

## **2 Studie 1 – Der Einfluss von Empowering Leadership durch Topmanager auf die organisationale Innovativität**

Studie 1 untersucht Empowering Leadership als Einflussfaktor der organisationalen Innovativität. Neben der Klärung der Frage, ob der Effekt von Empowering Leadership auf die organisationale Innovativität direkt und/oder indirekt wirkt, steht die Untersuchung von Kontingenzzfaktoren dieser Wirkbeziehung im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Studie ist insgesamt in sechs Abschnitte gegliedert. Einleitend werden in Abschnitt 2.1 die Motivation und der Gegenstand der Studie erläutert. In Abschnitt 2.2 erfolgt die Darlegung der konzeptionellen Grundlagen, bevor darauf aufbauend in Abschnitt 2.3 das Forschungsmodell entwickelt wird. Abschnitt 2.4 umfasst die empirischen Grundlagen, die der Hypothesenüberprüfung in Abschnitt 2.5 zugrunde liegen. Die Ergebnisse der Studie werden in Abschnitt 2.6 diskutiert. Die Ausführungen zu Studie 1 basieren in wesentlichen Teilen auf der Studie „The Emperor’s New Clothes: How and When Top-Level Empowering Leadership Translates into Innovativeness“ von Ruth Stock, Matthias Groß und Katherine Xin (Stock/Groß/Xin 2016), die sich zum Zeitpunkt der Verfassung der vorliegenden Arbeit im Begutachtungsprozess (2. Runde) des „Journal of Product Innovation Management“ (JPIM) befindet.

## 2.1 Motivation und Gegenstand der Studie

Die Geschäftswelt unterliegt im 21. Jahrhundert einem tiefgreifenden Wandel. Wie in Abschnitt 1.1 einleitend erläutert, revolutionieren wendige Start-ups etablierte Geschäftsmodelle und branchenfremde Unternehmen verschärfen zunehmend die Wettbewerbssituation langjähriger Marktteilnehmer. Diese veränderten Wettbewerbsbedingungen erfordern einen hohen Grad an organisationaler Innovativität. Forscher verschiedener Wissenschaftsdisziplinen wie der Führungsforschung (z.B. Makri/Scandura 2010; Osborn/Marion 2009), der Marketing- bzw. Innovationsforschung (z.B. de Brentani/Kleinschmidt/Salomo 2010; Stock/Zacharias 2011) oder der strategischen Managementforschung (z.B. Elenkov/Judge/Wright 2005; Jung/Chow/Wu 2003) heben das Führungsverhalten von Topmanagern als wichtigen Erfolgsfaktor für die Generierung von Innovationen hervor. Begründet wird diese bedeutende Rolle einerseits mit der hohen Strategie- bzw. Ressourcenverantwortung und andererseits mit der starken Vorbild- bzw. Orientierungsfunktion von Topmanagern (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009; Makri/Scandura 2010).

Trotz der hohen Praxisrelevanz ist das Wissen über den Einfluss von Empowering Leadership durch Topmanager auf die organisationale Innovativität limitiert. Zwar legen empirische Studien auf Individual- (z.B. Zhang/Bartol 2010; Zhang/Zhou 2014) und Teamebene (z.B. Hon/Chan 2013; Martin/Liao/Campbell 2013) einen positiven Zusammenhang zwischen Empowering Leadership und innovationsorientierten Ergebnisgrößen nahe, doch wird bezweifelt, dass die untersuchten Wirkmechanismen auch für die Analyse auf Topmanagementebene geeignet sind (Srivastava/Bartol/Locke 2006). Zum besseren Verständnis des Wirkmechanismus von Empowering Leadership auf organisationaler Ebene und der Generierung von Handlungsempfehlungen für Topmanager erforscht Studie 1, ob der Effekt von Empowering Leadership auf die organisationale Innovativität direkt und/oder indirekt wirkt. Konkret wird auf der Grundlage der SST das Konstrukt informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern

(Coworker Informational Support) als Mediator der Wirkbeziehung von Empowering Leadership auf die organisationale Innovativität untersucht. Informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern wird hierbei als „any knowledge, hints or perspectives, provided by others, that may help the employee in generating ideas“ (Madjar 2008, S. 86) definiert.

Des Weiteren untersucht diese Studie verschiedene Kontextfaktoren, um zu ermitteln, unter welchen Rahmenbedingungen Empowering Leadership besonders wirksam ist. Bisher wurden im Zusammenhang mit Empowering Leadership insbesondere umwelt- (z.B. Carmeli/Schaubroeck/Tishler 2011) und individualbezogene (z.B. Ahearne/Mathieu/Rapp 2005; Yun/Cox/Sims 2006) Kontingenzfaktoren betrachtet. Unter Berücksichtigung der hohen Bedeutung von Topmanagercharakteristika für den Unternehmenserfolg analysiert die vorliegende Arbeit auf Grundlage der Interaktionsperspektive des Person-Organization Fit (Chatman 1989), inwieweit die Macht von Topmanagern (Finkelstein 1992) und die Vermeidungsorientierung (Vandewalle 1997) seitens der Topmanager den Zusammenhang zwischen Empowering Leadership und der informationellen Unterstützung unter Mitarbeitern moderieren. Neben der Analyse umwelt-, mitarbeiter- und führungskraftbezogener Kontingenzfaktoren ist auch die Untersuchung arbeitsbezogener Charakteristika von Relevanz. Wenngleich erste Erkenntnisse über förderliche bzw. hemmende Arbeitsbedingungen für Empowering Leadership vorliegen (Faraj/Sambamurthy 2006; Yun/Faraj/Sims 2005), ist weiterhin unklar, inwieweit die Unterstützung durch IT-Systeme und die Spezialisierung von Arbeitsprozessen als bedeutende Merkmale dezentraler Arbeits- und Organisationsformen die Effektivität von Empowering Leadership moderieren.

Studie 1 generiert wichtige Erkenntnisbeiträge für die Wissenschaft und die Unternehmenspraxis. Die Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse, die auf Grundlage der Daten von 163 Topmanagern und 660 zugeordneten Mitarbeitern aus unterschiedlichen Branchen durchgeführt wurde, zeigen, dass der Einfluss von Empowering Leadership auf die organisationale Innovativität durch das

Konstrukt informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern mediiert wird. Zudem ergab die Analyse der Moderationseffekte, dass die IT-Unterstützung sowie die Macht der Topmanager die Beziehung zwischen Empowering Leadership und der informationellen Unterstützung unter Mitarbeitern verstärken, während die Vermeidungsorientierung seitens der Topmanager und die Spezialisierung der Arbeit den positiven Einfluss von Empowering Leadership abschwächen. Aus der Perspektive der Wissenschaft liefern diese Ergebnisse drei bedeutende Beiträge.

Erstens zeigen sie, dass Empowering Leadership eine hohe Prognosekraft für die organisationale Innovativität aufweist. Die Studienergebnisse unterstreichen folglich das hohe Innovationspotenzial von Empowering Leadership auf Topmanagementebene. Zweitens tragen die Ergebnisse zur Klärung der Frage bei, ob der Effekt von Empowering Leadership direkt und/oder indirekt auf die organisationale Innovativität wirkt. Während insbesondere auf individueller Ebene bereits unterschiedliche Mediatoren im Zusammenhang von Empowering Leadership und arbeitsbezogenen Leistungsindikatoren (z.B. Zhang/Bartol 2010; Zhang/Zhou 2014) untersucht wurden, zeigt diese Studie auf der Grundlage einer Mediationsanalyse (Iacobucci/Saldanha/Deng 2007; Iacobucci 2008), dass die Beziehung zwischen Empowering Leadership auf Topmanagementebene und der organisationalen Innovativität durch die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern vollständig mediiert wird. Drittens erweitert diese Studie das Wissen über Kontingenzfaktoren im Kontext von Empowering Leadership. Konkret zeigt die Untersuchung von topmanager- und arbeitsbezogenen Charakteristika, dass es sowohl förderliche als auch hemmende Faktoren für die Effektivität von Empowering Leadership gibt. So üben die beiden Konstrukte IT-Unterstützung und Macht der Topmanager einen positiven Moderationseffekt auf den Zusammenhang zwischen Empowering Leadership und der informationellen Unterstützung unter Mitarbeitern aus, während die beiden Konstrukte Vermeidungsorientierung der Topmanager und Spezialisierung der Arbeit die Effektivität von Empowering Leadership abschwächen.

Die Ergebnisse dieser Studie liefern ebenfalls wichtige Erkenntnisbeiträge für Führungskräfte bzw. Manager. Konkret kann das Wissen, auf welche Weise Empowering Leadership auf die organisationale Innovativität wirkt, Topmanagern Sicherheit geben, „loszulassen“ und ihre Macht mit den Mitarbeitern zu teilen. Weiterhin kann die Erkenntnis, dass Empowering Leadership seine Wirkung vor allem dann voll entfaltet, wenn Topmanager mächtig und mutig sind, ein mögliches Entscheidungskriterium für Topmanager bei der Frage sein, ob sie Empowering Leadership einsetzen oder nicht.

## **2.2 Konzeptionelle Grundlagen**

Dieser Abschnitt befasst sich mit den konzeptionellen Grundlagen dieser Studie, die der Beantwortung der Forschungsfragen 1 und 2 zugrunde liegen. Die Ziele dieses Abschnitts bestehen darin, ein einheitliches Verständnis der relevanten Begrifflichkeiten zu schaffen (vgl. Unterabschnitt 2.2.1), den aktuellen Forschungsstand zu Empowering Leadership zusammenzufassen (vgl. Unterabschnitt 2.2.2) und relevante Theorien für die Entwicklung des Forschungsmodells aufzuzeigen (vgl. Unterabschnitt 2.2.3).

### *2.2.1 Begriffsdefinitionen*

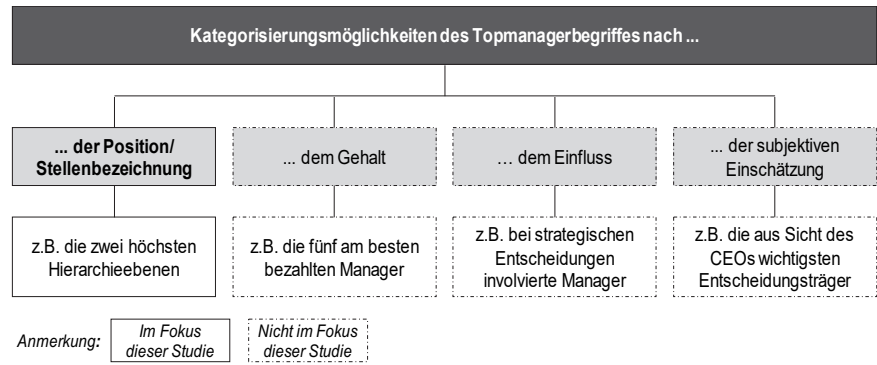
In diesem Unterabschnitt werden die Begrifflichkeiten der Hauptkonstrukte (Empowering Leadership durch Topmanager, informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern und organisationale Innovativität) sowie der moderierenden Konstrukte (IT-Unterstützung, Spezialisierung der Arbeit, Macht der Topmanager und Vermeidungsorientierung der Topmanager) definiert, im Bedarfsfall zu verwandten Begriffen abgegrenzt und in den jeweiligen Forschungskontext eingeordnet. Vorab erfolgt die Konkretisierung des Begriffes ‚Topmanager‘. Das Ziel ist die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der relevanten Begriffe und der dahinterstehenden Annahmen.

### 2.2.1.1 Definition des Begriffes ‚Topmanager‘

Aufgrund der besonderen Rolle für den Unternehmenserfolg gehören Topmanager zu den am häufigsten untersuchten Forschungsobjekten der Managementlehre (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009). Topmanager treffen strategische Entscheidungen, welche die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wesentlich beeinflussen (Simsek/Heavey/Veiga 2010). Hierzu gehören die Entwicklung und die Kommunikation einer Unternehmensvision, die Festlegung strategischer Geschäftsfelder und -ziele, die Schaffung leistungsfähiger Strukturen und Prozesse sowie die Durchsetzung und die Überprüfung gesteckter Ziele (Drucker 2009). Zudem spielen Topmanager durch die Schaffung eines kreativitätsfördernden Klimas eine wesentliche Rolle bei der Generierung von Innovationen (Makri/Scandura 2010).

Auch wenn die explizite Bedeutung von Topmanagern unumstritten ist, existiert in der Wissenschaft kein einheitlicher Topmanagerbegriff. Vielmehr erschweren unterschiedliche Definitionen bzw. Konzeptualisierungen die Vergleichbarkeit empirischer Ergebnisse. In einem zusammenfassenden Review identifizierte Totzauer (2014) vier Kategorisierungsmöglichkeiten des Topmanagerbegriffes, die in der Wissenschaft Anwendung finden (vgl. Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Kategorisierungsmöglichkeiten des Topmanagerbegriffes  
(modifiziert entnommen aus Totzauer 2014, S. 16)



Eine Kategorisierungsmöglichkeit stellt die *Position bzw. Stellenbezeichnung* dar. Pitcher/Smith (2001) betrachten Topmanager in einem eher weitgefassten Verständnis als „two highest levels of management based on titles“ (S. 12), während McDonald/Westphal (2011) diesen Personenkreis in einem engeren Verständnis weiter spezifizieren und als „senior officers with the title of vice president or higher“ (S. 669) definieren. Trotz der hohen Verbreitung des Topmanagerverständnisses anhand der Position bzw. Stellenbezeichnung ist eine solche Kategorisierung laut Totzauer (2014) nicht unumstritten, da Positionsbezeichnungen in Unternehmen stark variieren können.

Eine weitere Kategorisierung kann anhand des *Gehalts* vorgenommen werden. Grundlegende Annahme ist hierbei, dass die bestbezahlten Manager auch den größten Einfluss auf das Unternehmen ausüben (Carpenter/Sanders/Gregersen 2001). In diesem Sinne definieren Agrawal/Nagarajan (1990) das Topmanagement als „the group (usually consisting of the five highest paid executives in the firm) whose remuneration is separately disclosed in proxy statements“ (S. 1328). Totzauer (2014) merkt zu einem gehaltsbezogenen Begriffsverständnis jedoch

kritisch an, „dass das Gehaltsgefüge nicht zwangsläufig den tatsächlichen Einfluss und Verantwortungsbereich eines Managers widerspiegeln muss“ (S. 17).

Dieser Kritik begegnet die Kategorisierung *Einfluss*, indem sie den tatsächlichen Einfluss eines Managers – unabhängig von seiner Position oder seinem Gehalt – in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt. Simsek et al. (2005) schlagen in diesem Zusammenhang vor, die Zugehörigkeit zum Topmanagement davon abhängig zu machen, inwieweit Führungskräfte tatsächlich in wichtige strategische Entscheidungen eines Unternehmens involviert sind. Totzauer (2014) führt hierzu kritisch aus, dass ein inhaltsgetriebener Ansatz zwar die Schwachstellen der zuvor erläuterten Kategorisierungsmöglichkeiten überwindet, jedoch durch seine naturgemäße Unschärfe auch keine hinreichende Konkretisierung des Topmanagerbegriffes gewährleisten kann.

Eine noch größere Unschärfe ergibt sich in der Kategorisierung anhand der *subjektiven Einschätzung*. Colbert et al. (2008) definieren den Topmanagerbegriff in diesem Zusammenhang bspw. als „CEO and other members identified by the CEO“ (S. 84 f.). Die Eignung eines solchen Ansatzes zur Bestimmung des Topmanagerbegriffes scheint jedoch zweifelhaft, da aufgrund der hohen Subjektivität seitens der CEOs unklar bleibt, ob die identifizierten Manager wirklich dem Topmanagement zuzuordnen sind (Totzauer 2014).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Definition von Eisenhardt/Bourgeois (1988) gefolgt, die Topmanager als „CEOs and their immediate subordinates“ (S. 739) bezeichnet. Auf diese Weise geschieht die notwendige Konkretisierung des Personenkreises, ohne dabei jedoch wichtige Entscheidungsträger durch eine zu starke Fokussierung auf den CEO zu vernachlässigen oder den Nachteilen unterschiedlich genutzter Positionsbezeichnungen zu unterliegen (Pitcher/Smith 2001; Totzauer 2014).



### 2.2.1.2 Definition des Begriffes ‚Empowering Leadership‘

Für die Definition des Begriffes Empowering Leadership erfolgt zunächst eine Konkretisierung des allgemeinen Führungsbegriffes sowie inhärenter Merkmale und anschließend die Abgrenzung von Empowering Leadership zu etablierten theoretisch-konzeptionellen Ansätzen, d.h. der direktiven, der transaktionalen und der transformationalen Führung. Da in Studie 1 der Einfluss von Empowering Leadership durch Topmanager auf die organisationale Innovativität im Mittelpunkt der Betrachtung steht, wird Führung als unternehmensweite Aufgabe verstanden. Folglich bezieht sich der Führungsbegriff in dieser Studie auf die organisationale Untersuchungsebene. Im Gegensatz dazu wird in Studie 2 der Einfluss von Empowering Leadership auf der Individualebene untersucht (die Teamebene ist nicht Forschungsgegenstand dieser Arbeit).

Die Führung von Mitarbeitern stellt in vielen Sozialwissenschaften (z.B. Betriebswirtschaftslehre, Psychologie oder Soziologie) einen bedeutenden Forschungsgegenstand dar. Doch auch nach über 100 Jahren systematischer Erforschung dieses Phänomens existiert weder ein allgemeingültiges Verständnis noch eine einheitliche Definition; vielmehr lässt sich ein zunehmender Definitions- bzw. Perspektivpluralismus beobachten. Yukl (2010) führt hierzu aus: „Researchers who differ in their conceptualization of leadership select different phenomena to investigate and interpret the results in different ways. Researchers who have a very narrow definition of leadership are less likely to discover things that are unrelated to or inconsistent with their initial assumptions about effective leadership“ (S. 21). Für ein grundlegendes Verständnis des Begriffes Empowering Leadership ist daher zunächst eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Definitionsansätzen und etablierten theoretisch-konzeptionellen Führungsansätzen erforderlich. Tabelle 2-1 fasst ausgewählte Definitionen des Begriffes ‚Führung‘ zusammen.

Tabelle 2-1: Ausgewählte Definitionen des Begriffes ‚Führung‘

Autor(en)	Definition
Bass 1990, S. 19 f.	Führung ist definiert als „an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of members [...]. Leadership occurs when one group member modifies the motivation of competencies of others in the group“.
Fiedler 1967, S. 36	Führung ist definiert als „particular acts in which a leader engages in the course of directing and coordinating the work to his group members“.
House et al. 2002, S. 5	Führung ist definiert als „the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute towards the effectiveness and success of the organizations of which they are members“.
Prentice 1961, S. 143	Führung ist definiert als „the accomplishment of a goal through the direction of human assistants. A leader is one who successfully marshals his human collaborators to achieve particular ends“.
Springer Gabler Verlag 2016a, o.S.	Führung ist definiert als „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; [sie] beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung“.
Uhl-Bien 2006, S. 654	Führung ist definiert als „a social influence process through which emergent coordination (e.g., evolving social order) and change (e.g., new approaches, values, attitudes, behaviors, ideologies) are constructed and produced“.
Yukl 2002, S. 7	Führung ist definiert als „process of influencing others to understand and agree what needs to be done and how it can effectively be done“.

Die ausgewählten Definitionen verdeutlichen, dass sich das Verständnis des Führungsbegriffes im Laufe der Zeit gewandelt hat: Ältere Definitionsansätze legen den Fokus in erster Linie auf die Vorgabe, die Koordination und die Kontrolle von Zielen bzw. Aufgaben (z.B. Fiedler 1967; Prentice 1961), während

jüngere Definitionen den Interaktionsprozess zwischen der Führungsperson und der geführten Person in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken (z.B. Uhl-Bien 2006; Yukl 2002). Trotz der großen Definitionsvielfalt kristallisieren sich einige gemeinsame Merkmale des Führungsbegriffes heraus, die im Folgenden in Anlehnung an Berthel/Becker (2013) und Stock-Homburg (2013) skizziert werden.

Demnach ist Führung ...

- ... ein *dynamischer Prozess*, an dem mindestens zwei Personen beteiligt sind.
- ... eine *zielorientierte Einflussnahme*, bei der die Einstellung und das Verhalten der geführten Person im Sinne der Unternehmensziele transformiert werden.
- ... eine *soziale Interaktion*, bei der sich die Verhaltensweisen der Führungsperson und der geführten Person wechselseitig aufeinander beziehen.
- ... eine *asymmetrische Interaktionsbeziehung*, bei der die Führungskraft aufgrund ihrer Machtposition ihren Willen gegenüber der geführten Person durchsetzt.

Zusammenfassend kann Führung in einem klassischen Verständnis als sozialer Interaktionsprozess zur Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen durch eine Führungskraft verstanden werden, dessen Ziel in der Erreichung von Unternehmenszielen liegt (Stock-Homburg 2013, S. 454). Den aufgezeigten Merkmalen entsprechend haben sich unterschiedliche theoretisch-konzeptionelle Ansätze der Mitarbeiterführung herausgebildet. Auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme zu existierenden Führungskonzepten entwickelten Pearce et al. (2003) eine empirisch fundierte Typologie, die vier Ansätze der Mitarbeiterführung unterscheidet: direkte Führung, transaktionale Führung, transformationale Führung und Empowering Leadership. Manz/Sims (2001) bezeichnen die direkte, die transaktionale und die transformationale Führung als „heroische“ Führungskonzepte, da sie die gezielte Einflussnahme durch die Führungsperson in den Vordergrund rücken. In Abgrenzung zu diesem heroischen Begriffsverständnis betrachten die Führungsforscher Empowering Leadership als „post-

heroischen“ Führungsansatz, bei dem nicht die zielgerichtete Beeinflussung durch die Führungskraft, sondern die Befähigung der Mitarbeiter zur Selbstführung im Fokus steht (Manz/Sims 1991). Im Folgenden werden zunächst die Charakteristika der direktiven, der transaktionalen und der transformationalen Führung skizziert, um darauf aufbauend Unterschiede und Gemeinsamkeiten zum Führungsansatz des Empowering Leadership zu diskutieren.

*Direktive* Führung wird häufig in hierarchischen Organisationen (z.B. beim Militär) eingesetzt. Dieser Führungsstil „is associated with a leader’s positional power and is characterized by behaviors aimed at actively structuring subordinates’ work through providing clear directions and expectations regarding compliance with instructions“ (Lorinkova/Pearsall/Sims 2013, S. 573). Die Legitimation der Führungsmacht ergibt sich folglich aus ihrer hierarchischen Stellung. Direktive Führungskräfte geben den geführten Mitarbeitern klare Anweisungen, beobachten deren Leistungen und greifen bei Fehlern ein (Pearce et al. 2003). Charakteristisch für diesen Führungsstil ist die starke Sachorientierung seitens der Führungskraft (Seidel 2013). Das zugrunde liegende Menschenbild entspricht im Wesentlichen der Theorie X von McGregor (1960), wonach Menschen von Natur aus versuchen, der Arbeit bestmöglich aus dem Weg zu gehen. Demnach besteht die Kernaufgabe von direktiven Führungskräften darin, die Mitarbeiter durch extrinsisch ausgerichtete Maßnahmen zu motivieren (Pearce et al. 2003). Grundlegende Annahme zur Wirkungsweise dieses Führungsansatzes ist, dass direktive Verhaltensweisen der Führungsperson zu einem klaren Aufgaben- und Rollenverständnis seitens der Mitarbeiter führen (Yukl 1998). Diese Aufgaben- und Rollenklarheit reduziert mögliche Ambiguitäten (Kahai/Sosik/Avolio 1997) und steigert sowohl die Mitarbeiterleistung (Lorinkova/Pearsall/Sims 2013) als auch die Teameffektivität (Pearce/Sims 2002). Gleichzeitig wird ein negativer Effekt kontrollierender Führungsverhaltensweisen auf die individuelle Innovativität von Mitarbeitern festgestellt (Amabile et al. 2004; Tierney/Farmer 2002). Mögliche Gründe für diesen Befund können in der mangelnden

intrinsischen Motivation und/oder der geringen Selbstständigkeit direktiv geführter Mitarbeiter liegen (Martin/Liao/Campbell 2013; Locke/Latham 1990).

Die *transaktionale* Führung rückt basierend auf der Arbeit von Burns (1978) dem Wortlaut entsprechend die Austauschbeziehung (vorrangig Leistung gegen Belohnung) zwischen der Führungsperson und dem geführten Mitarbeiter in den Fokus. Ausgangspunkt ist hierbei die Annahme, dass die Führungsperson sowie der geführte Mitarbeiter gleichermaßen nach der Maximierung des eigenen Nutzens streben (Bass 1985). Folglich fokussiert die transaktionale Führung – ebenso wie die direktive Führung – die Steigerung der extrinsischen Motivation. Dieser Führungsstil umfasst nach Bass (1997) im Kern drei Dimensionen: Contingent Reward, Active Management by Exception und Passive Management by Exception (vgl. Tabelle 2-2).

---

*Tabelle 2-2:* Dimensionen transaktionaler Führung  
(Bass 1997, S. 134)

---

Dimension	Definition
Contingent Reward	„Leaders engage in a constructive path-goal transaction of reward for performance. They clarify expectations, exchange promises and resources for support of leaders, arrange mutually satisfactory agreements, negotiate for resources, exchange assistance for effort, and provide commendations for successful follower performance.“
Active Management by Exception	„Leaders monitor followers’ performance and take corrective action if deviations from standards occur. They enforce rules to avoid mistakes.“
Passive Management by Exception	„Leaders fail to intervene until problems become serious. They wait to take action until mistakes are brought to their attention.“

Es ist anzunehmen, dass dieses Führungsverhalten vor allem bei Routinetätigkeiten einen Erfolg versprechenden Ansatz darstellt (Bass 1985; Burke et al. 2006).

Empirische Untersuchungen legen nahe, dass dieser auf dem Austausch ökonomischer Beiträge basierende Führungsstil den Unternehmenserfolg, die Leistung der Führungskraft sowie – im Falle einer Belohnung – die Zufriedenheit bzw. die Leistung der Mitarbeiter positiv beeinflusst (Judge/Piccolo 2004; Riaz/Haider 2010). Neben diesen positiven Effekten auf effizienzbezogene Erfolgsgrößen existieren insbesondere im Innovationskontext auch Studien, die eine negative Wirkung der transaktionalen Führung ausweisen. Zum Beispiel zeigten Pieterse et al. (2010), dass die transaktionale Führung negativ auf das innovative Mitarbeiterverhalten wirkt, wenn das Psychological Empowerment, d.h. das Empfinden, das eigene Handeln aktiv beeinflussen zu können (Spreitzer 1995), hoch ausgeprägt ist. Darüber hinaus wiesen Jansen/Vera/Crossan (2009) nach, dass transaktionale Führung zwar einen positiven Effekt auf die Ausnutzung existierender Ressourcen (Exploitation) ausübt, jedoch das Experimentieren mit neuen Prozessen bzw. Produkten (Exploration) negativ beeinflusst.

Das Konzept der *transformationalen Führung*, das eine starke Nähe zur charismatischen Führung (House 1977) aufweist und insbesondere zur Gestaltung von Veränderungsprozessen entwickelt wurde (Burns 1978), hat zum Ziel, die grundlegenden Einstellungen und Überzeugungen im Sinne der Unternehmensziele zu transformieren. Folglich besteht die Aufgabe transformationaler Führungskräfte darin, die Unternehmensmission und -vision zu entwickeln und daraufhin durch charismatisches Auftreten zu vermitteln (Avolio/Bass/Jung 1999). Nach Bass (1997) umfasst die transformationale Führung vier Dimensionen: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation und Individualized Consideration (vgl. Tabelle 2-3).

*Tabelle 2-3:* Dimensionen transformationaler Führung  
(Bass 1997, S. 133)

Dimension	Definition
Idealized Influence	„Leaders are admired as role models generating pride, loyalty, confidence, and alignment around a shared purpose.“
Inspirational Motivation	„Leaders articulate an appealing vision for the future, challenge followers with high standards, talk optimistically with enthusiasm, and provide encouragement and meaning for what needs to be done.“
Intellectual Stimulation	„Leaders question old assumptions, traditions, and beliefs; stimulate in others new perspectives and ways of doing things; and encourage the expression of new ideas and reasons.“
Individualized Consideration	„Leaders deal with others as individuals; consider their individual needs, abilities, and aspirations; listen attentively; further their development; advise; teach; and coach.“

Auch wenn zahlreiche empirische Studien vorliegen, die positive Effekte der transformationalen Führung auf Individual-, Team- sowie Organisationsebene belegen (z.B. Gumusluoğlu/Ilsev 2009a; Sosik/Jung 2010), ist die Befundlage im Innovationskontext inkonsistent. So existieren auf Individualebene quantitative Studien, die keinen (Jaussi/Dionne 2003) oder sogar einen negativen Effekt (Basu/Green 1997) der transformationalen Führung auf das innovative Arbeitsverhalten der Mitarbeiter nachweisen. Aber auch auf Teamebene liegen durchaus widersprüchliche Studienergebnisse vor. Zum Beispiel fanden Waldman/Atwater (1994) keinen signifikanten Effekt der transformationalen Führung auf die Teaminnovativität, während Jaussi/Dionne (2003) auf Gruppenebene einen negativen Einfluss identifizierten.

*Empowering Leadership* kann von den zuvor beschriebenen Führungsansätzen abgegrenzt werden, da die Befähigung zur Selbstführung, die den Kern von Empowering Leadership bildet, allenfalls implizit berücksichtigt wird (Butzmann 2011; Pearce et al. 2003). Es ist zu konstatieren, dass die heroischen Füh-

rungsansätze vor dem Hintergrund dezentraler Arbeits- und Organisationsformen eine wesentliche konzeptionelle Limitation teilen. So stellen alle drei erläuterten Ansätze die zielgerichtete Einflussnahme durch die Führungskraft in den Mittelpunkt des Führungsverständnisses und vernachlässigen dabei die Mitarbeiterperspektive. In diesem Zusammenhang kritisieren Manz/Sims (2001), dass heroische Ansätze die Machtposition bzw. die Persönlichkeit der Führungsperson überbetonen. Stock-Homburg (2013) führt in diesem Zusammenhang aus, dass mit der zunehmenden Dezentralisierung von Unternehmen die Möglichkeit für Führungskräfte abnimmt, Mitarbeiter direkt zu beeinflussen. An dieser Stelle knüpft der Ansatz von Empowering Leadership an. Ausgehend von der Annahme, dass wirksame Führung von innen heraus praktiziert wird, d.h. durch die Mitarbeiter selbst, ist es die Aufgabe von Führungskräften, die Selbstführung der Mitarbeiter zu fördern (Manz/Sims 1987; Stock-Homburg 2013). Das Ziel von Empowering Leadership besteht folglich darin, die zielorientierte Selbstführung der Mitarbeiter zu ermöglichen. In diesem Aspekt unterscheidet sich Empowering Leadership von den heroischen Führungsansätzen, die davon ausgehen, dass Mitarbeiter ferngesteuert werden können bzw. müssen. Ein weiterer wesentlicher Unterschied liegt darin, dass der Empowering-Leadership-Ansatz ein deutlich positiveres Menschenbild unterstellt. So wird im Gegensatz zu den heroischen Führungsansätzen davon ausgegangen, dass der Mensch mündig und fähig ist, sich mithilfe von Selbstführungsstrategien zu führen (Manz/Sims 1987; 2001). Diese umfassen Constructive Thought Pattern Strategies, Natural Reward Strategies und Behavior Focused Strategies (vgl. Tabelle 2-4).

Zur Förderung dieser Selbstführungsstrategien findet die soziale Interaktion im Rahmen von Empowering Leadership nicht – wie bei den heroischen Führungsansätzen – asymmetrisch, sondern symmetrisch statt. Die Sozialisierung der Macht und das Loslassen von einer streng hierarchischen Rollenverteilung führen zu einer starken Identifikation der Mitarbeiter mit den selbstgesteckten Zielen sowie zu einer hohen Selbstwirksamkeit (Müller/Braun 2009; Spreitzer 1995). Auf diese Weise spricht Empowering Leadership im Gegensatz zur direk-



tiven und zur transaktionalen Führung die intrinsische Motivation der Mitarbeiter an (Lorinkova/Pearsall/Sims 2013). Insgesamt lässt sich konstatieren, dass Empowering Leadership keine lineare Erweiterung heroischer Führungsansätze (insbesondere der transformationalen Führung) bildet, sondern ein unterscheidbares Konstrukt zur Erfassung von Führung zur Selbstführung ist (Furtner/Baldegger 2013).

*Tabelle 2-4:* Definitionen ausgewählter Selbstführungsstrategien  
(Neck/Houghton 2006, S. 271 f.)

Dimension	Definition
Constructive Thought Pattern Strategies	„[...] are designed to facilitate the formation of constructive thought patterns and habitual ways of thinking that can positively impact performance.“
Natural Reward Strategies	„[...] are intended to create situations in which a person is motivated or rewarded by inherently enjoyable aspects of the task or activity.“
Behavior Focused Strategies	„[...] include self-observation, self-goal setting, self-reward, self-punishment and self-cueing.“

Empowering Leadership steht seit der erstmaligen Konzeptualisierung von Manz/Sims in den 1980er-Jahren – damals wurde noch das Synonym ‚Super Leadership‘ verwendet – zunehmend im wissenschaftlichen Fokus (z.B. Amundsen/Martinsen 2014; Ahearne/Mathieu/Rapp 2005; Arnold et al. 2000; Pearce et al. 2003). Konzeptionelle und empirische Studien haben seitdem die hohe Prognosekraft von Empowering Leadership für individuelle und teambezogene Prozesse bzw. Erfolgsgrößen hervorgehoben. So wurden auf Individualebene eine erhöhte Arbeitszufriedenheit (Seibert/Wang/Courtright 2011), eine erhöhte Leistungsbereitschaft (Liden/Wayne/Sparrowe 2000) und eine reduzierte Absicht zum Unternehmenswechsel (Koberg et al. 1999) festgestellt. Jedoch werden durch Empowering Leadership nicht nur arbeitsbezogene Einstellungsmerkmale, sondern auch mitarbeiterbezogene Leistungsindikatoren positiv beeinflusst

(Spreitzer 2008). So trägt Empowering Leadership bspw. positiv zur Produktivität (Koberg et al. 1999), zur Effektivität (Spreitzer/Kizilos/Nason 1997) und zur Kreativleistung (Zhang/Bartol 2010) der Mitarbeiter bei. Darüber hinaus entfaltet Empowering Leadership seine positive Wirkung auch auf Teamebene. So wurden positive Effekte auf die Produktivität (Hyatt/Ruddy 1997), die Leistung (Srivastava/Bartol/Locke 2006) und die Proaktivität (Martin/Liao/Campbell 2013) nachgewiesen. Trotz des zunehmenden wissenschaftlichen Interesses am Phänomen Empowering Leadership existiert keine allgemeingültige Definition für diesen Begriff. Vielmehr haben sich unterschiedliche Perspektiven entwickelt, die einen Vergleich der empirischen Ergebnisse erschweren bzw. unmöglich machen.

Tabelle 2-5 stellt die drei heroischen Führungsstile dem Empowering-Leadership-Ansatz gegenüber.

*Tabelle 2-5:* Gegenüberstellung heroischer Führungsstile und Empowering Leadership in Anlehnung an Manz/Sims (1991, S. 22) und Stock-Homburg (2013, S. 515 f.)

<b>Merkmale der Führung</b>	<b>Direktive Führung</b>	<b>Transaktionale Führung</b>	<b>Transformationale Führung</b>	<b>Empowering Leadership</b>
<i>Ziel der Führung</i>	Zielgerichtete Beeinflussung der geführten Person	Zielgerichtete Beeinflussung der geführten Person	Zielgerichtete Beeinflussung der geführten Person	Zielorientierte Selbstführung der geführten Person
<i>Zugrunde liegendes Menschenbild</i>	Mensch ist faul und arbeitsscheu	Mensch strebt nach maximalem Nutzen	Mensch braucht Orientierung	Mensch ist mündig und fähig, sich selbst zu führen
<i>Führungsmechanismus</i>	Fernsteuerung durch die Führungsperson	Fernsteuerung durch die Führungsperson	Fernsteuerung durch die Führungsperson	Selbstführung durch die Mitarbeiter
<i>Interaktionsbeziehung</i>	Asymmetrisch	Asymmetrisch	Asymmetrisch	Symmetrisch

<b>Merkmale der Führung</b>	<b>Direktive Führung</b>	<b>Transaktionale Führung</b>	<b>Transformationale Führung</b>	<b>Empowering Leadership</b>
<i>Typisches Führungsverhalten</i>	Anweisungen geben, Einschreiten bei Fehlern	Ziele und Belohnungen vereinbaren	Visionen kommunizieren	Selbstführung der Mitarbeiter fördern
<i>Typische Reaktionen der Mitarbeiter</i>	Angstbasierter Gehorsam	Kalkulative Regelbefolgung	Emotionales Commitment zur Vision der Führungsperson	Hohe Identifikation mit selbst gesetzten Zielen
<i>Fokus der Motivation</i>	Extrinsisch	Extrinsisch	Intrinsisch	Intrinsisch
<i>Erklärungsbeitrag</i>	Ermöglichung erfolgreicher Führung in hierarchischen Organisationen	Ermöglichung erfolgreicher Führung bei Routinetätigkeiten	Ermöglichung erfolgreicher Führung in Veränderungsprozessen	Ermöglichung erfolgreicher Führung in dezentralen Arbeitsformen
<i>Theoretische Grundlage</i>	v.a. Theorie X (McGregor 1960); Aufgabenorientierung der Michigan-Studien (Katz/Maccoby/Morse 1950)	v.a. Weg-Ziel-Theorie (House 1971); Austauschtheorie (Homans 1958)	v.a. Theorie der charismatischen Führung (House 1977); Transformationale Führung (Bass 1985)	v.a. Sozialkognitive Lerntheorie (Bandura 1986); Theorie der sozialen Macht (French 1956)

Tabelle 2-6 stellt verschiedene Definitionen von Empowering Leadership dar, die in der Wissenschaft Anwendung finden.

Tabelle 2-6: Ausgewählte Definitionen des Begriffes „Empowering Leadership“

Autor(en)	Definition
Amundsen/Martinsen 2014, S. 488	Empowering Leadership ist definiert als „a transfer of power from top management to knowledge workers with high autonomy“.
Arnold et al. 2000, S. 250	Empowering Leadership ist definiert als „process of implementing conditions that increase employees' feelings of self-efficacy and control (e.g., participative decision making), and removing conditions that foster a sense of powerlessness (e.g., bureaucracy)“.
Conger/Kanungo 1988, S. 484	Empowering Leadership ist definiert als „process of enhancing feelings of self-efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness“.
Lorinkova/Pearsall/Sims 2013, S. 573	Empowering Leadership ist definiert als „sharing power with subordinates and raising their level of autonomy and responsibility, and it manifests through specific behaviors such as encouraging subordinates to express opinions and ideas, promoting collaborative decision making, and supporting information sharing and teamwork“.
Manz/Sims 2001, S. 4	Empowering Leadership ist definiert als „process of leading others to lead themselves“.
Martin/Liao/Campbell 2013, S. 1375	Empowering Leadership ist definiert als „process by which leaders share power with employees by providing additional responsibility and decision making authority over work and resources as well as the support needed to handle the additional responsibility effectively“.
Tuckey/Bakker/Dollard 2012, S. 17	Empowering Leadership ist definiert als „leaders encouraging followers to assume responsibilities and work independently, coordinate efforts with other members of the team, think about problems as learning opportunities or challenges, seek out opportunities to learn and grow, and acknowledge and self-reward their efforts“.
Yun/Cox/Sims 2006, S. 378	Empowering Leadership ist definiert als „[approach which] is intended to encourage followers to take initiative, to manage and control their own behavior; that is, to engage in self-leadership“.

Die ausgewählten Definitionen spiegeln sowohl die strukturelle (z.B. Lorinkova/Pearsall/Sims 2013; Martin/Liao/Campbell 2013) als auch die psychologische (z.B. Conger/Kanungo 1988; Manz/Sims 2001) Perspektive wider, die sich in der Empowering-Leadership-Forschung etabliert haben. Die *strukturelle* Perspektive, die im Wesentlichen durch die Theorien des sozialen Austausches (Social Exchange Theory, Homans 1958) und der sozialen Macht (Social Power Theory, French 1956) geprägt ist, legt den Fokus von Empowering Leadership auf die Delegation der Macht auf die unterste Organisationsebene. Macht wird in diesem Sinne als die formale Autorität bei Entscheidungen über Angelegenheiten die eigene Tätigkeit betreffend sowie erforderliche Ressourcen verstanden (Lawler 1986). Demnach fokussiert die strukturelle Perspektive in erster Linie organisatorische Aspekte, etwa die Gestaltung flacher Hierarchien, den Einsatz selbst organisierter Teams oder die Einbeziehung der Mitarbeiter in wichtige Unternehmensentscheidungen (Spreitzer 2008). Diese Perspektive hat eine hohe Bedeutung in der Wissenschaft erlangt, da sie eine Verknüpfung organisationaler Rahmenbedingungen mit verschiedenen Leistungsindikatoren auf individueller Ebene ermöglicht. So zeigen vor allem empirische Studien der Arbeits- und Organisationspsychologie bzw. des Personalmanagements, dass sogenannte Spitzenarbeitsbedingungen (High Performance Work Systems), die den Mitarbeitern eine Vielzahl von Mitbestimmungsmöglichkeiten einräumen, positiv zum Unternehmenserfolg beitragen (z.B. Evans/Davis 2005; Boxall/Macky 2009).

Trotz der hohen Bedeutung struktureller Maßnahmen für das Empowerment der Mitarbeiter bildet diese strukturelle Perspektive die persönlichen Empfindungen der Mitarbeiter nur unzureichend ab (Spreitzer 1995). Im Speziellen kritisieren Conger/Kanungo (1988) die Unvollständigkeit dieser Perspektive, da die psychologischen Prozesse, die durch Empowering Leadership ausgelöst werden, unberücksichtigt bleiben. Dieser Aspekt wird im Rahmen der *psychologischen* Perspektive aufgegriffen. Im Wesentlichen durch die Theorie der Selbstbestimmung (Self Determination Theory, Bandura 1986) inspiriert, beleuchtet diese Perspektive die motivationalen Prozesse von Mitarbeitern, die sich bei der Führung zur

Selbstführung ergeben. Nach Spreitzer (1995) führt ein ermächtigender Führungsstil wie Empowering Leadership bei den Mitarbeitern zu der Wahrnehmung, dass sie ihre Arbeitsumgebung aktiv mitgestalten können. Durch diese Gestaltungsspielräume erhöht sich wiederum die intrinsische Motivation der Mitarbeiter (vgl. Unterabschnitt 2.2.3.1).

Um sowohl die strukturelle als auch die psychologische Perspektive zu beleuchten, wird Empowering Leadership in den weiteren Ausführungen als „process of leading others to lead themselves“ (Manz/Sims 2001, S. 4) definiert. Auf der Grundlage des Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) von Arnold et al. (2000) stehen hierbei das Coachen zur Selbstführung, die partizipative Entscheidungsfindung, die Information der Mitarbeiter über die Unternehmensziele und die Wertschätzung der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Diese Konzeptualisierung umfasst Führungsverhaltensweisen, die sowohl der strukturellen (z.B. partizipative Entscheidungsfindung) als auch der psychologischen Perspektive (z.B. Coachen zur Selbstführung) zugeordnet werden können.

Tabelle 2-7 fasst die wesentlichen Aspekte zum Begriff Empowering Leadership zusammen.

Empowering Leadership	
Beschreibung	Führung zur Selbstführung
Definition	Empowering Leadership ist definiert als „process of leading others to lead themselves“ (Manz/Sims 2001, S. 4).
Verwandtes Konstrukt	Transformationale Führung
Untersuchungsebene	Unternehmen
Zentrale konzeptionelle Quellen	Amundsen/Martinsen 2014; Arnold et al. 2000; Manz/Sims 1987; Pearce et al. 2003

<b>Empowering Leadership</b>	
Zentrale empirische Quellen	Chen et al. 2007; Conger/Kanungo 1988; Fong/Snape 2015; Hyatt/Ruddy 1997; Lorinkova/Pearsall/Sims 2013; Martin/Liao/Campbell 2013; Spreitzer/Kizilos/Nason 1997; Seibert/Wang/Courtright 2011; Srivastava/Bartol/Locke 2006; Yun/Cox/Sims 2006; Zhang/Bartol 2010; Zhang/Zhou 2014
Forschungsgebiete	Führungsforschung; Psychologie

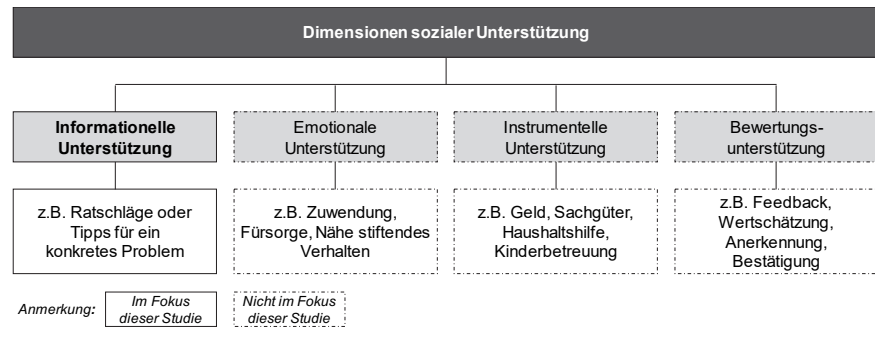
### 2.2.1.3 Definition des Begriffes ‚informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern‘

Zur Klärung der Frage, ob Empowering Leadership durch Topmanager direkt und/oder indirekt auf die organisationale Innovativität wirkt, untersucht diese Studie das Konstrukt informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern als Mediator der aufgezeigten Wirkbeziehung. Der Begriff ‚informationelle Unterstützung‘ wird in unterschiedlichen Forschungsbereichen sehr divers verwendet, sodass bisher keine allgemeingültige Definition vorherrscht. Vielmehr hat sich eine Bandbreite an Definitionsansätzen entwickelt (vgl. Tabelle 2-8), die eine Präzisierung des Begriffes erfordert.

Die informationelle Unterstützung stellt neben der emotionalen, instrumentellen und bewertungsbezogenen Unterstützung eine von vier Subdimensionen des mehrdimensionalen Konstruktes ‚soziale Unterstützung‘ (House 1981) dar (vgl. Abbildung 2-2). Soziale Unterstützung wird hierbei als „an individual’s experience of being cared for, responded to, and being helped by people in that individual’s social group“ (Liang et al. 2012, S. 71) definiert. Sie bildet demnach ab, inwiefern Individuen soziale Beziehungen als nützlich für sich wahrnehmen. In diesem Sinne wird das Phänomen informationelle Unterstützung als eine psychosoziale Ressource betrachtet, die kreativitätsförderliche Kognitivprozesse anregt (Madjar 2008).

Abbildung 2-2 illustriert die vier Dimensionen sozialer Unterstützung nach House (1981).

Abbildung 2-2: Dimensionen sozialer Unterstützung  
(in Anlehnung an House 1981, S. 39)



Das Konstrukt informationelle Unterstützung war bisher in erster Linie Gegenstand der sozialepidemiologischen Forschung (Winkler 2001). So ist empirisch belegt, dass die Unterstützungsleistung in Form von Ratschlägen, Hinweisen und Tipps zu einem konkreten Problem zur Reduzierung von Stress (Antonucci 1990), zur Verbesserung der Work-Life-Balance (van Steenbergen et al. 2008) sowie zur physischen und körperlichen Gesundheit (Cohen/Wills 1985) führt. Jüngere Studien der Managementforschung zeigen zudem, dass die informationelle Unterstützung auch einen wichtigen Einflussfaktor für die individuelle und die organisationale Innovativität darstellt (z.B. Leonardi 2014; Madjar 2008). Trotz der Vielzahl positiver Befunde existiert keine allgemeingültige Definition für den Begriff informationelle Unterstützung (vgl. Tabelle 2-8), wodurch eine Vergleichbarkeit existierender Studienergebnisse nur eingeschränkt möglich ist.



Tabelle 2-8: Ausgewählte Definitionen des Begriffes ‚informationelle Unterstützung‘

Autor(en)	Definition
Liang et al. 2012, S. 72	Informationelle Unterstützung ist definiert als „providing messages, in the form of recommendations, advice, or knowledge, that could be helpful for solving problems“.
Zhu/Sun/Chang 2016, S. 279	Informationelle Unterstützung ist definiert als „perception of a customer who has a product problem that the messages received from other members in online brand communities provide the needed assistance“.
Madjar 2008, S. 72	Informationelle Unterstützung ist definiert als „any knowledge, hints or perspectives, provided by others, that may help the employee in generating ideas“.
Farh et al. 2010, S. 434	Informationelle Unterstützung ist definiert als „information assisting expatriates’ functioning and problem solving in the host country“.

Die ausgewählten Definitionen legen eine Differenzierung zweier Perspektiven nahe: erhaltene und wahrgenommene informationelle Unterstützung. Während die Perspektive der *erhaltenen Unterstützung* die tatsächlich erhaltene Unterstützungsleistung fokussiert (Laireiter 1993), rückt die Perspektive der *wahrgenommenen Unterstützung* das subjektive Wahrnehmungsurteil eines Individuums, inwieweit im Bedarfsfall mit einer konkreten Unterstützungsleistung zu rechnen ist, in den Vordergrund (Fydrich/Sommer 2003). Folglich betont die Perspektive der wahrgenommenen Unterstützung nicht den Informationsaustausch per se, sondern den damit verbundenen Kognitionsaspekt. In der vorliegenden Arbeit wird die Perspektive der wahrgenommenen Unterstützungsleistung eingenommen, da einschlägige Studien (z.B. Cohen/Underwood/Gottlieb 2000; Farh et al. 2010) nahelegen, dass die wahrgenommene Unterstützung einen stärkeren positiven Effekt auf das Wohlergehen des Individuums und den Austausch von Informationen ausübt als die tatsächlich erhaltene Unterstützung. Tabelle 2-9 fasst

die wesentlichen Aspekte zum Begriff informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern zusammen.

*Tabelle 2-9:* Zusammenfassung zum Begriff ‚informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern‘

<b>Informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern</b>	
Beschreibung	Wahrgenommene Unterstützungsleistung von Mitarbeitern
Definition	Informationelle Unterstützung ist definiert als „[...] any knowledge, hints or perspectives, provided by others, that may help the employee in generating ideas“ (Madjar 2008, S. 72).
Verwandtes Konstrukt	Emotionale Unterstützung
Untersuchungsebene	Unternehmen
Zentrale konzeptionelle Quellen	Barrera 1986; House 1981; Shumaker/Brownell 1984
Zentrale empirische Quellen	Cohen/Wills 1985; Madjar 2008; Montuori/Purser 1995; Nelson/Brice 2008; Paulus/Yang 2000; Perry-Smith/Shalley 2003; Perry-Smith 2006
Forschungsgebiete	(Gesundheits-)Psychologie; Soziologie

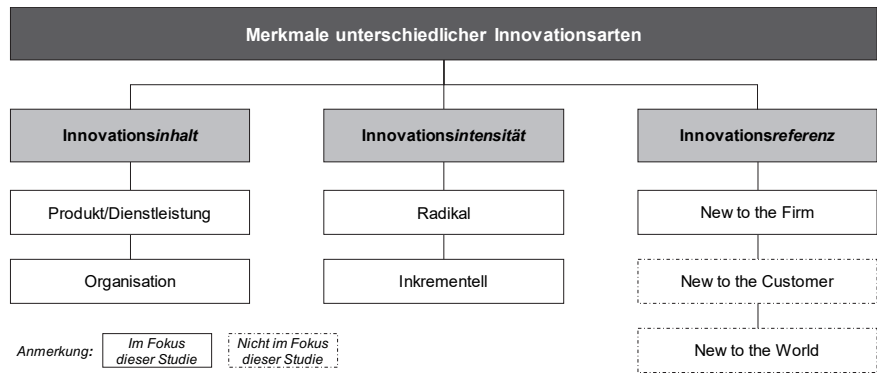
#### 2.2.1.4 Definition des Begriffes ‚organisationale Innovativität‘

Neben dem Verständnis der Begriffe Empowering Leadership und informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern spielt der Begriff organisationale Innovativität eine zentrale Rolle für Studie 1. In der wissenschaftlichen Literatur existieren zahlreiche Ansätze zur Definition der Begriffe ‚Innovation‘ und ‚Innovativität‘. Zur Spezifizierung des Begriffsverständnisses für die vorliegende Abhandlung erfolgt in diesem Unterabschnitt zunächst die Erläuterung der Merkmale verschiedener Arten von Innovationen, bevor anschließend die Abgrenzung und die Definition der organisationalen Innovativität vorgenommen werden.

Etymologisch betrachtet liegen dem Innovativitätsbegriff die lateinischen Worte ‚innovatio‘ und ‚novus‘ zugrunde, die ‚Erneuerung‘ bzw. ‚Neuheit‘ bedeuten (Duden online 2016). Grundsätzlich lassen sich eine prozess- und eine ergebnisbezogene Perspektive unterscheiden (Garcia/Calantone 2002; Six 2012; Subramanian/Nilakanta 1996). Während Vertreter der *prozessbezogenen* Perspektive Innovationen als linearen (z.B. Edgerton 2004) oder iterativen (z.B. Rogers 2003) Prozess betrachten, sehen Vertreter der *ergebnisbezogenen* Perspektive Innovationen als statisches Resultat verschiedener innovationsförderlicher Aktivitäten an (z.B. Danneels/Kleinschmidt 2001). In der vorliegenden Arbeit wird die ergebnisbezogene Perspektive eingenommen, da untersucht werden soll, welchen Einfluss Empowering Leadership direkt und/oder indirekt über die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern auf die organisationale Innovativität ausübt.

Innerhalb der ergebnisbezogenen Perspektive werden verschiedene Innovationsarten unterschieden. Six (2012) kategorisiert Innovationen in diesem Zusammenhang nach dem Inhalt, der Intensität und der Referenz. Mit Blick auf den *Inhalt* werden Innovationen in Bezug auf Produkte bzw. Dienstleistungen und auf die Organisation (z.B. neue Verfahren oder Prozesse) differenziert (Damanpour 1991). Die *Intensität* befasst sich mit der Frage, ob Innovationen als radikal oder inkrementell einzustufen sind (Garcia/Calantone 2002). Hinsichtlich der *Referenz* wird zwischen Innovationen unterschieden, die entweder eine Neuigkeit für das Unternehmen (New to the Firm), für den Kunden (New to the Customer) oder für die Welt (New to the World) darstellen (Szymanski/Kroff/Troy 2007). Abbildung 2-3 stellt die skizzierten Merkmale verschiedener Innovationsarten dar.

Abbildung 2-3: Merkmale unterschiedlicher Innovationsarten  
(modifiziert entnommen aus Six 2012, S. 25)



Im Fokus dieser Studie stehen Innovationen, die neu für ein spezifisches Unternehmen sind (New to the Firm). Diese Innovationen können sich einerseits auf Produkte bzw. Dienstleistungen und andererseits auf die Organisation (z.B. Verfahren oder Prozesse) beziehen. Eine Differenzierung nach der Intensität wird nicht vorgenommen, um sowohl radikale als auch inkrementelle Innovationen berücksichtigen zu können. In Anlehnung an Six (2012) wird die Intensität nicht im Sinne einer Dichotomie „radikal vs. inkrementell“, sondern vielmehr als Kontinuum zwischen diesen Polen betrachtet (Szymanski/Kroff/Troy 2007). Demnach werden Innovationen im Folgenden als radikale oder inkrementelle Neuerungen für ein Unternehmen bzw. einen Unternehmensbereich verstanden, die sich sowohl auf Produkte bzw. Dienstleistungen als auch die Organisation (z.B. Strukturen oder Prozesse) beziehen können. Dieses weitgefassete Innovationsverständnis ermöglicht die Gewinnung von Erkenntnissen zur grundsätzlichen Rolle von Empowering Leadership durch Topmanager im Kontext organisationaler Innovationen. Im Gegensatz zum Innovationsbegriff, der den Bezugsrahmen für die Merkmale unterschiedlicher Innovationsarten festlegt, fokussiert der Innovativitätsbegriff die Charakteristik von Unternehmen, Innovationen zu generieren. Auch wenn in der Literatur weitgehend Einigkeit darüber besteht,

dass Innovativität eine Eigenschaft, eine Fähigkeit oder eine Tendenz von Organisationen beschreibt, existiert keine allgemeingültige Definition für diesen Begriff (vgl. Tabelle 2-10).

*Tabelle 2-10:* Ausgewählte Definitionen des Begriffes ‚organisationale Innovativität‘

<b>Autor(en)</b>	<b>Definition</b>
Damanpour 1991, S. 556	Organisationale Innovativität ist definiert als „the adoption of an internally generated or purchased device, system, policy, program, process, product, or service that is new to the adopting organization“.
Garcia/Calantone 2002, S. 113	Organisationale Innovativität ist definiert als „the propensity for a firm to adopt innovations“.
Gumusluoğlu/Islev 2009a, S. 264	Organisationale Innovativität ist definiert als „tendency of the organization to develop new or improved products or services“.
Ruvio et al. 2014, S. 1004	Organisationale Innovativität ist definiert als „organization’s ability to generate ideas and innovate continually over time“.
Stock/Zacharias 2011, S. 873	Organisationale Innovativität ist definiert als „the degree of newness and value of a company’s product program and the frequency of its new product introductions“.
Stock 2011, S. 814	Organisationale Innovativität ist definiert als „a company’s ability to generate a range of goods or services that are new and meaningful to customers and that differ from existing alternatives“.
Subramanian/Nilakanta 1996, S. 633	Organisationale Innovativität ist definiert als „enduring organizational trait“.
Szymanski/Kroff/Troy 2007, S. 39	Organisationale Innovativität ist definiert als „producing highly innovative products that are new-to-the-firm [...]“.

Die ausgewählten Definitionen verdeutlichen, dass der Innovativitätsbegriff aus drei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden kann (Six 2012):

- organisationale Fähigkeit,
- organisationales Adoptionsverhalten,
- Neuartigkeit der Produkte/Dienstleistungen bzw. des Produktprogramms.

Während die Perspektive der *organisationalen Fähigkeit* das Innovationspotenzial in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt, also die Möglichkeit eines Unternehmens beschreibt, proaktiv Innovationen zu generieren (z.B. Gumusluoğlu/Islev 2009b; Szymanski/Kroff/Troy 2007), fokussiert die Perspektive des *organisationalen Adoptionsverhaltens* den Anpassungsprozess eines Unternehmens an veränderte Rahmenbedingungen (z.B. Damanpour 1991; Garcia/Calantone 2002). Im Gegensatz dazu stellt die Perspektive der *Neuartigkeit der Produkte/Dienstleistungen bzw. des Produktprogramms* (z.B. Stock 2011; Stock/Zacharias 2011) die Unterscheidung einzelner oder mehrerer Produkte anhand des Neuigkeitsgrades in den Vordergrund (Garcia/Calantone 2002; Six 2012). Vor dem Hintergrund, dass diese Studie zum Ziel hat, den Einfluss von Empowering Leadership auf organisationaler Ebene zu untersuchen, wird im weiteren Verlauf der Abhandlung der Empfehlung von Gumusluoğlu/Islev (2009a) gefolgt und organisationale Innovativität als eine Fähigkeit von Unternehmen bzw. von Unternehmensbereichen aufgefasst, Innovationen zu generieren. Unter Berücksichtigung des eingegrenzten Innovationsbegriffes wird organisationale Innovativität als das Ausmaß definiert, in dem Unternehmen bzw. Unternehmensbereiche neue Verfahren, Prozesse und Produkte/Dienstleistungen implementieren (de Dreu 2006). Tabelle 2-11 fasst die Charakteristika des Begriffes organisationale Innovativität zusammen.

Tabelle 2-11: Zusammenfassung zum Begriff ‚organisationale Innovativität‘

<b>Organisationale Innovativität</b>	
Beschreibung	Generierung von Innovationen durch Unternehmen bzw. Unternehmensbereiche
Definition	Organisationale Innovativität ist definiert als das Ausmaß, in dem Unternehmen bzw. Unternehmensbereiche neue Verfahren, Prozesse und Produkte/Dienstleistungen implementieren (de Dreu 2006, S. 88).
Verwandtes Konstrukt	Produktprogramminnovativität
Untersuchungsebene	Unternehmen bzw. Unternehmensbereiche
Zentrale konzeptionelle Quellen	Subramanian/Nilakanta 1996; Garcia/Calantone 2002; Ruvio et al. 2014
Zentrale empirische Quellen	Alexiev/Volberda/van den Bosch 2016; Binder et al. 2016; Damanpour 1991; Danneels/Kleinschmidt 2001; de Dreu 2006; Stock/Zacharias 2011; Stock 2011; Szymanski/Kroff/Troy 2007; Vanhala/Ritala 2016
Forschungsgebiete	Marketing- und Innovationsforschung; strategische Managementforschung

#### 2.2.1.5 Definition des Begriffes ‚IT-Unterstützung‘

Neben den Hauptkonstrukten des Forschungsmodells werden an dieser Stelle die moderierenden Konstrukte spezifiziert. Dieser Unterabschnitt widmet sich der Definition des Begriffes IT-Unterstützung, der vor allem in der Wirtschaftsinformatik untersucht wird. Empirische Befunde zeigen, dass die IT-Unterstützung die Koordination (z.B. Kankanhalli/Tan/Wei 2006), die Kreativität (z.B. Espinosa et al. 2003) und den Informationsaustausch (z.B. Crampton 2001) von Mitarbeitern über Standortgrenzen hinweg fördert. Zudem wird in der Literatur die moderierende Rolle dieses Konstruktes untersucht. So zeigen bspw. Suh et al.

(2011), dass die technologische Unterstützung den Zusammenhang zwischen der persönlichen Nutzung von Kommunikationsmedien und der individuellen Netzwerkgröße positiv moderiert. Trotz der hohen Bedeutung des Konstruktes IT-Unterstützung für relevante Ergebnisgrößen existiert in der wissenschaftlichen Literatur kein einheitliches Begriffsverständnis (vgl. Tabelle 2-12).

*Tabelle 2-12:* Ausgewählte Definitionen des Begriffes „IT-Unterstützung“

Autor(en)	Definition
Dennis/Hayes/ Daniels 1999, S. 119	IT-Unterstützung ist definiert als „functions that may improve meetings: (1) parallel communication; (2) anonymity; and (3) group memory.“
Hahn/Lee 2016, S. 5	IT-Unterstützung ist definiert als „how support and cooperation are progressed smoothly and effectively by using ICT and IS for task of employee“.
Kankanhalli/Tan/ Wei 2006, S. 242	IT-Unterstützung ist definiert als „some capabilities similar to communication technology available to GVTs [global virtual teams], particularly, group support for communication (from features such as simultaneous input and public group display), and process structuring (from features such as agenda setting, agenda enforcement, and record of group interaction).“
Majchrzak/ Malhotra/John 2005, S. 9	IT-Unterstützung ist definiert als „a variety of virtual workspace technologies to support [individuals] communication needs.“
Suh et al. 2011, S. 360	IT-Unterstützung ist definiert als „extent to which technological infrastructure supports a team’s communication, documentation, and decision making technologies“.
Tung/Jarke 1986, S. 9	IT-Unterstützung ist definiert als „computer-based system that aims at supporting collective problem solving“.



Auch wenn die ausgewählten Definitionen zunächst auf grundlegende Unterschiede im Verständnis des Begriffes IT-Unterstützung hindeuten, lassen sich dennoch zwei wesentliche Gemeinsamkeiten ableiten. Erstens bezieht sich der Begriff IT-Unterstützung auf unterschiedliche IT-Funktionen, welche die standortunabhängige Zusammenarbeit fördern. Zweitens werden sowohl individuelle als auch arbeitsgruppenbezogene Kommunikationsbedürfnisse adressiert. Neben diesen definitionsübergreifenden Gemeinsamkeiten bestehen über die konkrete Unterstützungsleistung durch IT-Systeme allerdings unterschiedliche Auffassungen. Während einige Definitionsansätze dezidiert auf verschiedene Unterstützungsleistungen (z.B. parallele Kommunikation, Anonymität oder das kollektive Gedächtnis einer Gruppe, Dennis/Hayes/Daniels 1999) eingehen, sehen andere Definitionen von einer solchen Spezifizierung gänzlich ab (z.B. Hahn/Lee 2016; Majchrzak/Malhotra/John 2005; Tung/Jarke 1986). Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit wird der Definition von Suh et al. (2011) gefolgt, da diese drei wesentliche IT-Unterstützungsleistungen (d.h. die Unterstützung der Kommunikation, der Dokumentation und der Entscheidungsfindung) konkretisiert, die im Zusammenhang mit der informationellen Unterstützung unter Mitarbeitern eine hohe Relevanz aufweisen. Aufgrund des Umstandes, dass diese Arbeit den Einfluss von Empowering Leadership auf organisationaler Ebene untersucht, wird die Definition für den Unternehmenskontext angepasst (vgl. Tabelle 2-13).

Tabelle 2-13: Zusammenfassung zum Begriff ‚IT-Unterstützung‘

IT-Unterstützung	
Beschreibung	Arbeitsbezogene Unterstützung durch IT-Infrastruktur des Unternehmens
Definition	IT-Unterstützung ist definiert als „extent to which technological infrastructure supports a [...] [company’s] communication, documentation, and decision making technologies“ (Suh et al. 2011, S. 360).
Verwandte Konstrukte	---
Untersuchungsebene	Unternehmen bzw. Unternehmensbereich
Zentrale konzeptionelle Quelle	Tung/Jarke 1986
Zentrale empirische Quellen	Crampton 2001; Dennis/Hayes/Daniels 1999; Espinosa et al. 2003; Gallupe et al. 1992; Hahn/Lee 2016; Kankanhalli/Tan/Wei 2006; Majchrzak/Malhotra/John 2005; Suh et al. 2011
Forschungsgebiet	Wirtschaftsinformatik

### 2.2.1.6 Definition des Begriffes ‚Spezialisierung der Arbeit‘

Wissenschaftliche Bedeutung erlangte der Begriff Spezialisierung der Arbeit im Rahmen des „Scientific Managements“ (Taylor 1911), das sich mit der betrieblichen Arbeitsteilung zur Effizienzsteigerung von Produktionsprozessen und Arbeitsabläufen befasst. Hierbei werden zwei Formen der betrieblichen Arbeitsteilung unterschieden: die Mengenteilung und die Spezialisierung. Während bei der *Mengenteilung* unterschiedliche Unternehmensbereiche gleichartige Arbeitsaufgaben ausführen, steht bei der *Spezialisierung* die Bearbeitung verschiedener Arbeitsaufgaben durch unterschiedliche Unternehmensbereiche im Fokus (Grochla/Wittmann 1984). Im Folgenden wird die Perspektive der Spezialisie-

rung eingenommen, da diese ein zentrales charakteristisches Merkmal der zunehmend globalen und digitalen Arbeitswelt darstellt (Hsieh/Chao 2004).

Basierend auf der Annahme von Taylor (1911), dass sich durch die wissenschaftliche Betriebsführung, d.h. das Analysieren und Optimieren betrieblicher Prozesse, der Wohlstand von Unternehmern steigern lässt, untersuchte die ökonomisch geprägte Forschung insbesondere funktionale Auswirkungen der Spezialisierung. So wurde bspw. postuliert, dass eine hochspezialisierte Arbeitsumgebung Lerneffekte verstärkt und auf diese Weise die Produktivität steigert (Shepard 1970). Neben der Managementforschung befasst sich seit den 1970er-Jahren die Arbeits- bzw. Organisationspsychologie verstärkt mit dem Phänomen Spezialisierung der Arbeit.

Ausgehend von der Kritik der Human-Relations-Bewegung der 1920er- und 1930er-Jahre, dass die betriebliche Arbeitsteilung im tayloristischen Sinne zu einer Entfremdung der Menschen von der Arbeit führt, wurden unterschiedliche Instrumentarien entwickelt, mit deren Hilfe die Auswirkungen arbeitsbezogener Charakteristika auf die Einstellung und auf das Verhalten von Mitarbeitern untersucht werden können (z.B. Campion 1988; Edwards/Scully/Brtek 1999; Hackman/Oldham 1975). Spezialisierung der Arbeit wird dabei zumeist als „the extent to which a job involves performing specialized tasks or possessing specialized knowledge and skills“ (Morgeson/Humphrey 2006, S. 1324) definiert. Entsprechend manifestiert sich Spezialisierung aus arbeitspsychologischer Sicht in profundem Wissen bzw. in tiefgehenden Fähigkeiten in einem spezifischen Bereich. Theoretische Beiträge ebenso wie empirische Studien im Feld der Arbeits- bzw. Organisationspsychologie postulieren überwiegend negative Effekte der Spezialisierung der Arbeit auf das Individuum. Im Speziellen wurde gezeigt, dass hohe Spezialisierung vor allem die intrinsische Motivation beeinträchtigt (Hackman/Oldham 1980) und zu einer höheren Fluktuation der Mitarbeiter (Hackman/Oldham 1976) führt. Allerdings wurden ebenso positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit (Morgeson/Humphrey 2006) und das Selbstwertgefühl (Hsieh/Chao 2004) nachgewiesen.

Tabelle 2-14 gibt einen Überblick zum Begriff Spezialisierung der Arbeit.

*Tabelle 2-14:* Zusammenfassung zum Begriff ‚Spezialisierung der Arbeit‘

<b>Spezialisierung der Arbeit</b>	
Beschreibung	Profundes Wissen in einem spezifischen Bereich
Definition	Spezialisierung der Arbeit ist definiert als „the extent to which a job involves performing specialized tasks or possessing specialized knowledge and skills“ (Morgeson/Humphrey 2006, S. 1324).
Verwandtes Konstrukt	Mengenteilung
Untersuchungsebene	Unternehmen(-sbereiche)
Zentrale konzeptionelle Quellen	Taylor 1911; Morgeson/Humphrey 2006
Zentrale empirische Quellen	Campion 1988; Edwards/Scully/Brtek 1999; Hsieh/Chao 2004; Hackman/Oldman 1976; Hackman/Oldham 1980
Forschungsgebiete	Managementforschung; Arbeits- und Organisationspsychologie

### 2.2.1.7 Definition des Begriffes ‚Vermeidungsorientierung von Topmanagern‘

Neben der moderierenden Rolle arbeitsbezogener Merkmale (d.h. IT-Unterstützung und Spezialisierung von Arbeitsprozessen) untersucht Studie 1 ebenso den moderierenden Einfluss von Topmanagercharakteristika. Im Speziellen wird angenommen, dass das Konstrukt Vermeidungsorientierung seitens der Topmanager die Effektivität von Empowering Leadership negativ moderiert. Das Konstrukt wurde in der psychologischen Forschung als eine Unterkategorie des mehrdimensionalen Konstruktes ‚Zielorientierung‘ (Goal Orientation) entwickelt (Vandewalle 1997). Zielorientierung beschreibt „an individual disposition

towards developing or validating one's ability in achievement settings" (Vandewalle 1997, S. 995). Entsprechend repräsentieren Zielorientierungen Tendenzen von Individuen, in herausfordernden Situationen bestimmte Ziele bevorzugt zu verfolgen und eigene Kompetenzen entwickeln bzw. unter Beweis stellen zu wollen. In der Literatur werden drei Dimensionen unterschieden: die Lernzielorientierung, die Leistungszielorientierung und die Vermeidungsorientierung.

Die *Lernzielorientierung* ist definiert als „a desire to develop the self by acquiring new skills, mastering new situations, and improving one's competence“ (Vandewalle 1997, S. 1000). Somit beschreibt sie, inwieweit eine Person bestrebt ist, sich neuen Situationen zu stellen und neue Fähigkeiten zu erwerben. Die *Leistungszielorientierung* wird als „desire to prove one's competence and to gain favorable judgements about it“ (Vandewalle 1997, S. 1000) definiert und bezeichnet das Bedürfnis einer Person, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. In Abgrenzung dazu wird die *Vermeidungsorientierung* als „the desire to avoid the disapproving of one's competence and to avoid negative judgements about it“ (Vandewalle 1997, S. 1000) verstanden. Demnach fokussiert diese Dimension im Gegensatz zu den beiden zuvor genannten nicht das Bestreben einer Person, neue Herausforderungen aktiv anzugehen und einen gewünschten Zielzustand zu erreichen, sondern sie rückt die Vermeidung eines unerwünschten Zustandes in den Mittelpunkt der Betrachtung. McFarland/Kidwell (2006) postulieren, dass die Vermeidungsorientierung ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal darstellt und folglich im Laufe eines Lebens weitgehend konstant bleibt. Empirische Studien ergaben, dass sie in erster Linie negative Konsequenzen für unterschiedliche Verhaltensweisen aufweist. So zeigte Vandewalle (1997), dass die Vermeidungsorientierung negativ mit den drei Dimensionen des Work and Family Questionnaires (d.h. Mastery = „the preference for difficult and challenging tasks“; Work = „the desire to work hard“; Competitiveness = „the desire to win in competitive, interpersonal situations“, S. 1009) korreliert. Zudem wurde nachgewiesen, dass vermeidungsorientierte Personen Nachteile bei der Informationsverarbeitung aufweisen (Förster/Stepper 2000). Die Hypothese, dass die Ver-

meidungsorientierung auch negativ mit der Leistung von Mitarbeitern zusammenhängt, konnte von McFarland/Kidwell (2006) allerdings nicht bestätigt werden. Tabelle 2-15 fasst die wesentlichen Aspekte zum Begriff Vermeidungsorientierung von Topmanagern zusammen.

Tabelle 2-15: Zusammenfassung zum Begriff ‚Vermeidungsorientierung von Topmanagern‘

<b>Vermeidungsorientierung von Topmanagern</b>	
Beschreibung	Wunsch von Topmanagern, unsichere Situationen zu vermeiden
Definition	Vermeidungsorientierung ist definiert als „the desire to avoid the disapproving of one’s competence and to avoid negative judgements about it“ (Vandewalle 1997, S. 1000).
Verwandte Konstrukte	Lernzielorientierung, Leistungszielorientierung
Untersuchungsebene	Individuum
Zentrale konzeptionelle Quelle	Vandewalle 1997
Zentrale empirische Quellen	Cury et al. 2006; Silver/Dwyer/Alford 2006; Förster/Stepper 2000; McFarland/Kidwell 2006; Pekrun/Elliott/Maier 2006; Vandewalle 1997
Forschungsgebiet	Psychologie

#### 2.2.1.8 Definition des Begriffes ‚Macht von Topmanagern‘

Als weiterer Kontingenzfaktor wird das Konstrukt Macht von Topmanagern untersucht. Das Phänomen der Macht ist Untersuchungsgegenstand unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen, etwa der Politikwissenschaft, der Psychologie oder der Soziologie. Aus etymologischer Sicht kann der Begriff auf die lateinische Entsprechung ‚potentia‘ zurückgeführt werden, die auch mit ‚Vermögen/

Kraft‘, ‚politischer Einfluss‘ oder ‚Herrschaft‘ übersetzt werden kann (Pons 2016). Tabelle 2-16 stellt ausgewählte Begriffsdefinitionen dar.

*Tabelle 2-16:* Ausgewählte Definitionen des Begriffes ‚Macht‘

<b>Autor(en)</b>	<b>Definition</b>
Finkelstein 1992, S. 506	Macht ist definiert als „the capacity of individual actors to exert their will“.
Springer Gabler Verlag 2016b, o.S.	Macht ist definiert als „Möglichkeit einzelner oder mehrerer zusammenwirkender Wirtschaftssubjekte zur Beeinflussung der Willensentscheidungen anderer Wirtschaftssubjekte zur Förderung der eigenen Interessen“.
Weber 1972, S. 28	Macht ist definiert als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“.

Gemeinsamer Nenner der ausgewählten Definitionen ist, dass es sich um zwei- bzw. mehrseitige Abhängigkeitsverhältnisse handelt. In der vorliegenden Arbeit wird in Anlehnung an Finkelstein (1992) eine handlungstheoretische Perspektive eingenommen und Macht als Handlungsspielraum von Topmanagern interpretiert. Diese Sichtweise hat sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung etabliert (z.B. Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009; Totzauer 2014) und steht in Kongruenz mit der verhaltensbezogenen Führungsperspektive von Empowering Leadership. Folglich wird Macht im Folgenden als „the capacity of individual actors to exert their will“ (Finkelstein 1992, S. 506) definiert.

In der strategischen Führungs- bzw. Topmanagementforschung wird insbesondere die moderierende Rolle der Macht von Topmanagern betont (Cho/Hambrick 2006; Henderson et al. 2010; Totzauer 2014). Finkelstein (1992) zeigte in diesem Zusammenhang, dass die Einflussnahme von Topmanagern auf organisationale Leistungsindikatoren durch das Ausmaß der Macht, über die ein Topmanager verfügt, begünstigt wird. Entsprechend untersucht diese Studie die Macht von

Topmanagern als Moderator des Zusammenhanges zwischen Empowering Leadership und der informationellen Unterstützung unter Mitarbeitern.

Bei der Messung des Konstruktes Macht wird in der Literatur zwischen objektiver und wahrgenommener Macht unterschieden. Während bei der Messung der *objektiven Macht* der Fokus auf die Analyse der formalen Autorität gerichtet wird (z.B. Analyse von Organigrammen einschließlich der damit verbundenen Weisungsbefugnisse), dominiert bei der Messung der *wahrgenommenen Macht* die Einschätzung von Topmanagern über die eigene Macht (Finkelstein 1992). Unter Berücksichtigung existierender Studien der strategischen Führungs- und Topmanagerforschung (z.B. Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009; Finkelstein 1992; Hambrick 1981; Tushman/Romanelli 1983) wird das Konstrukt Macht im Sinne einer handlungstheoretischen Perspektive durch die individuelle Wahrnehmung der entsprechenden Topmanager spezifiziert. Finkelstein (1992) begründet eine solche Konzeptualisierung unter Berücksichtigung der Ausführungen von Pfeffer (1981) wie folgt: „[P]erceptual measures of power are important for what they tell us about shared judgments among social actors in organizations“ (S. 511). Tabelle 2-17 gibt einen zusammenfassenden Überblick zum Begriff Macht von Topmanagern.



Tabelle 2-17: Zusammenfassung zum Begriff ‚Macht von Topmanagern‘

<b>Macht von Topmanagern</b>	
Beschreibung	Fähigkeit von Topmanagern, den eigenen Willen durchzusetzen
Definition	Macht ist definiert als „the capacity of individual actors to exert their will“ (Finkelstein 1992, S. 506).
Verwandte Konstrukte	Politischer Einfluss; Herrschaft
Untersuchungsebene	Individuum
Zentrale konzeptionelle Quellen	Weber 1972; Finkelstein 1992; Totzauer 2014
Zentrale empirische Quellen	Cho/Hambrick 2006; Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009; Hambrick 1981; Henderson et al. 2010; Tushman/Romanelli 1983
Forschungsgebiete	Politikwissenschaft; Psychologie; Soziologie

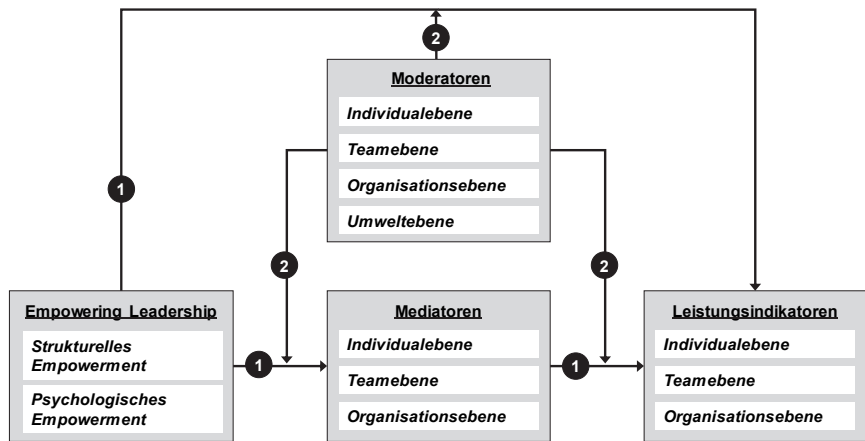
## 2.2.2 *Stand der Forschung*

In diesem Unterabschnitt werden die Schwerpunkte und Kriterien der Literatursichtung (vgl. Unterabschnitt 2.2.2.1) beschrieben, die Ergebnisse der Bestandsaufnahme zusammengefasst (vgl. Unterabschnitt 2.2.2.2) und die gewonnenen Erkenntnisse vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieser Arbeit diskutiert (vgl. Unterabschnitt 2.2.2.3). Die durchgeführte Literaturrecherche dient zum einen der systematischen Aufbereitung der bisherigen Forschung zum Phänomen Empowering Leadership und liefert zum anderen Erkenntnisse für die theoriegeleitete Entwicklung des Forschungsmodells. Schwerpunkte und Kriterien der Literatursichtung

Zur Eingrenzung des Suchbereichs für die Literaturanalyse wird im ersten Schritt der zugrunde liegende Bezugsrahmen vorgestellt, der sich aus den Forschungs-

fragen 1 und 2 ableitet (vgl. Abschnitt 1.3), und im zweiten Schritt werden Kriterien für die Auswahl und die Analyse der Literatur erläutert. Der Bezugsrahmen für die Literatursichtung berücksichtigt die in der Empowerment Theory unterstellten Wirkbeziehungen zwischen dem zur Selbstführung befähigenden Führungsverhalten und unterschiedlichen Leistungsindikatoren (z.B. Burke et al. 2006; Seibert/Silver/Randolph 2004; Spreitzer 1995). In Anlehnung an die Forschungsfragen 1 und 2 der vorliegenden Arbeit unterscheidet der Bezugsrahmen zwei wesentliche Schwerpunkte. Im Rahmen des ersten Schwerpunktes wird Forschungsfrage 1, d.h. der Wirkmechanismus zwischen Empowering Leadership und der organisationalen Innovativität, adressiert. Der erste Schwerpunkt konzentriert sich somit auf empirische Studien, die sich mit dem direkten bzw. indirekten Einfluss von Empowering Leadership auf individual-, team- und organisationsbezogene Leistungsindikatoren befassen. Der zweite Schwerpunkt erfasst vor dem Hintergrund der Forschungsfrage 2 empirische Studien, deren Gegenstand die Untersuchung von Kontingenzfaktoren der Effektivität von Empowering Leadership ist. Im Fokus stehen dabei Studien, welche die moderierende Rolle von individual-, team-, organisations- oder umweltbezogenen Faktoren analysieren. An dieser Stelle werden auch Studien einbezogen, bei denen Empowering Leadership selbst als moderierendes Konstrukt modelliert und empirisch überprüft wird. Abbildung 2-4 illustriert den Bezugsrahmen für die Literatursichtung.

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



Anmerkung:

❶ = Dieser Schwerpunkt der Literatursichtung adressiert Forschungsfrage 1.

❷ = Dieser Schwerpunkt der Literatursichtung adressiert Forschungsfrage 2.

Zur weiteren Eingrenzung der Literatursichtung werden neben der inhaltlichen Passung (vgl. Abbildung 2-4) drei weitere Suchkriterien berücksichtigt (Totzauer 2014):

- Untersuchungsmethode,
- Qualität,
- Aktualität der Studie.

Die *Untersuchungsmethode* betreffend wird die Literaturanalyse auf Überblicksarbeiten und quantitativ-empirische Studien beschränkt (Six 2012; Stock 2003). Überblicksarbeiten fassen den aktuellen Forschungsstand im Rahmen einer komprimierten Bestandsaufnahme zusammen und synthetisieren Ergebnisse aus Primärstudien (Yang 2002). Von besonderem Interesse sind in diesem Zusammenhang quantitative Übersichtsarbeiten wie etwa Metaanalysen, d.h. statisti-

sche Analysen einer großen Sammlung von Primärstudienresultaten, die Aufschluss über die in den Primärstudien nachgewiesenen Effekte geben und diese kritisch würdigen (Glass 1976). Konzeptionelle Übersichtsarbeiten finden bei der Entwicklung des Forschungsmodells sowie der Diskussion der Studienresultate Berücksichtigung. Neben den Übersichtsarbeiten liegt der Fokus der Literatursichtung auf quantitativ-empirischen Studien. Im Gegensatz zu qualitativen Studien, die sich in erster Linie zur Generierung explorativen Wissens über vollkommen neue Phänomene eignen, überprüfen quantitativ-empirische Studien die Gültigkeit im Vorfeld aufgestellter Hypothesen (Schnell/Hill/Esser 2008). Aufgrund des fortgeschrittenen Wissenschaftsdiskurses über das Phänomen Empowering Leadership konzentriert sich die Literaturanalyse auf quantitativ-empirische Studien.

Ein weiteres Kriterium zur Eingrenzung der Literatur liegt in der *Qualität* der Studien. In diesem Zusammenhang stellen Rankings einen weitgehend objektiven Indikator zur Beurteilung der Qualität wissenschaftlicher Studien dar (Schrader/Hennig-Thurau 2009). Zur Gewährleistung der Qualität der ausgewählten Studien wurden für die Literaturanalyse Arbeiten berücksichtigt, die in renommierten Wissenschaftszeitschriften veröffentlicht wurden, die mindestens dem Niveau „B“ des aktuellen JOURQUAL 3 des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB) entsprechen. Außerdem fanden zwei nicht entsprechend gerankte Studien (Han et al. 2013; Hon/Chan 2013) aufgrund ihrer guten thematischen Passung Eingang in die Bestandsaufnahme. Die Berücksichtigung dieser Studien ist mit dem Umstand zu rechtfertigen, dass beide Arbeiten in anerkannten Wissenschaftsorganen publiziert wurden. So wurde die Studie von Han et al. (2013) zur Präsentation auf der anerkannten Managementkonferenz The Academy of Management Annual Meeting (2013) ausgewählt und der Beitrag von Hon/Chan (2013) durch die etablierte Wissenschaftszeitschrift Cornell Hospitality Quarterly veröffentlicht, die zur Qualitätssicherung ein Doppel-

blindgutachtenverfahren einsetzt. Zudem spricht der Impact Factor<sup>4</sup> von 2,41 des korrespondierenden Journals für die Qualität dieser Publikation.

Im Hinblick auf die *Aktualität der Studien* wird eine Beschränkung für Veröffentlichungen vor dem Jahr 1990 vorgenommen. Diese zeitliche Restriktion ist mit dem aufblühenden Interesse der Wissenschaft am Phänomen Empowering Leadership in den 1990er-Jahren zu begründen (z.B. Cohen/Chang/Ledford 1997; Manz/Sims 1991; Spreitzer 1995).

Die Untersuchung der ausgewählten Studien erfolgt unter Berücksichtigung der drei folgenden Kriterien: Inhalt, Konzeption und Methodik (Six 2012; Totzauer 2014). Aus *inhaltlicher Sicht* stehen der Untersuchungsgegenstand und die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung im Mittelpunkt der Betrachtung. Im Rahmen der Literaturanalyse soll die Konsistenz von Forschungsergebnissen im Hinblick auf unterschiedliche Wirkmechanismen von Empowering Leadership auf Individual- und Teamebene beleuchtet werden, um daraus Erkenntnisse für die Entwicklung des Forschungsmodells auf organisationaler Ebene ableiten zu können. Zudem soll ermittelt werden, welche Kontingenzfaktoren bisher im Zusammenhang mit Empowering Leadership untersucht wurden.

Aus *konzeptioneller Sicht* stehen die theoretische Fundierung, die Komplexität des Untersuchungsmodells und die Konzeptualisierung des Konstruktes Empowering Leadership im Vordergrund (Six 2012; Totzauer 2014). Bei der theoretischen Fundierung wird geklärt, inwieweit ein Forschungsmodell theoriegeleitet entwickelt wird oder vorwiegend auf Plausibilitätsannahmen basiert. Im Hinblick auf die Komplexität lassen sich sowohl ein- bzw. mehrstufige Modelle als auch moderierte bzw. nichtmoderierte Modelle unterscheiden. Diese Betrachtung scheint insbesondere für die Gewinnung von Erkenntnissen über die Wirkmechanismen von Empowering Leadership auf unterschiedliche Leistungsindikatoren bedeutsam. Weiterhin wird die Konzeption von Empowering Leadership

---

<sup>4</sup> Der sogenannte Impact Factor weist den Einfluss eines Publikationsorgans im Vergleich zu anderen Wissenschaftszeitschriften aus.

ergründet, um ableiten zu können, inwiefern in Studien eine strukturelle bzw. psychologische Perspektive eingenommen wird. Diese Unterscheidung verbessert die Vergleichbarkeit existierender Studienergebnisse.

Aus *methodischer Sicht* stehen die Datengrundlage und das Analyseverfahren im Mittelpunkt der Betrachtung (Six 2012; Totzauer 2014). Für die Datengrundlage sind zwei Aspekte relevant: Zum einen werden mit Blick auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse die Merkmale der Stichprobe analysiert (z.B. Stichprobengröße) und zum anderen wird das Informantendesign der gesichteten Studien vor dem Hintergrund einer potenziellen Methodenverzerrung (z.B. Common Method Bias, vgl. Unterabschnitt 2.4.3.3) beleuchtet (Podsakoff et al. 2003). Zur Analyse von Daten können unterschiedliche Verfahren eingesetzt werden (Schnell/Hill/Esser 2008), die nachfolgend kurz skizziert werden:

- Korrelationsanalyse,
- Regressionsanalyse,
- Varianzanalyse,
- Strukturgleichungsanalyse,
- Mehrebenenanalyse.

Die *Korrelationsanalyse*, die den Verfahren der Interdependenzanalyse zugeordnet werden kann, erfasst zwar die Strenge und die Richtung eines Zusammenhanges zwischen zwei oder mehreren Variablen, gibt jedoch keinen Aufschluss über die kausalen Zusammenhänge dieser Variablen (Moosbrugger/Kelava 2007). Die *Regressionsanalyse* hingegen untersucht die Kausalität zwischen einer oder mehreren metrisch skalierten unabhängigen Variablen und einer metrisch skalierten abhängigen Variablen (Backhaus/Erichson/Weiber 2015). In vergleichbarer Weise gibt die *Varianzanalyse* Auskunft über kausale Zusammenhänge zwischen einer oder mehreren nominal skalierten unabhängigen Variablen und einer metrisch skalierten abhängigen Variablen (Huber/Meyer/Lenzen 2014). Die *Strukturgleichungsanalyse*, die als leistungsstärkstes Verfahren im Rahmen der Dependenzanalyse gilt (Homburg/Pflesser/Klarmann 2008;

Iacobucci 2008), ermöglicht die Modellierung und empirische Untersuchung von komplexen Dependenzstrukturen (z.B. mehrstufiger Wirkungsketten) zwischen kontinuierlichen Variablen auf latenter (messbereinigter) Ebene (Geiser 2011). *Mehrebenenanalysen* eignen sich insbesondere zur Aufdeckung von Zusammenhängen hierarchisch strukturierter Daten (Goldstein 1987).

#### 2.2.2.1 Ergebnisse der Literatursichtung

Die durchgeführte Literatursichtung ergab, dass insgesamt 38 empirische Primärstudien und zwei Metaanalysen inhaltlich dem vorgestellten Bezugsrahmen (vgl. Abbildung 2-4) zugeordnet werden können und den aufgestellten Kriterien entsprechen. Die ausgewählten Studien wurden vorwiegend in Psychologie-, Management- und Marketingjournals veröffentlicht. Ergänzend wurden, wie zuvor ausgeführt, zwei weitere Studien aufgrund ihrer sehr guten thematischen Passung einbezogen, die dem Kriterium des VHB-Rankings nicht entsprechen. Im Folgenden werden die gewonnenen Erkenntnisse aus inhaltlicher, konzeptioneller und methodischer Sicht dargestellt. Zunächst wird auf die Ergebnisdarstellung der Literatursichtung zu Schwerpunkt 1, d.h. Studien zum Einfluss von Empowering Leadership auf individuelle, teambezogene und organisationale Leistungsindikatoren, eingegangen, bevor anschließend die gewonnenen Erkenntnisse zu Schwerpunkt 2, d.h. bereits untersuchte Kontingenzzfaktoren im Zusammenhang mit Empowering Leadership, dargestellt werden (vgl. hierzu auch die Tabellen A-1 ff.).

Für Schwerpunkt 1 bleibt aus *inhaltlicher Sicht* festzuhalten, dass sowohl für die Individual- als auch die Teamebene zahlreiche empirische Befunde vorliegen, die positive Effekte von Empowering Leadership auf verschiedene Leistungsindikatoren nachweisen. Für die organisationale Ebene hingegen bestehen vergleichsweise wenige empirisch gesicherte Erkenntnisse. Ausnahmen bilden die Studien von Carmeli/Schaubroeck/Tishler (2011) und Martin/Liao/Campbell (2013), die den Einfluss von Empowering Leadership auf die Unternehmensleistung (Firm Performance) und auf die Proaktivität von Arbeitsgruppenebenen

untersuchten. Während Carmeli/Schaubroeck/Tishler (2011) eine zweistufige Mediationskette vorschlagen, gehen Martin/Liao/Campbell (2013) in ihrem Forschungsmodell von einem direkten Zusammenhang aus. Auch auf Individual- und Teamebene liegen diesbezüglich inkonsistente Ergebnisse vor. So fanden Han et al. (2013) auf Individual- und Seibert/Silver/Randolph (2004) auf Teamebene direkte positive Effekte von Empowering Leadership auf verschiedene Leistungsindikatoren, während die Ergebnisse von Amundsen/Martinsen (2014) und Srivastava/Bartol/Locke (2006) vermuten lassen, dass der positive Einfluss von Empowering Leadership auf beiden Untersuchungsebenen indirekt ist. So bleibt weiterhin offen, inwiefern der Effekt von Empowering Leadership auf die organisationale Innovativität direkter und/oder indirekter Natur ist.

Auf Individualebene wurde der Einfluss von Empowering Leadership in erster Linie auf unterschiedliche Einstellungs- und Verhaltensausrprägungen hin untersucht. So kann mit Blick auf die Einstellung gezeigt werden, dass Empowering Leadership die Arbeitszufriedenheit (z.B. Vecchio/Justin/Pearce 2010), die Verbundenheit mit dem Unternehmen (z.B. Harris et al. 2014) und das Engagement (z.B. Tuckey/Bakker/Dollard 2012) eines Individuums positiv beeinflusst. Beim Verhalten können insbesondere positive Effekte auf die Arbeitsleistung (z.B. Amundsen/Martinsen 2014; Cheong et al. 2016; Vecchio/Justin/Pearce 2010) und die Kreativität (z.B. Harris et al. 2014; Zhang/Bartol 2010; Zhang/Zhou 2014) konstatiert werden.

Auf Teamebene werden positive Effekte von Empowering Leadership auf unterschiedliche Teamprozesse nachgewiesen, etwa auf die effektive Prozessplanung (Rapp et al. 2010), die Wissensgenerierung (Menguc/Auh/Uslu 2013) oder das Teamlernen (Yun/Faraj/Sims 2005). Des Weiteren liegen empirische Befunde vor, die zeigen, dass Empowering Leadership die Leistung von Teams positiv beeinflusst (z.B. Hill/Bartol 2016; Kirkman/Rosen 1999; Srivastava/Bartol/Locke 2006). Zudem existieren Studien, die einen ebenenübergreifenden Effekt (von Team- auf Individualebene) von Empowering Leadership attestieren. So zeigen bspw. Auh/Menguc/Jung (2014), dass sich Empowering Leadership posi-



tiv auf das lernfreundliche Teamklima auswirkt und auf diese Weise das zusätzliche Engagement (Organizational Citizenship Behavior, OCB) der Mitarbeiter stimuliert.

Aus *konzeptioneller Sicht* ist zu konstatieren, dass sich der überwiegende Teil der Studien auf die grundlegende Arbeit von Spreitzer (1995) beruft und folglich eine psychologische Perspektive mit Blick auf Empowering Leadership einnimmt. In zunehmendem Maße werden auch die strukturelle und die psychologische Perspektive miteinander verknüpft. Grundlegende Annahme hierfür ist, dass strukturelle Bedingungen (z.B. der Einsatz selbstorganisierter Teams oder die Gewährung von Autonomie) die psychologische Perspektive bedingen (z.B. Seibert/Silver/Randolph 2004; Wallace et al. 2011). Zudem bleibt festzuhalten, dass nur wenige Arbeiten ihre Annahmen auf anderen theoretischen Konzepten wie etwa der Shared Leadership Theory (z.B. Hoch/Kozlowski 2014), der Self Determination Theory (Ryan/Deci 2000) oder der Demand Control Theory (z.B. Magni/Maruping 2013) fundieren. Verknüpfungen alternativer Erklärungsansätze mit der Empowerment Theory (Spreitzer 1995) sind in der quantitativ-empirischen Forschung bisher allerdings kaum zu verzeichnen. Insbesondere ist festzustellen, dass den postulierten Mediationseffekten eher Plausibilitätsannahmen zugrunde liegen, als dass sie auf einem robusten theoretischen Fundament basieren. Letztlich ist aber durch die zunehmende Komplexität der Untersuchungsmodelle (d.h. Mediations- und Moderatoreffekte) von einem fortgeschrittenen Forschungsstand auszugehen.

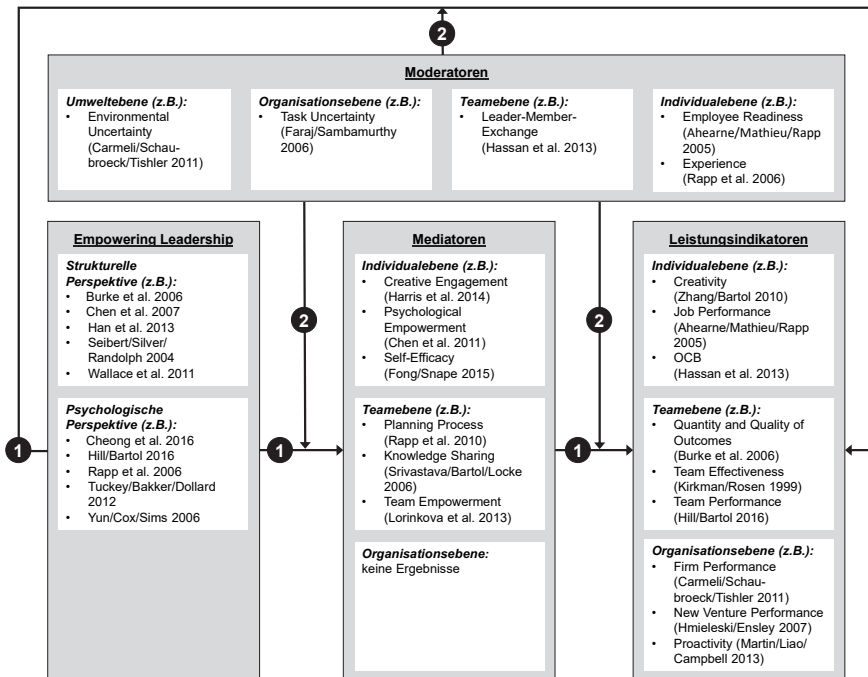
Aus *methodischer Sicht* werden die Datengrundlage und das Analyseverfahren beleuchtet. Mit Blick auf die Datengrundlage ist zunächst zu konstatieren, dass die gesichteten Primärstudien auf zumeist großzahligen Stichproben basieren. Weiterhin nutzen viele der Studien branchenübergreifende Datensätze, sodass insgesamt eine hohe Generalisierbarkeit der Ergebnisse angenommen werden kann. Bei den verwendeten Analyseverfahren ist festzuhalten, dass die Regressions- und die Strukturgleichungsanalyse zu den dominierenden Methoden der Datenanalyse gehörten. In jüngeren Publikationen kamen zudem in wachsendem

Maße Mehrebenenanalysen zum Einsatz (z.B. Auh/Menguc/Jung 2014; Dong et al. 2015). Das Gesamtbild aus methodischer Sicht – bestehend aus großzahligen Stichproben, branchenübergreifenden Datensätzen, komplexen Untersuchungsmodellen und teilweise leistungsstarken Analyseverfahren – verdeutlicht das zunehmende Interesse der Wissenschaft am Phänomen Empowering Leadership.

Mit Blick auf Schwerpunkt 2 wird lediglich auf die *inhaltliche Sicht* eingegangen, da die *konzeptionellen* und *methodischen* Aspekte in gleicher Weise wie für Schwerpunkt 1 gelten. Die ausgewählten Studien zeigen, dass bisher vereinzelte umwelt-, relations-, arbeits- und mitarbeiterbezogene Kontingenzzfaktoren untersucht wurden. Zu den relevanten Umweltbedingungen konnten Carmeli/Schaubroeck/Tishler (2011) zeigen, dass die umweltbezogene Unsicherheit den Zusammenhang zwischen Empowering Leadership und der Unternehmensleistung (mediert durch die Selbstwirksamkeit des Teams) positiv moderiert. Eine weitere wichtige Rahmenbedingung für die Effektivität von Empowering Leadership ist das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskraft. So belegten Harris et al. (2014) und Zhang/Zhou (2014), dass das Vertrauen in die Führungskraft den Effekt von Empowering Leadership verstärkt. Darüber hinaus wird der Einfluss von Empowering Leadership durch die aufgabenbezogene Unsicherheit (Faraj/Sambamurthy 2006) verstärkt und die Dringlichkeit (Yun/Faraj/Sims 2005) einer Aufgabe abgeschwächt. Weiterhin offenbart die Literatursichtung, dass die Digitalisierung von Arbeitsprozessen bereits als moderierende Rahmenbedingung berücksichtigt wurde. Jedoch lassen sich aus den Studienergebnissen keine konsistenten Ergebnisse ableiten. Während Rapp et al. (2010) und Hoch/Kozlowski (2014) keinen moderierenden Effekt des Virtualitätsgrades von Arbeits- bzw. Teamprozessen nachweisen konnten, zeigten Hill/Bartol (2016) einen signifikant positiven Interaktionseffekt von Empowering Leadership und der geografischen Verteilung von Teammitgliedern auf die virtuelle Zusammenarbeit. Neben den umwelt-, relations- und arbeitsbezogenen Kontingenzzfaktoren spielen auch mitarbeiterbezogene Aspekte eine moderierende Rolle. So identifizierten Ahearne/Mathieu/Rapp (2005) die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich

selbst zu führen (Employee Readiness), als verstärkenden Moderator in der Wirkbeziehung zwischen Empowering Leadership und der Selbstwirksamkeit bzw. Anpassungsfähigkeit von Teams. Weiterhin zeigten Yun/Cox/Sims (2006), dass ein stark ausgeprägtes Autonomiebedürfnis der Mitarbeiter die Effektivität von Empowering Leadership verstärkt. Abbildung 2-5 fasst die Ergebnisse der Literatursichtung zur Empowering-Leadership-Forschung anhand ausgewählter Konstrukte zusammen (vgl. hierzu auch Tabellen A-1 ff.).

Abbildung 2-5: Zusammenfassende Ergebnisdarstellung der Literatursichtung (Studie 1)



Anmerkung:

**1** = Dieser Schwerpunkt der Literatursichtung adressiert Forschungsfrage 1.

**2** = Dieser Schwerpunkt der Literatursichtung adressiert Forschungsfrage 2.

### 2.2.2.2 Zusammenfassende Betrachtung der Literaturanalyse

Trotz des relativ weiten Fortschritts der Empowering-Leadership-Forschung deckt die Literatursichtung einige Limitationen auf. In Anbetracht der besonderen Rolle, die das Führungsverhalten von Topmanagern für organisationale Prozesse und Ergebnisgrößen einnimmt, lassen sich inhaltliche, konzeptionelle und methodische Implikationen für die Wissenschaft ableiten, die im Folgenden erläutert werden. Als zentrales Ergebnis der Literaturanalyse bleibt aus *inhaltlicher Sicht* festzuhalten, dass die Untersuchung von Empowering Leadership auf Individual- und Teamebene relativ weit fortgeschritten ist, während empirisch gesicherte Erkenntnisse auf organisationaler Ebene verhältnismäßig gering ausgeprägt sind. Mit Blick auf Schwerpunkt 1 ist vor allem zu attestieren, dass auf organisationaler Ebene bisher kaum Wissen über die Wirkmechanismen von Empowering Leadership auf verschiedene Leistungsindikatoren vorliegt, während diese auf individueller (z.B. Ahearne/Mathieu/Rapp 2005; Zhang/Bartol 2010) und teambezogener (z.B. Lorinkova/Pearsall/Sims 2013; Srivastava/Bartol/Locke 2006) Ebene vielfach untersucht wurden. Hieraus ergibt sich die Implikation, empirisch gesicherte Erkenntnisse über die Wirkungsweise von Empowering Leadership auf Organisationsebene zu generieren. Zudem zeigt die Literatursichtung, dass bisherige Studien auf Team- und Organisationsebene den Fokus in erster Linie auf effizienzorientierte Leistungsindikatoren legten und innovationsorientierte Erfolgsgrößen weitgehend unberücksichtigt ließen, weshalb in Zukunft auch die Auswirkungen auf den Innovationserfolg auf Team- und Organisationsebene untersucht werden sollten. Mit Blick auf Schwerpunkt 2, d.h. förderliche bzw. hemmende Rahmenbedingungen für die Effektivität von Empowering Leadership, zeigt sich, dass bisherige Studien zwar verschiedene Kontingenzfaktoren betrachteten, dabei jedoch Charakteristika von Führungskräften sowie zentrale Merkmale einer digitalen Arbeitswelt (d.h. IT-Unterstützung und Spezialisierung von Arbeitsprozessen) weitgehend vernachlässigt wurden. Aufgrund der hohen Bedeutung von Führungskraftcharakteristika (Han et al. 2013) für den Erfolg von Empowering Leadership sowie der zuneh-

menden Relevanz digitaler Arbeitsumgebungen (Malone 2004) sollten zukünftige Studien den moderierenden Einfluss dieser Faktoren empirisch überprüfen.

Im Hinblick auf die *konzeptionelle Sicht* bleibt festzuhalten, dass die meisten der gesichteten Studien zwar die Empowerment Theory (Spreitzer 1995) zugrunde legten, jedoch nur wenige Studien diese theoretische Grundlage zur Hypothesenentwicklung nutzten. Dies gilt im besonderen Maße für die Herleitung mehrstufiger Modelle, die überwiegend auf Plausibilitätsüberlegungen basieren. Es ist zudem darauf hinzuweisen, dass eine Verknüpfung der Empowerment Theory mit anderen konzeptionellen Ansätzen, die sich bspw. zur Erklärung medienrender und moderierender Effekte eignen, kaum zu verzeichnen ist. Folglich sollten zukünftige Studien zur Untersuchung moderierender und medienrender Wirkungsbeziehungen Synergien der Empowerment Theory (Spreitzer 1995) und komplementärer Theorien nutzen.

Aus *methodischer Sicht* ergeben sich vor allem Implikationen für die eingesetzten Analyse- bzw. Testverfahren. Die Tatsache, dass viele Studien auf den Ergebnissen von Regressionsanalysen basieren, macht es für zukünftige Studien mit Blick auf die Untersuchung mehrstufiger Wirkungsketten erforderlich, leistungsstarke Methoden (wie die Strukturgleichungsanalyse) einzusetzen. Zudem macht die Literatursichtung deutlich, dass viele der ausgewählten Studien keine bzw. nichtintegrative Verfahren zum Testen der Mediationseffekte nutzten. In diesem Zusammenhang empfehlen Iacobucci/Saldanha/Deng (2007) die Mediationsanalyse in Strukturgleichungsmodellen einzusetzen, da sie im Vergleich zu entsprechenden Analysen mithilfe der Regression als leistungsfähiger gilt.

Tabelle 2-18 stellt die aus der Literatursichtung abgeleiteten inhaltlichen (1), konzeptionellen (2) und methodischen (3) Implikationen für Studie 1 dar, die sowohl in die Entwicklung des Forschungsmodells als auch in die empirische Analyse einfließen.

Tabelle 2-18: Überblick der wissenschaftlichen Implikationen (Studie 1)

Nr.	Wissenschaftliche Implikationen für diese Studie	Zusammenfassende Begründung
1	Zukünftige empirische Studien sollten den Einfluss von Empowering Leadership auf organisationaler Ebene untersuchen. Insbesondere gilt es, zu erforschen, inwiefern der Einfluss direkt und/oder indirekt ist.	Bisherige Studien fokussieren hauptsächlich die Auswirkung von Empowering Leadership auf individuelle und teambezogene Leistungsindikatoren. Erkenntnisse zu medierenden Effekten liegen auf Organisationsebene nicht vor.
1	Zukünftige empirische Studien sollten die Prognosekraft von Empowering Leadership auf die organisationale Innovativität validieren.	Bisherige Studien zu den Auswirkungen von Empowering Leadership fokussieren in erster Linie effizienzorientierte Leistungsindikatoren.
1	Zukünftige empirische Studien sollten topmanagerbezogene Charakteristika sowie zentrale Merkmale einer digitalen Arbeitswelt als Rahmenbedingungen für die Effektivität von Empowering Leadership untersuchen.	Bisherige Studien haben zwar verschiedene Kontingenzzfaktoren für die Effektivität von Empowering Leadership untersucht, jedoch wurden dabei Topmanagercharakteristika sowie zentrale Merkmale einer digitalen Arbeitswelt weitgehend vernachlässigt.
2	Zukünftige empirische Studien sollten Synergien komplementärer Theorien nutzen, um die Auswirkung von Empowering Leadership auf organisationale Leistungsindikatoren zu untersuchen.	Bisherige Studien basieren schwerpunktmäßig auf der Empowerment Theory (Spreitzer 1995). Eine synergetische Verknüpfung mit anderen konzeptionellen Ansätzen wurde bislang weitgehend vernachlässigt.
2	Zukünftige empirische Studien sollten die Herleitung von Mediationshypothesen im Kontext von Empowering Leadership stärker durch theoretisch-konzeptionelle Annahmen fundieren.	Bisherige Studien haben mehrstufige Modelle in erster Linie auf der Grundlage von Plausibilitätsannahmen und den Ergebnissen bisheriger Studien begründet.

Nr.	Wissenschaftliche Implikationen für diese Studie	Zusammenfassende Begründung
3	Zukünftige empirische Studien sollten leistungsstarke Analysemethoden (wie die Strukturgleichungsanalyse) nutzen.	Viele der bisherigen Studien nutzen Regressionsanalysen. Die Modellierung komplexer, vor allem mehrstufiger Wirkungsketten, erfordert jedoch den Einsatz entsprechend leistungsstarker Verfahren (wie der Strukturgleichungsanalyse).
3	Zukünftige empirische Studien sollten integrative Verfahren zur Identifikation medierender Effekte (wie die Mediationsanalyse in Strukturgleichungsmodellen) nutzen.	Viele der bisherigen Studien postulieren und untersuchen zwar mehrstufige Modelle, jedoch werden entweder keine oder nichtintegrative Verfahren zum Testen der Mediationseffekte eingesetzt.

### 2.2.3 Theorien zur Entwicklung des Forschungsmodells

In diesem Unterabschnitt erfolgt die Darstellung der zentralen theoretisch-konzeptionellen Annahmen, die der Entwicklung des Forschungsmodells zugrunde liegen: die Empowering-Leadership-Perspektive und die Theorie der sozialen Unterstützung. Die zentralen Annahmen der beiden Ansätze werden im Folgenden skizziert, synthetisiert und kritisch gewürdigt. Im Anschluss wird der jeweilige theoretisch-konzeptionelle Erklärungsbeitrag für die Entwicklung des Forschungsmodells zusammengefasst.

#### 2.2.3.1 Grundlagen der Empowering-Leadership-Perspektive

Sowohl die Ausführungen zur Definition des Begriffes Empowering Leadership (vgl. Unterabschnitt 2.2.1.2) als auch die Bestandsaufnahme zur Empowering-Leadership-Literatur (vgl. Unterabschnitt 2.2.2.2) zeigen, dass trotz des zunehmenden Interesses der Wissenschaft an diesem Phänomen keine allgemeingülti-

ge theoretische Basis für empirische Untersuchungen existiert. Vielmehr erschweren unterschiedliche Konzeptualisierungen, Operationalisierungen und Kontextualisierungen den Vergleich von Studienergebnissen. Im Folgenden wird auf ausgewählte theoretisch-konzeptionelle Ansätze eingegangen, die sich zur Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruktes Empowering Leadership und zur Untersuchung entsprechender Wirkmechanismen in der Wissenschaft etabliert haben.

Theorien, die sich dem Konstrukt widmen, modellieren und verknüpfen Prozesse, die durch Empowering Leadership angeregt werden. Grundlegende Annahme ist zumeist, dass selbstorganisationsförderliche Verhaltensweisen, Aktivitäten oder Strukturen das Ausmaß der individuellen Motivation und des individuellen Selbstwertgefühles erhöhen, wodurch wiederum verschiedene Ergebnisgrößen positiv beeinflusst werden (Manz/Sims 1987; Perkins/Zimmermann 1995; Spreitzer 1995). Entsprechend folgt die vorliegende Arbeit der Forderung von Perkins/Zimmermann (1995), wonach bei der Spezifizierung von Ansätzen zum Empowerment von Mitarbeitern eine Differenzierung zwischen der Prozess- und der Ergebnisperspektive vorgenommen werden sollte. Im Speziellen wird auf folgende Empowering-Leadership-Konzeptionen eingegangen:

- Self Management Leadership Questionnaire von Manz/Sims (1987),
- Empowering Leadership Questionnaire von Arnold et al. (2000),
- Empowering Leadership Behavior nach Ahearne/Mathieu/Rapp (2005),
- Empowering Leadership Scale von Amundsen/Martinsen (2014).

Die Basis für die Empowering-Leadership-Forschung legten Manz/Sims (1987) mit der Entwicklung des *Self Management Leadership Questionnaire (SMLQ)*. Auf der Grundlage explorativer und konfirmatorischer Verfahren entwickelten die Führungsforscher ein Instrumentarium mit 22 Items zur Erfassung von Verhaltensweisen, welche die Selbstführung von Mitarbeitern in selbstorganisierten Arbeitsgruppen fördern sollen. Die Forscher gehen davon aus, dass Selbstführungsstrategien (d.h. kognitive Selbstbeeinflussungsprozesse, vgl. Unterabschnitt



2.2.1) erlernt werden können, wenn Führungskräfte diese gezielt stimulieren. Entsprechend umfasst das Messinstrument sechs Verhaltensdimensionen: Encouraging Self Reinforcement, Encouraging Self Criticism, Encouraging Self Goal Setting, Encouraging Self Observation, Encouraging Self Expectation und Encouraging Rehearsal (vgl. Tabelle 2-19).

*Tabelle 2-19:* Verhaltensdimensionen des SMLQ  
nach Manz/Sims 1987, S. 114

Dimension	Definition
Encouraging Self Reinforcement	„Leader encourages work group to be self-reinforcing of high group performance.“
Encouraging Self Criticism	„Leader encourages work group to be self-critical of low group performance.“
Encouraging Self Goal Setting	„Leader encourages work group to set performance goals.“
Encouraging Self Observation	„Leader encourages work group to monitor, be aware of, and to evaluate level of performance.“
Encouraging Self Expectation	„Leader encourages work group to have high expectations for group performance.“
Encouraging Rehearsal	„Leader encourages work group to go over an activity and ‘think it through’ before actually performing the activity.“

Die theoretische Grundlage für die Entwicklung des SMLQ bildeten die Selbstmanagement-Theorie (Self Management Theory, Bandura 1977), die Theorie soziotechnischer Systeme (Sociotechnical Systems Theory, Cummings 1978) und die Zieltheorie (Goal Theory, Locke et al. 1981). Aus Sicht der Self Management Theory ist Selbstführung als eine Erweiterung des Selbstmanagementkonzeptes zu betrachten, da nicht nur verhaltensfokussierte Strategien, sondern auch natürliche Belohnungsstrategien und konstruktive Gedankenmusterstrategien Berücksichtigung finden (Manz/Sims 1987; 2001). Die Theorie der soziotechnischen Systeme spezifiziert in diesem Zusammenhang die Rolle der

Führungskraft als (externen) Coaches, der das soziale Gefüge stimuliert, sich selbst zu führen. Die besondere Bedeutung der Selbstzielsetzung im Rahmen des SMLQ ist wiederum auf die Zieltheorie zurückzuführen, nach der das Setzen herausfordernder Ziele zu einer höheren Leistung führt (Locke/Latham 1990). Entwickelt wurde der SMLQ zur Verknüpfung von Empowering Leadership mit teambezogenen Leistungsindikatoren (z.B. Teameffektivität). Seit der Entwicklung des SMLQ im Jahre 1987 wurde das Messinstrument in mehreren Studien eingesetzt und kontinuierlich weiterentwickelt. So veröffentlichten bspw. Pearce/Sims (2002) und Vecchio/Justin/Pearce (2010) verkürzte und modifizierte Versionen des SMLQ.

Eine weitere Empowering-Leadership-Konzeption stellt der *Empowering Leadership Questionnaire (ELQ)* von Arnold et al. (2000) dar. Das Instrumentarium, das im Rahmen einer qualitativen Studie entwickelt und durch zwei quantitative Studien validiert wurde, besteht aus fünf Dimensionen und 38 Items. Die Subskalen des ELQ, die aus insgesamt 125 Führungsverhaltensweisen extrahiert wurden, umfassen Leading by Example, Participative Decision Making, Coaching, Informing und Showing Concern (vgl. Tabelle 2-20).

Tabelle 2-20: Verhaltensdimensionen des ELQ  
nach Arnold et al. 2000, S. 254 f.

Dimension	Definition
Leading by Example	„[...] refers to a set of behaviors that show the leader's commitment to his or her own work as well as the work of his/her team members.“
Participative Decision Making	„[...] refers to a leader's use of team members' information and input in making decisions.“
Coaching	„[...] refers to a set of behaviors that educate team members and help them to become self-reliant.“
Informing	„[...] refers to the leader's dissemination of company wide information such as mission and philosophy as well as other important information.“
Showing Concern	„[...] is a collection of behaviors that demonstrate a general regard for team members' well-being.“

Im Sinne des explorativen Vorgehens wurde bei der Entwicklung des ELQ bewusst auf eine explizite theoretische Fundierung verzichtet, da nach Ansicht der Forscher keine geeignete theoretisch-konzeptionelle Grundlage für das Verhalten von Führungskräften in selbstorganisierten Arbeitskontexten existierte. Stattdessen wurde der Grundgedanke von Manz/Sims (1987) – demzufolge die Kernaufgabe von Führungskräften in der Förderung der Selbstführungskompetenz der Mitarbeiter liegt – aufgegriffen und erweitert. So erfasst der ELQ neben der Dimension ‚Coaching zur Selbstführung‘ flankierende Verhaltensweisen, welche die intrinsische Motivation und das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter fördern sollen (Participative Decision Making, Informing und Showing Concern). Weiterhin wurde bei der Konzeptualisierung des ELQ ergänzend die Vorbildfunktion der Führungskraft (Leading by Example) berücksichtigt, die eine bedeutende Voraussetzung für die Selbstführung der Mitarbeiter darstellt (Manz/Sims 1991).

Neben dem SMLQ und dem ELQ spielt das *Empowering Leadership Behavior* nach Ahearne/Mathieu/Rapp (2005) eine zentrale Rolle in der Empowering-Leadership-Forschung. Das entwickelte Instrumentarium bildet mit seinen 12 Items Führungsverhaltensweisen ab, welche die vier Dimensionen des Konstruktes ‚Psychological Empowerment‘ adressieren (vgl. Tabelle 2-21), das im Jahre 1995 von der Psychologin Gretchen Spreitzer entwickelt wurde. Es beschreibt das Empfinden, das eigene Handeln aktiv beeinflussen zu können, und umfasst die Dimensionen Meaning, Competence, Self Determination und Impact.

*Tabelle 2-21:* Dimensionen des Konstruktes „Psychological Empowerment“  
(Spreitzer 1995, S. 1443)

Dimension	Definition
Meaning	„[...] is the value of a work goal or purpose, judged in relation to an individual's own ideals or standards.“
Competence	„[...] is an individual's belief in his or her capability to perform activities with skill.“
Self Determination	„[...] reflects autonomy in the initiation and continuation of work behaviors and processes; examples are making decisions about work methods, pace, and effort.“
Impact	„[...] is the degree to which an individual can influence strategic, administrative, or operating outcomes at work.“

Entsprechend wird Empowering Leadership als mehrdimensionales Konstrukt konzeptualisiert, das vier Subskalen umfasst: 1) Enhancing Meaningfulness of Work, 2) Expressing Confidence in High Performance, 3) Fostering Participation in Decision Making und 4) Providing Autonomy from Bureaucratic Constraints. Empirische Studien zeigen, dass diese Führungsverhaltensweisen das Psychological Empowerment erhöhen, das wiederum einen positiven Effekt auf die Leistung von Mitarbeitern und Teams ausübt (z.B. Chen et al. 2007; Fong/Snape 2015; Auh/Menguc/Jung 2014). Die entwickelte Skala wurde in modifizierter Form in weiteren Studien verwendet (z.B. Rapp et al. 2006; 2010).

*Tabelle 2-22:* Verhaltensdimensionen der ELS  
nach Amundsen/Martinsen (2014, S. 489 ff.)

Dimension	Definition
Motivation Support	„[...] autonomy-supportive behavior through which managers can create autonomous motivation in their subordinates.“
Development Support	„[...] includes behaviors such as teaching, guidance, encouraging, and coaching.“

Die jüngste Empowering-Leadership-Konzeption stammt von Amundsen/Martinsen (2014). Die sogenannte *Empowering Leadership Scale (ELS)* hat zum Ziel, die existierenden Empowering-Leadership-Ansätze zu konsolidieren und die Zusammenhänge mit verschiedenen psychologischen Konstrukten zu untersuchen. Unter Berücksichtigung der Self Determination Theory (Deci/Ryan 1985) sowie bisheriger Empowering-Leadership-Konzeptualisierungen – insbesondere der von Manz/Sims (1987; 1991; 2001) – postulierten die Forscher zwei Dimensionen: Motivation Support und Development Support (vgl. Tabelle 2-22). In ihren ergänzenden Validierungsstudien konnten Amundsen/Martinsen (2014) die Zweifaktoren-Struktur bestätigen und die Ergebnisse vorangegangener Studien zu den Auswirkungen von Empowering Leadership replizieren. So ergaben die Analysen, dass Empowering Leadership sowohl die Selbstführung als auch das Psychological Empowerment der Mitarbeiter positiv beeinflusst. Tabelle 2-23 fasst die wesentlichen Aspekte der erläuterten Empowering-Leadership-Konzeptionen zusammen (vgl. hierzu auch Tabellen A-1 ff.).

Tabelle 2-23: Gegenüberstellung ausgewählter Empowering-Leadership-Konzeptionen

	<b>SMLQ nach Manz/Sims (1987)</b>	<b>ELQ nach Arnold et al. (2000)</b>	<b>Ahearne/ Mathieu/ Rapp (2005)</b>	<b>ELS nach Amundsen/ Martinsen (2014)</b>
<i>Theoretische Grundlage der Konzep- tualisierung</i>	Self Learning Theory (Bandura 1977); Sociotechnical Systems Theory (Cum- mings 1978); Goal Theory (Locke et al. 1981)	SMLQ nach Manz/Sims (1987)	Empowerment Theory (Spreit- zer 1995)	Self Determination Theory (Deci/Ryan 1985)
<i>Dimensionen von Empowering Leadership</i>	Encouraging Self Reinforcement, Encouraging Self Criticism, Encouraging Self Goal Setting, Encouraging Self Observation, Encouraging Self Expectation, Encouraging Rehearsal	Leading by Example, Participative Decision Making, Coaching, Informing, Showing Concern	Enhancing Meaningfulness of Work, Expressing Confidence in High Performance, Fostering Participation in Decision Making, Providing Autonomy from Bureaucratic Constraints	Autonomy Support; Development Support
<i>Fokus</i>	Psychologische Empowerment- Perspektive	Strukturelle und psychologische Empowerment- Perspektive	Strukturelle und psychologische Empowerment- Perspektive	Strukturelle und psychologische Empowerment- Perspektive

	<b>SMLQ nach Manz/Sims (1987)</b>	<b>ELQ nach Arnold et al. (2000)</b>	<b>Ahearne/ Mathieu/ Rapp (2005)</b>	<b>ELS nach Amundsen/ Martinsen (2014)</b>
<i>Durch Empowering Leadership ausgelöste Prozesse</i>	v.a. Selbstführung	v.a. Selbstwirksam- keitsempfinden	v.a. Psychological Empowerment	v.a. Selbstführung; Psychological Empowerment
<i>Bisher untersuchte Leistungs- indikatoren</i>	v.a. Teamleistung (Effizienz)	v.a. Mitarbeiter- und Teamleistung (Kreativität und Effizienz)	v.a. Mitarbeiter- und Teamleistung (Effizienz)	v.a. Mitarbeiterleis- tung (Kreativität und Effizienz)

Insgesamt lässt sich beobachten, dass sich die vier vorgestellten Ansätze in ihren theoretischen Grundlagen und folglich auch den Dimensionen von Empowering Leadership im Detail unterscheiden (vgl. Tabelle 2-23). Während Manz/Sims (1987) im Rahmen ihrer Konzeption den Fokus ausschließlich auf die psychologische Empowerment-Perspektive legen, berücksichtigen jüngere Konzeptionen bei der Spezifizierung von Empowering-Leadership-Verhaltensweisen neben der psychologischen auch die strukturelle Perspektive (z.B. „partizipative Entscheidungsfindung“, Arnold et al. 2000; „Gewährung von Autonomie“, Ahearne/Mathieu/Rapp 2005). Wenngleich die Konzeptionen differieren, besteht breiter Konsens dahingehend, dass Empowering Leadership einen Prozess darstellt, bei dem die Führungskraft die psychischen Ressourcen der Mitarbeiter – insbesondere die intrinsische Motivation und das Psychological Empowerment – stimuliert. Die zugrunde liegende Annahme dabei ist, dass diese Stimuli Verhaltensweisen (z.B. Selbstführung der Mitarbeiter) anregen, die wiederum individual- bzw. teambezogene Leistungsindikatoren positiv beeinflussen können (Manz/Sims 1987; Spreitzer 1995).

Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit wird der Empowering-Leadership-Perspektive von Arnold et al. (2000) gefolgt. Das ELQ stellt die einzige der vorgestellten Empowering-Leadership-Konzeptionen dar, deren Faktorenstruktur in mehreren voneinander unabhängigen Studien validiert werden konnte (z.B. Hill/Bartol 2016; Fong/Snape 2015; Zhang/Bartol 2010).<sup>5</sup> Empowering Leadership umfasst demzufolge die Dimensionen Leading by Example, Participative Decision Making, Coaching, Informing und Showing Concern. Diese Dimensionen bilden sowohl die psychologische als auch die strukturelle Empowering-Leadership-Perspektive in hinreichender Weise ab (vgl. Unterabschnitt 2.2.1.2). Neben der empirischen Robustheit und der inhaltlichen Passung zwischen der hergeleiteten Begriffsdefinition von Empowering Leadership und den ELQ-Dimensionen rechtfertigt zudem die wissenschaftliche Bedeutung dieser Konzeptualisierung die Wahl der Perspektive (vgl. Unterabschnitt 2.2.2).

#### 2.2.3.2 Kritische Würdigung der Empowering-Leadership-Perspektive

Auch wenn sich die Empowering-Leadership-Perspektive zunehmender wissenschaftlicher Beliebtheit erfreut und im Rahmen empirischer Studien bereits erste bedeutende Erklärungsbeiträge für die Vorhersage individueller und kollektiver Leistungsindikatoren liefern konnte (Sharma/Kirkman 2015), werden in der einschlägigen Literatur vor allem drei Kritikpunkte vorgetragen.

Der erste Kritikpunkt bezieht sich auf das (vermeintlich) unterstellte Menschenbild. Ausgehend von der Annahme, dass Menschen danach streben, sich weiterzuentwickeln, Neues zu erlernen und Verantwortung zu übernehmen, wird Empowering Leadership als eine psychosoziale Ressource betrachtet (Manz/Sims 1987; 2001). Göbel (1998) sieht diese Annahme allerdings kritisch und argumentiert, dass Menschen ebenso träge, opportunistisch, lernvermeidend und verantwortungsscheu agieren können. In diesem Falle wären Gestaltungselemente zur

---

<sup>5</sup> Die Berücksichtigung des ELS nach Amundsen/Martinsen (2014) war im Rahmen der vorliegenden Abhandlung nicht möglich, da der korrespondierende Wissenschaftsbeitrag aus dem Jahr 2014 zu Beginn der Datenerhebung im Jahre 2013 noch nicht veröffentlicht war.



Selbstführung wenig wirksam bzw. könnten sich im ungünstigsten Fall sogar kontraproduktiv auswirken und zu ökonomischen Misserfolgen führen (Göbel 1998). Neuberger (1985) führt hierzu mit Blick auf die Führung von Unternehmen kritisch aus, dass ein auf Selbstorganisation fokussierender Führungsstil lediglich eine neue Möglichkeit darstelle, um der Trägheit und dem Opportunismus der Organisationsmitglieder durch Gruppendruck entgegenzuwirken. Vor allem die enge Verzahnung des Phänomens Empowering Leadership mit verschiedenen Leistungsindikatoren lässt vermuten, dass der Fokus der betriebswirtschaftlichen Forschung stärker auf der bestmöglichen Ausnutzung der menschlichen Ressource als auf dem Selbstentfaltungsprozess der arbeitenden Menschen liegt (Göbler 1998). Diesem Kritikpunkt kann allerdings entgegengehalten werden, dass die vier vorgestellten Empowering-Leadership-Konzeptionen der Forderung von Perkins/Zimmermann (1995) nachkommen und eine klare Trennung der durch Empowering Leadership ausgelösten (psychologischen) Prozesse und den damit verbundenen Leistungsindikatoren vornehmen (vgl. Tabelle 2-23). Mithilfe der Differenzierung zwischen der Prozess- und der Ergebnisperspektive wird eine maximale Harmonie humaner und ökonomischer Interessen im Rahmen der Empowering-Leadership-Perspektive angestrebt.

Der zweite Kritikpunkt, der eng mit dem positiven Menschenbild der Empowering-Leadership-Perspektive verknüpft ist, wird darin gesehen, dass existierende Empowering-Leadership-Konzeptionen vorwiegend positive Auswirkungen von Empowering Leadership modellieren. Negative Auswirkungen wurden bei bisherigen Konzeptualisierungen sowie in entsprechenden empirischen Untersuchungen weitgehend vernachlässigt. Die durchgeführte Bestandsaufnahme der Empowering-Leadership-Literatur unterstreicht diese Annahme, indem sie zeigt, dass einzig die relativ aktuelle Studie von Cheong et al. (2016) eine negative Auswirkung identifizierte. Die Forscher konnten nachweisen, dass Empowering Leadership nicht nur das Selbstwirksamkeitsempfinden erhöht, sondern gleichzeitig auch die Job Induced Tension, d.h. „pressures growing out of job requirements, including possible outcomes in terms of feelings or physical

symptoms (e.g., tiredness, stiffness, weakness, irritation, digestive problems)“ (House/Rizzo 1972, S. 481 f.), steigert und somit einen indirekten negativen Effekt auf die Mitarbeiterleistung ausübt.

Der dritte Kritikpunkt bezieht sich auf die terminologische Unschärfe des Phänomens Empowering Leadership (vgl. Tabelle 2-5). Bröckling (2003) führt hierzu aus, dass der Begriff sowohl eine Wertorientierung bezeichnen kann, an der sich das (Führungs-)Handeln ausrichten soll, als auch ein theoretisches Modell beschreiben kann, das den Prozess der Selbstermächtigung von Personen erklärt. Die durchgeführte Bestandsaufnahme zur Empowering-Leadership-Literatur macht deutlich, dass insbesondere die unterschiedlichen Begriffsverständnisse innerhalb der psychologischen im Gegensatz zur strukturellen Empowering-Leadership-Perspektive zu uneinheitlichen Sichtweisen und folglich zu nur bedingt vergleichbaren Studienergebnissen führen. Zur Spezifizierung des Begriffsverständnisses wurde das Phänomen Empowering Leadership im Rahmen der vorliegenden Arbeit von etablierten Führungskonzepten abgegrenzt (Unterabschnitt 2.2.1.2), in die vorherrschenden Perspektiven der Empowering-Leadership-Forschung eingeordnet (Unterabschnitt 2.2.2.2) und vor dem Hintergrund existierender Empowering-Leadership-Konzeptionen konkretisiert (Unterabschnitt 2.2.3.1).

### 2.2.3.3 Beitrag der Empowering-Leadership-Perspektive

Trotz der erläuterten Kritikpunkte gehört die Empowering-Leadership-Perspektive zu den meistbeachteten „neuen“ Führungskonzepten (Sharma/Kirkman 2015). Vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung bietet sie einen wertvollen Erklärungsansatz zu den Wirkmechanismen von Führung. Im Speziellen dient sie der Herleitung des Zusammenhanges zwischen dem Konstrukt Empowering Leadership und dem Konstrukt informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern sowie der Modellierung moderierender Effekte dieser Wirkbeziehung. Im Folgenden werden die theoretischen Beiträge der Em-

powering-Leadership-Perspektive für die Entwicklung des Forschungsmodells zu Studie 1 dargelegt.

Die Empowering-Leadership-Perspektive stellt ein theoretisch fundiertes und empirisch validiertes Ursache-Wirkungs-Gefüge bereit, das die Führung zur Selbstführung seitens der Vorgesetzten mit den ausgelösten Prozessen seitens der Mitarbeiter in Zusammenhang bringt. Ausgehend von der Annahme, dass effiziente Führung mit der Selbstführung eines jeden Einzelnen beginnt, wiesen empirische Studien positive Effekte von Empowering Leadership auf die Einstellung und das Verhalten von Individuen nach. Im besonderen Maße wurde der positive Einfluss auf psychologische Konstrukte wie das Selbstwirksamkeitsempfinden oder das Psychological Empowerment verifiziert (vgl. Unterabschnitt 2.2.2.2). Basierend auf der Annahme von Arnold et al. (2000), dass Empowering Leadership die Teaminteraktion erhöht, liefert die gewählte Empowering-Leadership-Perspektive eine theoretische Fundierung zur Herleitung des kausalen Zusammenhanges der Konstrukte Empowering Leadership und informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern.

In der Empowering-Leadership-Forschung besteht zudem Konsens darüber, dass die Effektivität dieses Führungsstiles von speziellen Rahmenbedingungen beeinflusst wird (z.B. mitarbeiterbezogene Aspekte, Ahearne/Mathieu/Rapp 2005). Aus theoretischer Sicht verknüpften Yun/Faraj/Sims (2005) die Empowering-Leadership-Perspektive mit dem Konzept der situativen Führung (Fiedler 1967). Aus empirischer Sicht zeigt die durchgeführte Bestandsaufnahme der existierenden Literatur, dass einige wenige Studien Kontingenzfaktoren identifiziert haben, welche die Effektivität von Empowering Leadership stärken bzw. abschwächen (vgl. Unterabschnitt 2.2.2.2). Demnach stehen sowohl theoretisch-konzeptionelle Modelle als auch empirische Ergebnisse der Empowering-Leadership-Forschung für eine umfassende Untersuchung von Kontingenzfaktoren zur Verfügung. Es bleibt festzuhalten, dass die Empowering-Leadership-Perspektive einen wissenschaftlich etablierten Bezugsrahmen darstellt, um den kausalen Wirkzusammenhang zwischen den Konstrukten Empowering Lea-

dership durch Topmanager und informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern zu rechtfertigen. Tabelle 2-24 fasst die zentralen Annahmen, Aussagen und Beiträge der Empowering-Leadership-Perspektive zusammen.

*Tabelle 2-24:* Die Empowering-Leadership-Perspektive im Überblick (Studie 1)

<b>Empowering-Leadership-Perspektive</b>	
Zentrale Arbeiten	Ahearne/Mathieu/Rapp 2005, Amundsen/Martinsen 2014; Arnold et al. 2000; Manz/Sims 1987
Wurzeln der Theorie	Self Learning Theory (Bandura 1977); Goal Theory (Locke et al. 1981); Self Determination Theory (Deci/Ryan 1985); Sociotechnical Systems Theory (Cummings 1978); Social Power Theory (French 1956)
Zentrale Annahmen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Führung (insbesondere in dezentralen Arbeitsformen) beginnt bei der Selbstführung eines jeden Mitarbeiters.</li> <li>2. Selbstführung kann erlernt werden, weshalb die zentrale Aufgabe von Führungskräften in der Förderung der Selbstführungskompetenzen der Mitarbeiter liegt.</li> </ol>
Zentrale Aussagen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empowering Leadership stimuliert psychologische Prozesse (z.B. Erhöhung des Selbstwirksamkeitsempfindens oder des Psychological Empowerment) der Geführten.</li> <li>2. Die durch Empowering Leadership stimulierten psychologischen Prozesse erhöhen die Offenheit der Mitarbeiter, sich mit Kollegen auszutauschen.</li> </ol>
Zentrale Beiträge für diese Studie	<p>Die Empowering-Leadership-Perspektive ermöglicht ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... die Rechtfertigung der Modellierung direkter sowie indirekter Wirkbeziehungen zwischen dem Führungsverhalten von Topmanagern und der organisationalen Innovativität.</li> <li>2. ... die Berücksichtigung von Kontingenzfaktoren.</li> </ol>

#### 2.2.3.4 Grundlagen der Theorie der sozialen Unterstützung

Ausgangspunkt war die Feststellung von Durkheim (1897), dass unter sozial schlecht integrierten Menschen häufiger Suizide auftraten. Der Begriff ‚soziale Integration‘ beschreibt hierbei die Struktur und die Quantität sozialer Beziehungen (z.B. Größe und Dichte von Netzwerken) (Reinhold 2000). In Abgrenzung dazu legt der Begriff ‚soziale Unterstützung‘ den Fokus auf die wahrgenommene Qualität sozialer Beziehungen (Uchino 2006). Demnach kann soziale Unterstützung aus psychologischer Sicht als „an individual’s experience of being cared for, responded to, and being helped by people in that individual’s social group“ (Liang et al. 2012, S. 71) definiert werden. Dieser Definition folgend liegt den weiteren Ausführungen ein qualitativ-funktionales Verständnis sozialer Beziehungen zugrunde.<sup>6</sup> Die Zugrundelegung eines qualitativ-funktionalen Begriffsverständnisses ist durch den breiten Konsens zu rechtfertigen, dass bei der Bewältigung von Problemsituationen weniger die Struktur oder die Größe, sondern vielmehr funktionale Aspekte eines sozialen Netzwerkes ausschlaggebend sind (Diewald 1991; Leppin/Schwarzer 1997).

Das Konstrukt soziale Unterstützung hat sich als bedeutender Einflussfaktor in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen etabliert. Seit den 1980er-Jahren wird das Phänomen insbesondere in der Gesundheitspsychologie und der Soziologie sehr intensiv erforscht (Fydrich/Sommer 2003; Schulz/Schwarzer 2003; Petermann 2005).<sup>7</sup> Allerdings erschwert die Vielfalt der Konzeptionen sowohl die systematische Aufbereitung der theoretischen Postulate als auch die Vergleichbarkeit empirischer Studienergebnisse. Zur Spezifizierung des Begriffes werden im Folgenden potenzielle Inhalte und Quellen konkreter Unterstützungsleistungen betrachtet, bevor anschließend etablierte Theoriemodelle im Hinblick auf die Wirkmechanismen sozialer Unterstützung skizziert werden.

---

<sup>6</sup> Quantitativ-strukturelle Netzwerkanalysen sind nicht Gegenstand von Studie 1.

<sup>7</sup> Einen ausführlichen Überblick über konzeptionelle Ansätze der sozialen Unterstützungsforschung geben unterschiedliche Sammelbände (z.B. Schwarzer/Knoll/Rieckmann 2004; Veiel/Baumann 1992) und Reviews (z.B. Cohen/Underwood/Gottlieb 2000; Cohen/Wills 1985).

Wie bereits in Unterabschnitt 2.2.1.3 dargestellt, umfasst das Phänomen soziale Unterstützung mehrere Dimensionen. Sommer/Fydrich (1989) führen hierzu aus, dass zwar grundsätzlich Einigkeit über die inhaltliche Ausrichtung der Subdimensionen bestehe, die Bezeichnungen der entsprechenden Überkategorien allerdings variieren können. Eine detaillierte Taxonomie des mehrdimensionalen Konstruktes stellte Diewald (1991) vor. Im Speziellen werden unterschiedliche Unterstützungsfunktionen in den Kategorien Verhalten, Kognition und Emotion postuliert. Die Kategorie *Verhalten* umfasst Unterstützungsleistungen wie die personenbezogene Arbeitshilfe, die persönliche Beratung oder die materielle Unterstützung (Sachleistungen, Geld). Zu den Unterstützungsfunktionen in der Kategorie *Kognition* zählen bspw. die Vermittlung von Anerkennung und Zugehörigkeit, die Erwartbarkeit von Hilfe oder die Vermittlung von Kompetenzen. Die Unterstützungsleistungen in der Kategorie *Emotion* umfassen unter anderem die Vermittlung von Geborgenheit und Liebe sowie die motivationale Unterstützung. Eine weniger detailliertere, aber in der Wissenschaft weitverbreitete Taxonomie mit insgesamt vier Unterstützungsarten bietet House (1981): „(1) emotional concern (liking, love, empathy), (2) instrumental aid (goods or services), (3) information (about the environment) or (4) appraisal (information relevant to self-evaluation)“ (S. 39). Hierbei umfasst die emotionale Unterstützung (Emotional Concern) insbesondere die Facetten Wertschätzung, Sympathie und Zuwendung. Die instrumentelle Unterstützung (Instrumental Aid) hingegen gehört zu den tangiblen Leistungen (Sachleistungen, Geld), die bei der Lebensbewältigung helfen sollen (Schwarzer/Leppin 1988). Die informationelle Unterstützung (Information) umfasst, wie bereits beschrieben (vgl. Unterabschnitt 2.2.1.3), „any knowledge, hints or perspectives, provided by others, that may help the employee in generating ideas“ (Madjar 2008, S. 72). Sie gehört demnach – ebenso wie die emotionale Unterstützung und die Bewertungsunterstützung (Appraisal) – zu den intangiblen Unterstützungsleistungen. Die Bewertungsunterstützung ist eng mit der informationellen Unterstützung verbunden; sie bezieht sich auf Rückmeldungen zum Verhalten einer betroffenen Person. Das Feedback soll helfen, Reflexionsprozesse und gegebenenfalls eine erforderliche Verhal-

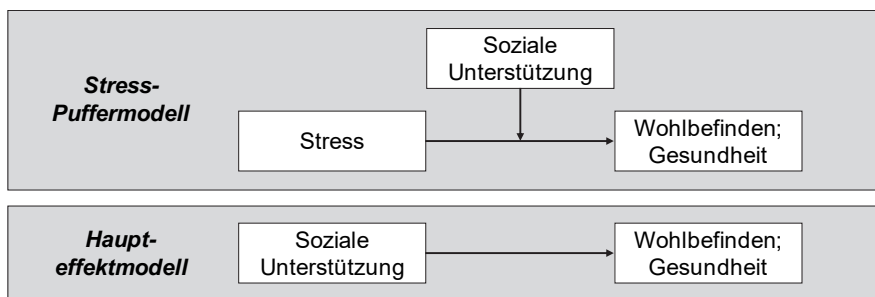
tensänderung anzustoßen (Schwarzer/Leppin 1988). Vor allem die geringe Trennschärfe zwischen der informationellen Unterstützung und der Bewertungsunterstützung verdeutlicht, dass es sich bei den Subdimensionen um heuristische Idealtypen handelt und soziale Beziehungen multifunktional und daher nicht auf eine einzige Unterstützungsart beschränkt sind (Diewald 1991; Reithmayr 2008). So kann eine vertraute Person gleichzeitig mit Informationen und Ratschlägen (informationelle Unterstützung) sowie Geld (instrumentelle Unterstützung) unterstützen.

Soziale Unterstützung kann durch unterschiedliche Quellen geleistet werden. Sommer/Fydrich (1989) unterscheiden zwischen informellen und professionellen Helfern. Zu den informellen Helfern gehören Personen oder Gruppen aus dem nahen Umfeld der betroffenen Person, etwa Lebenspartner, Eltern, Kinder, Freunde oder Verwandte. Zu den professionellen Helfern zählen bspw. Lehrer, Berater oder Therapeuten. Im Kontext der Sozialpsychologie nahm Madjar (2008) eine vergleichbare Kategorisierung vor und unterschied in ihrer Studie zwischen der Unterstützungsleistung von Arbeits- und Privatkontakten. Bezugnehmend auf die Forschungsliteratur der Gesundheitspsychologie führt Reithmayr (2008) aus, dass unterschiedliche Quellen sozialer Unterstützung verschiedene Funktionen adressieren können. Exemplarisch ist in diesem Zusammenhang auf die Rolle der Familie als emotionaler Helfer zu verweisen; Nachbarn wiederum treten häufig als instrumentelle Helfer auf (Jungbauer-Gans 2002; Reithmayr 2008). Zudem belegen Studien der Managementforschung, dass Führungskräfte eine wichtige Quelle wahrgenommener organisationaler Unterstützung darstellen (Eisenberger et al. 2001; Rhoades/Eisenberger 2002; Stock/Totzauer/Zacharias 2014).

Die Gesundheitspsychologie erforscht im Hinblick auf das Konstrukt soziale Unterstützung, inwieweit die Einbettung in soziale Netzwerke eine protektive Wirkung auf die Gesundheit und die Befindlichkeit hat (Leppin/Schwarzer 1997). Zur Erklärung dieser Unterstützungseffekte haben sich zwei konkurrierende Modelle etabliert: das Haupteffektmodell und das Stress-Puffermodell.

Das *Haupteffektmodell* basiert auf der Annahme, dass die Einbettung in ein intaktes soziales Netzwerk per se positive Effekte auf das Individuum ausübt (Cohen/Underwood/Gottlieb 2000). Dieses Modell geht demnach von einem situationsunspezifischen Einfluss sozialer Unterstützung aus (Park/Wilson/Lee 2004). Im Unterschied dazu postuliert das *Stress-Puffermodell* einen Interaktionseffekt der Konstrukte ‚Stress‘ und soziale Unterstützung zur Prognose der stressbedingten Beeinträchtigung (Cohen/Wills 1985). Entsprechend fungiert das Konstrukt soziale Unterstützung im Stress-Puffermodell als Kontingenzfaktor und nicht als Prädiktor wie im Haupteffektmodell (vgl. Abbildung 2-6).

Abbildung 2-6: Stress-Puffermodell und Haupteffektmodell zur Wirkung sozialer Unterstützung auf das Wohlbefinden und die Gesundheit (modifiziert entnommen aus Renneberg/Hammelstein 2006, S. 115)



Es lässt sich resümieren, dass in der Literatur beide Modelle Anwendung finden. Zur Beschreibung der Wirkmechanismen sozialer Unterstützung werden die Modelle sowohl separat untersucht als auch miteinander verknüpft (Fydrich/Sommer/Brähler 2007). In der Managementforschung gelangten Nelson/Brice (2008) zu dem Ergebnis, dass die informationelle Unterstützung die organisationale Innovativität positiv beeinflusst. Während dieser positive Zusammenhang die Haupteffekthypothese stärkt, konnten die Forscher gleichzeitig zeigen, dass die emotionale Unterstützung die Effektivität der informationellen Unterstützung für die Innovativität moderiert, wodurch ebenfalls die Stress-Pufferthese bekräftigt wird.



tigt wurde. Unter Berücksichtigung weiterer Forschungsergebnisse, die einerseits einen direkten Zusammenhang zwischen Führung und sozialer Unterstützung (z.B. Stock/Totzauer/Zacharias 2014; Suganuma/Ura 2001) und andererseits einen direkten Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung und Kreativität von Mitarbeitern nachwiesen (z.B. Madjar 2008; Perry-Smith 2006; Perry-Smith/Shalley 2003), wird in der vorliegenden Arbeit dem Grundgedanken des Haupteffektmodells gefolgt und postuliert, dass die soziale Unterstützung – in Form von informationeller Unterstützung unter Mitarbeitern – als Mediator des Zusammenhanges zwischen Empowering Leadership und organisationaler Innovativität fungiert.

#### 2.2.3.5 Kritische Würdigung der Theorie der sozialen Unterstützung

Auch wenn die SST auf eine lange Wissenschaftstradition zurückblicken kann und dem Phänomen soziale Unterstützung eine hohe Prognosekraft für unterschiedliche Ergebnisgrößen attestiert (z.B. Wohlbefinden, Gesundheit, Kreativität), muss sie sich gleichwohl zwei wesentlichen Kritikpunkten stellen.

Der erste Kritikpunkt bezieht sich auf die inkonsistente Befundlage im Hinblick auf die konkurrierenden Modelle (Haupteffektmodell vs. Stress-Puffermodell). Zwar liegen in der Literatur evidente Hinweise für die existenzielle Berechtigung beider Wirkmechanismen vor, dennoch besteht keine Einigkeit über die situative Passung. Fydrich/Sommer/Brähler (2007) führen hierzu aus, dass verschiedene soziale Ressourcen das Wohlbefinden – abhängig vom Stressor – sowohl direkt als auch unter Belastung positiv beeinflussen. Demnach konstituiert der Stressor die Wahl des Wirkmechanismus. Rothland (2007) argumentiert, dass nicht die Dichotomisierung des Wirkmechanismus im Vordergrund stehen sollte, sondern die Passung der Unterstützungsleistung zur Problemsituation. Die Managementliteratur betont im Kontext der organisationalen Innovativität vor allem die Prädiktorenrolle der Subdimension informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern (z.B. Nelson/Brice 2008; Madjar 2008). Entsprechend der empirischen Befund-

lage dient das Haupteffektmodell im Folgenden als theoretisches Ursache-Wirkungs-Gefüge zur Prognose der organisationalen Innovativität.

Der zweite Kritikpunkt liegt, ähnlich wie bei der Empowerment-Leadership-Perspektive, in der terminologischen Unschärfe. Im Besonderen wird die mangelnde Unterscheidbarkeit der Begriffe soziale Integration und soziale Unterstützung kritisiert (Heller/Swindle 1983). Neben der inhaltlich-semantisch inkonsistenten Begriffsverwendung erschweren zudem verschiedene Taxonomien ein einheitliches Verständnis des Begriffes soziale Unterstützung (Diewald 1991). Um dem Kritikpunkt der terminologischen Unschärfe zu begegnen, wurden die beiden Konstrukte soziale Unterstützung und soziale Integration voneinander abgegrenzt. Zudem wurde die für die organisationale Innovativität relevante Unterstützungsart (d.h. informationelle Unterstützung), -quelle (d.h. Mitarbeiter) und -form (d.h. wahrgenommene Unterstützung) spezifiziert (vgl. Abschnitt 2.2.1.3).

#### 2.2.3.6 Beitrag der Theorie der sozialen Unterstützung

Trotz der beschriebenen Limitationen zählt die SST zu den bedeutendsten konzeptionellen Erklärungsansätzen der Psychosozialforschung. Sie wird in zahlreichen Forschungsbereichen zur Analyse sozialer Beziehungen aus qualitativ-funktionaler Sicht heraus herangezogen. Wenngleich die SST in der Gesundheits- und Sozialforschung wurzelt, untersuchen zunehmend Studien der Managementliteratur die Wirkmechanismen sozialer Unterstützung. Entsprechend werden die Auswirkungen sozialer Unterstützung verstärkt im Arbeitsumfeld analysiert (Wayne et al. 2002). Während die Empowering-Leadership-Perspektive wichtige Anknüpfungspunkte im Hinblick auf die erste Stufe der Kausalkette bietet, d.h. den hypothetisierten Zusammenhang zwischen den Konstrukten Empowering Leadership durch Topmanager und informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern, liefert die SST zwei wertvolle Erkenntnisbeiträge zur Herleitung der zweiten Stufe der Kausalkette, d.h. zur Wirkbeziehung zwischen den Konstrukten informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern und

organisationale Innovativität (vgl. Unterabschnitt 2.2.3.4). Erstens dient die SST als Basis für die Modellierung der zuvor beschriebenen Wirkbeziehung. Nelson/Brice (2008) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass interpersonelle Aspekte bei der Untersuchung der organisationalen Innovativität bisher weitgehend vernachlässigt wurden: „The interpersonal aspects of organizational innovation have been mainly ignored in the literature“ (S. 71). Es ist anzunehmen, dass neue Ideen nicht in Isolation, sondern im Wesentlichen im gegenseitigen Austausch informationeller Unterstützung entstehen (Montuori/Purser 1995). Im Speziellen können neue Informationen einen Perspektivenwechsel anregen, der kreativitätsförderliche Kognitivprozesse stimuliert und somit das innovative Mitarbeiterverhalten steigert (Perry-Smith 2006). Entsprechend fungiert die informationelle Unterstützung als eine individuelle Ressource. Es scheint evident, dass Mitarbeiter, die mehr Unterstützungsleistungen erfahren, in höherem Maße von dieser Ressource profitieren können. Konkret lässt sich auf Grundlage der Haupteffektthese ableiten, dass eine erhöhte informationelle Unterstützung zu einer gesteigerten organisationalen Innovativität führt. Demnach liegt ein wesentlicher Erklärungsbeitrag im Verständnis psychologischer Prozesse, wie die Wahrnehmung sozialer Unterstützung das innovative Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst.

Zweitens konnten empirische Studien, die auf den Annahmen der SST basieren, zeigen, dass insbesondere die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern eine hohe Prognosekraft für die Kreativität von Mitarbeitern aufweist (z.B. Madjar 2008; Perry-Smith/Shalley 2003). Somit haben sich die theoretisch-konzeptionellen Annahmen der SST über die Wirkzusammenhänge des Haupteffektmodells auf individueller Ebene bereits bewährt. Es ist anzunehmen, dass sich die interpersonellen Effekte von der Individual- auf die Organisationsebene übertragen (Behrends 2001; Srivastava/Bartol/Locke 2006). Demnach bietet die SST ein theoretisch fundiertes und empirisch validiertes Ursachen-Wirkungs-Gefüge zur Rechtfertigung des Mediationseffektes für das Konstrukt informatio-

nelle Unterstützung unter Mitarbeitern in der Wirkungsbeziehung zwischen Empowering Leadership durch Topmanager und der organisationalen Innovativität.

Tabelle 2-25 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die zentralen Annahmen, Aussagen und Beiträge der SST.

Theorie der sozialen Unterstützung (SST)	
Zentrale Arbeiten	Cohen/Wills 1985; Diewald 1991; Jerusalem/Weber 2003; House 1981; Laireiter 1993; Shumaker/Brownell 1984
Wurzel der Theorie	Social Exchange Theory
Zentrale Annahmen	1. Die Wahrnehmung und das Verhalten von Menschen werden von sozialen Beziehungen beeinflusst. 2. Soziale Unterstützung bildet die Existenz und die Qualität sozialer Beziehungen einer Person ab. 3. Es gibt verschiedene Unterstützungsarten (z.B. emotionale, informationelle oder instrumentelle Unterstützung), die das Wohlbefinden und die Gesundheit von Individuen fördern.
Zentrale Aussage	Die Haupteffektthese postuliert, dass soziale Unterstützung einen direkten positiven Effekt auf unterschiedliche Ergebnisgrößen (z.B. Wohlbefinden, Gesundheit oder soziale Eingebundenheit) hat.
Zentraler Beitrag für diese Studie	Die SST (Haupteffektmodell) bietet ein valides Ursachen-Wirkungs-Gefüge zur Rechtfertigung des Mediationseffektes für das Konstrukt informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern in der Wirkungsbeziehung zwischen Empowering Leadership durch Topmanager und der organisationalen Innovativität.

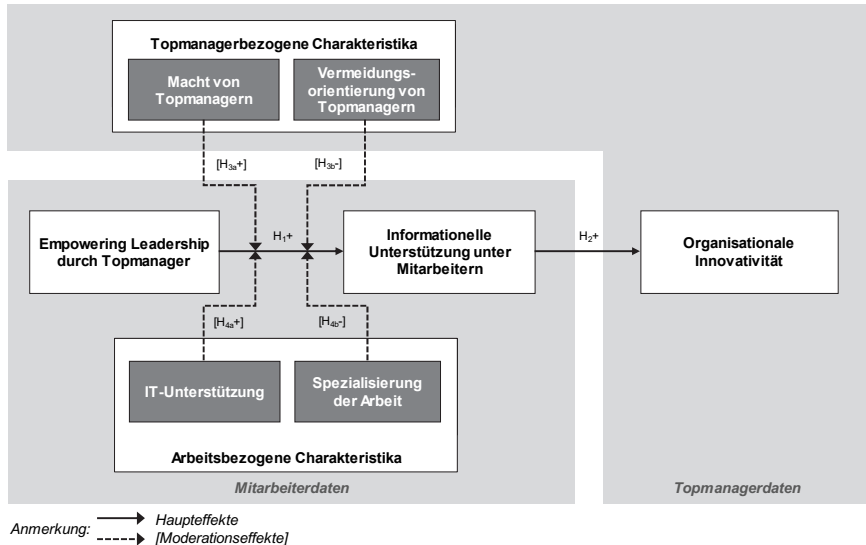
2.3 Entwicklung des Forschungsmodells

In diesem Abschnitt erfolgt die Herleitung des Forschungsmodells für Studie 1. Das Input-Prozess-Output-Modell umfasst eine zweistufige Kausalkette, die den

Effekt des Konstruktes Empowering Leadership durch Topmanager auf das Konstrukt organisationale Innovativität analysiert. Auf der Grundlage der SST wird angenommen, dass diese Wirkbeziehung durch das Konstrukt informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern mediiert wird. Um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass die Effektivität von Empowering Leadership situativ variieren kann, werden die moderierenden Effekte von topmanager- und arbeitsbezogenen Charakteristika berücksichtigt. Wie einleitend dargelegt, wird die moderierende Rolle der topmanagerbezogenen Konstrukte Macht von Topmanagern und Vermeidungsorientierung von Topmanagern sowie der arbeitsbezogenen Konstrukte IT-Unterstützung und Spezialisierung der Arbeit in der Wirkbeziehung zwischen Empowering Leadership und der informationellen Unterstützung unter Mitarbeitern analysiert.

Abbildung 2-7 illustriert das hergeleitete Forschungsmodell.

Abbildung 2-7: Forschungsmodell und Informantendesign (Studie 1)



Im Folgenden werden sowohl die Hypothesen zu den Haupteffekten (vgl. Unterabschnitt 2.3.1) als auch die Hypothesen zu den Moderationseffekten (vgl. Unterabschnitt 2.3.2) im Detail erläutert.

### *2.3.1 Hypothesen zu den Haupteffekten*

Zur Herleitung der ersten Stufe der Kausalkette, d.h. des Effektes von Empowering Leadership durch Topmanager auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern, wird eine psychologische Empowering-Leadership-Perspektive zugrunde gelegt. Basierend auf den Annahmen des ELQ (Arnold et al. 2000) wird postuliert, dass Empowering Leadership die Offenheit von Mitarbeitern erhöht, Kollegen mit Informationen zu unterstützen. Im Speziellen wird zur Herleitung des beschriebenen Zusammenhanges ein Informationsverarbeitungsmechanismus als theoretische Grundlage herangezogen (Wallace et al. 2011). Grundlegende Annahme hierbei ist, dass Mitarbeiter, die sich selbst führen, offener sind, informationelle Unterstützung zu leisten bzw. zu empfangen, da sie beim Setzen und Umsetzen eigener Ziele ein erhöhtes Informationsbedürfnis erfahren. Mitarbeiter, die sich eigene Ziele setzen und arbeitsbezogene Entscheidungen selbstständig treffen sollen, benötigen dafür angemessene und ausreichende Informationen, um sicherstellen zu können, dass ihre Ziele und Entscheidungen unter Berücksichtigung des entsprechenden Entscheidungskontextes sinnvoll und vernünftig ausfallen. Führungskräfte, die einen Empowering-Leadership-Ansatz verfolgen, informieren ihre Mitarbeiter zwar über strategische Unternehmensziele sowie grundlegende Erwartungshaltungen, geben jedoch keine detaillierten Anweisungen im Sinne direkter bzw. transaktionaler Führung. Demnach müssen Mitarbeiter notwendige Informationen zum Setzen eigener Ziele bzw. zum Treffen von Entscheidungen selbstständig in ihren sozialen Netzwerken generieren, anstatt sich ratsuchend an ihre Vorgesetzten zu wenden. Die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern fungiert somit als Führungssubstitut. Vor dem Hintergrund bisheriger Ausführungen sowie der Arbeit von Srivastava/Bartol/Locke (2006), die einen positiven Zusammenhang zwi-

schen Empowering Leadership und dem Wissensaustausch von Mitarbeitern postulieren, ist anzunehmen, dass Empowering Leadership die Offenheit von Mitarbeitern steigert, sich untereinander mit Informationen zu unterstützen. Demnach wird folgende Hypothese formuliert:

*Hypothese 1: Empowering Leadership durch Topmanager hat einen positiven Effekt auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern.*

Zur Herleitung der zweiten Stufe der Kausalkette, d.h. des Wirkzusammenhangs zwischen den Konstrukten informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern und organisationale Innovativität wird die SST herangezogen. Informationelle Unterstützung resultiert aus sozialen Interaktionen, bei denen Wissen, Tipps oder Sichtweisen untereinander geteilt werden (Madjar 2008). Diese Form der sozialen Unterstützung kann daher als Inspiration für Kreativität dienen und Mitarbeitern helfen, Ideen zur Verbesserung organisationaler Prozesse oder neuer Produkte bzw. Dienstleistungen zu entwickeln. Grundlegende Annahme ist, dass Innovationen nicht in Isolation generiert werden, sondern durch den Austausch von Informationen (Leonardi 2014). Empirische Untersuchungen zeigen, dass neue Informationen wichtige kognitive Prozesse für die Kreativität stimulieren und somit das innovative Verhalten steigern können (Madjar 2008; Madjar/Oldham/Pratt 2002). Dabei stellt insbesondere der formelle Informationsaustausch (z.B. zwischen Abteilungen, Stock/Totzauer/Zacharias 2014) einen zentralen Prädiktor für die Generierung von Innovationen dar. So werden bspw. in abteilungs- und hierarchieübergreifenden Brainstorming-Sitzungen Ideen für neue Produkte oder Dienstleistungen entwickelt (Dugosh et al. 2000). Mitarbeiter tauschen jedoch auch informell informationelle Unterstützung aus, wenn sie sich z.B. in der Mittagspause oder gleichsam beim Gespräch am Kaffeeautomaten über Verbesserungsvorschläge oder neue Produktideen unterhalten. Informationelle Unterstützung bezieht sich allerdings nicht nur auf die Generierung von Ideen, sondern auch auf deren Umsetzung. So können Kollegen mit ihrem Wissen bei der Ausarbeitung von Aktionsplänen, der Mobilisierung von Unterstüt-

zung oder der Überwindung von Widerständen helfen. Unter Berücksichtigung bisheriger Ausführungen sowie existierender Studien, die positive Effekte des Wissensaustausches von Mitarbeitern auf innovationsorientierte Ergebnisgrößen postulieren (z.B. Leonardi 2014; Stock/Totzauer/Zacharias 2014), lautet die zweite Hypothese:

*Hypothese 2: Informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern hat einen positiven Effekt auf die organisationale Innovativität.*

### 2.3.2 Hypothesen zu den Moderationseffekten

Ausgehend von der Annahme, dass die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern die Wirkbeziehung zwischen Empowering Leadership durch Topmanager und der organisationalen Innovativität mediiert, werden unterschiedliche Kontingenzfaktoren untersucht, welche die Effektivität der Führung zur Selbstführung potenziell moderieren. Auf der Grundlage der Interaktionsperspektive des Person-Organization Fit (Chatman 1989), der zufolge das Zusammenspiel personeller und organisationaler Faktoren den Effekt des Topmanagerverhaltens auf verschiedene organisationale Leistungsindikatoren beeinflusst, untersucht das Forschungsmodell potenzielle Moderationseffekte ausgewählter Topmanager- und Arbeitscharakteristika.

Im Folgenden werden zunächst die Annahmen zum moderierenden Einfluss des Konstruktes Macht von Topmanagern dargestellt, bevor anschließend die Herleitung der Moderationshypothese zum Konstrukt Vermeidungsorientierung von Topmanagern erfolgt. Macht bezeichnet die Fähigkeit von Topmanagern, ihren Willen im Hinblick auf strategische Vorhaben durchsetzen zu können (Finkelstein 1992). Die hohe Bedeutung des Machtkonzeptes im Kontext der Topmanagerforschung ist einerseits auf die besondere Machtposition, die Topmanager an der Spitze eines Unternehmens innehaben, und andererseits auf die Verantwortung, die Topmanager bei der Ausrichtung der Unternehmensstrategie tragen, zurückzuführen (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009). Die moderierende Rolle



der Macht von Topmanagern wurde bereits in der Upper Echelons Theory (Hambrick/Mason 1984) und der Contingency Theory (Fiedler 1967) hervorgehoben. Beiden Ansätzen liegt die Annahme zugrunde, dass eine höhere Macht den Einfluss von Führungskräften auf verschiedene organisationale Ergebnisgrößen verstärkt (Finkelstein 1992). Im Speziellen wird postuliert, dass eine höhere Machtposition mehr und bessere Möglichkeiten für Topmanager bietet, die eigenen Präferenzen zum Ausdruck zu bringen und diese umzusetzen (Galinsky et al. 2008). Hierzu gehört auch die Präferenz zur Realisierung eines Empowering-Leadership-Ansatzes. Es ist entsprechend anzunehmen, dass die Macht von Topmanagern das Ausmaß bestimmt, in dem Empowering Leadership die informationelle Unterstützung unter Mitarbeiter beeinflusst. Wie bereits ausgeführt, erhöht Empowering Leadership die Offenheit von Mitarbeitern, informationelle Unterstützung zu leisten. Es wird postuliert, dass dieser Effekt besonders stark zutage tritt, wenn Topmanager über eine hohe Macht verfügen, da Mitarbeiter die Signale von mächtigen Führungskräften stärker wahrnehmen als die von Führungskräften mit vergleichsweise wenig Macht (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009; Galinsky et al. 2008). Entsprechend wird hypothesisiert, dass Mitarbeiter mächtiger Führungskräfte offener für die informationelle Unterstützung von Kollegen sind, wenn sie zur Selbstführung angeregt werden, als Mitarbeiter von weniger mächtigen Führungskräften.

Darüber hinaus wird die moderierende Rolle der Vermeidungsorientierung von Topmanagern untersucht. Vermeidungsorientierung beschreibt das Bestreben von Personen, die Sichtbarmachung der eigenen Inkompetenz und damit verbundenen Negativbeurteilungen zu verhindern (Vandewalle 1997). Es ist anzunehmen, dass Mitarbeiter eine stark ausgeprägte Vermeidungsorientierung als eine Schwäche ihres Vorgesetzten interpretieren können. Personen mit einer hohen Vermeidungsorientierung tendieren dazu, selbstschützende Denk- und Vorgehensweisen zu entwickeln, um potenzielle Fehler zu vermeiden (Elliot/McGregor 1999; Whinghter et al. 2008). Es ist davon auszugehen, dass derartige Selbstschutzmechanismen, die sich im Kontext von Führungskräften unter anderem in

der Delegation von wenig bedeutungsvollen Aufgaben bzw. Projekten an Untergebene manifestieren, dazu führen, dass Topmanager an Glaubwürdigkeit im Hinblick auf ihren Empowering-Leadership-Ansatz einbüßen. Diese Annahme ist damit zu begründen, dass Mitarbeiter die Signale von stark vermeidungsorientierten Topmanagern als weniger überzeugend wahrnehmen als jene von Topmanagern mit einer geringen Vermeidungsorientierung. Demzufolge wird postuliert, dass Untergebene von vermeidungsorientierten Topmanagern weniger offen für die informationelle Unterstützung von Kollegen sind, wenn sie zur Selbstführung angeregt werden, als Untergebene von Topmanagern mit gering ausgeprägter Vermeidungsorientierung. Auf der Grundlage bisheriger Ausführungen zur moderierenden Rolle der beschriebenen topmanagerbezogenen Charakteristika lassen sich die beiden folgenden Hypothesen ableiten:

*Hypothese 3a: Die Macht von Topmanagern verstärkt den Effekt von Empowering Leadership durch Topmanager auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern.*

*Hypothese 3b: Die Vermeidungsorientierung von Topmanagern schwächt den Effekt von Empowering Leadership durch Topmanager auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern ab.*

Im Folgenden werden die moderierenden Effekte ausgewählter arbeitsbezogener Charakteristika hypothetisiert. Hierzu erfolgt im ersten Schritt die Herleitung der Moderationshypothese für das Konstrukt IT-Unterstützung, bevor im zweiten Schritt die Annahmen zur moderierenden Rolle des Konstruktes Spezialisierung der Arbeitsprozesse beschrieben werden. Bisherige Forschungsergebnisse legen den Schluss nahe, dass die Wirksamkeit von Empowering Leadership im Wesentlichen vom organisatorischen Kontext abhängt (z.B. Seibert/Silver/Randolph 2004; Seibert/Wang/Courtright 2011). Einen bedeutenden Kontextfaktor in zunehmend dezentralen Arbeitsformen stellt die IT-Unterstützung, d.h. das Ausmaß, in dem die technologische Infrastruktur eines Unternehmens die Kommu-

nikation, die Dokumentation und die Entscheidungsfindung von Mitarbeitern fördert, dar (Suh et al. 2011). Bezugnehmend auf Griffith/Sawyer/Neal (2003) wird angenommen, dass eine kommunikationsförderliche IT-Infrastruktur die orts- und zeitunabhängige Zusammenarbeit der Mitarbeiter unterstützt und auf diese Weise die Effektivität von Empowering Leadership erhöht. Konkret wird argumentiert, dass die IT-Unterstützung die Offenheit der Mitarbeiter erhöht, sich mit Informationen zu unterstützen. Suh et al. (2011) führen hierzu an, dass insbesondere IT-Funktionen, welche die arbeitsbezogene Zusammenarbeit fördern, helfen, virtuelle (Unterstützungs-)Netzwerke aufzubauen. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Mitarbeiter durch eine stärkere IT-Unterstützung bewusster und empfänglicher auf das Empowering-Leadership-Verhalten ihrer Führungskraft reagieren, sodass der Effekt von Empowering Leadership auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern verstärkt wird.

Einen weiteren bedeutenden Kontextfaktor im Zeitalter der Digitalisierung stellt die Spezialisierung der Arbeit dar. Sie beschreibt das Ausmaß, in dem spezialisierte Aufgaben bzw. Prozesse ausgeführt werden müssen, die spezifisches Fachwissen erfordern (Morgeson/Humphrey 2006). Es ist anzunehmen, dass eine hohe Spezialisierung den Einfluss von Empowering Leadership auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern abschwächt, da sich bei Mitarbeitern, die zur Selbstführung angeregt werden, in spezialisierten Arbeitsumfeldern der Eindruck verstärken kann, dass sie bei der Generierung notwendiger Informationen auf sich allein gestellt sind. Konkret wird argumentiert, dass die Notwendigkeit, in einer spezialisierten Arbeitsumgebung einzigartige Informationen einzuholen, die Offenheit von Mitarbeitern verringert, sich gegenseitig mit Informationen zu unterstützen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die informationelle Unterstützung durch Kollegen für hochspezialisierte Mitarbeiter nur eine geringe Relevanz aufweist, da die Erledigung ihrer speziellen Aufgaben profundes Wissen in einem bestimmten Bereich voraussetzt. Entsprechend wird hypothetisiert, dass eine hohe Spezialisierung die positive Wirkung von Empowering Leadership auf die Offenheit von Mitarbeitern, informationelle Unterstützung zu

leisten, abschwächt. Auf der Grundlage vorangegangener Ausführungen werden die beiden folgenden Hypothesen formuliert:

*Hypothese 4a: Die IT-Unterstützung verstärkt den Effekt von Empowering Leadership durch Topmanager auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern.*

*Hypothese 4b: Die Spezialisierung der Arbeit schwächt den Effekt von Empowering Leadership durch Topmanager auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern ab.*

## 2.4 Empirische Grundlagen

Dieser Abschnitt behandelt die methodischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit. Im Speziellen werden die theoretischen Annahmen zur Konstruktmessung (vgl. Unterabschnitt 2.4.1) und zur Kausalanalyse (vgl. Unterabschnitt 2.4.2) vorgestellt. Daraufhin erfolgen die Erläuterung der Datengrundlage, die Operationalisierung der Konstrukte sowie die Ergebnisdarstellung der statistischen Gütebeurteilung. Abschließend wird der Umgang mit dem Thema Common Method Bias fokussiert (vgl. Unterabschnitt 2.4.3).

### 2.4.1 Grundlagen der Konstruktmessung

Die Kernkonstrukte dieser Studie wurden in Unterabschnitt 2.2.1 dargelegt. Der Begriff Konstrukt beschreibt in diesem Zusammenhang theoretische Eigenschaftsdimensionen (Schnell/Hill/Esser 2008). Folglich stellen theoretische Konstrukte Abstraktionen realer Phänomene dar, die nicht direkt gemessen werden können. Daher werden sie auch als latente Konstrukte oder latente Variablen bezeichnet (Homburg/Baumgartner 1995b).

#### 2.4.1.1 Operationalisierung von Konstrukten

Latente Konstrukte können nur dann empirisch untersucht werden, wenn zuvor eine Operationalisierung erfolgt ist. Nach Schnell/Hill/Esner (2008, S. 129 f.) besteht die Operationalisierung eines theoretischen Begriffes „in der Angabe einer Anweisung, wie Sachverhalte, die der Begriff bezeichnet, gemessen werden können“. Die Operationalisierung latenter Konstrukte kann mithilfe manifesten Größen – auch als Indikatorvariablen bezeichnet – realisiert werden (Homburg/Baumgartner 1995b). Diese Indikatoren können im Gegensatz zu den latenten Konstrukten direkt gemessen oder beobachtet werden (Homburg/Giering 1996). Die Operationalisierung latenter Konstrukte wird üblicherweise durch folgende drei Merkmale charakterisiert:

- Beziehungsrichtung,
- Anzahl der Indikatoren,
- Dimensionalität.

In der wissenschaftlichen Forschung werden zwei *Beziehungsrichtungen* differenziert, die das Verhältnis zwischen Indikatoren und Konstrukten beschreiben: die reflektive und die formative Messung. Bei *reflektiven* Messungen wird davon ausgegangen, dass jeder Indikator das latente Konstrukt in gleicher Weise reflektiert (Diamantopoulos/Siguaw 2006). Folglich können Indikatoren bei einer reflektiven Messung ausgewechselt werden, ohne dass das Konstrukt seine Bedeutung verändert (Eberl 2006). *Formative* Messungen haben dagegen eine Wirkungsrichtung von den Indikatoren zum latenten Konstrukt; sie wirken kollektiv auf dieses Konstrukt (Jarvis/MacKenzie/Podsakoff 2003). Formative Indikatoren können nicht ohne Bedeutungsverlust ausgetauscht werden, weil sie nicht unbedingt miteinander korrelieren und zudem zu einer eigenen inhaltlichen Erklärung des Konstruktes beitragen (Eberl 2006). In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird vorwiegend auf die reflektive Konstruktmessung zurückgegriffen (Diamantopoulos/Siguaw 2006). In beiden Studien dieser Arbeit werden die untersuchten latenten Variablen ausschließlich anhand reflektiver Konstrukte

operationalisiert, weshalb sich die Ausführungen in Unterabschnitt 2.4.1.2 auf die Güteprüfung reflektiver Konstrukte fokussieren.

Hinsichtlich der *Anzahl der Indikatoren* differenzieren Malhotra et al. (2012) zwischen der Operationalisierung von Konstrukten durch einen einzigen Indikator (Single-Item-Skalen) oder eine Mehrzahl von Indikatoren (Multi-Item-Skalen). Werden zur Messung eines latenten Konstruktes mehrere Indikatoren verwendet, kann der Messvorgang um potenziell verzerrende Effekte einzelner Indikatoren bereinigt werden (Podsakoff et al. 2003). Zwar bieten Single-Item-Skalen den Vorteil, dass der Erhebungsaufwand verhältnismäßig gering ist, jedoch ist es nicht möglich, Single-Item-Skalen den üblichen Tests zur Güteprüfung zu unterziehen (Churchill 1979). Im Vergleich dazu ermöglichen Multi-Item-Skalen eine umfassende statistische Überprüfung der Qualität der Messinstrumente (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985). Aus diesem Grund werden in der vorliegenden Arbeit prinzipiell Multi-Item-Skalen genutzt. Lediglich bei Konstrukten, die mittels eines einzigen Indikators klar konkretisiert werden können (z.B. der Berufserfahrung von Mitarbeitern in Jahren), werden Einzelindikatoren verwendet.

Die *Dimensionalität* befasst sich mit der Frage, ob ein latentes Konstrukt über mehrere trennscharfe Facetten verfügt und wenn ja, wie sich diese zueinander verhalten (MacKenzie/Podsakoff/Podsakoff 2011). Konstrukte können unidimensional oder mehrdimensional operationalisiert werden (Giere/Wirtz/Schilke 2006). Wenn jeder Indikator zur Messung eines Konstruktes lediglich dieses eine Konstrukt misst, handelt es sich um ein unidimensionales Konstrukt (Hattie 1985). Von einem mehrdimensionalen Konstrukt wird gesprochen, wenn mehrere statistisch trennscharfe Unterdimensionen eines Konstruktes so stark miteinander verbunden sind, dass sie als ein einziges theoretisches Konzept aufgefasst werden können (Law/Wong/Mobley 1998). Im Falle des Vorliegens eines mehrdimensionalen Konstruktes bezeichnet man die Konstrukte der Unterdimensionen als Konstrukte erster Ordnung, während das übergeordnete Konstrukt als Konstrukt zweiter Ordnung benannt wird (Giere/Wirtz/Schilke 2006). Die Be-

ziehungsrichtung zwischen Konstrukten erster und zweiter Ordnung kann ebenfalls reflektiv oder formativ sein (Jarvis/MacKenzie/Podsakoff 2003). In der vorliegenden Arbeit werden mit Ausnahme des Konstruktes Empowering Leadership, das in Anlehnung an Arnold et al. (2000), Xue/Bradley/Liang (2011) und Zhang/Bartol (2010) als reflektives Konstrukt zweiter Ordnung konzeptualisiert wird, alle Konstrukte als unidimensionale Konstrukte operationalisiert.

#### 2.4.1.2 Gütebeurteilung der Konstruktmessung

Nachdem das Konstrukt operationalisiert wurde, ist es erforderlich, die Qualität der Messung zu prüfen. Nach Moosbrugger/Kelava (2007) sind hierbei folgende drei Hauptkriterien ausschlaggebend:

- Objektivität,
- Reliabilität,
- Validität.

*Objektivität* liegt vor, wenn ein Test dasjenige Merkmal, das er misst, unabhängig von der Person misst, welche die Messung durchführt (vgl. Moosbrugger/Kelava 2007, S. 8). Anforderungen zur Objektivität betreffen die Durchführung der Messung, deren Auswertung sowie die Interpretation der Messergebnisse (Bortz/Döring 2002).

Die *Reliabilität* wird „als der Quotient der Varianz der wahren Werte und der Varianz der beobachteten Werte definiert“ (Schnell/Hill/Esser 2008, S. 151). Somit ist sie ein Anzeichen dafür, in welchem Ausmaß eine Messung exakt, d.h. fehlerfrei, ist (Moosbrugger/Kelava 2007). Eine Messung gilt als reliabel, wenn eine wiederholte Messung unter konstanten Bedingungen präzise und stabile Ergebnisse liefert (Cortina 1993). Die wissenschaftliche Forschung unterscheidet üblicherweise drei Formen der Reliabilität von Messinstrumenten: die Test-Retest-Reliabilität, die Parallel-Test-Reliabilität und die Interne-Konsistenz-Reliabilität (z.B. Moosbrugger/Kelava 2007). Bei der *Test-Retest-Reliabilität*

werden die Messergebnisse korreliert, die aus Messungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit demselben Messinstrument unter vergleichbaren Bedingungen gewonnen wurden (Schnell/Hill/Esser 2008). Eine hohe Korrelation der Testergebnisse deutet auf eine hohe zeitliche Stabilität der Messergebnisse hin (Diekmann 2001). Allerdings wird diese Methodik in der Praxis relativ selten angewendet, da nachgewiesen werden muss, dass die Varianzveränderungen nicht auf veränderte Rahmenbedingungen zurückzuführen sind (Schnell/Hill/Esser 2008). Die *Parallel-Test-Reliabilität* analysiert die Korrelationen von Messergebnissen, die bei zeitlich parallelen Messungen mit äquivalenten Messinstrumenten entstanden sind (Homburg/Klarmann/Pflesser 2008). Da die Parallel-Test-Methodik allerdings voraussetzt, dass bereits ein als reliabel eingestuftes Messinstrument existiert, kommt sie zumeist nur dann zum Einsatz, wenn alternative Messinstrumente überprüft werden sollen (Diekmann 2001). Eine besondere Bedeutung kommt in der empirischen Sozialforschung der *Interne-Konsistenz-Reliabilität* zu. Die interne Konsistenz liefert Ergebnisse darüber, inwieweit alle Einzelindikatoren dasselbe Konstrukt messen (Schnell/Hill/Esser 2008). Sie hat sich als wichtigstes Kriterium zur Prüfung der Reliabilität behauptet (Bagozzi/Yi 2012; Homburg/Klarmann/Pflesser 2008), weshalb sie in dieser Arbeit zur Schätzung der Reliabilität Anwendung findet.

Die *Validität* bezeichnet „the extent to which indicators of a construct measure what they are purported to measure“ (Bagozzi/Yi 2012, S. 18). Demnach gibt die Validität Auskunft darüber, inwieweit ein Messinstrument tatsächlich das misst, was es messen soll (Schnell/Hill/Esser 2008). Ein valides Messinstrument ist damit immer reliabel. Umgekehrt gilt dies aber nicht, weil stabile und konsistente Messungen dennoch ungenau sein können (Churchill 1979). Es gibt verschiedene Arten von Validität, die im Folgenden dargestellt werden: die Inhaltsvalidität, die nomologische Validität, die Konvergenzvalidität und die Diskriminanzvalidität (Homburg/Giering 1996). Die *Inhaltsvalidität* berücksichtigt, inwiefern die Bestandteile eines Messinstrumentes inhaltlich relevant und repräsentativ für das zu messende Konstrukt sind (Diekmann 2001). Da allerdings



keine objektiven Kriterien zur Bestimmung des Ausmaßes der Inhaltsvalidität existieren, wird sie nicht als Validitätskriterium herangezogen (Schnell/Hill/Esser 2008). Jedoch kann für die Konstrukte in dieser Arbeit inhaltliche Validität angenommen werden, weil sich die genutzten Messinstrumente stark an den Definitionen der Konstrukte orientieren. Bei der *nomologischen Validität* muss das Konstrukt in einem nomologischen Netz verankert werden. Das heißt, dass nomologische Validität auftritt, wenn die postulierten Kausalzusammenhänge zwischen mehreren Konstrukten bestätigt werden können (Moosbrugger/Kelava 2007). Da die Herleitung der Forschungsmodelle in beiden Studien mithilfe etablierter Theorien aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen erfolgt, kann die nomologische Validität nicht formal überprüft werden. *Konvergenzvalidität* ist dann zu attestieren, wenn die Indikatoren, die dasselbe Konstrukt messen, stark miteinander korrelieren und quasi austauschbar sind (Moosbrugger/Kelava 2007). Die zugrunde liegende Annahme ist hierbei, dass eine valide Messung nur dann vorliegen kann, wenn die Indikatoren einen starken Zusammenhang untereinander aufweisen (Bagozzi/Yi 2012). *Diskriminanzvalidität* liegt vor, wenn sich empirisch zeigen lässt, dass ein Konstrukt andere Sachverhalte misst als andere Instrumente (Schnell/Hill/Esser 2008). Die vorliegende Abhandlung folgt der Empfehlung von Bagozzi/Yi (2012), bei der Beurteilung der Validität von Konstrukten insbesondere Gütekriterien für die Konvergenz- und die Diskriminanzvalidität zu berücksichtigen.

Für die Beurteilung der Reliabilität und Validität stehen unterschiedliche Gütekriterien zur Verfügung. Die Gütebeurteilung gibt an, wie gut ein geschätztes Modell die Beziehungen der manifesten Indikatoren und der dazugehörigen Konstrukte abbilden kann (Homburg/Baumgartner 1995a). Aufgrund der historischen Entwicklung werden zwei übergeordnete Kategorien differenziert: Gütekriterien erster und zweiter Generation (Homburg/Giering 1996). Im Folgenden werden die dieser Arbeit zugrunde liegenden Gütekriterien erster und zweiter Generation erläutert und entsprechende Grenzwerte abgeleitet. Die Gütekriterien der ersten Generation basieren auf der psychometrischen Forschung und dienen

im Wesentlichen als Leitlinien für die Entwicklung geeigneter Messinstrumente (Churchill 1979).

Im Speziellen werden

- die explorative Faktorenanalyse,
- das Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) sowie
- die Item-to-Total-Korrelation betrachtet (Gerbing/Anderson 1988).

Die *explorative Faktorenanalyse* zählt zu den multivariaten Analysemethoden, die zur Erkundung von Faktorenstrukturen bzw. -mustern eingesetzt werden (Backhaus et al. 2008). Mithilfe dieser Analyse können zum einen Gruppen von verwandten Indikatoren aus einer Vielzahl von Indikatoren identifiziert und zum anderen die Zusammenhänge zwischen den zugrunde liegenden Faktoren und den dazugehörigen Indikatoren errechnet werden (Schnell/Hill/Esser 2008). Bei der Gütebeurteilung von Multi-Item-Skalen spielt der durch den zugrunde liegenden Faktor erklärte Varianzanteil an den beobachtbaren Indikatoren eine bedeutende Rolle. Homburg/Giering (1996) empfehlen einen Mindestwert von 0,50 für die erklärte Varianz der explorativen Faktorenanalyse.

Ein weiteres wichtiges Gütekriterium der ersten Generation ist *Cronbachs Alpha* ( $\alpha$ ) (Cronbach 1951). Da es sich auf die interne Konsistenz der zu einer Messung eines Konstruktes verwendeten Indikatoren bezieht, hat es eine besondere Stellung als Reliabilitätskriterium inne (Cortina 1993). Cronbachs Alpha gilt als „most commonly accepted formula for assessing reliability of a measurement scale with multi-point items“ (Peter 1979, S. 8). Der Alpha-Wert, der sich zwischen 0 und 1 bewegt, wird über die durchschnittlichen Korrelationen zwischen den Indikatoren bestimmt (Homburg/Giering 1996). Generell wird ein Mindestwert von 0,70 angestrebt (Nunnally 1978).

Laut Cronbach (1951) berechnet sich der Alpha-Wert nach der folgenden Formel:

$$\alpha = \frac{q}{-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^q \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Mit:

$q$  = Anzahl der Indikatoren

$\sigma_i^2$  = Varianz des i-ten Indikators

$\sigma_t^2$  = Varianz der Summe aller Indikatoren eines Faktors

Eng verbunden mit Cronbachs Alpha, das die interne Konsistenz auf Konstruktebene beurteilt, ist die sogenannte *Item-to-Total-Korrelation*, die Aufschluss über die jeweilige Korrelation eines Indikators (= Item) mit dem Gesamtfaktor (= Total) gibt (Schnell/Hill/Esser 2008). In der wissenschaftlichen Praxis hat sich die Anwendung der korrigierten Item-to-Total-Korrelation etabliert, bei welcher der betreffende Indikator von der Berechnung ausgeschlossen wird (Norušis 1993). In der Literatur wird zwar kein einheitlicher Grenzwert postuliert, jedoch ein möglichst hoher Wert angestrebt (Churchill 1979). In der vorliegenden Arbeit wird dem Vorgehen von Gruner (1997) gefolgt, der einen Grenzwert von 0,40 für die korrigierte Item-to-Total-Korrelation vorschlägt.

Neben den Kriterien der ersten Generation werden heutzutage vermehrt leistungsstärkere Gütekriterien der zweiten Generation verwendet, da sie mit weniger restriktiven Annahmen einhergehen. Die Grundlage für die Ermittlung dieser Kriterien ist die konfirmatorische Faktorenanalyse, die im Gegensatz zur explorativen Faktorenanalyse nicht strukturentdeckend, sondern strukturprüfend angelegt ist (Homburg/Giering 1996). Wie auch bei den Kriterien der ersten Generation können die Anpassungsmaße auf Indikatoren- und Konstruktebene differenziert werden. Im Folgenden wird zunächst auf die Indikatorreliabilität (IR) und den t-Wert der Faktorladung als ausgewählte Gütekriterien auf der Indikatorebene eingegangen, bevor anschließend die Faktorreliabilität (FR), die durchschnitt-

lich erfasste Varianz (DEV) und das Fornell-Larcker-Kriterium als weitere Gütekriterien der Konstruktebene im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Ein bedeutendes Kriterium für die statistische Güte auf der Indikatorebene stellt die *Indikatorreliabilität* dar. Dieses Maß, das einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen kann, entspricht der quadrierten Ladung eines Indikators auf dem entsprechenden Faktor und kann laut Bagozzi/Baumgartner (1994) als derjenige Varianzanteil des Indikators gedeutet werden, der durch den Faktor erklärbar ist. In der wissenschaftlichen Literatur wird häufig ein Mindestwert von 0,4 gefordert (Homburg/Baumgartner 1995b). Die IR wird wie folgt berechnet:

$$IR(x_i) = \frac{\lambda_{ij}^2 \phi_{jj}}{\lambda_{ij}^2 \phi_{jj} + \theta_{ii}}$$

Mit:

$\lambda_{ij}$  = geschätzte Faktorladung des i-ten Indikators in Bezug auf den zugrunde liegenden latenten Faktor  $\xi_j$

$\phi_{jj}$  = geschätzte Varianz des latenten Faktors  $\xi_j$

$\theta_{ii}$  = geschätzte Varianz des Messfehlers  $\delta_i$  des i-ten Indikators

Ein weiteres Kriterium zur Überprüfung der statistischen Güte auf Indikatorebene ist der sogenannte *t-Wert der Faktorladung*, der prüft, ob sich die Faktorladungen der Indikatoren signifikant von 0 unterscheiden. Der t-Wert wird durch Bildung des Quotienten aus der geschätzten Faktorladung und dem Standardfehler der Schätzung berechnet (Jöreskog/Sörbom 1993). Homburg/Giering (1996) schlagen einen Mindestwert von 1,645 (einseitiger Test auf dem 5%-Signifikanzniveau) vor.

Auf Konstruktebene stellt die *Faktorreliabilität* ein bedeutendes Gütekriterium dar. Sie ist auf einen Bereich zwischen 0 und 1 normiert und gibt an, wie gut der

Indikatorenverbund das latente Konstrukt bzw. den zugrunde liegenden Faktor messen kann (Homburg/Giering 1996). Hohe FR-Werte weisen auf Konvergenzvalidität hin (Homburg/Klarmann/Pflesser 2008). In der Literatur wird für Werte von mindestens 0,60 plädiert (Bagozzi/Yi 1988). Formal lässt sich die FR wie folgt darstellen:

$$FR(\xi_j) = \frac{(\sum_{i=1}^q \lambda_{ij})^2 \phi_{jj}}{(\sum_{i=1}^q \lambda_{ij})^2 \phi_{jj} + \sum_{i=1}^q \theta_{ii}}$$

Mit:

- $q$  = Anzahl der Indikatoren
- $\lambda_{ij}$  = geschätzte Faktorladung des  $i$ -ten Indikators in Bezug auf den zugrunde liegenden latenten Faktor  $\xi_j$
- $\phi_{jj}$  = geschätzte Varianz des latenten Faktors  $\xi_j$
- $\theta_{ii}$  = geschätzte Varianz des Messfehlers  $\delta_i$  des  $i$ -ten Indikators

Auch die *durchschnittlich erfasste Varianz* ist ein wichtiges Kriterium, um die Güte der Konstruktmessung zu beurteilen (Homburg/Giering 1996). Dafür wird der Varianzanteil, der durch das Konstrukt erklärt wird, ins Verhältnis zu der Varianz gesetzt, die durch Messfehler hervorgerufen worden ist (Fornell/Larcker 1981). Hohe Werte der DEV, die auf einen Bereich von 0 bis 1 normiert ist, zeigen an, dass ein großer Anteil der gemeinsamen Varianz aller Indikatoren durch das Konstrukt erklärt werden kann und dass Konvergenzvalidität besteht (Homburg/Giering 1996). Für die DEV wird ein Mindestwert von 0,50 empfohlen (Bagozzi/Yi 1988).

Sie lässt sich wie folgt berechnen:

$$\text{DEV}(\xi_j) = \frac{\sum_{i=1}^q \lambda_{ij}^2 \phi_{jj}}{\sum_{i=1}^q \lambda_{ij}^2 \phi_{jj} + \sum_{i=1}^q \theta_{ii}}$$

Mit:

- $q$  = Anzahl der Indikatoren
- $\lambda_{ij}$  = geschätzte Faktorladung des  $i$ -ten Indikators in Bezug auf den zugrunde liegenden latenten Faktor  $\xi_j$
- $\phi_{jj}$  = geschätzte Varianz des latenten Faktors  $\xi_j$
- $\theta_{ii}$  = geschätzte Varianz des Messfehlers  $\delta_i$  des  $i$ -ten Indikators

Um die Diskriminanzvalidität der Konstrukte zu beurteilen, kann das relativ strenge Fornell-Larcker-Kriterium herangezogen werden (Homburg/Giering 1996). Das Kriterium wird erfüllt, wenn die DEV eines Konstruktes  $\xi_i$  höher ist als jede quadrierte Korrelation dieses Konstruktes mit einem anderen Konstrukt  $\xi_j$  (Fornell/Larcker 1981).

Die erläuterten Gütekriterien stellen sicher, dass die Konstruktmessung in der vorliegenden Arbeit die gängigen Reliabilitäts- und Validitätsanforderungen erfüllt. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Kriterien in ihrer Gesamtheit bewertet werden müssen. Messungen werden nicht gleich verworfen, wenn einzelne Gütekriterien nicht erfüllt sind (Homburg/Baumgartner 1995a).

Tabelle 2-26 fasst die vorgestellten Kriterien der Indikator- und Konstruktebene einschließlich ihrer Anspruchsniveaus zusammen.

*Tabelle 2-26:* Gütekriterien der Konstruktmessung  
(in Anlehnung an Homburg/Giering 1996, S. 13)

Gütekriterium ...	Analyseebene	Anspruchsniveau
<b>... der ersten Generation</b>		
Erklärte Varianz der explorativen Faktorenanalyse	Konstrukt	$\geq 0,50$
Cronbachs Alpha ( $\alpha$ )	Konstrukt	$\geq 0,70$
Korrigierte Item-to-Total-Korrelation	Indikator	$\geq 0,40$
<b>... der zweiten Generation</b>		
Indikatorreliabilität (IR)	Indikator	$\geq 0,40$
t-Wert der Faktorladung	Indikator	$\geq 1,645$
Faktorreliabilität (FR)	Konstrukt	$\geq 0,60$
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	Konstrukt	$\geq 0,50$
Fornell-Larcker-Kriterium	Konstrukt	DEV > quadrierte Korrelationen des Faktors mit anderen Faktoren

#### 2.4.2 Grundlagen der Kausalanalyse

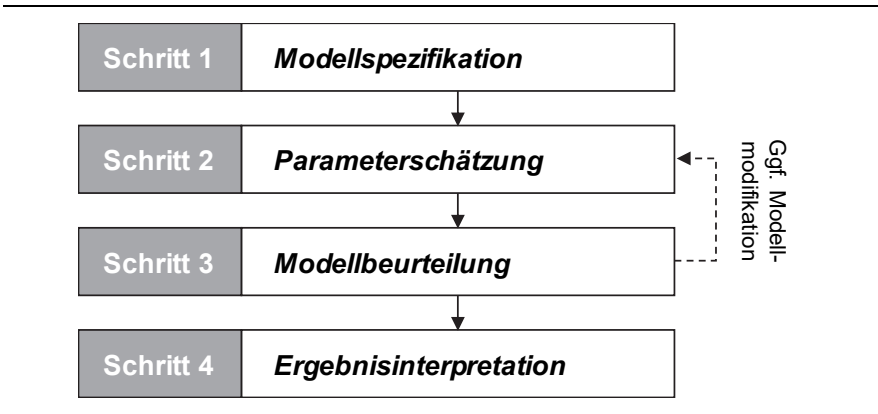
In diesem Unterabschnitt wird das Analyseverfahren zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen den Konstrukten vorgestellt. Im Speziellen wird auf die Besonderheiten der Kausalanalyse mit Strukturgleichungsmodellen eingegangen, die der Gruppe der multivariaten Verfahren der Dependenzanalyse zuzuordnen sind. Mithilfe der Kausalanalyse können gerichtete Zusammenhänge untersucht werden, d.h. kausale Wirkbeziehungen zwischen Konstrukten. Der Vorteil von Strukturgleichungsmodellen gegenüber anderen Analyseverfahren der Dependenzanalyse (z.B. der Regressionsanalyse) ist darin zu sehen, dass komplexe Abhängigkeitsstrukturen wie mehrstufige Kausalketten zwischen mehreren metrisch skalierten Variablen untersucht werden können (Homburg/Pflesser/Klarmann 2008). Die Kausalanalyse mithilfe von Strukturgleichungsmodellen

gilt als extrem leistungsfähig, da sie komplexe Dependenzstrukturen simultan schätzen und mehrstufige Wirkbeziehungen modellieren kann (Homburg/Klarmann 2006).

Dieses Verfahren ist für die vorliegende Arbeit vor allem deshalb geeignet, da mit ihm mehrstufige Modelle mit beobachtbaren und nicht beobachtbaren Variablen analysiert werden können (Homburg/Baumgartner 1995a). Zur Schätzung komplexer Wirkbeziehungen zwischen manifesten und latenten Variablen findet im Rahmen der Kausalanalyse eine Verknüpfung der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit der linearen Regression statt (Williams/Vandenberg/Edwards 2009). Den Ausgangspunkt für die Kausalanalyse stellen Varianzen und Kovarianzen der messbaren Indikatoren dar, mit deren Hilfe latente Konstrukte operationalisiert werden. Daher wird dieses Verfahren auch als Kovarianzstrukturanalyse bezeichnet (Homburg/Baumgartner 1995b). Klarmann (2008) postuliert in diesem Zusammenhang, dass die kovarianzbasierte Strukturgleichungsanalyse in der betriebswirtschaftlichen Forschung die weiteste Verbreitung erlangt hat. Diese Form der Strukturgleichungsanalyse liegt auch dieser Arbeit zugrunde. Sie erfolgt anhand der vier Schritte zur Vorgehensweise bei der Kausalanalyse nach Homburg/Pflesser/Klarmann (2008), die in Abbildung 2-8 vereinfacht dargestellt sind.



Abbildung 2-8: Vorgehensweise bei der Kausalanalyse  
(in Anlehnung an Homburg/Pflesser/Klarmann 2008, S. 560)



Begonnen wird in Schritt 1 mit der *Modellspezifikation*. In Strukturgleichungsmodellen werden gleichzeitig Beziehungen zwischen Indikatoren und Konstrukten sowie Konstrukten untereinander geschätzt. Diese Informationen werden in einem System linearer Gleichungen spezifiziert (Homburg/Pflesser/Klarmann 2008). Hierbei wird zwischen dem Strukturmodell, das die Beziehungen zwischen den latenten Konstrukten abbildet, und dem Messmodell, das festlegt, welche Indikatoren welches Konstrukt repräsentieren, unterschieden (Homburg/Baumgartner 1995a).

Durch das *Messmodell* können mithilfe von konfirmatorischen Faktorenanalysen Beziehungen zwischen den messbaren Indikatoren und den latenten Konstrukten geschätzt werden (Homburg/Baumgartner 1995a). Die Gleichungen, auf denen diese Schätzungen basieren, können laut Iacobucci (2009) formal wie folgt dargestellt werden:

$$x = \Lambda_x \xi + \delta \quad (\text{Messmodell exogener Variablen}) \quad (1)$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon \quad (\text{Messmodell endogener Variablen}) \quad (2)$$

In beiden Gleichungen (1) und (2) repräsentieren  $x$  bzw.  $y$  Vektoren der exogenen bzw. endogenen Indikatoren. Die Koeffizientenmatrizen  $\Lambda_x$  und  $\Lambda_y$  modellieren ihrerseits Faktorladungen der exogenen bzw. endogenen Indikatoren. Sie zeigen folglich die Stärke der Zusammenhänge der Indikatoren mit ihren zugrunde liegenden Konstrukten (Homburg/Baumgartner 1995a). Mit  $\delta$  und  $\varepsilon$  werden die angenommenen Fehlerterme berücksichtigt (Homburg/Baumgartner 1995a).

Das *Strukturmodell* bildet die zweite Modellkomponente der Kausalanalyse. Im Gegensatz zum Messmodell, das die Beziehungen zwischen den beobachtbaren Indikatoren und den latenten Konstrukten aufzeigt, bildet das Strukturmodell die hypothetischen Beziehungen ab, die zwischen den latenten Konstrukten bestehen (Homburg/Baumgartner 1995a). Diese Beziehungen lassen sich in folgender Gleichung ausdrücken (Iacobucci 2009):

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta \quad (\text{Strukturmodell}) \quad (3)$$

Die Notation für diese Gleichung kann aus den Gleichungen 1 und 2 übernommen werden. So enthält  $B$  die Koeffizientenmatrix, welche die Effekte zwischen den endogenen Variablen  $\eta$  modelliert, und  $\Gamma$  die Koeffizientenmatrix, welche die Effekte zwischen den endogenen Variablen  $\eta$  und den exogenen Variablen  $\xi$  abbildet (Homburg/Baumgartner 1995a).

Der zweite Schritt beinhaltet die *Parameterschätzung*, deren Ziel in der Minimierung der Diskrepanz zwischen der vom Modell implizierten Kovarianzmatrix und der empirischen Kovarianzmatrix der Indikatoren liegt (Bollen 1989). Dafür ist die Kovarianzmatrix der messbaren Indikatoren  $x$  und  $y$  zu formulieren. Sie enthält neben den im Mess- und Strukturmodell bereits verwendeten Matrizen vier weitere Matrizen:  $\phi$ ,  $\psi$ ,  $\theta_\varepsilon$  und  $\theta_\delta$ . Formal kann die Kovarianzmatrix  $\Sigma$  der Indikatoren nach folgender Gleichung abgebildet werden (Bollen 1989):

$$\Sigma = \Sigma(B, \Gamma, \Lambda_y, \Lambda_x, \phi, \psi, \theta_\varepsilon, \theta_\delta) \quad (4)$$

Die unbekannten Parameter müssen geschätzt werden, um über die in der Kovarianzmatrix  $\Sigma$  enthaltenen Informationen Erkenntnisse über die Zusammenhänge der latenten Variablen zu erhalten (Homburg/Baumgartner 1995a). Die besetzten Einträge der Matrizen können in einem Vektor  $\alpha$  erfasst bzw. zusammengefasst werden (Homburg/Baumgartner 1995a). Die Kovarianzmatrix  $\Sigma$  kann folglich als Funktion der unbekannten Parameter des Modells dargestellt werden (siehe Gleichung 5). Wie Gleichung 6 zeigt, entsteht durch die Modellschätzung eine Kovarianzmatrix, die den Vektor  $\hat{\alpha}$  der geschätzten Parameter beinhaltet. Notwendige Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die Kovarianzmatrix der beobachtbaren Indikatoren ausreichende Informationen zur Identifizierung des Modells aufweist (Homburg/Baumgartner 1995b), d.h., dass nicht mehr unbekannte Parameter geschätzt werden dürfen als die in der Kovarianzmatrix  $\Sigma$  enthaltene Anzahl der Varianzen und Kovarianzen (Homburg/Pflesser/Klarmann 2008).

$$\Sigma = \Sigma(\alpha) \quad (5)$$

$$\hat{\Sigma} = \Sigma(\hat{\alpha}) \quad (6)$$

Wie bereits beschrieben, besteht das Ziel der Parameterschätzung darin, die Modellparameter derart zu identifizieren, dass sich die geschätzte Kovarianzmatrix  $\Sigma(\alpha)$  der empirischen Kovarianzmatrix  $S$  so weit wie möglich annähert (Homburg/Baumgartner 1995a). Die Zielfunktion, die es zu minimieren gilt, ist in Gleichung 7 dargestellt.  $F$  bildet dabei die Diskrepanzfunktion ab, welche die Differenz zwischen der geschätzten Kovarianzmatrix  $\Sigma(\alpha)$  und den empirischen Beobachtungen wiedergibt (Hildebrandt/Temme 2005).

$$f_s(\alpha) = F(S, \Sigma(\alpha)) \rightarrow \min \quad (7)$$

Es existieren unterschiedliche Schätzverfahren, um das Minimierungsproblem zu lösen. Als Beispiele seien das Maximum-Likelihood-Verfahren (ML), das Weighted-Least-Squares-Verfahren und das Unweighted-Least-Squares-

Verfahren genannt (Bollen 1989). Der Empfehlung von Homburg/Klarmann (2006) folgend, wird in dieser Arbeit das ML-Verfahren angewendet, das die Diskrepanzfunktion durch eine simultane Analyse aller Gleichungen in einem Iterationsalgorithmus ableitet.

Im dritten Schritt wird die *Modellbeurteilung* durchgeführt. Die Beurteilungsgrundlage ist die Güte der erfolgten Anpassung der geschätzten Kovarianzmatrix an die empirischen Daten (Homburg/Baumgartner 1995a). Im Speziellen werden fünf Kriterien betrachtet, die von Homburg/Klarmann (2006) zur Beurteilung der Güte von kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodellen empfohlen werden:

- Chi-Quadrat-Freiheitsgrade-Quotient ( $\chi^2/df$ ),
- Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA),
- der Standardized Root Mean Square Residual (SRMR),
- der Comparative Fit Index (CFI) und
- der Tucker Lewis Index (TLI).

Der *Chi-Quadrat-Freiheitsgrade-Quotient* basiert auf der Chi-Quadrat-Teststatistik. Diese prüft die Nullhypothese, die davon ausgeht, dass geschätzte und empirische Kovarianzmatrizen identisch sind (Homburg/Klarmann 2006). Dementsprechend lehnt man bei statistisch signifikanten Chi-Quadrat-Werten die „Richtigkeit“ des geschätzten Modells ab. Ein Nachteil dieses Testes zeigt sich darin, dass bei zunehmender Stichprobengröße schon kleinste triviale Abweichungen zu signifikant abweichenden Testergebnissen führen können (Shook et al. 2004). Daher ist der Chi-Quadrat-Wert vor allem in Relation zur Zahl der Freiheitsgrade zu setzen. In der Literatur wird ein Wert von maximal 3,00 für den Chi-Quadrat-Freiheitsgrade-Quotient empfohlen (Iacobucci 2010).

Der *Root Mean Square Error of Approximation* bildet die Diskrepanz der geschätzten und der empirischen Kovarianzmatrizen pro Freiheitsgrad ab, womit die Modellkomplexität beachtet wird (Hair et al. 2006). Es geht hier nicht um einen Test der perfekten Modellanpassung, sondern es wird getestet, wie gut sich

das reproduzierte Modell der Realität annähert (Homburg/Baumgartner 1995a). Die Formel für den RMSEA lautet:

$$\text{RMSEA} = \sqrt{\left( \frac{\chi^2 - \text{df}}{\text{df} (n - 1)} \right)}$$

Dabei gibt  $n$  den Stichprobenumfang und  $\text{df}$  die Anzahl der Freiheitsgrade an. Die Anzahl der Freiheitsgrade wird mittels folgender Formel berechnet:

$$\text{df} = [q (q + 1) / 2] - t$$

mit  $q$  = Anzahl der Indikatoren und  $t$  = Anzahl der zu schätzenden Parameter.

Da mit dem RMSEA der Approximationsfehler berechnet wird, werden kleine Werte bevorzugt. Laut einschlägiger Literatur deuten Werte bis 0,05 auf eine gute Modellanpassung hin (Diamantopoulos/Siguaw 2000), während Werte von 0,05 bis 0,10 für eine akzeptable Anpassung sprechen (Homburg/Pflesser/Klarmann 2008).

Ähnlich wie mit dem RMSEA kann auch mit dem *Standardized Root Mean Square Residual* die Anpassungsgüte beurteilt werden; jedoch werden beim SRMR die Freiheitsgrade nicht beachtet, sodass die Modellkomplexität unberücksichtigt bleibt (Homburg/Klarmann/Pflesser 2008). Der SRMR basiert auf der Umwandlung von geschätzten und empirischen Kovarianz- in Korrelationsmatrizen, auf deren Basis wiederum die mittleren absoluten Residualkorrelationen ermittelt werden (Kline 2011). Da kleine Residuen eine geringe Abweichung implizieren, sprechen niedrige Werte des SRMR für eine hohe Anpassungsgüte. Dabei weisen Werte bis 0,10 auf eine akzeptable Anpassung hin (Homburg/Klarmann 2006). Die Formel zur Berechnung des SRMR lautet (Homburg/Klarmann/Pflesser 2008):

$$\text{SRMR} = \sqrt{\frac{2 \sum_{i=1}^q \sum_{j=1}^i \left( \frac{s_{ij} - \hat{\sigma}_{ij}}{s_{ii} s_{jj}} \right)^2}{q(q+1)}}$$

Mit:

- $q$  = Anzahl der Indikatoren
- $s_{ij}$  = Elemente der empirischen Kovarianzmatrix
- $\hat{\sigma}_{ij}$  = Elemente der geschätzten Kovarianzmatrix

Sowohl der *Comparative Fit Index* als auch der Tucker Lewis Index basieren auf einem Vergleich des relevanten Modells (Index r) mit dem Basismodell (Index b). Anhand des CFI kann beurteilt werden, wie sich die Modellanpassung im Vergleich zu einem informationslosen Nullmodell verbessert (Hair et al. 2006). Eine gute Anpassung liegt dann vor, wenn die Werte des CFI – dieser ist auf einen Wertebereich zwischen 0 und 1 normiert – hoch sind (Jaccard/Wan 1996). Hu/Bentler (1999) sprechen in diesem Zusammenhang von einer guten Anpassung, wenn ein Wert von 0,95 erreicht wird. Folgende Gleichung wird zur Berechnung des CFI angewendet:

$$\text{CFI} = 1 - \frac{\max\{\chi_r^2 - \text{df}_r; 0\}}{\max\{\chi_b^2 - \text{df}_b; \chi_r^2 - \text{df}_r; 0\}}$$

Mit:

- Index r = für das relevante bzw. geschätzte Modell
- Index b = Index b für das Basis-/Referenzmodell

Auch beim *Tucker Lewis Index* (auch *Non Normed Fit Index* genannt) erfolgt die Gütebeurteilung über einen Vergleich des geschätzten Modells mit einem Referenzmodell (Homburg/Klarmann/Pflesser 2008). Im Vergleich mit dem CFI ist der TLI aber stärker von der Stichprobengröße abhängig (Bagozzi/Yi 2012). Der TLI kann im Gegensatz zum CFI auch über 1,00 liegen (Diamantopoulos/Siguaw 2000). Werte ab 0,90 werden als zufriedenstellend angesehen (Homburg/Baumgartner 1995a), während ab 0,95 von einer guten Modellanpassung ausgegangen wird (Hu/Bentler 1999). Der TLI berechnet sich wie folgt:

$$\text{TLI} = \frac{(\chi_b^2/\text{df}_b) - (\chi_r^2/\text{df}_r)}{(\chi_b^2/\text{df}_b) - 1}$$

Die vorgestellten Anpassungsmaße gehören zu den wichtigsten Kriterien der Gütebeurteilung (Homburg/Klarmann 2006). In der Literatur wird eine ganzheitliche Beurteilung der vorgestellten Gütekriterien als sinnvoll erachtet (Bagozzi/Yi 2012), da für die einzelnen Kriterien gewisse Einschränkungen gelten und sie unterschiedlich stark von der Stichprobengröße und der Modellkomplexität abhängig sind. Die angegebenen Anspruchsniveaus sollten als Richtgrößen und nicht als absolute Ober- bzw. Untergrenzen verstanden werden (Homburg/Klarmann 2006). Tabelle 2-27 zeigt die wichtigsten globalen Gütekriterien und ihre Anspruchsniveaus auf.

*Tabelle 2-27:* Globale Gütekriterien zur Beurteilung der Konstruktmessung  
(Homburg/Klarmann/Pflesser 2008, S. 288)

Gütekriterium	Anspruchsniveau
Chi-Quadrat-Freiheitsgrade-Quotient ( $\chi^2/\text{df}$ )	$\leq 3,00$
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$\leq 0,10$
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	$\leq 0,10$
Comparative Fit Index (CFI)	$\geq 0,90$
Tucker Lewis Index (TLI)	$\geq 0,90$

Im vierten Schritt, der *Ergebnisinterpretation*, werden die Abhängigkeitsstrukturen des Gesamtmodells analysiert sowie die einzelnen direkten und indirekten Effekte des Modells interpretiert (Homburg/Pflesser/Klarmann 2008).

#### 2.4.3 Datengrundlage und Konstruktmes- sung

In diesem Unterabschnitt werden die Datengrundlage sowie die Konstruktmes-  
sung beschrieben, die dieser Studie zugrunde liegen. Bei der Datengrundlage  
stehen das Vorgehen zur Erhebung sowie die wesentlichen Merkmale der Stich-  
probe im Fokus (vgl. Unterabschnitt 2.4.3.1). Danach erfolgt die Operationalisie-  
rung der erhobenen Konstrukte (vgl. Unterabschnitt 2.4.3.2). Ausführungen zum  
Umgang mit dem Thema Common Method Bias schließen diesen Abschnitt ab  
(vgl. Unterabschnitt 2.4.3.3).

##### 2.4.3.1 Vorgehen der Datenerhebung und wesentliche Merkmale der Stichprobe

Zur Validierung der in Abschnitt 2.3 hergeleiteten Hypothesen wurden in dieser  
Studie – wie in der Führungsforschung häufig praktiziert – dyadische Daten  
erhoben, d.h. Daten von Mitarbeitern und Führungskräften, die einander zuge-  
ordnet werden können. Zu diesem Zweck wurde ein Datensatz generiert, der im  
Rahmen eines Executive-MBA-Programmes mit internationalen Teilnehmern an  
einer führenden Business School in China in den Jahren 2013/14 erhoben wurde.  
Die Datenerhebung erfolgte in fünf Schritten. Zur Gewinnung der Zielstichprobe  
wurden im ersten Schritt 236 Teilnehmer des berufsbegleitenden Studienpro-  
grammes per E-Mail kontaktiert. Als Anreiz zur Teilnahme an der Studie wurde  
den Führungskräften, die allesamt Gewinn- und Verlustverantwortung in ihren  
Funktionen innehatten, ein individueller und detaillierter Feedbackbericht zu  
ihrem Führungsverhalten in Aussicht gestellt. Der Einladung folgten 211 der 236  
kontaktierten Personen (Rücklaufquote: 89,4%); diese erhielten im zweiten  
Schritt einen papierbasierten Fragebogen. Um das gewünschte dyadische Design  
zu realisieren, wurden die Studienteilnehmer gebeten, die Kontaktdaten von



mindestens drei direkt an sie berichtenden Mitarbeitern anzugeben. Im dritten Schritt wurden diese Mitarbeiter kontaktiert und gebeten, einen separaten Onlinefragebogen auszufüllen. Insgesamt 761 der 1 229 kontaktierten Mitarbeiter nahmen an der Befragung teil, was einer Rücklaufquote von 61,9% entspricht. Im vierten Schritt wurden die Mitarbeiter- und Führungskräfte Daten anhand einer Identifikationsnummer zusammengefügt. Wie in der Führungsforschung mit Multi-Informanten-Designs üblich, wurden hierzu die Mitarbeiterdaten, die einer Führungskraft zugeordnet werden konnten, durch Mittelwertbildung aggregiert. In diesem Zusammenhang weisen James/Demaree/Wolf (1984) darauf hin, dass vor der Aggregation der Daten zunächst geprüft werden muss, inwieweit diese übereinstimmen. Zur Prüfung dieser notwendigen Übereinstimmung schlagen die Forscher den sogenannten Übereinstimmungskoeffizienten (Within Group Interrater Reliability Index;  $r_{wg}$ ) vor. Die Ermittlung des Medians der  $r_{wg}$ -Werte ergab, dass alle bei den Mitarbeitern erhobenen Konstrukte das geforderte Anspruchsniveau von 0,70 erfüllen und somit die Aggregation der Mitarbeiterdaten legitimieren. Im fünften Schritt wurden im Rahmen einer Follow-up-Studie ( $t_2$ ) erneut Daten zur abhängigen Variablen (organisationale Innovativität) erhoben. Von den 211 erneut kontaktierten Führungskräften füllten 132 den Fragebogen aus, was einer Rücklaufquote von 62,5% entspricht.<sup>8</sup>

Da im Rahmen der Erhebung zu ( $t_1$ ) nicht allen 211 befragten Führungskräften mindestens 1 Mitarbeiter zugeordnet werden konnte, mussten 17 Führungskräfte-Fragebögen von der weiteren Datenanalyse ausgeschlossen werden. Die Strukturgleichungsanalyse der Daten zu ( $t_1$ ) wurde mithilfe des listenweisen Fallausschlussverfahrens durchgeführt, sodass 31 der verbleibenden 194 Fälle ausgeschlossen wurden. Die finale Stichprobe ( $t_1$ ) umfasste demnach 163 Dyaden. Im Mittel wurden die Antworten von vier Mitarbeitern pro Führungskraft aggregiert. In der finalen Stichprobe waren 24% der Topmanager bzw. 60% der Mitarbeiter Frauen. Tabelle 2-28 fasst wesentliche Merkmale der Stichprobe zusammen.

---

<sup>8</sup> Aufgrund der Vielzahl fehlender Werte zu ( $t_2$ ) wurden diese nicht in der Kausalanalyse berücksichtigt, sondern im Rahmen einer gesonderten Korrelationsanalyse verwendet.

Tabelle 2-28: Merkmale der Stichprobe (Studie 1)

Unternehmensbezogene Merkmale		Topmanagerbezogene Merkmale	
Branche des Unternehmens		Position des Topmanagers	
Dienstleistungen	34,0%	CEO	31,2%
Produzierendes Gewerbe	19,6%	Finanzvorstand	2,3%
Maschinenbau und Elektrotechnik	13,1%	Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitglied	22,5%
Einzelhandel und Konsumgüter	11,8%	Manager mit Gewinn- und Verlustverantwortung	44,0%
Versorgung	8,5%		
IT	7,2%		
Banken und Finanzen	5,8%		
Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl)		Erfahrung in aktueller Position	
< 100	28,1%	Weniger als 1 Jahr	9,9%
100–500	27,1%	1 bis 2 Jahre	14,1%
501–1000	11,9%	3 bis 5 Jahre	25,3%
1001–2500	13,3%	6 bis 10 Jahre	21,9%
2501–5000	8,1%	Mehr als 10 Jahre	28,8%
5001–10000	3,8%		
10001–50000	6,7%		
> 50000	1,0%		

#### 2.4.3.2 Operationalisierung der Konstrukte

Alle latenten Konstrukte dieser Studie wurden auf der Grundlage etablierter wissenschaftlicher Skalen operationalisiert und, wo sinnvoll, für den Zweck der Studie sprachlich angepasst. Anschließend wurden sie vom Englischen ins Chinesische übersetzt. Sowohl die sprachlichen Anpassungen als auch die Übersetzungen wurden im Rahmen einer Validierungsstudie verifiziert. Mit Ausnahme des Konstruktes organisationale Innovativität, bei dem die Führungskräfte die Innovativität ihres Verantwortungsbereiches im Vergleich zu anderen Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen einschätzten, wurden alle Indikatoren des Hauptmodells anhand einer 7er-Likertskala (1 = stimme überhaupt nicht zu, 7 = stimme voll zu) bewertet.<sup>9</sup> Der detaillierten Ergebnisdarstellung der statistischen Güteprüfung wird ein Überblick über ausgewählte deskriptive Statistiken sowie über die Korrelationen aller Modellvariablen vorangestellt (vgl. Tabelle 2-29).

---

<sup>9</sup> Ferner wurden die Kontrollvariablen ‚Unternehmenszugehörigkeit‘ und ‚Alter‘ in Jahren und die Unternehmensgröße anhand der Mitarbeiterzahl abgefragt (vgl. Tabelle 2-29).

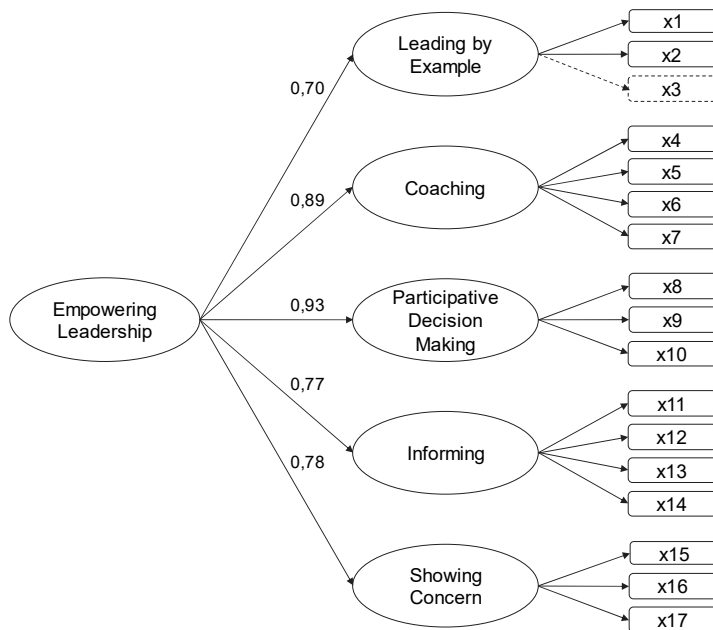
Tabelle 2-29: Deskriptive Statistiken und Korrelationen (Studie 1)

Konstrukt	MW	SA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Empowering Leadership d. TM	4,99	0,73	<b>0,78</b>																
2. Informationelle Unterstützung u. MA	5,16	1,11	0,45**	<b>0,89</b>															
3. Organisationale Innovativität	5,76	0,72	0,13	0,16*	<b>0,82</b>														
4. IT-Unterstützung	4,63	1,11	0,41**	0,43**	0,05	<b>0,92</b>													
5. Spezialisierung der Arbeit	5,40	0,90	0,04	0,05	-0,12	0,25**	<b>0,84</b>												
6. Macht von TM	5,53	1,24	0,03	0,03	0,18*	-0,12	-0,19*	<b>0,80</b>											
7. Vermeidungs-orientierung von TM	3,60	1,41	0,04	0,08	0,05	0,15*	0,21*	-0,07	<b>0,83</b>										
8. Marktdynamik	4,39	1,34	-0,06	-0,01	0,14	-0,16*	0,04	0,07	0,26**	<b>0,73</b>									
9. Wettbewerbsintensität	5,28	1,28	0,03	0,05	0,06	-0,04	0,06	0,07	0,15*	0,39**	<b>0,74</b>								
10. Technologische Turbulenz	3,96	1,35	-0,03	0,02	0,21**	-0,07	0,06	0,14*	0,16*	0,64**	0,33**	<b>0,69</b>							
11. Close Monitoring v. TM	3,89	0,73	0,19**	0,09	0,02	0,00	0,00	-0,05	0,00	0,07	0,04	0,12	<b>0,65</b>						
12. Unternehmensgröße <sup>a</sup>	3,03	2,01	0,13	0,07	0,10	0,07	0,15*	-0,21*	0,03	0,02	0,19**	0,09	0,06	/					
13. Kostendruck	4,06	1,02	0,00	-0,07	0,00	-0,01	0,00	-0,05	0,17*	0,08	0,15*	-0,01	-0,07	0,10	/				
14. Virtualitätsgrad	5,04	1,62	0,08	0,10	-0,04	0,18*	0,18*	-0,08	0,12	-0,01	-0,09	-0,08	0,25	-0,02	0,06	/			
15. Alter MA <sup>b</sup>	35,56	5,66	-0,01	0,14	-0,12	0,19*	0,18*	-0,18*	0,10	-0,08	0,02	-0,09	-0,07	0,07	0,15	0,09	/		
16. Unternehmens-zugänglichkeit MA <sup>b</sup>	4,89	3,21	0,05	0,06	-0,13	0,11	0,00	-0,07	0,01	-0,10	0,06	-0,09	-0,13	0,06	0,16*	-0,01	0,49**	/	
17. Zufriedenheit von TM	5,20	1,29	0,14	0,02	0,30**	0,00	-0,02	0,28**	0,07	-0,05	0,04	-0,05	-0,08	0,04	0,05	-0,13	0,06	0,03	/

Anmerkungen: MA = Mitarbeiter; MW = Mittelwert; SA = Standardabweichung; u. = unter; d. TM = durch Topmanager; fettdruckte Werte auf der Diagonalen entsprechen der Wurzel der durchschnittlich erfassten Varianz (DEV); keine Angabe der DEV für Konstrukte mit weniger als drei Indikatoren, da für diese Konstrukte keine isolierte konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt werden kann; <sup>a</sup>Angabe in Anzahl Mitarbeiter; 1 = <100, 2 = 100-500, 3 = 501-1000, 4 = 1001-2500, 5 = 2501-5000, 6 = 5001-10000, 7 = 10001-20000, 8 = 20001-50000, 9 = 50001-100000, 10 = > 100000; <sup>b</sup>Angabe in Jahren

Empowering Leadership wurde basierend auf dem ELQ von Arnold et al. (2000) als reflektives mehrdimensionales Konstrukt operationalisiert. In ihren empirischen Studien entwickelten und validierten die Forscher ein Messinstrument, das fünf Dimensionen umfasst: Leading by Example, Coaching, Participative Decision Making, Informing und Showing Concern (vgl. Unterabschnitt 2.2.3.1). Diese fünfdimensionale Faktorstruktur wurde im Rahmen empirischer Studien (z.B. Srivastava/Bartol/Locke 2006; Fong/Snape 2015) bereits validiert. Abbildung 2-9 zeigt, dass die beschriebene Faktorstruktur auch in dieser Studie bestätigt werden kann.

Abbildung 2-9: Faktorstruktur und -ladungen des mehrdimensionalen Konstruktes ‚Empowering Leadership‘



Anmerkung: x3 = Indikator wurde aufgrund der Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse von der weiteren Datenanalyse ausgeschlossen.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der indikator- und faktorbezogenen Güteprüfung mit Blick auf die fünf Empowering-Leadership-Dimensionen vorgestellt, bevor anschließend die Darstellung der statistischen Güte der weiteren modellbezogenen Konstrukte erfolgt.

### *„Leading by Example“*

Die Dimension Leading by Example wurde mithilfe von drei Indikatoren aus dem ELQ von Arnold et al. (2000) gemessen. Diese fragen ab, inwieweit Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und hohe Leistungsstandards setzen. Allerdings ergaben sowohl die explorative als auch die konfirmatorische Faktoranalyse, dass einer der drei Indikatoren die statistischen Mindestanforderungen (v.a. bezüglich der Faktorladung  $\geq 0,70$ ) nicht erfüllt und daher für die weiteren Datenanalysen eliminiert wurde (vgl. Abbildung 2-9). Da für Konstrukte mit weniger als drei Indikatoren keine isolierte konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt werden kann (Bollen 1989), können keine Angaben zur Faktorreliabilität sowie zur durchschnittlich erfassten Varianz gemacht werden. Weiterhin ist die Ermittlung der Indikatorreliabilität mit zwei Indikatoren nicht möglich. Tabelle 2-30 zeigt, dass sowohl die verbleibenden indikatorbezogenen als auch die faktorbezogenen Gütekriterien für die beiden verbleibenden Indikatoren erfüllt sind.

*Tabelle 2-30:* Operationalisierung und Gütekriterien der Empowering-Leadership-Dimension „Leading by Example“

Indikatorbezogene Gütekriterien			
Indikatoren	Item-to-Total-Korrelation	Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
My supervisor sets a good example by the way he/she behaves.	0,75	x	x
My supervisor works as hard as anyone in my work group.	0,75	x	x

<b>Faktorbezogene Gütekriterien</b>			
	<b>Wert</b>	<b>Anspruchsniveau</b>	<b>Erfüllt?</b>
Cronbachs Alpha ( $\alpha$ )	0,85	$\geq 0,70$	<input checked="" type="checkbox"/>
Erklärte Varianz der explorativen Faktorenanalyse	0,87	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Faktorreliabilität	x	$\geq 0,60$	x
Durchschnittlich erfasste Varianz	x	$\geq 0,50$	x
Fornell-Larcker-Kriterium	<input checked="" type="checkbox"/> (siehe Tabelle 2-29)		

Anmerkung: ☒ = Anspruchsniveau erfüllt; x = Anspruchsniveau nicht erfüllt / konnte nicht berechnet werden

### *„Coaching“*

Zur Messung der Dimension Coaching wurden vier Items des Self Leadership Questionnaire (SLQ) von Manz/Sims (1987) verwendet. Diese Skala erfasst, in welchem Ausmaß eine Führungskraft ihre Mitarbeiter zur Selbstführung ermutigt und diese dabei fördert. Die Operationalisierung wurde anhand des SLQ vorgenommen, da diese Skala die drei Strategiedimensionen zur Förderung der Selbstführung von Mitarbeitern (verhaltensfokussierte Strategien, natürliche Belohnungsstrategien und konstruktive Gedankenmusterstrategien, Stewart/Courtright/Manz 2011) schärfer abbildet als die Indikatoren von Arnold et al. (2000). So erfasst bspw. das Item „My supervisor encourages me to establish my own goals“ aus dem SLQ, inwieweit eine Führungskraft ihre Mitarbeiter zum Setzen eigener Ziele ermutigt, was ein wesentliches Element der Selbstführung darstellt (Neck/Houghton 2006). Ein vergleichbares Item findet sich in der von Arnold et al. (2000) vorgeschlagenen Subskala für die Dimension Coaching nicht. Tabelle 2-31 zeigt, dass die Messung der gewählten Items reliabel und valide ist.

*Tabelle 2-31:* Operationalisierung und Gütekriterien der Empowering-Leadership-Dimension „Coaching“

<b>Indikatorbezogene Gütekriterien</b>			
<b>Indikatoren</b>	<b>Item-to-Total-Korrelation</b>	<b>Indikator-reliabilität</b>	<b>t-Wert der Faktorladung</b>
My supervisor encourages me to establish my own goals.	0,76	0,67	29,56
My supervisor encourages me to expect a lot from myself.	0,79	0,67	27,67
My supervisor encourages me to be aware of my level of performance.	0,83	0,75	36,34
My supervisor encourages me to feel good about myself if I do a job well.	0,75	0,70	31,79
<b>Faktorbezogene Gütekriterien</b>			
	<b>Wert</b>	<b>Anspruchsniveau</b>	<b>Erfüllt?</b>
Cronbachs Alpha	0,90	$\geq 0,70$	<input checked="" type="checkbox"/>
Erklärte Varianz der explorativen Faktorenanalyse	0,77	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Faktorreliabilität	0,90	$\geq 0,60$	<input checked="" type="checkbox"/>
Durchschnittlich erfasste Varianz	0,70	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Fornell-Larcker-Kriterium	<input checked="" type="checkbox"/> (siehe Tabelle 2-29)		

Anmerkung: ☒ = Anspruchsniveau erfüllt; x = Anspruchsniveau nicht erfüllt / konnte nicht berechnet werden



*„Participative Decision Making“*

Die Dimension Participative Decision Making wurde durch drei Items des ELQ von Arnold et al. (2000) operationalisiert. Die Indikatoren erfassen, inwieweit Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, Ideen bei relevanten Entscheidungsfragen zu äußern und Mitarbeitermeinungen bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Die Ergebnisse der statistischen Güteprüfung sind zufriedenstellend, wie Tabelle 2-32 zeigt.

*Tabelle 2-32:* Operationalisierung und Gütekriterien der Empowering-Leadership-Dimension „Participative Decision Making“

<b>Indikatorbezogene Gütekriterien</b>			
<b>Indikatoren</b>	<b>Item-to-Total-Korrelation</b>	<b>Indikator-reliabilität</b>	<b>t-Wert der Faktorladung</b>
My supervisor encourages me to express ideas/suggestions.	0,73	0,76	36,94
My supervisor uses my suggestions to make decisions that affect me.	0,81	0,73	33,47
My supervisor considers my ideas even when he/she disagrees with them.	0,72	0,58	21,72
<b>Faktorbezogene Gütekriterien</b>			
	<b>Wert</b>	<b>Anspruchsniveau</b>	<b>Erfüllt?</b>
Cronbachs Alpha	0,87	$\geq 0,70$	<input checked="" type="checkbox"/>
Erklärte Varianz der explorativen Faktorenanalyse	0,80	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Faktorreliabilität	0,87	$\geq 0,60$	<input checked="" type="checkbox"/>
Durchschnittlich erfasste Varianz	0,69	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Fornell-Larcker-Kriterium	<input checked="" type="checkbox"/> (siehe Tabelle 2-29)		

Anmerkung: ☒ = Anspruchsniveau erfüllt; x = Anspruchsniveau nicht erfüllt / konnte nicht berechnet werden

*„Informing“*

Die Operationalisierung der Dimension Informing erfolgte durch vier Indikatoren des ELQ von Arnold et al. (2000). Die Items erfassen das Ausmaß, in dem Führungskräfte ihre Mitarbeiter über ihre Entscheidungen und strategischen Vorgaben unterrichten. Hierzu gehört z.B., dass die Führungskraft Mitarbeiter über relevante Entscheidungen informiert, Erwartungen an die Mitarbeiter erläutert oder erklärt, wie die Arbeit jedes einzelnen Mitarbeiters zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Tabelle 2-33 zeigt, dass die indikator- und faktorbezogenen Gütekriterien die geforderten Anspruchsniveaus erfüllen.

*Tabelle 2-33:* Operationalisierung und Gütekriterien der Empowering-Leadership-Dimension „Informing“

<b>Indikatorbezogene Gütekriterien</b>			
<b>Indikatoren</b>	<b>Item-to-Total-Korrelation</b>	<b>Indikator-reliabilität</b>	<b>t-Wert der Faktorladung</b>
My supervisor explains me how my job fits into the bigger picture.	0,65	0,49	16,85
My supervisor explains his/her decisions and actions to me.	0,81	0,79	43,75
My supervisor explains rules and expectations to me.	0,83	0,82	48,09
My supervisor explains how my efforts contribute to the overall effectiveness of the company.	0,75	0,66	27,98

<b>Faktorbezogene Gütekriterien</b>			
	<b>Wert</b>	<b>Anspruchsniveau</b>	<b>Erfüllt?</b>
Cronbachs Alpha	0,89	$\geq 0,70$	<input checked="" type="checkbox"/>
Erklärte Varianz der explorativen Faktorenanalyse	0,76	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Faktorreliabilität	0,90	$\geq 0,60$	<input checked="" type="checkbox"/>
Durchschnittlich erfasste Varianz	0,69	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Fornell-Larcker-Kriterium	<input checked="" type="checkbox"/> (siehe Tabelle 2-29)		

Anmerkung: ☒ = Anspruchsniveau erfüllt; x = Anspruchsniveau nicht erfüllt / konnte nicht berechnet werden

### *„Showing Concern“*

Zur Messung der Dimension Showing Concern wurden ebenfalls drei Items des ELQ von Arnold et al. (2000) herangezogen. Diese erfassen, inwieweit sich eine Führungskraft um das Wohlergehen, den Erfolg sowie persönliche Probleme der Mitarbeiter sorgt. Auch diese Empowering-Leadership-Dimension erfüllt die geforderten Anspruchsniveaus, wie Tabelle 2-34 zeigt.

Tabelle 2-34: Operationalisierung und Gütekriterien der Empowering-Leadership-Dimension  
 ‚Showing Concern‘

Indikatorbezogene Gütekriterien			
Indikatoren	Item-to-Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
My supervisor shows concern for my well-being.	0,93	0,96	101,63
My supervisor shows concern for my success.	0,87	0,85	65,46
My supervisor shows concern for my personal problems.	0,82	0,71	38,17
Faktorbezogene Gütekriterien			
	Wert	Anspruchsniveau	Erfüllt?
Cronbachs Alpha	0,94	$\geq 0,70$	<input checked="" type="checkbox"/>
Erklärte Varianz der explorativen Faktorenanalyse	0,89	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Faktorreliabilität	0,94	$\geq 0,60$	<input checked="" type="checkbox"/>
Durchschnittlich erfasste Varianz	0,84	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Fornell-Larcker-Kriterium	<input checked="" type="checkbox"/> (siehe Tabelle 2-29)		

Anmerkung: ☒ = Anspruchsniveau erfüllt; x = Anspruchsniveau nicht erfüllt / konnte nicht berechnet werden

Es bleibt zu resümieren, dass die Messung des mehrdimensionalen Konstruktes Empowering Leadership als reliabel und valide einzustufen ist. Im Folgenden wird die statistische Güte der übrigen modellbezogenen Konstrukte dargelegt. Hierzu werden zunächst die Konstrukte des Hauptmodells operationalisiert, bevor die Konstruktmessung der Moderator- sowie der Kontrollvariablen vorgestellt wird.

*„Informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern“*

Die Messung des Konstruktes informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern erfolgte durch drei Items, die von Liang et al. (2012) entwickelt wurden. Anhand dieser Skala wird erfasst, inwieweit sich Mitarbeiter durch Wissen, Tipps oder andere Perspektiven bei der Lösung von Problemen bzw. Generierung von Ideen gegenseitig unterstützen. Wie in Abschnitt 2.2.1.3 dargelegt, wurde nicht die tatsächlich erfolgte Unterstützung durch Kollegen gemessen, sondern die wahrgenommene Wahrscheinlichkeit, im Bedarfsfall informationelle Unterstützung durch die eigenen Kollegen zu erfahren. Laut Farh et al. (2010) ist diese potenzielle informationelle Unterstützung ein deutlich stärkerer Prädiktor für verhaltensorientierte Ergebnisgrößen als die tatsächlich erfahrene Unterstützung. Tabelle 2-35 zeigt, dass die Messung dieses Konstruktes die geforderten Anspruchsniveaus in zufriedenstellender Weise erfüllt.

*Tabelle 2-35:* Operationalisierung und Gütekriterien des Konstruktes „informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern“

Indikatorbezogene Gütekriterien			
Indikatoren	Item-to-Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
When faced with difficulties, my co-workers would ...			
... offer suggestions when I needed help.	0,83	0,81	42,87
... give me information to help me overcome the problem.	0,87	0,85	48,62
... help me to discover the cause and provide me with suggestions.	0,81	0,72	32,22

<b>Faktorbezogene Gütekriterien</b>			
	<b>Wert</b>	<b>Anspruchsniveau</b>	<b>Erfüllt?</b>
Cronbachs Alpha	0,92	$\geq 0,70$	<input checked="" type="checkbox"/>
Erklärte Varianz der explorativen Faktorenanalyse	0,86	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Faktorreliabilität	0,92	$\geq 0,60$	<input checked="" type="checkbox"/>
Durchschnittlich erfasste Varianz	0,80	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Fornell-Larcker-Kriterium	<input checked="" type="checkbox"/> (siehe Tabelle 2-29)		

Anmerkung: ☒ = Anspruchsniveau erfüllt; x = Anspruchsniveau nicht erfüllt / konnte nicht berechnet werden

### *„Organisationale Innovativität“*

Die abhängige Variable organisationale Innovativität wurde durch drei Items von de Dreu (2006) operationalisiert. Diese Indikatoren messen, inwieweit ein Unternehmensbereich auf alternative Methoden bzw. Verfahren setzt und neue Produkte oder Dienstleistungen entwickelt. Die Ergebnisse in Tabelle 2-36 zeigen, dass die Messung des Konstruktes die Anforderungen an die statistische Güte voll erfüllt.

*Tabelle 2-36:* Operationalisierung und Gütekriterien des Konstruktes ‚organisationale Innovativität‘

<b>Indikatorbezogene Gütekriterien</b>			
<b>Indikatoren</b>	<b>Item-to-Total-Korrelation</b>	<b>Indikator-reliabilität</b>	<b>t-Wert der Faktorladung</b>
Our work unit gives strong consideration to new and alternative methods and procedures for doing our work.	0,66	0,49	14,93
Our work unit often produces new products, services, methods, or procedures.	0,78	0,76	24,99
Our work unit is innovative.	0,75	0,74	24,02
<b>Faktorbezogene Gütekriterien</b>			
	<b>Wert</b>	<b>Anspruchsniveau</b>	<b>Erfüllt?</b>
Cronbachs Alpha	0,85	$\geq 0,70$	<input checked="" type="checkbox"/>
Erklärte Varianz der explorativen Faktorenanalyse	0,77	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Faktorreliabilität	0,86	$\geq 0,60$	<input checked="" type="checkbox"/>
Durchschnittlich erfasste Varianz	0,66	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Fornell-Larcker-Kriterium	<input checked="" type="checkbox"/> (siehe Tabelle 2-29)		

Anmerkung: ☒ = Anspruchsniveau erfüllt; x = Anspruchsniveau nicht erfüllt / konnte nicht berechnet werden

### ‚IT-Unterstützung‘

Nach der Darlegung der Anpassungsmaße für die Konstrukte des Basismodells werden nun die Konstrukte für die Modellierung der Moderationseffekte einer

statistischen Güteprüfung unterzogen. Die Moderatorvariable IT-Unterstützung wurde anhand von drei Items der Skala von Suh et al. (2011) operationalisiert. Diese Indikatoren messen, inwieweit die IT-Infrastruktur verschiedene arbeitsbezogene Aktivitäten unterstützt (z.B. die Kommunikation und Dokumentation einer Arbeitsgruppe). Tabelle 2-37 legt die reliable und valide Messung des Konstruktes nahe.

Tabelle 2-37: Operationalisierung und Gütekriterien des Konstruktes ‚IT-Unterstützung‘

Indikatorbezogene Gütekriterien			
Indikatoren	Item-to-Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
Our organization has a solid technological infrastructure to support ...			
... our task-related communication.	0,89	0,84	54, 27
... our documentation needs.	0,88	0,82	50,30
... our decision-making capability.	0,88	0,87	60,17
Faktorbezogene Gütekriterien			
	Wert	Anspruchsniveau	Erfüllt?
Cronbachs Alpha	0,94	$\geq 0,70$	<input checked="" type="checkbox"/>
Erklärte Varianz der explorativen Faktorenanalyse	0,90	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Faktorreliabilität	0,94	$\geq 0,60$	<input checked="" type="checkbox"/>
Durchschnittlich erfasste Varianz	0,84	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Fornell-Larcker-Kriterium	<input checked="" type="checkbox"/> (siehe Tabelle 2-29)		

Anmerkung: ☒ = Anspruchsniveau erfüllt; x = Anspruchsniveau nicht erfüllt / konnte nicht berechnet werden



*„Spezialisierung der Arbeit“*

Das Konstrukt Spezialisierung der Arbeit wurde mithilfe von drei Items des Work Design Questionnaire von Morgeson/Humphrey (2006) operationalisiert. Diese drei Indikatoren bilden ab, inwieweit Mitarbeiter ihre Tätigkeit als spezialisiert wahrnehmen. Die statistische Güteprüfung zeigt, dass sowohl die indikator- als auch die faktorbezogenen Anpassungsmaße erfüllt sind (vgl. Tabelle 2-38).

Tabelle 2-38: Operationalisierung und Gütekriterien des Konstruktes „Spezialisierung der Arbeit“

Indikatorbezogene Gütekriterien			
Indikatoren	Item-to-Total-Korrelation	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung
My job is highly specialized in terms of purpose, tasks, or activities.	0,79	0,74	26,40
The tools, procedures, materials, and so forth used on my job are highly specialized in terms of purpose.	0,77	0,67	23,03
My job requires very specialized knowledge and skills.	0,77	0,68	23,77
Faktorbezogene Gütekriterien			
	Wert	Anspruchsniveau	Erfüllt?
Cronbachs Alpha	0,89	$\geq 0,70$	<input checked="" type="checkbox"/>
Erklärte Varianz der explorativen Faktorenanalyse	0,81	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Faktorreliabilität	0,87	$\geq 0,60$	<input checked="" type="checkbox"/>
Durchschnittlich erfasste Varianz	0,70	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Fornell-Larcker-Kriterium	<input checked="" type="checkbox"/> (siehe Tabelle 2-29)		

Anmerkung: ☒ = Anspruchsniveau erfüllt; x = Anspruchsniveau nicht erfüllt / konnte nicht berechnet werden

*„Vermeidungsorientierung von Topmanagern“*

Die Operationalisierung des Konstruktes Vermeidungsorientierung von Topmanagern erfolgte anhand dreier Items der Skala von Vandewalle (1997). Diese Skala erfasst, inwieweit Topmanager tendenziell Aufgaben vermeiden, bei denen ihre Inkompetenz aufgedeckt werden kann. Die statistische Güteprüfung zeigt, dass sowohl die indikator- als auch die faktorbezogenen Anpassungsmaße erfüllt sind (vgl. Tabelle 2-39).

*Tabelle 2-39:* Operationalisierung und Gütekriterien des Konstruktes „Vermeidungsorientierung von Topmanagern“

<b>Indikatorbezogene Gütekriterien</b>			
<b>Indikatoren</b>	<b>Item-to-Total-Korrelation</b>	<b>Indikator-reliabilität</b>	<b>t-Wert der Faktorladung</b>
Avoiding a show of low ability is more important to me than learning a new skill.	0,68	0,66	17,99
I am concerned about taking on a task at work if my performance would reveal that I had low ability.	0,76	0,57	24,99
I prefer to avoid situations at work where I might perform poorly.	0,65	0,81	16,19
<b>Faktorbezogene Gütekriterien</b>			
	<b>Wert</b>	<b>Anspruchsniveau</b>	<b>Erfüllt?</b>
Cronbachs Alpha	0,84	$\geq 0,70$	<input checked="" type="checkbox"/>
Erklärte Varianz der explorativen Faktorenanalyse	0,75	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Faktorreliabilität	0,86	$\geq 0,60$	<input checked="" type="checkbox"/>
Durchschnittlich erfasste Varianz	0,68	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Fornell-Larcker-Kriterium	<input checked="" type="checkbox"/> (siehe Tabelle 2-29)		

Anmerkung: ☒ = Anspruchsniveau erfüllt; x = Anspruchsniveau nicht erfüllt / konnte nicht berechnet werden

*„Macht von Topmanagern“*

Das Konstrukt Macht von Topmanagern wurde mithilfe einer Drei-Item-Skala von Finkelstein (1992) operationalisiert. Diese Skala erfasst die wahrgenommene und nicht die strukturelle Macht von Topmanagern (vgl. Unterabschnitt 2.2.1.7). Aufgrund der Ergebnisse im Hinblick auf die indikator- und faktorbezogenen Gütekriterien ist von einer reliablen und validen Messung auszugehen (vgl. Tabelle 2-40).

*Tabelle 2-40:* Operationalisierung und Gütekriterien des Konstruktes „Macht von Topmanagern“

<b>Indikatorbezogene Gütekriterien</b>			
<b>Indikatoren</b>	<b>Item-to-Total-Korrelation</b>	<b>Indikator-reliabilität</b>	<b>t-Wert der Faktorladung</b>
Compared to other staff on the same managerial level as you are, how much influence do you generally have in affecting ...			
... major resource allocation decisions (e.g., capital expenditures or large promotional outlays).	0,67	0,50	15,11
... organizational redesign (e.g., changing formal structure or selecting and assigning executives).	0,74	0,73	21,90
... acquiring or divesting major business units or entering or exiting major markets.	0,75	0,70	20,82

Faktorbezogene Gütekriterien			
	Wert	Anspruchsniveau	Erfüllt?
Cronbachs Alpha	0,85	$\geq 0,70$	<input checked="" type="checkbox"/>
Erklärte Varianz der explorativen Faktorenanalyse	0,77	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Faktorreliabilität	0,84	$\geq 0,60$	<input checked="" type="checkbox"/>
Durchschnittlich erfasste Varianz	0,65	$\geq 0,50$	<input checked="" type="checkbox"/>
Fornell-Larcker-Kriterium	<input checked="" type="checkbox"/> (siehe Tabelle 2-29)		

Anmerkung: ☒ = Anspruchsniveau erfüllt; x = Anspruchsniveau nicht erfüllt / konnte nicht berechnet werden

Zur Überprüfung zusätzlicher Einflüsse sowohl auf die medierende Variable als auch auf die abhängige Variable wurden bei der Modellentwicklung unterschiedliche Kontrollvariablen berücksichtigt (Carlson/Wu 2012). Diese bilden drei Ebenen ab: Umwelt-, Organisations- und Individualebene. Auf der *Umweltebene* wird auf die Marktdynamik (d.h., „the extent to which the composition and the preferences of an organization’s customers tended to change over time“, Jaworski/Kohli 1993, S. 59), die technologische Turbulenz (d.h., „extent to which technology in an industry was in a state of flux“, Jaworski/Kohli 1993, S. 60) und die Wettbewerbsintensität (d.h., „the behavior, resources, and ability of competitors to differentiate“, Jaworski/Kohli 1993, S. 60) kontrolliert. Zur Operationalisierung dieser Konstrukte wurden jeweils drei Indikatoren der entsprechenden Skalen von Jaworski/Kohli (1993) verwendet. Alle drei Konstrukte wiesen eine hohe statistische Güte auf. Auf *Organisationsebene* wurde für die Größe des Unternehmens bzw. Unternehmensbereiches, für den Kostendruck und für den Virtualitätsgrad kontrolliert. Alle vorgenannten Variablen wurden als Single-Item-Skalen operationalisiert, für die weder indikator- noch faktorbezogene Gütekriterien ermittelt werden können. Zudem wurde das Konstrukt ‚Close Monitoring‘ als Kontrollvariable einbezogen, um sicherzustellen, dass der

Effekt von Empowering Leadership auch bei der Koexistenz traditioneller Führung signifikant ist. Close Monitoring (d.h., „the extent to which supervisors keep close tabs on their employees to ensure that the employees do exactly what they are told, perform tasks in expected ways, and do not do things that supervisors might disapprove of“, Zhou 2003, S. 414) wurde anhand von drei Items nach Zhou (2003) operationalisiert. Die statistische Güteprüfung zeigte zufriedenstellende Ergebnisse für das traditionelle Führungskonstrukt, sodass von einer reliablen und validen Messung auszugehen ist. Auf *Individualebene* wurde für die Unternehmenszugehörigkeit bzw. für das Alter der Mitarbeiter sowie für die Zufriedenheit der Topmanager kontrolliert. Alle drei Variablen wurden als Single-Item-Skalen erhoben.

#### 2.4.3.3 Test auf Common Method Bias

Der Begriff Common Method Bias (Methodenverzerrung) wird in der empirischen Sozialforschung als „systematic error variance shared among variables measured with and introduced as a function of the same method and/or source“ (Richardson/Simmering/Sturmann 2009, S. 763) definiert. Somit beschreibt er eine Verzerrung der Messergebnisse, die dadurch entsteht, dass unabhängige und abhängige Variablen bei einem Informanten gemessen werden (Podsakoff/Organ 1986). Sind Befragte gleichzeitig Quelle für unabhängige und abhängige Variablen, können durch die Verwendung einer einheitlichen Erhebungsmethode systematische Fehlervarianzen entstehen (Podsakoff et al. 2003). Diese sogenannte Einheitsmethodenvarianz (Common Method Variance) ist laut Homburg/Klarmann (2006) auf kognitive Vorgänge (z.B. Konsistenzbestrebungen) bei den Befragten zurückzuführen. Zur Gewährleistung einer verzerrungsfreien Messung schlagen Podsakoff et al. (2003) unterschiedliche Verfahren für den Umgang mit dem Phänomen Common Method Bias vor. Grundsätzlich lassen sich diese in Ex-ante- und Ex-post-Ansätze unterscheiden. Während Ex-ante-Ansätze primär darauf abzielen, eine Messverzerrung im Vorfeld der Datenerhebung zu verhindern, liegt der Fokus bei den Ex-post-Ansätzen darauf, im Nachgang der Daten-

erhebung zu kontrollieren, ob ein Common Method Bias vorliegt und falls ja, ob er die Ergebnisse beeinflusst. Im Rahmen dieser Studie wurden sowohl Ex-ante als auch Ex-post-Maßnahmen eingesetzt, um eine verzerrungsfreie Messung sicherzustellen. Ex ante wurde die Datenerhebung so konzipiert, dass unabhängige und abhängige Variablen bei unterschiedlichen Informanten erhoben wurden. So wurden Führungskräfte zur abhängigen Variablen organisationale Innovativität befragt, während die unabhängige Variable Empowering Leadership durch Topmanager sowie die medierende Variable informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern bei den Mitarbeitern erhoben wurden. Laut Chang/van Witteloostuijn/Eden (2010) ist durch das dyadische Design der Datenerhebung eine Methodenverzerrung per definitionem quasi ausgeschlossen. Zudem wurden bei der unabhängigen bzw. abhängigen Variablen unterschiedliche Antwortoptionen vorgegeben. Während Führungskräfte die Innovativität ihres Verantwortungsbereiches im Vergleich zu anderen Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen einschätzen sollten, wurden die Mitarbeiter zum Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten sowie zur informationellen Unterstützung unter Mitarbeitern befragt. Neben den präventiven Maßnahmen im Vorfeld der Datenerhebung wurden ex post zwei statistische Tests herangezogen, die das Vertrauen in eine verzerrungsfreie Messung erhöhen, indem sie eine mögliche Einheitsmethodenvarianz erkennen. Im ersten statistischen Test wurde der sogenannte Harman-Einfaktor-Test durchgeführt, um zu prüfen, ob ein genereller Faktor den Großteil der Varianz aller Indikatoren erklärt. Der Harman-Einfaktor-Test, bei dem sämtliche im Modell verwendeten Indikatoren einer explorativen Faktorenanalyse unterzogen werden, beschreibt ein weitverbreitetes Verfahren zur Identifikation einer vorliegenden Methodenverzerrung. Laut Podsakoff et al. (2003) ist es wahrscheinlich, dass ein Common Method Bias vorliegt, wenn sich aus der durchgeführten Faktorenanalyse eine Einfaktor-Lösung ergibt. Für die analysierten Daten ist zu attestieren, dass die Einfaktor-Lösung nur einen sehr geringen Teil der Gesamtvarianz erklärt, weshalb nicht von einer Einfaktor-Lösung auszugehen ist. Im zweiten statistischen Test wurde das sogenannte Marker-Variable-Verfahren nach Lindell/Whitney (2001) durchgeführt. Im Rahmen dieses statisti-

schen Tests wird geprüft, ob die tatsächlich beobachteten Korrelationen nach der Bereinigung um eine Marker-Variable, die theoretisch in keiner Verbindung zu den anderen im Modell verwendeten Konstrukten steht, immer noch signifikant sind. Grundidee dieses Verfahrens ist, dass starke – jedoch nicht theoretisch begründbare – Zusammenhänge zwischen der Marker-Variablen und sämtlichen im Modell verwendeten Konstrukten ein Anzeichen für eine Methodenverzerrung sind (Lindell/Whitney 2001). Nach Berücksichtigung der Marker-Variablen blieben alle Korrelationen, die das Basismodell betreffen, signifikant. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sowohl der Harman-Einfaktor-Test als auch der Marker-Variable-Test nach Lindell/Whitney (2001) den Schluss nahelegen, dass im Rahmen dieser Studie keine bedeutsame Methodenverzerrung vorliegt.

## 2.5 Überprüfung der Hypothesen

Zur Überprüfung der hergeleiteten Hypothesen wurde die Kausalanalyse, wie in Unterabschnitt 2.4.2 beschrieben, durchgeführt. Technisches Hilfsmittel für die Analysen war das Statistikprogramm Mplus 7.2 (Muthén/Muthén 2007). Im ersten Schritt erfolgte die Parameterschätzung des Basismodells unter Zugrundelegung des Maximum-Likelihood-Verfahrens. Diese Schätzung wurde inklusive der Kontrollvariablen, jedoch exklusive der Interaktionsterme für die Moderationseffekte vorgenommen. Mit  $\chi^2/\text{df} = 474,28/338 = 1,40$ , CFI = 0,93, TLI = 0,92, RMSEA = 0,05 und SRMR = 0,07 zeigen die Ergebnisse der Parameterschätzung, dass die in Unterabschnitt 2.4.2 festgelegten Anspruchsniveaus für das Basismodell erfüllt sind.

Im zweiten Schritt wurde die Mediationshypothese für das Konstrukt informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern überprüft. Hierzu wurde die von Iacobucci (2008) vorgeschlagene Bootstrapping-Mediationsanalyse für Strukturgleichungsmodelle eingesetzt, die als leistungsstärkste Methode zur Untersuchung von Mediationseffekten gilt (Iacobucci/Saldanha/Deng 2007). Bei diesem

Verfahren beruht die Schätzung der Pfade nicht auf der ursprünglichen Stichprobe, sondern auf weiteren Stichproben (Resamples), die unter Berücksichtigung der empirischen Verteilung der ursprünglichen Stichprobe generiert werden. Die ursprüngliche Stichprobe fungiert somit als Ersatz für die Gesamtpopulation (Iacobucci 2008). Mit Blick auf die Mediation wird zwischen einer vollständigen und einer partiellen Mediation unterschieden. Eine vollständige Mediation liegt vor, wenn sich der direkte Effekt der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable nicht signifikant von 0 unterscheidet und sich gleichzeitig die Effekte von der unabhängigen Variablen auf die Mediationsvariable sowie von der Mediationsvariablen auf die abhängige Variable signifikant von 0 unterscheiden. Von einer partiellen Mediation wird gesprochen, wenn sich sowohl der direkte als auch der indirekte Effekt signifikant von 0 unterscheiden (Baron/Kenny 1986). Zur Beurteilung der Stärke des Mediationseffektes wird in Anlehnung an Iacobucci/Saldanha/Deng (2007) die sogenannte „Proportion of Mediation“ herangezogen, wobei die Stärke des indirekten Effektes ins Verhältnis zum Gesamteffekt (d.h. der Summe der direkten und indirekten Effekte der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable) gesetzt wird.

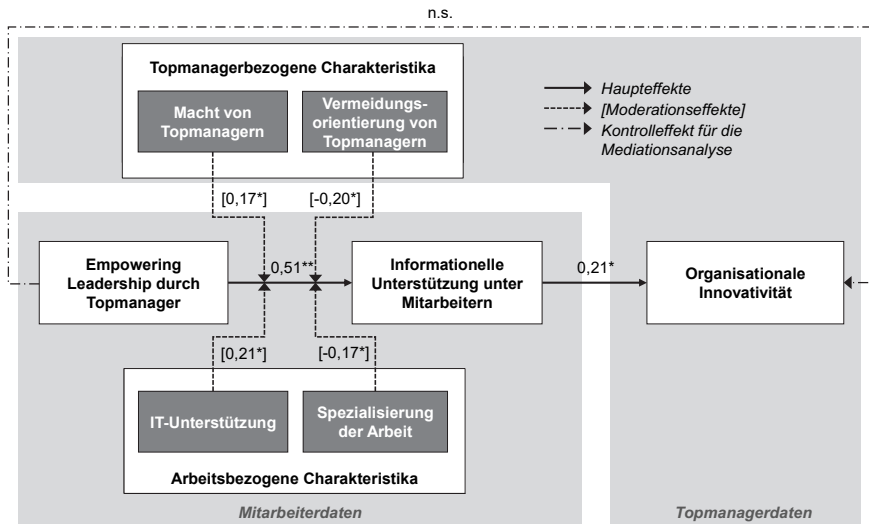
Im dritten Schritt erfolgte die Überprüfung der Moderationshypothesen. Hierzu wurden vier Strukturgleichungsmodelle getestet, welche die latenten Interaktionen zwischen der unabhängigen Variablen (Empowering Leadership durch Topmanager) und den jeweiligen Moderatorvariablen (Macht von Topmanagern, Vermeidungsorientierung von Topmanagern, IT-Unterstützung und Spezialisierung der Arbeit) modellieren. Der Empfehlung von Algina/Moulder (2001) entsprechend wurden alle Indikatoren im Vorfeld der Analysen mittelwertzentriert. Zur Modellierung der Interaktionsterme wurden die einzelnen Indikatorenwerte der unabhängigen Variablen (Empowering Leadership durch Topmanager) mit den einzelnen Indikatorwerten der jeweiligen Moderatorvariablen multipliziert (Marsh/Wen/Hau 2006). Für die Modellierung der Moderationseffekte wurden die generierten Interaktionsterme als zusätzliche Prädiktoren in den jeweiligen Modellen berücksichtigt. Um einer Konfusion direkter und moderierender Effek-



te entgegenzuwirken, wurde auch der direkte Effekt der Moderatorvariablen auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern modelliert (Irwin/McClelland 2001).

Abbildung 2-10 illustriert die Ergebnisse der durchgeführten Analysen anhand der standardisierten Pfadkoeffizienten und ihrer Signifikanzniveaus.

Abbildung 2-10: Ergebnisse der Parameterschätzung (Studie 1)



Kontrollvariablen (Mediationsvariable/abhängige Variable):

Umweltbezogen: Marktdynamik (n.h./n.s.), technologische Turbulenz (n.h./n.s.), Wettbewerbsintensität (n.h./n.s.)

Organisationsbezogen: Close Monitoring durch Topmanager (n.s./n.s.), Größe (n.s./n.s.), Kostendruck (n.s./n.s.),

Virtualitätsgrad (n.s./n.s.)

Individualbezogen: Alter der Mitarbeiter (n.s./n.s.), Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter (n.s./n.s.), Zufriedenheit der Topmanager (n.s./0,32<sup>\*\*</sup>)

Anmerkung: N = 163; Angabe der standardisierten Pfadkoeffizienten; n.h. = nicht hypothesiert;

<sup>\*\*</sup>  $p < 0,01$ ;  $^*$   $p < 0,05$ ; n.s. = nicht signifikant

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung für die Haupteffekte (vgl. Unterabschnitt 2.5.1) und die Moderationseffekte (vgl. Unterabschnitt 2.5.2) im Detail dargestellt.

### 2.5.1 *Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung für die Haupteffekte*

Abbildung 2-10 zeigt, dass Empowering Leadership durch Topmanager einen signifikant positiven Effekt auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern ausübt ( $\beta = 0,51$ ;  $p < 0,01$ ), weshalb Hypothese 1 anzunehmen ist. Im Einklang mit Hypothese 2 konnte zudem gezeigt werden, dass sich die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern positiv auf die organisationale Innovativität auswirkt ( $\beta = 0,21$ ;  $p < 0,05$ ). Zur Stärkung dieser Kausalitätsannahme wurde zudem eine Korrelationsanalyse für die abhängige Variable (organisationale Innovativität) zu den Erhebungszeitpunkten  $t_1$  und  $t_2$  durchgeführt. Die hohe Korrelation ( $r = 0,40$ ;  $p < 0,01$ ) der Werte für  $t_1$  und  $t_2$  stützt die Annahme, dass sich die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern mitunter erst zeitverzögert auf die organisationale Innovativität auswirkt. Zur Klärung der Frage, ob die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern die Wirkbeziehung zwischen Empowering Leadership und der organisationalen Innovativität vollständig oder partiell mediiert, wurde das Bootstrapping-Verfahren nach Iacobucci (2008) angewendet. Die Bootstrapping-Mediationsanalyse, die, wie in der Literatur empfohlen, anhand von 5000 gezogenen Stichproben durchgeführt wurde (Hayes/Preacher 2010), ergab, dass sich der direkte Effekt von Empowering Leadership auf die organisationale Innovativität nicht signifikant von 0 unterscheidet und dass sich gleichzeitig die Effekte von Empowering Leadership auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern sowie von der informationellen Unterstützung unter Mitarbeitern auf die organisationale Innovativität signifikant von 0 unterscheiden. Entsprechend ist davon auszugehen, dass die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern den Zusammenhang von Empowering Leadership durch Topmanager und organisationaler Innovativität vollständig mediiert. Im Hinblick auf die Kontrollvariablen bleibt festzuhalten, dass lediglich die Zufriedenheit der Topmanager ( $\beta = 0,32$ ,  $p < 0,01$ ) einen signifikant positiven Effekt auf die organisationale Innovativität ausübt. Das medierende Konstrukt informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern wird durch die Kontrollvariablen nicht signifikant beeinflusst.

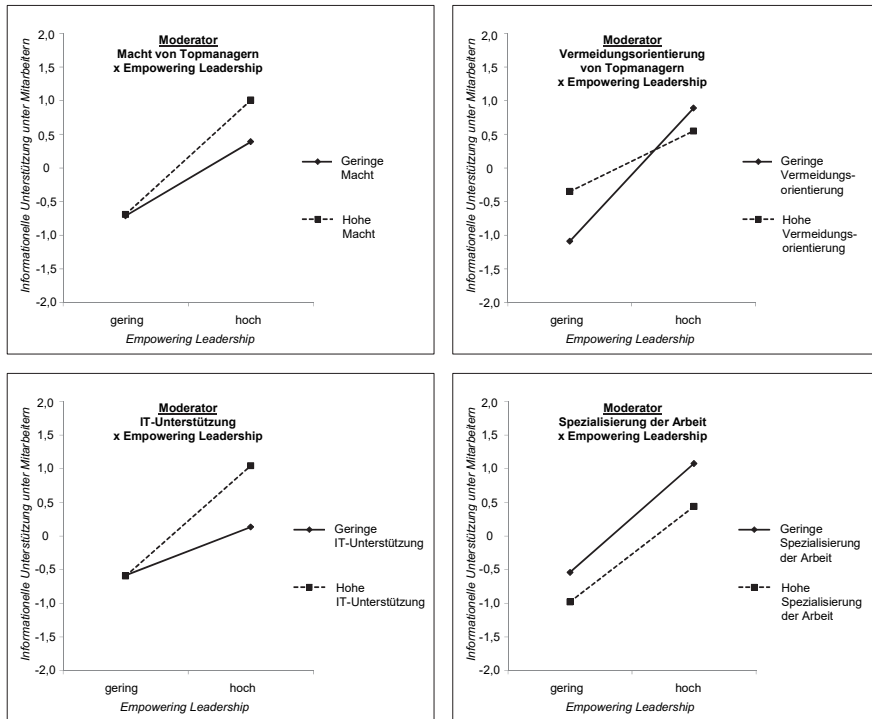
### 2.5.2 *Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung für die Moderationseffekte*

Hypothese 3a prognostiziert, dass das Konstrukt Macht von Topmanagern den positiven Einfluss von Empowering Leadership durch Topmanager auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern verstärkt. Die Ergebnisse der Moderationsanalyse ( $\beta = 0,17$ ;  $p < 0,05$ ) bestätigen diese Annahme. Des Weiteren wurde der moderierende Einfluss des Konstruktes Vermeidungsorientierung von Topmanagern untersucht. Das Ergebnis der Moderationsanalyse ( $\beta = -0,20$ ;  $p < 0,05$ ) bestätigt ebenso Hypothese 3b, die einen negativen Moderationseffekt postuliert. Keines der beiden topmanagerbezogenen Charakteristika übt einen direkten Effekt auf das mediierende Konstrukt informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern aus.

Hypothese 4a unterstellt, dass das Konstrukt IT-Unterstützung die Effektivität von Empowering Leadership verstärkt. Die Analyse dieses moderierenden Effektes ( $\beta = 0,21$ ;  $p < 0,05$ ) bestätigt diese Annahme. Auch Hypothese 4b, die postuliert, dass das Konstrukt Spezialisierung der Arbeit den Effekt von Empowering Leadership durch Topmanager auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern abschwächt, konnte verifiziert werden ( $\beta = -0,17$ ;  $p < 0,05$ ). Die Analyse der direkten Effekte der Moderatorvariablen auf das mediierende Konstrukt ergab, dass die IT-Unterstützung einen signifikant positiven Effekt aufweist ( $\beta = 0,24$ ;  $p < 0,01$ ), während die Spezialisierung der Arbeit keinen direkten Einfluss ausübt.

Abbildung 2-11 illustriert die Wirkungsweisen der untersuchten Moderatoren.

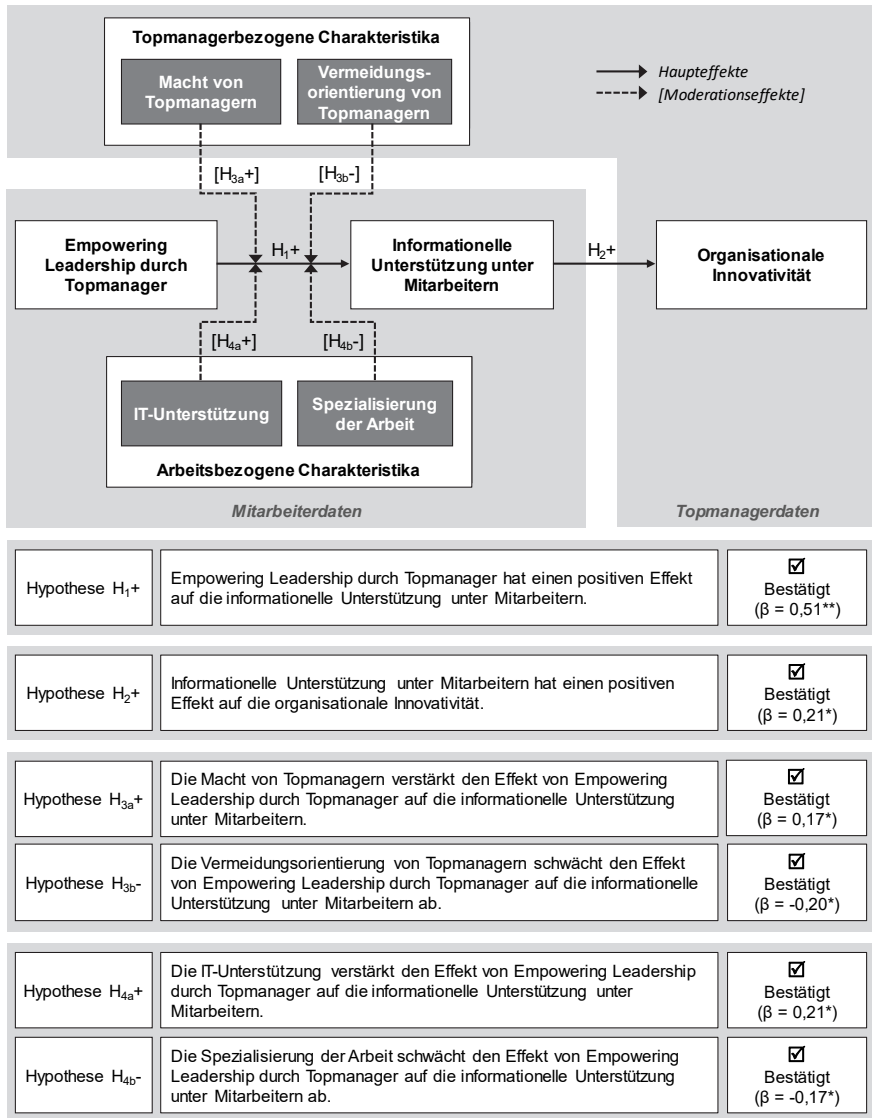
Abbildung 2-11: Ergebnisse der Moderationseffekte (Studie 1)



### 2.5.3 Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung

Es bleibt zu resümieren, dass alle aufgestellten Hypothesen geprüft und verifiziert werden konnten. Abbildung 2-12 fasst die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung zusammen.

Abbildung 2-12: Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung (Studie 1)

Anmerkung: \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

## 2.6 Diskussion der Ergebnisse

Bisherige Studien der strategischen Führungs- und Topmanagementforschung haben in erster Linie heroische Führungsstile als Prädiktor für die organisationale Innovativität untersucht und dabei teilweise inkonsistente Ergebnisse hervorgebracht. Ausgehend von der Notwendigkeit eines neuen Führungsparadigmas für digitale und dezentrale Netzwerkstrukturen sowie der besonderen Rolle von Topmanagern für das langfristige Überleben von Unternehmen bestand das Hauptziel dieser Studie in der Untersuchung des Einflusses von Empowering Leadership durch Topmanager auf die organisationale Innovativität. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Empowering Leadership durch Topmanager einen positiven Effekt auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern ausübt, wodurch wiederum die organisationale Innovativität positiv beeinflusst wird. Die ergänzende Mediationsanalyse ergab, dass kein direkter Effekt von Empowering Leadership auf die organisationale Innovativität vorliegt, sodass dieser Zusammenhang vollständig durch die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern mediiert wird. Allerdings ist einschränkend festzuhalten, dass die Effektivität von Empowering Leadership durch hohe Vermeidungsorientierung der Topmanager und durch hohe Spezialisierung der Arbeit abgeschwächt wird. Hohe IT-Unterstützung sowie große Macht von Topmanagern verstärken hingegen den Effekt von Empowering Leadership auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern. Die Ergebnisse dieser Studie erweitern entsprechend das Wissen über den Wirkmechanismus und relevante Kontextfaktoren von Empowering Leadership auf organisationaler Ebene. In diesem Zusammenhang bietet Studie 1 zahlreiche Implikationen für die Wissenschaft (vgl. Unterabschnitt 2.6.1) und die Unternehmenspraxis (vgl. Unterabschnitt 2.6.2). Die Studie schließt mit der Diskussion des sich aus den Ergebnissen ergebenden zukünftigen Forschungsbedarfes ab (vgl. Unterabschnitt 2.6.3).

### 2.6.1 Implikationen für die Wissenschaft

Studie 1 erweitert die bisherige Forschung in drei Aspekten. Erstens hat die Empowering-Leadership-Forschung bislang vorwiegend effizienzorientierte Leistungsindikatoren als Auswirkung der Führung zur Selbstführung untersucht. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der damit verbundenen Steigerung der Wettbewerbsintensität nimmt insbesondere die Innovativität eine zunehmend bedeutende Position für das Überleben von Unternehmen ein. Demnach leistet diese Studie einen wichtigen Beitrag, indem sie als erste ihrer Art zeigt, dass Empowering Leadership durch Topmanager einen positiven indirekten Effekt auf die organisationale Innovativität ausübt. Existierende Studien im Innovationskontext haben bisher in erster Linie den Einfluss heroischer Führungsansätze untersucht (z.B. Jung/Wu/Chow 2008; Makri/Scandura 2010). Auch wenn diese Untersuchungen wichtige Erkenntnisse zu den Auswirkungen und Wirkmechanismen unterschiedlicher Führungsstile auf Topmanagerebene generieren konnten, basieren die Studien auf der expliziten bzw. impliziten Annahme, dass Unternehmen hierarchisch-zentralistisch organisiert sind und dass sich Führung im direkten Einfluss der Führungsperson auf die Mitarbeiter manifestiert. Ausgangspunkt des Empowering-Leadership-Ansatzes hingegen ist die Annahme, dass Unternehmen zunehmend eine netzwerkartige Struktur aufweisen und Führung bei der Selbstführung der Mitarbeiter beginnt. Vor dem Hintergrund, dass die Empowering-Leadership-Forschung bisher vor allem die Individual- bzw. Teamebene fokussierte und die Topmanagerperspektive weitgehend vernachlässigte, stellt Studie 1 eine solide Ausgangsbasis für die tiefgehende Untersuchung des Konstruktes Empowering Leadership im Topmanagerkontext dar. Die Ergebnisse dieser Studie generieren zudem Forschungsbedarf zur Frage, ob und in welchen Situationen Empowering Leadership traditionellen Führungsstilen (z.B. transformationale Führung) zur Steigerung der organisationalen Innovativität überlegen ist.

Zweitens wurde in dieser Studie der Mechanismus spezifiziert, der die Wirkbeziehung zwischen Empowering Leadership durch Topmanager und der organisa-

tionalen Innovativität mediiert. Bisherige Forschungsergebnisse sind im Hinblick auf die Frage, ob der Einfluss von Empowering Leadership auf unterschiedliche Leistungsindikatoren direkt (Kirkman/Rosen 1999) oder indirekt (Srivastava/Bartol/Locke 2006) wirkt, inkonsistent. Diese Studie trägt zum Forschungsdiskurs der Empowering-Leadership-Perspektive bei, indem der Mediationseffekt des Konstruktes informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern empirisch nachgewiesen werden konnte. Aus theoretisch-konzeptioneller Sicht wurden zur Herleitung des Forschungsmodells Synergieeffekte der Empowering-Leadership-Perspektive und der SST genutzt. Diese Studie kommt dahingehend der Aufforderung von Durisin/Calabretta/Parmeggiani (2010) nach, die Innovationsforschung mit Theorien verschiedener Wissenschaftsbereiche zu beleben. Aus methodischer Sicht wurde die Mediationsanalyse in Strukturgleichungsmodellen (Iacobucci 2008) eingesetzt, die als leistungsstärkstes Verfahren zur Überprüfung von Mediationshypothesen gilt. Die Verifizierung des Mediationseffektes trägt sowohl aus theoretisch-konzeptioneller als auch aus methodischer Sicht zur Empowering-Leadership-Forschung bei.

Drittens liefert diese Studie wichtige Erkenntnisse über Kontingenzfaktoren, die den Einfluss von Empowering Leadership durch Topmanager verstärken bzw. abschwächen. Bisherige Forschungsarbeiten haben in erster Linie die moderierende Rolle mitarbeiterbezogener Charakteristika (z.B. Autonomiebedürfnis, Yun/Cox/Sims 2006) untersucht. Diese Studie hingegen belegt, dass sowohl topmanager- als auch arbeitsbezogene Charakteristika die Effektivität von Empowering Leadership moderieren. Konkret zeigt sich, dass die beiden topmanagerbezogenen Charakteristika sowie die beiden arbeitsbezogenen Charakteristika gegensätzliche Moderationseffekte aufweisen. So verstärkt eine hohe Macht von Topmanagern den Effekt von Empowering Leadership, während hohe Vermeidungsorientierung seitens der Topmanager die positive Wirkung von Empowering Leadership auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern abschwächt. Demzufolge entfaltet Empowering Leadership sein volles Potenzial vor allem bei Topmanagern, die gleichsam mächtig und mutig sind. Die Modera-



tionsanalysen ergaben auch für die arbeitsbezogenen Charakteristika gegensätzliche Effekte. Entsprechend verstärkt hohe IT-Unterstützung die Effektivität von Empowering Leadership, während eine hohe Spezialisierung der Arbeit die Effektivität abschwächt. Die Ergebnisse zum abschwächenden Effekt der Spezialisierung der Arbeit legen nahe, dass die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern kein situationsunabhängiges Führungssubstitut darstellt. Vielmehr lässt sich ableiten, dass sich Mitarbeiter, die zur Selbstführung angeregt werden, in einer hochspezialisierten Arbeitswelt mehr spezifische Informationen seitens ihrer Führungskräfte wünschen. Allerdings kann diesem erhöhten Informationsbedürfnis nicht nur durch die Führungskräfte selbst, sondern ebenso durch eine hohe IT-Unterstützung Rechnung getragen werden.

### 2.6.2 *Implikationen für die Unternehmenspraxis*

Neben den wissenschaftlichen Beiträgen liefert Studie 1 zudem wichtige Erkenntnisse für die Unternehmenspraxis. Vor dem Hintergrund einer zunehmend digitalen und dezentralen Arbeitswelt, in der Start-ups und branchenfremde Unternehmen den Innovationsdruck immer mehr intensivieren, bietet Empowering Leadership einen alternativen Führungsansatz zu heroischen Führungsstilen (Zhang/Zhou 2014). Die Ergebnisse dieser Studie belegen, dass Empowering Leadership einen positiven direkten Effekt auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern und einen positiven indirekten Effekt auf die organisationale Innovativität – eine überlebenswichtige Erfolgsgröße für Unternehmen – ausübt. Zur Ausschöpfung der Innovationspotenziale eines Empowering-Leadership-Ansatzes ergeben sich im Wesentlichen drei Implikationen für die Unternehmenspraxis.

Erstens sollten Topmanager im täglichen Handeln ihrer Vorbildfunktion als Empowering Leader gerecht werden. Im Speziellen müssen sie Mut und Ausdauer beweisen, diesen Führungsstil dauerhaft zu implementieren, auch wenn die Übertragung der Macht auf die Mitarbeiter aufgrund von Lerneffekten (sowohl seitens der Mitarbeiter als auch der Topmanager) gegebenenfalls zunächst zu

Reibungs- und Effizienzverlusten führen kann. Vor allem Topmanager mit einer hohen Vermeidungsorientierung müssen lernen, herausfordernde Aufgaben und die damit verbundene Ergebnisverantwortung an sich selbst führende Mitarbeiter abzugeben.

Zweitens müssen Unternehmen durch eine entsprechende Organisationskultur Rahmenbedingungen schaffen, die einen Empowering-Leadership-Ansatz durch Topmanager fördern. Konkret erfordert Führung zur Selbstführung die Offenheit und Akzeptanz aller Beteiligten in Bezug auf das mögliche Scheitern delegierter Projekte bzw. Vorhaben. Allerdings legt ein Blick in die Unternehmenspraxis nahe, dass vor allem Aufsichtsgremien und Stakeholder-Gruppen einen hohen Erfolgsdruck ausüben und somit die Vermeidungsorientierung von Topmanagern erhöhen. Zudem fördern Belohnungssysteme, insbesondere variable Vergütungselemente, häufig heroische Führungsansätze, da sie eher kurz-, als mittel- oder langfristige Erfolge belohnen.

Drittens zeigen die Ergebnisse dieser Studie, dass die IT-Unterstützung die Effektivität von Empowering Leadership verstärkt und gleichzeitig einen positiven direkten Effekt auf die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern ausübt. Demnach stellt die Digitalisierung der Arbeitswelt nicht nur eine Herausforderung für Unternehmen dar, sondern sie bietet gleichzeitig zahlreiche Möglichkeiten, die Innovationspotenziale der informationellen Unterstützung unter Mitarbeitern voll auszuschöpfen. Entsprechend sollten Unternehmen eine IT-Infrastruktur bereitstellen, welche die informationelle Unterstützung unter Mitarbeitern orts- und zeitunabhängig fördert.

### 2.6.3 *Limitationen und zukünftiger Forschungsbedarf*

Trotz zahlreicher Implikationen für die Wissenschaft und die Unternehmenspraxis weist Studie 1 auch Limitationen auf, welche die Grundlage für zukünftige Forschungsvorhaben bilden. Eine wesentliche Motivation zur Untersuchung der Analyse auf Topmanagerebene war, dass Topmanager aufgrund ihrer Vorbild-

funktion Führungskräfte und Mitarbeiter aller Hierarchieebenen zur Selbstführung anregen können. Allerdings untersucht die Kausalkette dieser Studie lediglich die Auswirkungen von Empowering Leadership durch Topmanager auf die nächstfolgende Hierarchieebene, d.h. auf Mitarbeiter, die den Topmanagern direkt unterstellt sind. Zukünftige Studien sollten ergründen, ob Empowering Leadership durch Topmanager Spiraleffekte auslösen kann, d.h., ob die direkten Untergebenen der Topmanager, die zur Selbstführung angeregt werden, diese Art der Führung weiter im Unternehmen kaskadieren und somit ein kumulierter Effekt auf die organisationale Innovativität vorliegt. Eine Analyse dieser Art erfordert longitudinale Daten, um Annahmen für die Kausalität der Wirkzusammenhänge ableiten zu können.

Diese Studie fokussiert im Kern die Untersuchung des Wirkmechanismus von Empowering Leadership. Wenngleich für das Konstrukt Close Monitoring kontrolliert wurde, ist weitgehend unklar, wie sich Empowering Leadership im Vergleich zu anderen Führungsstilen (z.B. transformationale Führung) auf die Innovativität von Unternehmen auswirkt. Demzufolge sollten zukünftige Studien einen Vergleich der relativen Wirkung von Empowering Leadership mit heroischen Führungsansätzen im Innovationskontext anstreben.

Diese Studie belegt, dass die Effektivität von Empowering Leadership von verschiedenen Rahmenbedingungen abhängt. Entsprechend sollten zukünftige empirische Arbeiten zu heroischen Führungsstilen untersuchen, ob die moderierenden Effekte, die für den Einfluss von Empowering Leadership relevant sind, ebenso die Effektivität traditioneller Führungsstile beeinflussen. So scheint vor allem die Überprüfung relevant, ob die Konstrukte Spezialisierung der Arbeit und Vermeidungsorientierung von Topmanagern, welche die Effektivität von Empowering Leadership abschwächen, auch im Kontext heroischer Führungsansätze negative Moderationseffekte aufweisen.

Innovationen im Zeitalter der Digitalisierung  
Chancen und Herausforderungen für Topmanager und  
Mitarbeiter

Groß, M.

2017, XXIV, 360 S. 30 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18952-5