
**Der Zusammenhang zwischen Topmanagementteams und
Unternehmenserfolg aus vertraglicher und demografischer Perspektive
– ein integrativer Ansatz**

Von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Leipzig
genehmigte

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades

Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)

vorgelegt

von M.A. Silke Niklaus
geboren am 30.04.1978 in Bamberg

Gutachter:

Prof. Dr. Silvia Föhr

Prof. (em.) Dr. Manfred Röber

Tag der Verleihung: 15. April 2015

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	5
<u>1. EINLEITUNG</u>	<u>6</u>
1.1 THEMENEINFÜHRUNG UND PROBLEMSTELLUNG	6
1.2 VORGEHENSWEISE UND GANG DER ARBEIT	9
<u>2. DER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND UNTERNEHMENSERFOLG - BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN</u>	<u>15</u>
2.1 UNTERNEHMENSSTRATEGIE	15
2.2 KONTEXTSITUATION	20
2.3 UNTERNEHMENSERFOLG	22
2.4 ZUSAMMENFASSUNG	26
<u>3. DIE UNTERNEHMENSLEITUNG ALS KOOPERATIVE ARBEITSORGANISATIONSFORM</u>	<u>27</u>
3.1 KOOPERATIVE ARBEITSORGANISATIONSFORMEN	28
3.1.1 INTERNE GRUPPENSTRUKTUREN UND PROZESSE	31
3.1.2 GRUPPENLEISTUNG UND ERFOLGSDETERMINANTEN	41
3.1.3 TEAM VERSUS GRUPPE – DEFINITION UND KLASSIFIKATION	44
3.2 DAS TOPMANAGEMENT AUS DER TEAMPERSPEKTIVE.....	52
3.2.1 BEGRIFFLICHE ERKLÄRUNG UND EINORDNUNG	54
3.2.2 AUFGABENBEREICH UND ORGANISATION DES TOPMANAGEMENTS.....	57
3.2.3 KOOPERATIVE ZUSAMMENARBEIT AUF EBENE DES TOPMANAGEMENTS	64
3.3 ZUSAMMENFASSUNG	68

4.	<u>DER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN TOPMANAGEMENTTEAM UND UNTERNEHMENSERFOLG AUS SICHT DER PRINZIPAL-AGENT-THEORIE</u>	<u>70</u>
4.1	GRUNDLAGEN	72
4.1.1	RAHMENSTRUKTUR DES GRUNDMODELLS UND INTERESSENKONFLIKT	72
4.1.2	ASYMMETRISCHE INFORMATIONSVERTEILUNG UND UMWELTUNSICHERHEIT	75
4.1.3	RISIKOVERTEILUNG	78
4.1.4	ERWEITERUNGEN DES GRUNDMODELLS.....	80
4.2	TOPMANAGEMENT UND UNTERNEHMENSERFOLG AUS PRINZIPAL-AGENT-THEORETISCHER SICHT	93
4.2.1	DIE DELEGATIONSBEZIEHUNG ZWISCHEN TOPMANAGERN UND UNTERNEHMENSEIGENTÜMER	93
4.2.2	DER UNTERNEHMENSERFOLG AUS SICHT DER PRINZIPAL-AGENT-THEORIE	99
4.3	WÜRDIGUNG DER PRINZIPAL-AGENT-THEORIE	103
4.4	ZUSAMMENFASSUNG	106
5.	<u>TOPMANAGEMENTTEAM UND UNTERNEHMENSERFOLG AUS SICHT DER UPPER-ECHELONS PERSPEKTIVE</u>	<u>108</u>
5.1	GRUNDLAGEN	108
5.2	DEMOGRAPHISCHE EIGENSCHAFTEN ALS STRATEGISCHE DETERMINANTEN	111
5.2.1	ALTER	111
5.2.2	BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT	113
5.2.3	BRANCHENSENIORITÄT	115
5.3	DIE GRUPPENZUSAMMENSETZUNG	117
5.4	KONTEXTSITUATION	125
5.5	DER EINFLUSS VERSCHIEDENER MODERATOREN	127
5.5.1	DAS KONZEPT „BEHAVIORAL INTEGRATION“	127
5.5.2	DER „DISCRETION“-ANSATZ	130
5.5.3	DER „POWER DISTRIBUTION“-ANSATZ.....	134
5.5.4	DIE „EXECUTIVE JOB DEMAND“-ÜBERLEGUNG	137
5.6	WÜRDIGUNG DER UPPER-ECHELONS-THEORIE	139
5.7	ZUSAMMENFASSUNG	141

6.	<u>TOPMANAGEMENTTEAMS – EINE INTEGRATIVE PERSPEKTIVE.....</u>	<u>144</u>
6.1	GRUNDLAGEN	144
6.1.1	KONTEXTSITUATION	145
6.1.2	VERHALTENSANNAHMEN	149
6.2	DER EINFLUSS DEMOGRAPHISCHER FAKTOREN – EINE FALLUNTERSCHIEDUNG.....	152
6.2.1	JUNGE TOPMANAGER	154
6.2.2	BERUFSERFAHRENE TOPMANAGER MIT UND OHNE BRANCHENBEZUG.....	159
6.2.3	BETRIEBSSPEZIFISCHE TOPMANAGER.....	164
6.2.4	ZUSAMMENFASSUNG	166
6.3	TEAMPERSPEKTIVE.....	168
6.3.1	TEAMZUSAMMENSETZUNG UND TEAMPROZESSE	170
6.3.2	MEHRPERIODISCHE TEAMINTERNE ZUSAMMENARBEIT.....	186
6.4	ZUSAMMENFASSUNG	191
7.	<u>DEUTSCHLAND – EIN SONDERWEG?</u>	<u>195</u>
7.1	NATIONALE RAHMENFAKTOREN.....	195
7.1.1	RECHTLICHE UND WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN.....	196
7.1.2	GESELLSCHAFTLICHE WERTVORSTELLUNGEN	204
7.2	IMPLIKATIONEN DEUTSCHER KONTEXTFAKTOREN	206
7.3	FÜHRUNGSWECHSEL UND REKRUTIERUNGSVORGEHEN	213
7.4	ZUSAMMENFASSUNG	227
8.	<u>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....</u>	<u>229</u>
	<u>LITERATURVERZEICHNIS.....</u>	<u>238</u>

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: TYPES OF STRATEGIES.....	17
ABBILDUNG 2: EINFLUSSGRÖßEN DES TEAMERFOLGES.....	50
ABBILDUNG 3: ORGANISATIONSMODELLE DES TOPMANAGEMENTS.....	60
ABBILDUNG 4: ZEITSTRUKTUR DER PRINZIPAL-AGENTEN-THEORIE.....	73
ABBILDUNG 5: ZEITSTRUKTUR DER PRINZIPAL-AGENTEN-THEORIE UNTER UNSICHERHEIT.....	77
ABBILDUNG 6: STRATEGIC CHOICE UNDER CONDITIONS OF BOUNDED RATIONALITY	108
ABBILDUNG 7: CARPENTER, GELETKANYCZ AND SANDERS' STYLIZED MODEL OF THE UPPER ECHELONS PERSPECTIVE.....	140
ABBILDUNG 8: FALLUNTERSCHIEDUNG "MANAGERTYPEN"	153
ABBILDUNG 9: ZUSAMMENFASSUNG DER INTEGRATIVEN ÜBERLEGUNGEN.....	167
ABBILDUNG 10: INTEGRATIVE ÜBERLEGUNGEN BEZÜGLICH VERSCHIEDENER TEAMKONSTELLATIONEN - ZUSAMMENFASSUNG	185

1. Einleitung

1.1 Themeneinführung und Problemstellung

Topmanager sind meist von Anteilseigner beauftragte Manager, die im Sinne der Unternehmenseigner die Führung eines Unternehmens übernehmen. Durch die vor allem strategischen Entscheidungen, die Unternehmensführer treffen, beeinflussen sie den Erfolg eines Unternehmens. Insofern stellen Managemententscheidungen besonders gewichtige Entscheidungen für das Unternehmen dar. Die Bedeutung ergibt sich durch ihre strategische Ausrichtung, durch ihre hierarchische Verortung (Multiplikatoreffekt¹) und durch die zunehmende Komplexität der Arbeitsaufgabe. Topmanager bilden eine strategisch wichtige Schnittstelle zwischen Unternehmen und Unternehmensumwelt. Vor dem Hintergrund zunehmender interkultureller Unternehmenskooperationen, komplexer Organisationsstrukturen und intensivierten Globalisierungstendenzen, aber auch angesichts eines stetigen technologischen Wandels, werden Managementaufgaben deutlich komplexer und anspruchsvoller.² Diese steigende Komplexität, mit der Manager konfrontiert sind, resultiert aus unternehmensexternen sowie unternehmensinternen Faktoren und erfordert zunehmend kooperative Teamstrukturen auf der höchsten Unternehmensebene.³ Durch die Zusammenarbeit von Topmanagern, die durch individuelle Eigenschaften charakterisiert sind, können innerhalb des Topmanagementteams Leistungsvorteile erzielt werden, die im Sinne der Unternehmenseigner sein können. Gleichzeitig können aber inadäquate Teamstrukturen und -prozesse, ebenso wie ineffiziente Vertragsstrukturen, verhindern, dass die Unternehmenseigner positive Kooperationseffekte ausschöpfen können.

Die Forschungslage zum Einfluss von Topmanagementteams auf den Unternehmenserfolg stellt ein fragmentarisches und zum Teil wenig konzeptionelles Bild dar.

¹ Hierarchie schafft eine von oben nach unten durchgehende Werteordnung in dem Sinne, dass höheren Stellen ein größeres Gewicht eingeräumt wird. Die Organisationsmitglieder werden hierarchisch von oben nach unten gelenkt, so dass Entscheidungen, die an höchster Stelle getroffen werden, somit auf allen unteren Ebenen wirksam werden. Vgl. ROSEN (1982), S.311f, WAHREN (1994), S. 70f.

² Vgl. HAX/NICOLAS (1991), S. 53.

³ Vgl. VATER/FISCHER-LEDENICE (2005), veröffentlicht im Internet, S.4 (26.04.2012).

Der Zusammenhang zwischen den jeweiligen Eigenschaften der Topentscheider und ihrer Leistung wird entweder vernachlässigt oder zu wenig zu strategischen und vertraglichen Überlegungen in Beziehung gesetzt.⁴ Die Upper-Echelons Perspektive thematisiert den Zusammenhang zwischen demographischen Eigenschaften und Unternehmenserfolg. Der zentrale Ausgangspunkt dieser Perspektive liegt darin, dass strategische Entscheidungen, die einen richtungsweisenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, von einer Gruppe von Managern, die an der Spitze des Unternehmens stehen, getroffen werden. Die Grundlage des Entscheidungsverhaltens der Topmanager wird dabei durch die *Wertvorstellungen* und die *kognitive Basis* der Teammitglieder geprägt, welche auf individuelle demographische Eigenschaften zurückgeführt werden.⁵ Allerdings finden Überlegungen, die die vertragliche Situation berücksichtigen und damit potentielle Interessenskonflikte und Residualverluste thematisieren, wenig Beachtung.⁶ Die *vertragliche Situation* zwischen Unternehmenseignern und angestellten Topmanagern wird hingegen durch die Prinzipal-Agenten-Theorie abgebildet. Die Anteilseigner übergeben die Leitung des Unternehmens an angestellte Topmanager. Insofern werden die Anteilseigner als Prinzipal interpretiert, während die Topmanager in Relation zu den Anteilseignern die Agenten darstellen.⁷ Agenturprobleme resultieren in diesem Zusammenhang aus den Interessensgegensätzen beider Parteien, so dass unter bestimmten Annahmen Agenten nicht immer im Sinne der Prinzipale agieren. Letztere können dies in der Regel nicht überprüfen und erleiden demzufolge potentielle Wohlfahrtsverluste. Ziel der theoretischen Überlegungen ist das Aufzeigen von Möglichkeiten, diese Agenturprobleme weitgehend zu minimieren.⁸ Die Forschung der Agency-Theorie basiert vor allem auf formalen und auf statistischen Zusammenhängen, die trotz eines hohen Informationsgehaltes nur partielle Erklärungsskizzen liefern. Demographische Faktoren, die prägend für die Entscheidung der jeweiligen Akteure sind, bleiben ausgeklammert. Man kann davon ausgehen, dass Individuen ihre Entscheidungen nicht nur aufgrund frei zu wählender Alternativen treffen, sondern

⁴ Vgl. SCHRADER (1995), S.2f; HENKE (1998), S.3.

⁵ Vgl. HAMBRICK (1984), S.193; GREENING/JOHNSON (1993), S.321; HAMBRICK (2007), S.334.

⁶ Vgl. NIELSEN (2010), S.303f.

⁷ Vgl. JENSEN/MECKLING (1976); ARROW (1985); KRÄKEL (1999).

⁸ Vgl. GREENING/JOHNSON (1993), S.321

dass sie durch gewisse Erfahrungen geprägt sind und somit in ihrem jeweiligen Handeln beeinflusst werden. Führungspersönlichkeiten können vor diesem Hintergrund als Repräsentanten persönlicher, sozialer und kultureller Vorstellungen gesehen werden.⁹ Die Prinzipal-Agenten-Theorie stellt demzufolge, wie die Upper-Echelons-Theorie, die Beziehung zwischen Topmanagement und Unternehmen in den Fokus ihrer Betrachtung, berücksichtigt allerdings nicht explizit persönliche Eigenschaften der Akteure, sondern reduziert die Agenten auf wenige Faktoren.¹⁰ Einerseits implizieren theoretische Überlegungen, dass diese Vertragsbeziehung unter bestimmten Annahmen durch anreizkompatible Leistungsanreize aus Sicht rationaler Prinzipale optimiert wird. Der postulierte Zusammenhang der Theorie ist allerdings in realen Gegebenheiten meist nicht nachweisbar, da Anreizsysteme zu wenig leistungsorientiert sind und eher durch andere Dimensionen wie Unternehmensgröße und Branche beeinflusst werden.¹¹ Andererseits sind Kontrollmechanismen als Optimierungsfaktor bezeichnet, wobei die Funktionsweise von Kontrollinstitutionen nicht als fehlerfrei bezeichnet werden kann.¹²

Aufgrund von Implementationsproblemen, der Situation, dass Kontrollen nicht immer möglich sind, bzw. zu prohibitiv hohen Kosten führen können, und eine intensivere Arbeitsleistung alleine ebenfalls nicht ausreichend ist, um ineffiziente Ergebnisse zu verhindern, ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit zu klären, inwiefern alternative Mechanismen einen Beitrag leisten, dass aus Sicht der Prinzipale die Vertragsbeziehung optimiert werden kann. Dabei werden die Implikationen der Upper-Echelons Theorie genutzt, um den konzeptionellen Zusammenhang zwischen Topmanagementteam und Unternehmenserfolg zu ergänzen und zu bereichern. Neben den vertraglichen Besonderheiten aus der Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie, sind es die demographischen Eigenschaften, die das individuelle Verhalten von Topmanagern beeinflussen.

Die in dieser Arbeit zugrunde gelegte Zentralthese geht davon aus, dass unter Berücksichtigung vertraglicher Komponenten und unternehmensexterner Einflussfaktoren die Vertragsbeziehung zwischen Anteilseigner und Managementteam c. p.

⁹ Vgl. BUNZ (2005), S.1ff.

¹⁰ Vgl. SCHRADER (1995), S.3.

¹¹ Vgl. BAKER ET AL. (1988), S.594; SCHWALBACH/GRAßHOFF (1997).

¹² Vgl. STIGLITZ (1985), S.133-152; KRÄKEL (1999), S.281-321; BASSEN ET AL. (2006), S.375.

optimiert werden kann, wenn demographische Komponenten in Abhängigkeit der Unternehmensziele bei der Zusammensetzung von Topmanagementteams berücksichtigt werden. Daraus schlussfolgernd ist es wichtig, dass die höchsten Positionen im Unternehmen so besetzt werden, dass ein Strategiefit unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Gegebenheiten erreicht wird.¹³

Ein weiterer Ansatzpunkt der vorliegenden Arbeit ist der Tatsache geschuldet, dass sich die Analysen weitgehend auf den angloamerikanischen Raum beziehen. Eine Verallgemeinerung konzeptioneller Überlegungen würde die Bedeutung des nationalen Kontextes und die Besonderheiten, die sich potentiell dadurch ergeben, vernachlässigen. Von daher erscheint die Frage relevant, welche Implikationen sich für deutsche „Besonderheiten“ ergeben und wie sich dies in realen Gegebenheiten widerspiegelt.

Dieser Arbeit unterliegen folgende zentrale Annahmen:

- Die Aufgabe der Unternehmensführung wird als eine *kooperative Aufgabe* zwischen den Mitgliedern der *dominanten Koalition* gesehen.
- Der Einfluss des Topmanagementteams zum Unternehmenserfolg erfolgt über die *Strategieentscheidung und -implementation*.
- Das Entscheidungsverhalten von Topmanagern wird durch das *Nutzenmaximierungskalkül* und *demographische Eigenschaften* beeinflusst.
- Eine Vertragsoptimierung im Sinne der Aktionäre funktioniert c. p. nicht nur über Anreize und Kontrollen, sondern kann auch durch eine *gezielte Teamzusammensetzung* erfolgen.

1.2 Vorgehensweise und Gang der Arbeit

Dem Thema „Management“ widmet sich eine Fülle von Theorien, die administrative, präskriptive, systemtheoretische, situationsbezogene, verhaltenswissenschaftliche, sowie ressourcenbezogene und machttheoretische Ansätze umfassen. Die Theorienvielfalt kann darauf zurückgeführt werden, dass der Begriff Management nicht nur einen hohen Abstraktions-, sondern auch einen hohen Komplexitätsgrad

¹³ Vgl. TICHY ET AL. (1982), S.51.

aufweist. Dadurch bietet diese Themengebiete ein breites Interpretationsfeld für Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen und somit Raum für diverse Ansätze.¹⁴ Die disziplinäre Vielfalt umfasst u.a. Ergebnisse und Analysen aus der Ökonomie, der Psychologie, der Soziologie, der Politologie sowie neueren Ansätzen wie der Kognitions- oder Konfliktforschung. Wie diese Theorienvielfalt zu bewerten ist, bleibt vor dem Hintergrund vorliegender Arbeit unberührt. Der hier angewendete Ansatz trägt der Interdisziplinarität Rechnung, die sich in der Theorienvielfalt manifestiert. Vor allem die Verknüpfung koexistierender Ansätze erscheint sinnvoll, um deren Spezialisierung für neuere Erkenntnisse auszunutzen, und somit bestehende Überlegungen zu ergänzen. Eine konkrete theoretische Ausrichtung erscheint allerdings vor allem im Rahmen eines komplexen Themenbereiches als unbedingt erforderlich, um inhaltliche Argumente zu konzeptualisieren. In der vorliegenden Arbeit findet die Neue Institutionenökonomik – zu der die Prinzipal-Agenten-Theorie gerechnet wird – ihre Anwendung, da sie sich trotz bestimmter Grenzen durch argumentative Stringenz und eine klare ökonomische Ausrichtung auszeichnet.¹⁵ Vor allem vor dem Hintergrund eines interdisziplinären Ansatzes, sind diese Attribute von Bedeutung, um letztendlich die Klarheit und Nachvollziehbarkeit einer Verknüpfung von theoretisch diversen Ansätzen zu gewährleisten.

Sowohl die Upper-Echelons-Theorie, als auch die Prinzipal-Agenten Theorie thematisieren das Verhältnis zwischen Management und Unternehmenserfolg. Der vergleichbare Fokus beider Ansätze begründet die Relevanz einer Verknüpfung. Insofern ist es überraschend, dass bisher kaum eine konzeptionelle Verbindung thematisiert wurde.¹⁶

Wenn man diese beiden Richtungen grundsätzlich betrachtet, muss allerdings hervorgehoben werden, dass beide Theorien von unterschiedlichen Auffassungen zur Rationalität ausgehen. Verbindet man beide Theorien, so kann man dies derart fixieren, dass eine begrenzte Rationalität in dem Sinne vorliegt, dass das Entscheidungsverhalten der Akteure durch ihre Nutzenmaximierung gelenkt wird, während es gleichzeitig durch die demographische Eigenschaften beeinflusst wird. In diesem

¹⁴ Vgl. WOLF (2005), S.42f.

¹⁵ Vgl. WOLF (2005), S.281f.

¹⁶ Vgl. NIELSEN (2010), S.304.

Falle geht es also nicht um die Frage, ob eine Annahme abzulehnen oder anzunehmen sei, sondern für sich gesehen geht es um eine ergänzende Annahme. Die individuelle Rationalität jedes Akteurs wird insofern durch seine demographischen Eigenschaften, und damit in Abhängigkeit seines Lebensalters, seiner Ausbildung und beispielsweise seiner Zugehörigkeit zu einem Unternehmen beeinflusst und verändert demzufolge c. p. sein Entscheidungsverhalten.

Berücksichtigt werden in der vorliegenden Arbeit Aktiengesellschaften, deren Unternehmensführung als eine kooperative¹⁷ Aufgabe zwischen hierarchisch gleichwertigen Managern verstanden wird. Das betraute Top-Management-Team wird daher auf Gruppenebene analysiert. Es umfasst diejenigen Manager, die wesentlichen Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens haben. Für deutsche Verhältnisse ergibt sich per Definition, dass unter dem Topmanagementteam der Vorstand einer deutschen Aktiengesellschaft verstanden wird. vor dem Hintergrund der Fragestellung, welchen Beitrag Topmanagementteams zum Unternehmenserfolg leisten, stellt sich zuerst die Frage, welchen Einfluss Topmanager auf den Unternehmenserfolg haben. Des Weiteren gilt es zu klären, welche theoretischen Ansätze vor diesem Hintergrund zu berücksichtigen sind. Topmanager bringen demnach ihr Wissen und ihre Erfahrungen, ihr Humankapital in einen Teamprozess ein, der letztendlich zu einer Entscheidung für eine bestimmte Unternehmensstrategie führt. Diese wird in Abhängigkeit externer Faktoren und Gegebenheiten c. p. einen Unternehmenserfolg generieren. Humankapital wird in diesem Zusammenhang als die Gesamtheit menschlicher Fähigkeiten und Kenntnisse verstanden und ist dadurch gekennzeichnet, dass es im Zeitverlauf veränderlich ist. Durch Ausbildung und Arbeitstätigkeit werden Kenntnisse aufgebaut und erweitert; ebenso besteht die Möglichkeit der Humankapitalreduktion durch Wissensveralterung oder Vergessen. Humankapital kann in Abhängigkeit der betrieblichen Wiederverwendbarkeit differenziert werden. Während allgemeines Humankapital in jedem Unternehmen die Wertgrenzproduktivität erhöht, bezieht sich spezifisches Humankapital nur auf das ausbildende Unternehmen. Fachspezifisches Wissen wird institutionell

¹⁷ Kooperation umfasst horizontale und vertikale Kooperationsprozesse. Horizontale Kooperation beinhaltet Kooperation unter „Gleichgestellten“, während vertikale Kooperation auf Prozesse hierarchisch unterschiedlicher Stufen abzielt. Vgl. HACKERT (1999), S.3f.

geregelt und sichert branchenbezogenes Wissen. Während *allgemeines Humankapital* maßgeblich von der jeweiligen *Ausbildung* und *beruflicher Erfahrung* bestimmt wird und mit zunehmendem *Alter* steigen kann, nimmt der Grad an betriebspezifischem Humankapital in Abhängigkeit steigender *Seniorität* zu. Damit sind wesentliche Faktoren, die im Rahmen der Tätigkeitsausübung von Bedeutung sind, vorgegeben. In Abhängigkeit des Zeitpunktes der jeweiligen beruflichen Laufbahn spielen das Alter, das Ausbildungswissen, die Betriebszugehörigkeit und die Branchenerfahrung eine unterschiedliche Rolle. In der vorliegenden Arbeit geht es vor allem um die Faktoren Wissensstruktur, Alter und Betriebszugehörigkeit. Diese Faktoren stellen die relevanten demographischen Eigenschaften dar, die im Weiteren der Arbeit Berücksichtigung finden. Die Aufgabe des Topmanagements umfasst die eigenverantwortliche Leitung und Vertretung der Gesellschaft in sorgfältiger Art und Weise.¹⁸ Eine gemeinschaftliche Geschäftsführung ist nach dem Aktiengesetz vorgesehen, wenn der Vorstand aus mehreren Personen besteht.¹⁹ Die gesetzliche Kategorisierung erscheint allerdings unpräzise. In realen Gegebenheiten besteht die Aufgabe aus kurzfristigen, diskontinuierlichen sowie vielfältigen Aufgaben und regulären Pflichtaufgaben. Als solches ist Managementhandeln kaum konkret zu fixieren, da Handlungsentscheidungen auch aufgrund von intuitivem Vorgehen eher im Verborgenem bleiben.²⁰ Sowohl Repräsentations- wie auch Führungs- und Informationsaufgaben fallen in das Aufgabengebiet von Topmanagern. Insgesamt wird deutlich, dass unabhängig davon, wie im konkreten Fall die Managementaufgabe auch definiert wird – falls dies überhaupt möglich bzw. praktikabel ist –, die Komplexität in direktem Zusammenhang mit der Unternehmensgröße steht. Steigende Unternehmensgröße impliziert einen steigenden Personalbestand und kann mit einer Zunahme der unternehmensexternen Anspruchsgruppen einhergehen. Die im Wesentlichen auf Entscheidung, Kommunikation und Informationsaustausch ausgerichteten Aufgaben der Topmanager werden c. p. umfangreicher und koordinationsintensiver, je größer der jeweilige Adressatenkreis des Unternehmens ist. Ähnliches kann hier in Abhängigkeit des Internationalisierungsgrades eines Unternehmens in-

¹⁸ Vgl. AktG § 76, 78, 93.

¹⁹ Vgl. AktG § 77.

²⁰ Ausführlicher dazu vgl. MINTZBERG (1973), S.28-54.

folge der eben aufgezeigten Argumentationslinie konstatiert werden. In Abhängigkeit externer Faktoren spielt der „Fit“ zwischen Unternehmen und Umwelt im Rahmen der erfolgreichen Entscheidungsimplicitation eine wesentliche Rolle.²¹ Unternehmen sind hinsichtlich ihres Bedarfs an Ressourcen, die für das „Überleben“ der Unternehmung sichergestellt werden müssen, abhängig von ihrer jeweiligen Umgebung.²² Ebenso wird unternehmerisches Handeln durch gesetzliche Vorschriften und allgemeine Wertvorstellungen beeinflusst. Vor diesem Hintergrund sind kulturkreistypische Besonderheiten zu sehen, die bzgl. der Strategieentwicklung, bestimmter Personalfunktionen sowie interner und externer Kommunikationspolitik wesentlich sind.²³

Die skizzierte Aufgabe des Topmanagementteams kann humankapitaltheoretisch als Kombination von allgemeinem und spezifischem Humankapital dargestellt werden. Allgemeines Wissen ist erforderlich, um bestimmte grundlegende Kompetenzen im Bereich Führung, Kommunikation und Koordination zu erfüllen. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese exogen oder endogen erfolgt. Spezifisches Wissen im Sinne von fach- und betriebsspezifischem Humankapital bezeichnet hier bestimmte Informationsverarbeitungs- und -auswertungsprozesse, die als Entscheidungsgrundlagen im Rahmen der Strategieentwicklung erforderlich sind.

Aufgrund der hierarchisch hochwertigen und verantwortungsvollen Position liegt auf den ersten Blick die Schlussfolgerung nahe, dass Topentscheider über qualitativ hochwertiges, betriebsspezifisches Humankapital und demzufolge über eine höhere Seniorität und ein höheres Alter verfügen sollten. Allerdings würde dieser Schluss nicht nur relevante unternehmensinterne und -externe Faktoren vernachlässigen, sondern auch die notwendigerweise kooperativen Erfordernisse im Rahmen der Unternehmensführung.

Wissenschaft folgt dem Anspruch, dass Ansätze durch empirische Ergebnisse verifizierbar sein müssen, so dass eine Falsifikation möglich ist.²⁴ Obwohl die vorliegende Arbeit keine eigene empirische Überprüfung anstrebt, wird sowohl der Anspruch als auch der Erklärungsgehalt dadurch gewährleistet, dass mit Hilfe der Verknüpfung

²¹ Vgl. WIERSMA/BANTEL (1993), S.485.

²² Vgl. DESS/BEARD (1984), S.52.

²³ Vgl. HAMMER ET AL. (1993), S.179-183.

²⁴ Vgl. POPPER (1966).

von theoretischen und partiell empirisch abgeleiteten Annahmen ein Handlungsrahmen erarbeitet wird, der als kontextorientierte Empfehlung zu sehen ist.

Die vorliegende Arbeit ist wie folgt strukturiert:

In *Kapitel 2* geht es um die Auseinandersetzung mit wichtigen relevanten Begrifflichkeiten, um nähere Eingrenzungen bzw. Arbeitsdefinitionen herauszuarbeiten. Thematisch geht es um die Komponenten des Handlungsrahmens, die Operationalisierung des Unternehmenserfolges und die Einordnung der Unternehmensstrategie. *Kapitel 3* thematisiert die Grundzüge der Gruppenperspektive. Dabei soll gezeigt werden, was unter einem Team zu verstehen ist, und welche strukturellen und gruppendynamischen Effekte im Rahmen der vorliegenden Arbeit von Bedeutung sind. In einem weiteren Schritt gilt es das Topmanagementteam als kooperative Arbeitsorganisationsform darzustellen und einzuordnen.

Die wesentlichen Grundzüge der Prinzipal-Agenten-Theorie als Erklärungsansatz für den Zusammenhang zwischen Topmanagementteam und Unternehmenserfolg, werden anschließend in *Kapitel 4* dargestellt. Neben den Grundlagen des einfachen Modells, werden auch Erweiterungen skizziert. Das Topmanagementteam und der Unternehmenserfolg werden explizit in diesen Zusammenhang eingeordnet. Der Unternehmenserfolg wird im Rahmen der vorliegenden Analyse aus Sicht der Unternehmenseigentümer definiert. Das Effizienzkriterium stellt die Reduktion der Agency-Kosten dar. Die Zielfunktion der Anteilseigner wird c. p. dadurch maximiert, dass bei gegebenem Unternehmenserfolg die Agency-Kosten minimiert werden. Abschließend wird die Aussagekraft der Theorie kurz gewürdigt.

Welchen Beitrag die Upper-Echelons-Perspektive für den Zusammenhang zwischen Topmanagementteam und Unternehmenserfolg leistet, stellt *Kapitel 5* dar. Neben den Grundzügen des ursprünglichen Ansatzes und der Befunde zu den relevanten demographischen Eigenschaften Alter, Seniorität und Erfahrung werden erweiterte Ansätze bzgl. diverser Moderatoren und deren Effekte erläutert, bevor der Erklärungsbeitrag gewürdigt wird.

Die Verknüpfung beider Ansätze gründet auf diversen Annahmen, die zu Beginn von *Kapitel 6* aufgezeigt werden. Die weiteren Überlegungen basieren auf einer Fallunterscheidung, die zu Beginn des Kapitels beschrieben wird. Die identifizierten Managertypen werden anschließend hinsichtlich ihres Strategieprofils auf Individual-

ebene eingeordnet. Die Bewertung und Implikation aus teamtheoretischer und dynamischer Perspektive erfolgt aus Sicht der Agency-Theorie.

Kapitel 7 thematisiert gesellschaftliche, gesetzliche und wirtschaftliche Besonderheiten Deutschlands und beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern diese besonders zu berücksichtigen sind und welche Implikationen sich dadurch ergeben. Die Auseinandersetzung mit bisherigen empirischen Befunden soll zeigen, wie reale Gegebenheiten aus einer theoretischen Perspektive bewertet werden können.

Abschließend werden in *Kapitel 8* die integrativen Überlegungen fokussiert auf die Fragestellung zusammengefasst.

2. Der Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg - begriffliche Grundlagen

In diesem Abschnitt werden die zentralen Begriffe dieser Arbeit inhaltlich eingeordnet. Diese Einordnung soll einen ersten Eindruck darüber vermitteln, in welchem Zusammenhang die wesentlichen Komponenten Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg zueinander stehen.

2.1 Unternehmensstrategie

Der Begriff „Strategie“ wird auf das griechische Wort „strategos“ oder „strategoí“ zurückgeführt, die ursprünglich Führung im militärischen Sinne bezeichneten.²⁵ Der Begriff wurde bis in die Neuzeit derart verwendet und etwa in den fünfziger Jahren in die Betriebswirtschaftslehre eingeführt.²⁶ 1947 definierten NEUMANN & MORGENTERN im Rahmen von spieltheoretischen Überlegungen Strategie als „(...)series of actions by a firm that are decided on according to the particular situation“.²⁷

²⁵ Vgl. STAEHLE (1999), S.601; JOST (2001), S.185.

²⁶ Vgl. SCHRADER (1995), S.13; KNYPHAUSEN-AUFSESS (1995), S.15; STAEHLE (1999), S.603.

²⁷ Vgl. VON NEUMANN/MORGENTERN (1947) zitiert nach BRACKER (1980), S.220.

Mit der Begriffsbestimmung durch CHANDLER 1962 wurde der Begriff vor allem langfristig bestimmt.²⁸

„Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.“²⁹

Der Begriff der Unternehmensstrategie wird in unterschiedlicher Weise definiert, dabei erfolgen die Begriffszuschreibungen mehr oder weniger weit gefasst. Eine Strategie kann als „(...)a Coordinated series of actions, (...) a Comprehensive, Coordinated series of actions, and (...) as a Conditional, Comprehensive, Coordinated series of actions (...)“³⁰ gesehen werden. MINTZBERG weist darauf hin, dass es vor allem im strategischen Management nicht möglich ist, eine einzelne Definition einzuführen und unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen Strategie als *plan*, *ploy*, *pattern*, *position* und *perspective*.³¹ Eine Strategie stellt dann einen Plan dar, wenn bewusst eine konkrete Handlungsweise intendiert wird, und kann im Einzelfall sogar ein taktisches Vorgehen bezeichnen (*ploy*). *Pattern* steht aus der Sichtweise von MINTZBERG dafür, dass sich eine Strategie auch in realisiertem Verhalten niederschlägt und damit mehr darstellt, als eine bloße Absicht. Strategie aus der „Position-Sichtweise“ zielt dabei auf die Verortung des Unternehmens im jeweiligen Umfeld ab. *Perspective* stellt Strategie als unternehmensinternes Selbstverständnis dar.³² Diese verschiedenen Dimensionen stehen zueinander in einem komplementären Verhältnis.

„Not all plans becomes patterns nor are all patterns that develop planned; some ploys are less than positions, while other strategies are more than positions yet less than perspectives.“³³

Auch wenn verschiedene Begriffserklärungen nicht eindeutig einer dieser fünf Sichtweisen zugeordnet werden können, so tauchen diese Elemente - wie im Weiteren deutlich wird - immer wieder mehr oder weniger prägnant in verschiedenen Definitionen auf. Strategie kann als Art Entscheidungsmuster des Unternehmens

²⁸ Vgl. BRACKER (1980), S.220.

²⁹ CHANDLER, A. (1962), S. 13.

³⁰ MACCRIMMON (1993), S.114.

³¹ Vgl. MINTZBERG (1987), S.11.

³² Vgl. MINTZBERG (1987), S.11-17.

³³ MINTZBERG (1987), S.20.

verstanden werden, welches zukünftiges Handeln im Austausch mit der unternehmensspezifischen Umwelt bestimmt. Es verbindet die Elemente Position, Plan & Pattern und Perspective.

„Strategy consists of a statement or an understanding of what the organization or a part of it wants to become, where it wants to go and, broadly, how it means to get there. (...) Strategy determines the direction in which the enterprise is going in relation to its environment in order to achieve sustainable competitive advantage.“³⁴

MINTZBERG unterscheidet im Rahmen seiner Begriffsbestimmung *intended* vs. *realized* und *deliberate* vs. *emergent* Strategien.³⁵ Damit wird angedeutet, dass Strategien nicht immer beabsichtigt, nicht immer vollständig implementiert und nicht immer bewusst geplant werden. Folgende Darstellungen veranschaulicht diese differenzierte Betrachtungsweise:

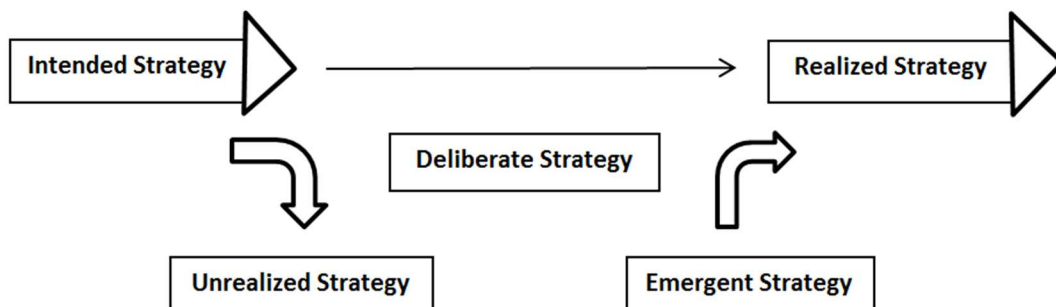


Abbildung 1: Types of Strategies (in Anlehnung an MINTZBERG (1985), S.258.)

Demnach werden von den intendierten Strategien nur diejenigen implementiert, die sich als durchführbar erweisen. Mit anderen Worten: es werden nicht alle intendierte Strategien verwirklicht. Daneben existieren noch so genannte nicht intendierte oder emergierende Strategien (*emergent Strategy*), die sich als Handlungsmuster unbeabsichtigt bzw. aus der Situation heraus zur Strategie entwickelt haben.³⁶ In diesem Zusammenhang erfolgt eine Differenzierung des Begriffs, der sich mit der Bildung einer Strategie auseinandersetzt. Die jeweiligen Formen sind für Analyseaspekte unterschiedlich operationalisierbar. Während intendierte Handlungsmuster auch durch ihren Entstehungsprozess fundierbar sind, können emergierende Strategiemuster kaum zurückverfolgt werden. Auch SCHRADER spricht sich

³⁴ ARMSTRONG/STEPHENS (2005), S.67

³⁵ Vgl. MINTZBERG (1985), S.258f.

³⁶ Vgl. MINTZBERG (1985), S.257.

für eine Konkretisierung der Definition zu Forschungszwecken aus, die durch die Eingrenzung auf das Objekt der Unternehmensstrategie, die Manifestation und die Strategiebildungsart durchgeführt werden kann. Er fasst Strategie als

„(...) stabile Handlungsmuster (...) die die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens betreffen, Standards und Prinzipien des Verhaltens des Unternehmens und seiner Mitglieder widerspiegeln oder Strukturen und Funktionen reflektieren, durch die die Standards und Prinzipien in konkretes Handeln umgesetzt werden. Dabei wird nicht zwischen emergierenden und bewusst geplanten Strategien unterschieden.“³⁷

zusammen. Das Objekt der Unternehmensstrategie bezieht sich demnach auf die grundsätzliche Unternehmensausrichtung und das konkret umgesetzte Handeln. Die Manifestation der Strategie bezieht sich auf Strategien als Handlungsmuster und ist demzufolge abgegrenzt von der Sichtweise, Strategie als Erkenntnis- und Denkmuster zu verstehen.³⁸ Die Strategiebildungsart umfasst die Unterscheidung zwischen bewusst geplanten und emergierenden Strategien, ohne sie allerdings zu differenzieren.

Der Prozess der *Strategieentwicklung* wird im klassischen Fall als ein Entscheidungsprozess beschrieben. Diese Phase umfasst die Formulierung einer Strategie und kann als eine Entscheidungssituation unter Unsicherheit bezeichnet werden, in der es die Aufgabe der Entscheider ist, Umweltveränderungen, die sich unternehmensrelevant auswirken können, zu antizipieren und anschließend eine entsprechende Antwort darauf zu finden.³⁹ MINTZBERG sieht durch beabsichtigte und emergierende Strategien eine Art Kontinuum abgesteckt, in das sich diverse Strategietypen einordnen lassen. Demnach klassifiziert er im Rahmen seiner Forschungsarbeit *planned, entrepreneurial, ideological, umbrella, process, unconnected, consensus* und *imposed* Strategien, die sich durch ursprüngliche Intention voneinander unterscheiden.⁴⁰ Strategien werden aufgrund von konkreten Zielen (*planned*), Visionen (*entrepreneurial*), geteilten Vorstellungen (*ideological*), Beschränkungen (*umbrella*), durch Entwicklung (*process*), durch einzelne Akteure (*unconnected*), ebenso wie

³⁷ SCHRADER (1995), S.25.

³⁸ Strategien als Erkenntnis- bzw. Denkmuster zu bestimmen, bedeutet strategische Entscheidungen als kognitives Phänomen zu verstehen, die für externe Beobachter nicht unbedingt beobachtbar sind. Vgl. SCHRADER (1995), S.20.

³⁹ Vgl. SIMON (1993), S.134,137.

⁴⁰ Ausführlicher dazu vgl. MINTZBERG (1985), S.259-269.

durch kollektive Konsensentscheidungen (consensus) und aufgrund von unternehmensexternen Vorgaben (imposed) entwickelt.⁴¹ Als beeinflussend gelten in diesem Zusammenhang auch Faktoren, die den Entscheidern eigen sind, wie beispielsweise Führungs- und Entscheidungserfahrungen, Branchenerfahrung und die Einschätzung der situationsspezifischen Umgebung.⁴²

Ausgehend von der Sichtweise, Strategien als realisierte Handlungsmuster zu verstehen, ist es notwendig, dass diese auch in die Tat umgesetzt werden. In dieser Implementationsphase ist es notwendig, dass die strategische Intention von denjenigen geteilt wird, die an deren Umsetzung beteiligt sind.⁴³

Die bisherigen Ausführungen beziehen sich vor allem darauf, das Entstehen der Strategien darzustellen. Dies kann als Art Prozessforschung bezeichnet werden. Darüber hinaus untersucht die inhaltliche Forschung Fragestellungen, die das Verhältnis der Unternehmen zu ihrem jeweiligen Kontext beispielsweise im Rahmen von Wettbewerbsstrategien untersucht. Dennoch ist nicht ausgeschlossen, dass es durchaus Fragestellungen gibt, die eine eindeutige Zuweisung des Forschungsgegenstandes zur Inhalts- oder Prozessforschung nicht möglich machen.⁴⁴

Eine Klassifizierung von Wettbewerbsstrategien, die als Basis für zahlreiche empirische Untersuchungen in diesem Themengebiet dient und eine umfangreiche Reputation genießt, bieten MILES/SNOW (1978) mit ihrer Unterscheidung in Defender-, Prospector-, Analyzer- und Reactor-Strategien.⁴⁵ Die Unternehmen agieren in einem von externen Einflüssen und Beziehungen geprägten Umfeld in der Weise, dass Strategien als Art Adaptionsmechanismus an diese Umwelt angesehen werden. Entscheider sehen sich nach MILES/SNOW im Rahmen des strategischen Entscheidungsprozesses mit einem unternehmerischen, einem technischem bzw. einem administrativen Problem konfrontiert und entwickeln unternehmensspezifisch eine umweltorientierte Antwort. Potentielle Strategien können in dem Sinne intern bezogen sein, dass eine Verbesserung der betrieblichen Effizienz in den Fokus gerückt wird (Defender). Unternehmen können sich in diesem Zusammenhang nach steten Ver-

⁴¹ Vgl. MINTZBERG (1985), S.270.

⁴² Vgl. HUFF (1982), S.123.

⁴³ Vgl. SIMON (1993), S.138.

⁴⁴ Vgl. LECHNER/MÜLLER-STEWENS (1999), S. 2.

⁴⁵ Vgl. HAMBRICK (2003), S. 115ff.

änderungen und neue Möglichkeiten orientieren und sind damit eher als marktorientiert charakterisiert (Prospector). Es gibt darüber hinaus auch Unternehmen, die sowohl in stabilen, als auch in instabilen Marktbereichen agieren und insofern Effizienzverbesserung und Trendorientierung strategisch anvisieren (Analyzer). Unternehmen deren Strategie-Struktur-Verhältnis nicht kompatibel ist, reagieren lediglich auf Umweltbedingungen und sind in der Regel nicht in der Lage effektive Strategien zu generieren.⁴⁶ Eine ähnlich populäre Kategorisierungsmöglichkeit findet sich bei PORTER (1980), der drei allgemeine Strategien unterscheidet. Die *Differenzierungsstrategie* thematisiert dabei die Einzigartigkeit eines Produktes oder einer Leistung, wobei sich das Abgrenzungsmerkmal auf die Marke, die Technologie oder beispielsweise das Serviceangebot beziehen kann. Die Strategie der *Kostenführerschaft* bezeichnet einen Wettbewerbsvorteil durch Kostenreduktion, der durch Erfahrungseffekte und beispielsweise durch technologische Effekte realisierbar ist. Die letzte differenzierte Strategie der *Fokussierung* beschreibt die Konzentration auf bestimmte Marktnischen, die gewährleisten kann, dass Unternehmen besser auf die Bedürfnisse und Interessen der Marktteilnehmer eingehen kann.⁴⁷ Auch wenn beide Arten der Kategorisierung immer wieder Anwendung in der Forschung finden, sollte berücksichtigt werden, dass sie vereinfachend sind und strategischen Interdependenzen meist ausblenden.⁴⁸

2.2 Kontextsituation

Strategische Entscheidungen werden als unternehmensbezogene Handlungsmuster innerhalb eines bestimmten unternehmensspezifischen Kontextes getroffen. Insofern sind Unternehmen als offene Systeme zu verstehen, die mit ihrer Umgebung im Austausch stehen.⁴⁹ Die gewählte Unternehmensstrategie stellt demnach als beeinflussende Variable, das Verhältnis zwischen Umwelt und Unternehmen her. Diese egozentrisch ausgerichtete Sichtweise sieht Unternehmen als Einheit, welches

⁴⁶ Vgl. MILES/SNOW (1978), S.18,20-22,27f., 29.

⁴⁷ Vgl. MILLER/FRIESEN (1986a), S.37f.

⁴⁸ Vgl. MILLER/FRIESEN (1986b), S.260f; HAMBRICK (2003), S. 117f.

⁴⁹ Vgl. HAMBRICK (1981), S.255; DESS/BEARD (1984), S.53; RAJAGOPALAN ET AL. (1993), S.351.

innerhalb des Kontextrahmens autonom einer Umgebung gegenübersteht.⁵⁰ Der Autonomiegrad kann allerdings unternehmensspezifisch und kontextspezifisch variieren.⁵¹ Die Umwelt oder der unternehmensbezogene Kontext wird vor diesem Hintergrund als die Gesamtheit von unternehmensexternen Beeinflussungsfaktoren verstanden, die den strategischen Handlungsrahmen für Unternehmen konstituieren. Dieser kann durch Unsicherheit, Komplexität und Munifizienz charakterisiert werden.⁵² *Unsicherheit* umschreibt den Zustand, dass zukünftige Entwicklungen nicht vollständig antizipierbar sind.⁵³ Rezipierte Unsicherheit bezieht sich auf den Zustand des Kontextes an sich und wird verstärkt bzw. beeinflusst durch die Volatilität, die Komplexität und die Heterogenität der unternehmensexternen Einflussfaktoren (State Uncertainty). Unsicherheit umfasst auch die Tatsache, dass man nicht weiß, ob zukünftig antizipierbare Ereignisse Auswirkungen haben (Effect Uncertainty), bzw. welchen Wert strategische Handlungsoptionen haben (Response Uncertainty). Daraus ergeben sich Konsequenzen für den strategischen Entwicklungsprozess. Abhängig von der jeweiligen Unsicherheitssituation ist es beispielsweise sinnvoll, die externen Beeinflussungsfaktoren genauer zu beobachten und Informationsbeschaffungsprozesse zu intensivieren. Unkenntnis über potentielle Handlungsoptionen kann hingegen als Quelle für Imitationsstrategien fungieren.⁵⁴ *Komplexität* beschreibt die Tatsache, dass Umwelteinflüsse, die im Rahmen strategischer Entscheidungen berücksichtigt werden müssen, heterogen sind.⁵⁵ Komplexität wirkt sich demzufolge auf den quantitativen Informationsbedarf und auf die kognitive Belastung, mit der Entscheider konfrontiert sind, aus.⁵⁶ Diese Kategorie beinhaltet Interessensgruppen, ebenso wie gesellschaftliche und kulturelle Faktoren, die einen gewissen Normen- und Werterahmen für strategische Entscheidungen bilden.⁵⁷

⁵⁰ Vgl. ASTLEY (1984), S.526f.

⁵¹ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.484f.,488; FINKELSTEIN/BOYD (1998), S.181.

⁵² Vgl. RAJAGOPALAN ET AL. (1993), S.351.

⁵³ Vgl. MILLIKEN (1987), S.133.

⁵⁴ Vgl. MILLIKEN (1987), S.136-140.

⁵⁵ Vgl. CHILD (1975), S.12f. WIERSMA/BANTEL (1993), S.493.

⁵⁶ Vgl. RAJAGOPALAN ET AL. (1993), S.358.

⁵⁷ Vgl. HAMBRICK (1987), S.92; HAMMER ET AL. (1993), S.177; RAJAGOPALAN ET AL. (1993), S.359.

Munifizienz umfasst die Bereitstellung von Ressourcen durch die Umwelt und bezieht sich aus strategischer Perspektive auf die Wirkungsweise von Entscheidungen.⁵⁸

Wenn man sich mit der Bedeutung des unternehmensexternen Kontextes im Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg beschäftigt, ist es wichtig zu berücksichtigen, dass die Umwelt nicht in dem Sinne fungiert, dass sie einen eindeutig definierten Handlungsrahmen definiert. Entscheider werden in unterschiedlichem Ausmaß Einflussfaktoren selbst bewerten und demzufolge ihre Umwelt definieren.⁵⁹ Eine strategische Entscheidung stellt ein kognitives Moment dar und ist demzufolge abhängig davon, wie die jeweiligen Akteure ihre Umgebung wahrnehmen und interpretieren. Diese Apperzeption wird von demographischen Eigenschaften beeinflusst.⁶⁰

2.3 Unternehmenserfolg

Der Unternehmenserfolg kann als Art Reflektion einer strategischen Entscheidung gesehen werden, die entsprechend zu unternehmensinternen und -externen Gegebenheiten erfolgt.⁶¹ Auch wenn die Bedeutung und Gewichtung des Konzepts unumstritten ist und eine Fülle an Veröffentlichungen zu diesem Themengebiet existieren, so ist man dennoch von einer einheitlichen Auffassung bzw. einer allgemein anerkannten Definition weit entfernt.⁶² Diese Diskussion findet in einer Art Spannungsfeld zwischen universalistischer und kontingenter Perspektive statt. Die universalistische Sichtweise geht davon aus, dass bestimmte Eigenschaften bzw. Handlungsalternativen in der Regel Unternehmenserfolg generieren, während eine kontingente Haltung Kriterien, die Unternehmenserfolg begünstigen, als veränderlich in Abhängigkeit von gewissen unternehmensexternen Umständen sieht.⁶³

Beschäftigt man sich mit dem Begriff Unternehmenserfolg, kann allgemein festgehalten werden, dass der Erfolg bzw. das was dafür gehalten wird, vom jeweiligen

⁵⁸ Vgl. DESS/BEARD (1984), S. 55f; RAJAGOPALAN ET AL. (1993), S.359.

⁵⁹ Vgl. ASTLEY (1984), S.528.

⁶⁰ Vgl. DESS/ORIGER (1987), S.325.

⁶¹ Vgl. BROWN/LAVERICK (1994), S.89.

⁶² Vgl. VENKATRAMAN/RAMANUJAM (1986), S.801. MURPHY ET AL. (1996).

⁶³ Vgl. CHILD (1974b), S. 175f.

Maßstab bzw. der jeweiligen Perspektive abhängig ist.⁶⁴ Dies erscheint vor dem Hintergrund, dass der Unternehmenserfolg im Hinblick auf das jeweilige Forschungsziel und die jeweilige Fragestellung präzisiert werden muss, zwar plausibel, um den Anspruch der Vollständigkeit geht es dabei nicht vorrangig.⁶⁵

Im Bereich der Organisationstheorien unterscheidet man im Wesentlichen die drei Perspektiven: Zielansatz (goal approach), System-Ansatz (system resource approach) und interessenspluralistischer Ansatz (process approach oder multiple constituency approach).⁶⁶ Der Unternehmenserfolg im Rahmen des *Zielansatzes* ist dadurch bestimmt, inwiefern ex ante festdefinierte Ziele erreicht werden. Der *System-Ansatz* thematisiert die Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt. Der Unternehmenserfolg wird daran bemessen, inwieweit eine Organisation fähig ist, an notwendige Ressourcen zu gelangen, um langfristig den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten. Ausgehend vom *Prozess-Ansatz* gilt es, die Intentionen und Ansprüche der unternehmensbezogenen internen und externen Interessensgruppen zu wahren.⁶⁷

Die Strategische Forschung hingegen thematisiert das Spannungsfeld in dem Sinne, dass Unternehmenserfolg unterschiedlich weit bzw. eng gefasst werden kann. Als Art mehrdimensionales Konstrukt steht der Unternehmenserfolg in Zusammenhang steht mit den Ebenen finanzieller Erfolg, operativer Erfolg und Interessensvertreten.⁶⁸

Der Bereich des finanziellen Erfolgs, bezeichnet als ökonomisches Ziel lediglich finanzielle Indikatoren, die durch Rentabilitätskennziffern ausgedrückt werden. Ein breiteres Verständnis wird zu Grunde gelegt, wenn man finanzielle mit nicht-finanziellen Zielen, also mit Kategorien wie Produktqualität und Marktanteile, verbindet. Dieses Vorgehen kann unter Umständen darüber Aufschluss geben, warum finanzielle Erfolge realisiert werden. Fügt man dieser Perspektive noch die Intentionen von Interessensgruppen hinzu, so erhält man zwar einerseits ein umfassenderes Abbild des Erfolges der Organisation, ist allerdings andererseits auch mit der

⁶⁴ Vgl. CHAHED/MÜLLER (2006), S.15,18.

⁶⁵ Vgl. VENKATRAMAN/RAMANUJAM (1986), S.802.

⁶⁶ Vgl. FORD/SCELLENBERG (1982), S.50; DESS/ROBINSON (1984), S.265; MURPHY ET AL. (1996), S.15f.

⁶⁷ Vgl. FORD/SCELLENBERG (1982), S.50; DESS/ROBINSON (1984), S.265.

⁶⁸ Vgl. MURPHY ET AL. (1996), S.16.

Operationalisierungsproblematik konfrontiert.⁶⁹ Vor dem Hintergrund, dass strategisches Management als Prozess gesehen wird, in dem eine langfristige Anpassung an externe Zustände erreicht werden soll, erscheint es wichtig, Unternehmenserfolg zu messen, da es ansonsten kaum möglich ist, die Qualität von strategischen Entscheidungen zu bewerten.⁷⁰ Neben dem uneinheitlichen Verständnis, was konkret unter dem Begriff Unternehmenserfolg⁷¹ zu verstehen ist, hat sich analog dazu auch bisher keine allgemeingültige Kennzahl zur Messung des Unternehmenserfolgs durchgesetzt.⁷² Mit Hilfe von sozialen und ökonomischen Kriterien oder Kennzahlen kann der Unternehmenserfolg operationalisiert werden. Soziale Kriterien beziehen sich beispielsweise auf Dimensionen, die sich in Arbeitszufriedenheit niederschlagen. Die ökonomische Perspektive umfasst in der Regel monetäre Werte, allerdings können darunter auch nicht-monetäre Größen⁷³ subsummiert werden.⁷⁴ Die monetär erfassbaren Größen beziehen sich auf den bilanziellen Erfolg und ökonomischen Gewinn. Ersterer wird mittels traditioneller Kennzahlen wie Eigenkapitalrendite, Umsatzrendite oder Gesamtkapitalrendite erfasst. Der ökonomische Gewinn repräsentiert hingegen den Wert des Unternehmens und wird beispielsweise durch Aktienkursentwicklungen ausgedrückt.⁷⁵ Rein bilanzielle Erfolgskriterien stehen unter anderem in der Kritik, da sie ausschließlich vergangenheitsbezogen sowie manipulierbar sind, unter uneinheitlich Konsolidierungsvorschriften erfolgen und limitierend erscheinen, so dass die Forderung nach mehrdimensionalen Operationalisierungsmethoden laut werden, die den Unternehmenserfolg differenzierter abbilden und Faktoren wie bilanzielle und ökonomische Zahlen verbinden, Stakeholder-Interessen⁷⁶ und die Tatsache, dass Unternehmen sich entwickeln und demzufolge

⁶⁹ Vgl. VENKATRAMAN/RAMANUJAM (1986), S.803f.

⁷⁰ Vgl. CHAKRAVARTHY (1986), S.437.

⁷¹ Vgl. BROWN/LAVERICK (1994).

⁷² Vgl. HAUSER ET AL. (2008), veröffentlicht im Internet, S.49 (14.02.2013).

⁷³ In diesen Bereich werden beispielsweise Größen wie Produktqualität gezählt, aber auch Fluktuation und Fehlzeiten werden darunter gefasst. Letztere führen aus Unternehmensperspektive zu erheblichen Kosten. So zählen zu den Kosten bei Fehlzeiten bzw. Krankheitstagen Kosten für Mehrbelastung von Mitarbeitern, bzw. der Beschaffung und Einarbeitung zusätzlicher Aushilfskräfte. Zu Fluktuationskosten gehören Auswahl- und Einstellungskosten, Übergangs- und Einarbeitungskosten ebenso wie potentielle Kosten für Minderleistungen vor, während und nach einer Fluktuationsentscheidung. Vgl. HAUSER ET AL. (2008), veröffentlicht im Internet, S.52 (14.02.2013).

⁷⁴ Vgl. BAETGE ET AL. (2007), S.190.

⁷⁵ Vgl. BAETGE ET AL. (2007), S.190f.

⁷⁶ Zu verschiedenen Anspruchsgruppen und deren Zielen vgl. LINDERT (2001), S. 117.

zukünftigen Anforderungen anders gegenüberreten können, berücksichtigen.⁷⁷ Ein offenes Kennzahlensystem stellt die sogenannte *Balanced Scorecard* (BSC) dar, mit deren Hilfe die Strategie eines Unternehmens und deren Auswirkungen abgebildet werden können. Sie stellt ein integratives Werkzeug dar, welches Kennzahlen mit der Entwicklung und Umsetzung von Strategien verbindet und somit einen strategischen Handlungsrahmen bezeichnet.⁷⁸ Als Kennzahlensystem verbindet die BSC die finanzielle Perspektive mit einer internen, einer kundenorientierten und einer innovativen bzw. zukunftsorientierten Sichtweise. Es werden damit unterschiedliche Bereiche in einer Bewertungsmethode zusammengeführt, die unternehmens- und strategiespezifisch mit Kennzahlen operationalisiert werden.⁷⁹ Diese vier Bereiche stellen ein Gleichgewicht zwischen unternehmensinternen und -externen Kriterien dar und können bei Bedarf auch unternehmensspezifisch modifiziert werden.⁸⁰ Das BSC-Konzept wurde seit seiner Publikation von einem mehrdimensionalen „Performance Measurement System“ zu einem Managementinstrument entwickelt, welches die strategischen Ziele in die vier Kernbereiche der Scorecard übersetzt. Ursache und Wirkungsbeziehungen werden dadurch offensichtlich und Handlungsimplikationen ableitbar. In der Praxis findet die BSC eine relativ breite Verwendung, allerdings ist die Umsetzung dieses theoretischen Modells nicht immer einfach. Implementationsfehler stellen neben der fehlenden Verbindung zwischen Kennzahlen und Strategie unter anderem unrealistische Zielvorgaben bzw. Messfehler dar.⁸¹

Vor dem Hintergrund, dass Unternehmenserfolg mehrdimensional begriffen wird, stellt sich dennoch die Frage, wie der Unternehmenserfolg zu werten ist, wenn eine Organisation in den unterschiedlichen Leistungsebenen diverse Ergebnisse realisiert. Leistungsverbesserung auf einer Erfolgsebene führen nicht selten dazu, dass das Ergebnis in anderen Bereichen gemindert wird. Die jeweiligen Dimensionen die im Rahmen des Unternehmenserfolges thematisiert werden, können organisationspezifisch in einem kontroversen Verhältnis zueinander stehen, so dass eine Art

⁷⁷ Vgl. CHAKRAVARTHY (1986), S.442-449, 455f; KAPLAN/NORTON (1993), S.134.

⁷⁸ Vgl. HORVÁTH/KAUFMANN (1998), S.4; EWERT/WAGENHOFER (2002), S.292;

⁷⁹ Vgl. NORTON/KAPLAN (1992), S.72ff.

⁸⁰ Vgl. NORTON/KAPLAN (1993), S.134f; HORVÁTH/KAUFMANN (1998), S.8.

⁸¹ Vgl. CHAHED/MÜLLER (2006), S.69-74.

trade-off entsteht.⁸² Insofern sieht man sich bei einem mehrdimensionalen Verständnis des Unternehmenserfolges mit der Problematik konfrontiert, dass Erfolgskriterien unternehmensspezifisch gewichtet werden müssen.

Auch wenn mit dem Konzept Unternehmenserfolg aufgrund der uneinheitlichen Vorgehensweise und dem diversen Verständnis teilweise pessimistisch umgegangen wird, ist das zentrale Kernelement aus strategischer Perspektive die Verbesserung der Unternehmensleistung. Eine inhaltliche Auseinandersetzung damit erscheint insofern unerlässlich.⁸³ Entscheidend ist, dass sowohl im Forschungsbereich als auch im strategisch-operativen Bereich der Unternehmenserfolg situationsabhängig verdeutlicht und konkretisiert wird.

2.4 Zusammenfassung

Strategien stellen unternehmensspezifische Handlungsmuster dar, die die Justierung des Unternehmens in seinem Umfeld vornehmen. Eine strategische Positionierung spiegelt dabei die Haltung des Unternehmens wieder und manifestiert sich in unternehmerischem Handeln. Die Entwicklung strategischer Entscheidungen kann sowohl bewusst geplant, als auch unbewusst intendiert im Rahmen einer Entscheidungssituation unter Unsicherheit erfolgen. Die Entscheider stehen vor der Aufgabe, relevante Veränderungen im unternehmensexternen Umfeld zu antizipieren und entsprechend darauf zu reagieren.⁸⁴ Die Unternehmensstrategie stellt demnach das Verhältnis zwischen dem unternehmensexternen Umfeld und dem Unternehmen her. Dieses Verhältnis kann durch verschiedene Dispositionsgrade charakterisiert sein.⁸⁵ Die Umwelt beinhaltet sämtliche unternehmensexternen Faktoren, die beeinflussend auf das unternehmerische Handeln wirken. Die Gesamtheit dieser Beeinflussungsfaktoren kann als unterschiedlich komplex, unsicher bzw. großzügig eingeordnet werden.⁸⁶ Allerdings ist es wichtig, die strategische Entscheidung als einen kognitiven, demographisch beeinflussten Moment zu sehen, der in einem

⁸² Vgl. MURPHY ET AL. (1996), S.21.

⁸³ Vgl. VENKATRAMAN/RAMANUJAM (1986), S.801

⁸⁴ Vgl. SIMON (1993), S.134,137; SCHRADER (1995), S.20.

⁸⁵ Vgl. ASTLEY (1984), S.526f; STAEHLE (1999), S. 393f; FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.484f, 488; FINKELSTEIN/BOYD (1998), S.181.

⁸⁶ Vgl. RAJAGOPALAN ET AL. (1993), S.351.

individuell interpretierten Unternehmenskontext stattfindet. Insofern gibt der Unternehmenskontext zwar einen Handlungsrahmen vor, die Relevanz der jeweiligen Beeinflussungsfaktoren wird allerdings von den jeweiligen Topentscheidern gewertet.⁸⁷ Der Unternehmenserfolg spiegelt in diesem Zusammenhang die Konvergenz zwischen der strategischen Entscheidung und den unternehmensexternen Gegebenheiten wider.⁸⁸ In der Literatur ist dieser Begriff unterschiedlich weit gefasst und wird mit diversen Kennzahlen und Konzepten operationalisiert. In der vorliegenden Arbeit bestimmt sich der Unternehmenserfolg aus Sicht der theoretischen Perspektive und wird im Rahmen der Darstellung der theoretischen Überlegungen inhaltlich präzisiert.⁸⁹ Dieses Vorgehen ermöglicht eine konkrete inhaltliche und zielbezogene Begriffsbestimmung des Unternehmenserfolges vor dem Hintergrund der Fragestellung. Auch wenn es nicht möglich ist, die einzelnen Begrifflichkeiten allgemeingültig zu bestimmen, da die Ansichten den Umfang und auch die Ausrichtung betreffend, zum Teil erheblich voneinander abweichen, ist dennoch die Bedeutung dieser Kategorien, und die wissenschaftliche Auseinandersetzung damit unumstritten.⁹⁰ Für die Qualität einer wissenschaftlichen Arbeit ist es demnach von Bedeutung, problembezogen zu konkretisieren, wie die einzelnen Kategorien bestimmt werden.

3. Die Unternehmensleitung als kooperative Arbeitsorganisationsform

Im folgenden Kapitel wird die Unternehmensleitung als kooperative Arbeitsorganisationsformen eingeordnet. Insofern ist es wichtig, zuerst die gruppenspezifische Perspektive darzustellen. Zu Beginn dieses Kapitels werden dazu Grundlagen zu Gruppen allgemein und zu deren kennzeichnende Strukturen beschrieben. In einem weiteren Schritt wird die Unterscheidung zwischen Teams und Gruppen aufgegriffen, um die Besonderheiten von Teams im Allgemeinen zu verdeutlichen. Um gruppentheoretische Grundlagen dann auf die personelle Führung eines Unternehmens

⁸⁷ Vgl. ASTLEY (1984), S.528; DESS/ORIGER (1987), S.325.

⁸⁸ Vgl. BROWN/LAVERICK (1994), S.89.

⁸⁹ Vgl. Kapitel 4.2.2.

⁹⁰ Vgl. VENKATRAMAN/RAMANUJAM (1986), S.801

zu übertragen, muss im ersten Teil des zweiten Unterkapitels geklärt werden, wer dem Topmanagement zugeordnet wird und welche Aufgaben diese Verantwortlichen explizit übernehmen. Auf diesen allgemeinen Grundlagen soll eine differenzierte Auseinandersetzung mit der Frage erfolgen, inwiefern es möglich und sinnvoll ist das „Teamlable“ auf die Unternehmensleitung anzuwenden. Es geht hierbei um die Frage, inwiefern und warum das Topmanagement aus Teamperspektive beschrieben und analysiert werden kann und sollte.

3.1 Kooperative Arbeitsorganisationsformen

Kooperatives Handeln ist grundsätzlich von rein kollektivem Verhalten zu unterscheiden. Beide Handlungsformen haben gemeinsam, dass gleichzeitige oder zeitnahe, voneinander abhängige Aktionen von einer Mehrzahl von Personen durchgeführt werden. Ein wesentlicher Unterschied dieser beiden Formen liegt in der Planung und Strukturierung.⁹¹ *Kollektives Verhalten* entspricht einem Phänomen, welches beispielsweise bei Paniken, bei Modetrends oder ähnlichem zu beobachten ist. Dabei ist dieses Handeln dadurch gekennzeichnet, dass Individuen in einem kollektiven Zusammenhang ein neues Verhaltensmuster ausbilden, indem sie die Handlungskontrolle über ihr eigenes Verhalten einseitig auf andere Personen des Kollektivs übertragen. Mit anderen Worten: Die jeweiligen Akteure beobachten das Verhalten ihres Gegenübers und orientieren ihr individuelles Handeln entsprechend daran.⁹² Eine Planung oder Strukturierung liegt demzufolge kaum bis gar nicht vor.

„Was diese Phänomene so faszinierend und rätselhaft macht, ist, daß sie so kurzlebig, flüchtig und offenkundig unvorhersagbar sind. Sie gehen über die Grenzen stabiler Verpflichtungen und Erwartungen, aus denen ein Großteil sozialer Organisation besteht, hinaus und erfahren dabei eine systemimmanente Verstärkung, die manchmal zu „explosiven“ Resultaten führt.“⁹³

Kooperatives Handeln dagegen meint ein produktives bewusstes Zusammenwirken von Akteuren oder Institutionen, um miteinander in Zusammenhang stehende Auf-

⁹¹ Vgl. COLEMAN (1992), S.255ff.; HILLMANN (1994), S.424.

⁹² Vgl. COLEMAN (1992), S.255ff.

⁹³ COLEMAN (1992), S.256.

gaben zu bewältigen.⁹⁴ *Kooperation* als Begriff umfasst im Wesentlichen die Zusammenarbeit von mind. zwei Personen.⁹⁵ SPREMANN sieht die Kooperationsbasis im Austausch von bestimmten Gütern. Kooperation bedeutet demnach, dass zwei oder mehr Akteure im beiderseitigen Einvernehmen Güter tauschen.⁹⁶ Allerdings vernachlässigt diese Beschreibung, dass die jeweiligen Transaktionspartner bezogen auf die geplante Aktion ähnliche Interessen verfolgen und durch ihre Handlungskopplung zusätzliche Gewinne in Form der so genannten Kooperationsrente generieren können. Formal wird diese als Superadditivität der Inputs dargestellt.⁹⁷ Mit kooperativer Zusammenarbeit können Synergieeffekte oder Komplementaritätsvorteile erzielt werden, die dazu führen, dass im Vergleich zur Summe der Einzelleistungen ein höheres Ergebnis erreicht wird.⁹⁸ Diese Kooperationsrente impliziert, dass die beteiligten Akteure sich ergänzen, beispielsweise hinsichtlich einer unterschiedlichen Ressourcenausstattung.⁹⁹ Damit wird deutlich, dass Kooperation in Unternehmen durchaus arbeitsteilig strukturierte Arbeitsprozesse umfasst, aber über die rein strukturelle Ebene deutlich hinausgeht und sowohl die Ressourcenverfügbarkeit als auch das Aktionsergebnis berücksichtigt. Zur Verdeutlichung dient folgende Definition von HACKERT: „Kooperation bezeichne die selbst-, aber auch partiell fremdkoordinierte Zusammenführung individuell zu leistender und von anderen Akteuren erwarteter Beiträge mit dem Ziel der gemeinsamen Erstellung einer Leistung, von der jeder der beteiligten Akteure einen individuellen Wohlbefindenszuwachs erwartet.“¹⁰⁰ Vor diesem Hintergrund muss beachtet werden, dass die bloße Zusammenstellung eines Teams und deren Deklaration als solches noch keine Kooperation per se impliziert. Kooperation ist von verschiedenen Faktoren wie u.a. Kommunikation, Zeithorizont, Gruppengröße, Aufgaben, Entlohnung und Vertrauen abhängig. Kooperation kann demzufolge u. U. erst durch die gezielte Förderung dieser Kategorien umgesetzt werden und führt in diesem Sinne zu Kosten, die man als

⁹⁴ Vgl. BARNARD (1938), S.65; WAGNER (1995), S.152.

⁹⁵ Vgl. FÖHR (1991), S.93; FÖHR (1997), S.16f.; HACKERT (1999), S.7-26.

⁹⁶ Vgl. SPREMANN (1987), S. 4.

⁹⁷ Vgl. FÖHR (1991), S.93; FÖHR (1997), S.16f.; HACKERT (1999), S.7-26.

⁹⁸ Vgl. hierzu auch SCHAUENBERG (1991), S.335ff.

⁹⁹ Vgl. HACKERT (1999), S.12

¹⁰⁰ HACKERT (1999), S.26.

Kooperationskosten bezeichnen kann.¹⁰¹ Kooperatives Verhalten setzt ein gemeinsames Kommunikationssystem, gemeinsame Ziele, soziale Normen und wechselseitige Erwartungssicherheit voraus; es umfasst gegenseitige Abstimmung und Unterstützung.¹⁰² Ebenso ist die eigentliche Kooperationsbereitschaft von zentraler Bedeutung für das Zusammenkommen des Kooperationserfolges. Die Bereitschaft, kooperativ mit einem Gegenüber zu agieren, wird maßgeblich davon beeinflusst, ob ein „Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht“¹⁰³ erreicht wird, durch welches gesichert ist, dass Alternativstrategien keinen individuellen Vorteil erbringen.¹⁰⁴ Individuelle Vorteile werden insofern resultierenden Nachteilen vor dem Hintergrund gegenübergestellt, dass alternative Handlungsstrategien für jeden einzelnen Akteur bestehen. Kooperation wird demnach c. p. bereitgestellt, wenn sich der Einzelne durch die Kooperation besser stellen kann im Vergleich zu anderen Handlungsstrategien. In diesem Zusammenhang muss allerdings berücksichtigt werden, dass die jeweilige Kooperationsleistung der Akteure auch zu einer Beteiligung am Kooperationserfolg führt.¹⁰⁵ Der Zweck dieser Interaktion besteht folglich darin, ein gemeinsames Ziel zu erreichen, welches individuell *nicht* oder *nur schlechter* erreichbar ist.¹⁰⁶

Kooperative Arbeitsorganisationsformen oder auch betriebliche Gruppenarbeitsformen bezeichnen formal aufgebaute *soziale Gruppen*, die in einem betrieblichen Kontext miteinander interagieren. Allgemein wird der Begriff soziale Gruppe genutzt, wenn mehrere Akteure über eine längere Zeit zusammen ein gemeinsames Ziel verfolgen. Soziale Gruppen in diesem Sinne, sind von rein statistischen Gruppen oder sogenannten Bezugsgruppen¹⁰⁷ abzugrenzen.¹⁰⁸ Im Gegensatz zu diesen Gruppen verfügen soziale Gruppen über die Anerkennung eines „Wir“ und die Abgren-

¹⁰¹ Vgl. HACKERT (1999), S.52f; 71ff.

¹⁰² Vgl. HILLMANN (1994), S.447f.

¹⁰³ Vgl. FÖHR (1997), S.27.

¹⁰⁴ Vgl. FÖHR (1997), S.27.

¹⁰⁵ Vgl. FÖHR (1997), S.17. S.26f. Im Zusammenhang mit Kooperationserfolg, muss aber ebenso auf Kooperationsprobleme hingewiesen werden. In diesen Forschungsbereich fallen nicht nur die Verhaltensphänomene „Free-riding“ und „Social-loafing“, sondern auch Überlegungen die sich mit der Sicherung von Kooperationserfolgen beschäftigen. Zum Überblick vgl. FÖHR (1997), S.17ff; WAGNER (1995), S.152, S.155-158. Diese Thematik wird ebenso im Kapitel 3.1.2 sowie im Kapitel 4 weiter behandelt.

¹⁰⁶ Vgl. FÖHR (1997), S.16f.

¹⁰⁷ Als Bezugsgruppe werden Personen bezeichnet, „die an den Rollenträger die Erwartung herantragen, welche die Rolle ausmachen und sich auch für die Verhängung von Sanktionen bei Abweichungen interessieren (...)“. BAHRDT (1997), S.89f.

¹⁰⁸ Vgl. BAHRDT (1997), S.88ff.

zung eines „Nicht Wir“.¹⁰⁹ Übertragen auf den betrieblichen Kontext meint dies, dass organisatorisch ein bestimmter Kreis von Arbeitnehmer/Innen formal, für einen längeren Zeitraum damit betraut ist, gemeinsam eine bestimmte Arbeitsaufgabe zu erfüllen. Der Arbeitsvollzug weist in diesem Zusammenhang einen kooperativen Charakter auf; d.h. die Gruppenmitglieder erschaffen durch ihr gezielt kooperatives Verhalten eine Gruppenleistung. Kollektives Verhalten ist in diesem Zusammenhang zwar durchaus existent, hervorzuheben ist aber die kooperative Interaktion, die notwendig ist, um eine bestimmte Arbeitsaufgabe erfolgreich zu erledigen. Nähert man sich theoretisch oder empirisch diesem Kontext aus der sogenannten *funktionellen Perspektive* geht es vor allem darum, die kooperative Leistung durch die Fokussierung auf Leistungseinsätze und gruppeninterne Prozesse zu analysieren. Zielorientierung, quantitative und qualitative Überprüfbarkeit der Gruppenleistung sowie die Beeinflussung von internen und externen Faktoren sind dabei zentrale Untersuchungsgegenstände.¹¹⁰

3.1.1 Interne Gruppenstrukturen und Prozesse

Eine Gruppe kann beschrieben werden als "(...) a collection of two or more interacting individuals with a stable pattern of relationships between them who share common goals and who perceive themselves as being a group"¹¹¹. Eine Gruppe wird nicht als reine Ansammlung von Personen verstanden, sondern ist durch eine Struktur gekennzeichnet, die durch die direkte soziale Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern entsteht. Folgende Elemente sind nach dieser Definition hervorzuheben: Soziale Interaktion, Stabilität der Beziehung, gemeinsame Ziele und Gruppengefühl. In diesem Zusammenhang sind Strukturen und Prozesse von Bedeutung. *Gruppenstrukturen* und *-prozesse* werden zum Teil in der Art differenziert, dass Strukturen als statistische und Prozesse als dynamische Perspektive verstanden werden.¹¹² Die Struktur einer organisatorischen Gruppe ist ganz oder in Teilen durch den Organisationsplan vorgegeben. Gruppenprozesse hingegen umfassen das Ent-

¹⁰⁹ Vgl. BAHRDT (1997), S.90.

¹¹⁰ Vgl. WITTENBAUM ET AL. (2004), S.18ff.

¹¹¹ GREENBERG (2005), S. 288f.

¹¹² Vgl. SADER (2008), S.53,111f; WAHREN (1994), S.127; ROSENSTIEL (2007), S.289f.

stehen und Veränderungen von Gruppenstrukturen.¹¹³ Obwohl deren gegenseitige Verflochtenheit durchaus auf der Hand liegt, erscheint es für analytische Zwecke durchaus sinnvoll, diese beiden Aspekte differenziert zu betrachten.¹¹⁴

Gruppenstruktur

Eine Struktur meint ein stabiles Beziehungsgefüge zwischen mindestens zwei Akti-onspartnern, das gewissen Regeln unterliegt. Es bezieht sich auf verschiedene Di-mensionen und kann in der Regel immer nur einen gewissen Ausschnitt der Realität abbilden.¹¹⁵ Strukturen ermöglichen es, das Verhalten von Individuen vorherzusa-gen und stellen somit Sicherheit und Verlässlichkeit in Aussicht. Dennoch gibt es keine bestimmte Gruppenstruktur, sondern verschiedene Strukturdimensionen und verschiedene Strukturausmaße.¹¹⁶

Im Rahmen von formal organisierten Gruppen in Unternehmen ist ein gewisser Teil der Gruppenstruktur bereits durch ein Organigramm vorgegeben, dennoch begüns-tigen beispielsweise die Häufigkeit der Kontakte zwischen den Gruppenmitgliedern, deren empfundene Ähnlichkeit und die gemeinsame Aufgabe, die Entstehung einer Gruppe im sozialpsychologischen Sinn.¹¹⁷ Durch die Interaktion der Gruppenmit-glieder auch im arbeitsorganisatorischen Zusammenhang, entsteht ein regelmässi-ges Beziehungsgefüge. Die gruppeninternen Verhaltenszusammenhänge sind in der Regel längerfristig existent und grenzen die Gruppen nach außen ab. Durch ver-schiedene Stabilisatoren, wie beispielsweise Sanktionen, Traditionen oder instituti-onelle Richtlinien, wird das Fortbestehen des spezifischen Beziehungszusammen-hangs gewährleistet. Es entsteht demzufolge eine gruppenspezifische Struktur.¹¹⁸ Diese wird meist im Rahmen verschiedener Gruppenmerkmale beschrieben, die in der Literatur nicht immer übereinstimmen.¹¹⁹ Als charakteristisch für Gruppen oder

¹¹³ Vgl. ROSENSTIEL (2007), S.290.

¹¹⁴ Vgl. SADER (2008), S.53,111f; WAHREN (1994), S.127; ROSENSTIEL (2007), S.289f.

¹¹⁵ Vgl. HILLMANN (1994), S.846.

¹¹⁶ Vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S.657f.

¹¹⁷ Vgl. ROSENSTIEL (2007), S.290-293.

¹¹⁸ Zum allgemeinen Begriff *Struktur* vgl. HILLMANN (1994), S. 846; BAHRDT (1997), S.95,108,110.

¹¹⁹ Vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S. 657.

Teams wird meist deren Gruppengröße¹²⁰, deren Zusammenarbeitsdauer, Kohäsion, Rollenstruktur, Normen und Status bezeichnet, die im Folgenden als Dimensionen einer gruppenspezifischen Struktur näher beschrieben werden.¹²¹

Der *Gruppengröße* wird in der Literatur eine unterschiedliche Bedeutung beigemessen. Man kann man zwischen zwei verschiedenen Ansichten unterscheiden, die den Zusammenhang zwischen Gruppengröße und Kooperationspotential darstellen.¹²²

Einerseits besteht die Auffassung, dass große Gruppen dadurch gekennzeichnet sind, dass kein Mitglied einen ausreichenden Anreiz verspürt, einen bemerkenswerten Beitrag zum Gruppenergebnis zu leisten.¹²³ Mit steigender Gruppengröße ist eine sinkende individuelle Beteiligung zu erwarten, weil Gruppenmitglieder den eigenen Leistungsbeitrag für die Gruppenleistung in größeren Gruppen weniger wahrnehmen, und bzw. oder sich für das Gruppenergebnis weniger verantwortlich fühlen.¹²⁴ Eine Steigerung der Gruppenmitgliederanzahl führt insofern unter Umständen dazu, dass diese ihre jeweilige Leistung nicht bzw. nur beschränkt einbringen können und somit kleinere Gruppen erfolgreicher sind.¹²⁵

Die gegenläufige Meinung ist, dass größere Gruppen aufgrund ihrer erhöhten Kapazitätsausstattung besser in der Lage sind, eine Gruppenleistung bereitzustellen. Diese Überlegungen führen in die Richtung, dass die jeweilige Ressourcenausstattung der Gruppe und die spezifische gruppeninterne Organisation entscheidend für den Gruppenerfolg sind.¹²⁶ In diesem Zusammenhang wird größeren Gruppen eine effektivere Leistung zugetraut, wenn es darum geht, möglichst diverse Meinungen und Ideen zu generieren.¹²⁷

Allerdings bleibt zu berücksichtigen, dass empirische Befunde kaum Variablen wie die Dauer der Gruppenzugehörigkeit oder die spezifische Gruppenzusammensetzung in ihre Überlegungen mit einbeziehen, welche durchaus Einfluss auf

¹²⁰ Streng genommen ist eine Gruppe hinsichtlich ihrer möglichen *Größe* dadurch begrenzt, dass „face-to-face“ Kontakte zwischen den Gruppenmitgliedern notwendig sind. Durch moderne Medientechnologien wird dies erleichtert. Vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S.647f.

¹²¹ Vgl. WAHREN (1994), S.130, ROBBINS (2005), S.242.

¹²² Vgl. HAAG/LAGUNOFF (2007), S.82.

¹²³ Vgl. OLSON (1965); WAHREN (1994), S.130ff; ROBBINS (2005), S.253.

¹²⁴ Vgl. ZANDER (1979), S.446; SADER (2008), S.62.

¹²⁵ Vgl. SADER (2008), S.62.

¹²⁶ Vgl. OLIVER/MARWELL (1988), S.1, 7f.

¹²⁷ Vgl. FAY ET AL. (2000), S.485.

das Gruppenergebnis nehmen.¹²⁸ Da die Größe einer Gruppe auch immer mit gruppeninternen Veränderungen einhergeht, sind absolute Aussagen über die Gruppengröße oder darüber, wann von einer kleinen bzw. wann von einer sogenannten „Großgruppe“ gesprochen werden kann, kaum möglich.¹²⁹ Festzuhalten bleibt in diesem Zusammenhang, dass die jeweilige Gruppengröße mit den gruppeninternen Aufgaben zusammenhängt und vorrangig aufgabenorientiert festzulegen ist.¹³⁰ Vor diesem Hintergrund ist es ohne einen jeweiligen Aufgabenkontext und die jeweilige Spezifik der Gruppe nicht möglich, pauschalisierende Aussagen über die optimale Gruppengröße zu treffen. Die Bedeutung der Gruppengröße wird darin deutlich, dass im betrieblichen Kontext durchaus kostenwirksame Konsequenzen zu erwarten sind, wenn Gruppen vor dem Hintergrund der gruppenspezifischen Arbeitsaufgabe über zu viele oder zu wenige Mitglieder verfügen. Während in zu großen Gruppen durchaus Leistungszurückhaltung oder Leistungsreduzierungen auftreten, sind zu kleine Gruppen hingegen oft dadurch gekennzeichnet, dass es zu Ressourcenverlusten und Überlastungseffekten kommen kann.¹³¹ Gleichzeitig sind in diesem Rahmen Koordinationskosten zwischen den Gruppen zu berücksichtigen, die im Falle von vielen kleinen Gruppen relativ höher ausfallen können als bei wenigen, dafür größeren Gruppen. Die Gruppengröße hängt demzufolge mit weiteren Strukturvariablen zusammen. Zum Teil kann dieser Zusammenhang betrieblich wirksam werden, wenn beispielsweise kleinere Gruppen ein Aufgabenziel schneller erreichen können als größere Gruppen. Dies ist vor allem der Tatsache geschuldet, dass weniger Perspektiven und Ansichten berücksichtigt werden müssen und somit weniger gruppeninterner Koordinationsaufwand im Laufe der Aufgabenerfüllung anfällt.¹³² In vielen empirischen Studien konnte ein negativer Zusammenhang zwischen steigender Gruppengröße und Kriterien wie Kohäsion, Zufriedenheit, Kommunikationsintensität nachgewiesen werden. Dieser Zusammenhang kann wiederum Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Gruppe haben.¹³³

¹²⁸ Vgl. SADER (2008), S.63.

¹²⁹ Vgl. MARKHAM ET AL. (1982), S.921, 926f; RUPPEL (2006), S.33.

¹³⁰ Vgl. WAHREN (1994), S.134.

¹³¹ Vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S.648.

¹³² Vgl. ZANDER (1979), S.445.

¹³³ Vgl. WHEELAN (2009), S.247ff.

Hinsichtlich der *Zusammenarbeitsdauer* von Gruppen wird in der Regel zwischen einer zeitlich befristeten oder durch hohe Fluktuation gekennzeichnete und dauerhafter Zusammensetzung unterschieden. Erster Typus beschreibt eine offene Gruppe, letztere bezieht sich auf permanent zusammengesetzte, demnach geschlossene Gruppen.¹³⁴ Dauerhafte Gruppen sind meist in die formelle Arbeitsorganisation eingebunden und benötigen eine kontinuierliche Zusammenarbeit der jeweiligen Gruppenmitglieder.¹³⁵ Temporär zusammengesetzte Gruppen agieren meist parallel zur regulären Organisationsform.¹³⁶ Während offene Gruppen einerseits kaum dazu neigen, starre Normen herauszubilden, müssen andererseits gruppendynamische Prozesse, die beispielsweise die Normierung von Leistungs- und Verhaltensanforderungen umfassen, immer wieder verifiziert werden.¹³⁷ Diese erneute Etablierung und Durchsetzung gruppeninterner Richtlinien verursacht in der Konsequenz Kosten, welche im weiteren Sinne Fluktuationskosten entsprechen. Geschlossene oder dauerhaft zusammengesetzte Gruppen sind strukturell und zeitlich gesehen in der Lage, eine Leistungsfähigkeit aufzubauen und das Leistungspotential abzurufen.¹³⁸ Die Ursachen dafür sind unter anderem darin begründet, dass es durch eine längere Dauer der Zusammenarbeit möglich wird, das Arbeitsverhalten zu standardisieren, und demzufolge schneller und kostengünstiger zu agieren.¹³⁹ Ebenso begünstigt eine dauerhafte Arbeitsgemeinschaft die Entwicklung von Sympathie zwischen den Gruppenmitgliedern, und kann sich so indirekt auf den Gruppenzusammenhalt und das Gruppenergebnis auswirken.¹⁴⁰ Dies liegt unter anderem daran, dass die Gruppenmitglieder Zeit haben sich näher kennenzulernen und sich vor allem bewusst sind, dass sie für eine längere Zeit miteinander konfrontiert sind. In geschlossenen Gruppen dagegen, ist der Stellenwert von Sympathie unter Umständen weniger wichtig, da unabhängig davon ob diese zwischen den Mitgliedern besteht oder nicht, die Zusammenarbeit von Anfang an begrenzt ist. In diesem Zusammenhang

¹³⁴ Vgl. WAHREN (1994), S.134.

¹³⁵ Die Existenz einer Gruppe ist dadurch gekennzeichnet, dass im Zeitablauf verschiedene Phasen durchlaufen werden. Vgl. zum kurzen Überblick dieser Phasen des Gruppenlebens ROSENSTIEL (2007), S. 298f.

¹³⁶ Vgl. ANTONI (2008), S.12.

¹³⁷ Vgl. WAHREN (1994), S.134f.

¹³⁸ Vgl. ROSENSTIEL (2007), S.298.

¹³⁹ Vgl. ROSENSTIEL (2007), S.294.

¹⁴⁰ Vgl. ROSENSTIEL (2007), S.291.

ist auch die Kategorie Vertrauen von Bedeutung. Bei dauerhaften gruppeninternen Beziehungen kann sich Vertrauen oder Achtung aufbauen und das Verhalten der Gruppenmitglieder wird vorhersehbar. Derartige Komponenten sind für die gruppenspezifische Leistung von Bedeutung und können als Art Koordinationsinstrument dienen, während gleichzeitig impliziert ist, dass auch eine gegenteilige Reaktionsrichtung, beispielsweise durch Enttäuschungen, denkbar ist.¹⁴¹ Im Rahmen einer Etablierungsphase werden spezifische gruppeninterne Strukturen herausgebildet, welche für erfolgreiche Gruppenaktionen maßgeblich sind. Diese Strukturen, führen in gewisser Weise zu einer Art Standardisierung des Gruppenverhaltens.¹⁴² Allerdings ist es auch entscheidend, dass die Leistung einer Gruppe keinen kontinuierlich konstanten Verlauf aufweist. Nach der Entwicklung einer internen Rollen- und Normenstruktur kann die Gruppenleistung wieder abnehmen, weil die Herausbildung starrer Strukturen und das Abschotten der Gruppe gegenüber externen Anregungen, potentiell zu einem sinkenden Leistungsniveau führen.¹⁴³ Es kann zusammengefasst werden, dass Gruppenstrukturen und weitere vertrauensbildende Komponenten sich in dauerhaften Gruppenbeziehungen entwickeln und leistungssteigernd etablieren können. Die Konsequenzen sind sowohl positiver als auch potentiell negativer Natur und werden sich tendenziell in kurzfristigen Teams weniger stark auswirken. Vor dem Hintergrund der jeweiligen Arbeitsaufgabe ist formell zu entscheiden, ob es sinnvoll ist, dauerhafte oder temporäre Gruppen einzusetzen.¹⁴⁴

Unter *Kohäsion* versteht man allgemein den inneren Zusammenhalt eines sozialen Gebildes.¹⁴⁵ Der Begriff wird auch mit dem sogenannten „Wir-Gefühl“ oder mit Gruppenattraktivität beschrieben und bezeichnet die Situation, dass sich die Teammitglieder als Einheit verstehen.¹⁴⁶ CARRON/BRAWLEY (2000) grenzen den Begriff in der Art ein, dass sie von Kohäsion als mehrdimensionalem Konstrukt sprechen, welches die persönlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Gruppenmitglieds mit den Aufgaben und den Strukturen der Gruppe in Verbindung setzt. Kohäsion umfasst demzufolge die Verbundenheit jedes einzelnen Gruppenmitglieds gegenüber der

¹⁴¹ Vgl. WEISE/EGER (1987), S.352f.

¹⁴² Vgl. ROSENSTIEL (2007), S.294.

¹⁴³ Vgl. WAHREN (1994), S.134f; ROSENSTIEL (2007), S.298-301.

¹⁴⁴ Vgl. ANTONI (2008), S.12.

¹⁴⁵ Vgl. HILLMANN (1994), S.419f.

¹⁴⁶ Vgl. WAHREN (1994), S.138f; ROBBINS (2005), S. 254; ROSENSTIEL (2007), S.294.

Gruppe als Ganzes (*Group Integration: GI*) sowie die persönlicher Bedürfnisse und Ziele (*Individual Attractions to the Group: AGT*). Gleichzeitig stehen diese beiden Dimensionen mit den sogenannten Komponenten *Task (T)* und *Social concerns (S)* in Verbindung. Ersteres umfasst Gruppenaufgabe, -ziele und -leistung; Zweiteres bezieht sich auf die gruppeninternen Beziehungen. Kohäsion lässt sich demzufolge als Konstrukt der verschiedenen Dimensionen zueinander beschreiben als AGT-T, AGT-S, GT-T und GT-S.¹⁴⁷ Kohäsion alleine gewährleistet kein Überleben der Gruppe. Selbst im Falle einer geringen Gruppenattraktivität, kann die Gruppe aufrechterhalten werden, wenn die Gruppenmitglieder durch einen Mitgliedschaftsverlust Einbußen zu befürchten hätten. In diesem Fall spricht man von einer *Dependenz* von der Gruppe. Diese führt dazu, dass trotz niedriger Kohäsion hoher Absentismus der Gruppenmitglieder in Erscheinung tritt, der jedoch kaum Fluktuationen nach sich zieht, während im Fall von hoher Kohäsion und geringer Dependenz Abwesenheiten und Fluktuation von Gruppenmitgliedern kaum auftreten.¹⁴⁸ Verschiedene gruppeninterne Bedingungen führen dazu, dass sich kohäsives Verhalten entwickelt. So existiert in kleineren und in homogenen Gruppen ein besseres Klima für Kohäsion, als bei großen oder heterogenen Gruppen. Häufige Face-to-Face Situationen, gegenseitige gruppeninterne Unterstützung sowie einheitliche Ziele sind ebenfalls günstig für die Etablierung eines Wir-Gefühls. In diesem Rahmen sind auch persönliche Anreize vor der Vergleichsperspektive jedes Individuums und dessen Möglichkeit, sich aktiv bei der Leistungserstellung mit einzubringen, bedeutsam. Sympathie ist in diesem Zusammenhang zwar wichtig, aber nicht allein ausschlaggebend.¹⁴⁹ Allerdings bleibt zu berücksichtigen, dass hochkohäsives Verhalten nicht unweigerlich zu hoher Gruppenleistung aus Sicht des Arbeitgebers führt. Ein derartiges Verhalten verspricht nur dann eine aus Sicht des Unternehmens hohe Leistung, wenn die Gruppe dem Unternehmen gegenüber positiv eingestellt ist.¹⁵⁰ Konfligieren die Zielstellungen beider Parteien, so kann eine hohe Kohäsion durchaus zu Kollusionen führen, welche aus Sicht der Unternehmensleitung nicht erwünscht sind. Kollusives Verhalten kann demzufolge als eine Art nicht antizipierte Kooperation gesehen werden,

¹⁴⁷ Vgl. CARRON/BRAWLEY (2000), S.90f.

¹⁴⁸ Vgl. ROSENSTIEL (2007), S.294.

¹⁴⁹ Vgl. ZANDER (1979), S.433f.; WAHREN (1994), S. 139f; FISCHER/WISWEDE (2009), S.662.

¹⁵⁰ Vgl. WAHREN (1994), S.140; ROSENSTIEL (2007), S.297.

welches die Unternehmenseigner schaden kann.¹⁵¹ Hochkohäsives Verhalten innerhalb einer Gruppe ist u.U. mit Effekten wie Abschottungstendenzen, Sinken der Innovationsfreudigkeit, Rigidität, Nivellierung der Leistung sowie mit Intoleranzen verbunden.¹⁵² Kohäsion ist demzufolge ein Konstrukt, was bis zu einem gewissen Grad durchaus positiv und notwendig für die Existenz einer Gruppe ist, aber auch zu negativen Effekten führen kann.¹⁵³

Mit einer *Rolle* sind spezifische Verhaltenserwartungen verbunden, die in einer sozialen Situation an einen Positionsinhaber gestellt werden.¹⁵⁴ Die soziale Rolle ist damit unabhängig vom tatsächlichen Handeln eines Akteurs. Ihre Ausprägung hängt vielmehr von der jeweiligen sozialen Position, deren Funktion sowie vom Werte- und Normensystem des sozialen Systems ab.¹⁵⁵ Dennoch sind die Erwartungen auf die jeweilige Person bezogen. Abhängig von der jeweiligen sozialen Situation kann ein Individuum eine bzw. mehrere verschiedene Rollen innehaben. Menschen sind demzufolge Rollenträger.¹⁵⁶ Neben den Aufgaben und Vorstellungen, die sich durch eine allgemeine Mitgliedsrolle ergeben, erschließt sich im Arbeitskontext die Spezifität der Rolle durch das Organigramm. Die Absicherung von Rollenverhalten wird durch Sanktionen erreicht.¹⁵⁷ Die Rollenbildung innerhalb einer Gruppe wird in die vertikale und horizontale Rollendifferenzierung unterschieden. Erstere beschreibt die Möglichkeit eines Gruppenmitglieds auf das Gruppengeschehen entscheidenden Einfluss zu nehmen, im Rahmen einer Führungsrolle durch entsprechende Machtstrukturen. Diese Rolle kann, wenn die Gruppe sehr groß ist, auch auf mehrere Personen aufgeteilt werden. Die horizontale Rollendifferenzierung umfasst die jeweiligen kommunikativen Aufgaben, die Mitglieder als Rolleninhaber innerhalb der Gruppe übernehmen. Hiermit ist aber keine Machtneutralität ausgedrückt, da auch hier die jeweiligen Gruppenmitglieder das Geschehen gruppenintern beeinflussen

¹⁵¹ Vgl. KRAPP (2000a), S.18-20.

¹⁵² Vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S.662f.

¹⁵³ Vgl. CARRON/BRAWLEY (2000), S.103.

¹⁵⁴ Vgl. WAHREN (1994), S.142.

¹⁵⁵ Vgl. HILLMANN (1994), S.742.

¹⁵⁶ Vgl. ROBBINS (2005), S.242; BAHRDT (1997), S.67.

¹⁵⁷ Vgl. BAHRDT (1997), S.67.

können, allerdings sollten sich hier keine großen Dominanzunterschiede entwickeln.¹⁵⁸

Mit Hilfe von *Normen* werden bestimmte Forderungen an das Verhalten, an die Aufgabenbearbeitung und die Leistung der jeweiligen Gruppenmitglieder ausgedrückt. Eine Norm stellt demzufolge ein standardisiertes Denk- und Handlungsmuster dar, mit dem das Gruppengeschehen geregelt wird. Letztendlich geht es hier um Vorschriften für menschliches Verhalten, das auf geltenden Wertvorstellungen basiert und mit Hilfe von Sanktionen durchgesetzt wird. Solche Normen erleichtern das Agieren zwischen Individuen, da das Handeln des Gegenübers relativ vorhersehbar wird und gleichzeitig das eigene Verhalten nicht ständig neu situativ geplant werden muss. Normen ermöglichen eine gewisse Verlässlichkeit und eine Angleichung der individuellen Verhaltensweisen der verschiedenen Gruppenmitglieder.¹⁵⁹ Es ist vor diesem Hintergrund zu undifferenziert, Normen lediglich als Verhaltenszwänge zu interpretieren, da diese eben auch reibungslose gruppeninterne Aktionen ermöglichen und demzufolge Gruppenabläufe erleichtern können.¹⁶⁰

Status wird als die sozial definierte Position bezeichnet, die jemand im Verhältnis zu anderen einnimmt. Es geht hierbei um die bewertete Position die eine Person innerhalb der Gruppe innehat.¹⁶¹ Status drückt somit die soziale Wertschätzung eines Individuums aus. Entscheidend ist, dass sich Status verhaltensrelevant auswirken kann. So ist beispielsweise ein Effekt auf Normen in der Weise denkbar, dass hoher Status durchaus Freiheiten ermöglicht, von Normen abzuweichen. Eine aktivere und durchsetzungsfähigere Einbringung in den Leistungsprozess kann ebenfalls durch die „Prominenz“ des Gruppenmitglieds mit hohem Status geschuldet sein.¹⁶²

Gruppenprozess

Der Begriff des Gruppenprozesses wird in der Literatur sehr unterschiedlich behandelt.¹⁶³ Dies liegt unter anderem an verschiedenen Analyseperspektiven und daran, dass es schlicht eine Art Gesamtheorie des Gruppenprozesses, der das gesamte

¹⁵⁸ Vgl. WAHREN (1994), S.143, 147, 154.

¹⁵⁹ Vgl. BAHRDT (197), S.49f,92.

¹⁶⁰ Vgl. ROSENSTIEL (2007), S.294.

¹⁶¹ Vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S.664.

¹⁶² Vgl. HILLMANN (1994), S. 839.

¹⁶³ Vgl. FREY/GREIF (1997), S.381.

Gruppengeschehen abbildet, nicht gibt.¹⁶⁴ Der Gruppenprozess kann ganz allgemein sämtliche Veränderungs-, Entwicklungs- und auch Arbeitsphasen, die Gruppen durchlaufen, umfassen.¹⁶⁵ Relativ gängig ist in diesem Zusammenhang die Beschreibung, bzw. die Beschränkung auf Entwicklungsphasen. Zwangsläufig entsteht dadurch der Anschein, dass Gruppen eine fast lineare und berechenbare Entwicklung durchlaufen.¹⁶⁶ Im Zusammenhang von aufgabenorientierten Gruppen werden oft die Prozesse der Gruppenbildung nach TUCKMAN (1965) benannt, der verschiedene Phasen identifiziert hat, die Gruppen durchlaufen.¹⁶⁷ *Forming* gilt als Phase der Orientierung und des Austestens, in der sich herauskristallisiert, wie die Gruppe auch verschiedene Aktivitäten reagiert. *Storming* umschreibt die Stufe in der es zur Auseinandersetzung zwischen Norm- und Zielvorstellungen kommt, die anschließend in der sogenannten *Norming*-Phase normiert werden; Rollenvorstellungen und Standards werden hierbei etabliert. *Performing* als Folge bezeichnet die eigentliche Leistungsphase, in der man sich der entsprechenden Arbeitsaufgabe zuwendet; die Strukturen wirken in dieser Situation unterstützend auf die Leistungserstellung.¹⁶⁸ Obwohl die Ausführungen von TUCKMAN durchaus plausibel erscheinen und gewisse Regelmäßigkeiten abbilden, kann weder die Ablauffolge, noch die jeweilige Trennung in vier einzelne Phasen als gesetzesmäßig angesehen werden.¹⁶⁹ Es ist eher davon auszugehen, dass eine gegenseitige Beeinflussung zwischen Gruppe und den Gruppenmitgliedern besteht. Diese kommt in allen Phasen (Suchphase, Assimilation, Entwicklung und Etablierung der Rollenstruktur, Divergenzen mit anschließender Mitgliedsbindung oder Exit) zum Ausdruck.¹⁷⁰ KÖNIG/SCHATTENHOFER (2007) verbinden wiederum verschiedene Ansätze, indem sie fünf Entwicklungsphasen unterscheiden (Orientierung, Positions-/Rollenklärung, Vertrautheit/Konsolidierung, Diffe-

¹⁶⁴ Vgl. SADER (2008), S.111.

¹⁶⁵ Vgl. WAHREN (1994), S.127-193.

¹⁶⁶ Vgl. KÖNIG/SCHATTENHOFER (2007), S.60f.

¹⁶⁷ Vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S.654.

¹⁶⁸ Vgl. TUCKMAN (1965), S.396.

¹⁶⁹ Vgl. SADER (2008), S.135.

¹⁷⁰ Vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S.655. Während in sozialen Gruppen die Frage nach dem Ausschluss aus der Gruppe durchaus berechtigt erscheint, stellt dies im Zusammenhang mit aufgabenorientierten Organisationsgruppen, lediglich eine untergeordnete Rolle dar, weil bei einem Gruppenausschluss meist entweder eine genereller Ausschluss aus dem Unternehmen resultiert oder eine Versetzung im Sinne von Degradierung/Beförderung ursächlich ist. Letzteres wird organisationsbezogen im Rahmen der „Career-Concerns-Debatte“ aufgegriffen und thematisiert. Zur Career-Concerns Debatte vgl. GIBBONS/MURPHY (1992), KRÄKEL (1999), S.183ff,192ff.

renzierung, Abschluss), die ihrerseits zwischen Integration oder Differenzierung pendeln.¹⁷¹ Auch derartige Konzepte sind nicht als Prognoseinstrumente, sondern eher als Strukturierungshilfe gedacht, da die Entwicklungsdynamik einer Gruppe immer situations- und gruppenspezifisch stattfindet.¹⁷²

Vor allem im organisatorischen Kontext ist die Leistungsfähigkeit einer Gruppe von Bedeutung. Sowohl strukturelle, als auch dynamische Aspekte sollten in Orientierung auf die Leistungserstellung ausgerichtet sein. Führung kann in diesem Zusammenhang einen Beitrag leisten, Gruppenprozesse situationsspezifisch zu lenken, auch wenn die Meinungen und Forschungsbeiträge zur Bedeutung von Führung nicht eindeutig sind und es dazu verschiedene Modell- und Stilansätze gibt.¹⁷³

3.1.2 Gruppenleistung und Erfolgsdeterminanten

Wie aus den bisherigen Ausführungen dieses Kapitels hervorgeht, können Merkmale und Ausprägungen der Gruppenstruktur sowie von Gruppenprozessen leistungsfördernde, aber auch leistungshemmende Wirkungen nach sich ziehen. Entscheidend vor dem Hintergrund von arbeitsorganisatorisch formell zusammengesetzten Gruppen ist aber die Frage, inwiefern diese leistungsrelevanten Merkmale im betrieblichen Kontext ihre Wirkung entfalten können. Vor allem in Unternehmen geht es um betriebliche Entscheidungen, die im Rahmen von Gruppen aufgrund von geteiltem Spezialisierungswissen qualitativer sind bzw. sein sollen, als Einzelentscheidungen.¹⁷⁴ In diesem Zusammenhang scheinen Zusammensetzungskriterien der Gruppenmitglieder, die sich auf kognitive Fähigkeiten und Arbeitswissen beziehen einen größeren oder zumindest einen gleichgroßen Einfluss auf die Entscheidungseffektivität zu haben wie Gruppenprozesse.¹⁷⁵ Ursächlich dafür ist unter anderem die Tatsache, dass Arbeitsgruppen im Verhältnis zu freiwilligen Gruppen einige Besonderheiten aufweisen. Organisationsinterne Arbeitsgruppen werden von der Un-

¹⁷¹ Vgl. KÖNIG/SCHATTENHOFER (2007), S.61ff.

¹⁷² Vgl. KÖNIG/SCHATTENHOFER (2007), S.61.

¹⁷³ Zu einer ausführlichen Auseinandersetzung mit der Bedeutung von Macht und Führung in sozialen Systemen vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), Kapitel 16.

¹⁷⁴ Vgl. DEVINE (1999), S.609.

¹⁷⁵ Vgl. DEVINE (1999), S.625,630.

ternehmensleitung formal eingesetzt. Die Leistung, die innerhalb einer Gruppe erzeugt wird, unterscheidet sich ebenfalls von der in freiwilligen Gruppen. Innerhalb einer freiwilligen Gruppe steht das gemeinsame Benutzen eines öffentlichen Gutes im Vordergrund, in Arbeitsgruppen hingegen ist die gemeinsame Leistungserzeugung der zentrale Mittelpunkt. Die Arbeitsleistung stellt demzufolge nicht selbst den Nutzen dar, aufgrund dessen die Gruppe existiert, sondern die gemeinsame Gruppenentlohnung.¹⁷⁶

Grundsätzlich stellt sich die Frage, was als Gruppenleistung oder Gruppenerfolg in einer Arbeitsgruppe angesehen wird, um zu klären, welche Determinanten erfolgsfördernd wirken können. Leistungskriterien an sich können unabhängig von betriebswirtschaftlichen Zielen auch Humankriterien, Personalentwicklungsziele oder kulturelle Aspekte betreffen.¹⁷⁷ Insgesamt hat sich bisher in der Betriebswirtschaft kein einheitlicher allgemeingültiger Leistungsbegriff durchgesetzt.¹⁷⁸ Im vorliegenden Kontext geht es aber in erster Linie, um die organisationsbezogene Perspektive in der Art, dass jeder Gruppe in einer Unternehmung formal eine Arbeitsaufgabe zugewiesen ist. Die tatsächliche Gruppenleistung besteht darin, dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen im Hinblick auf die Aufgabenerledigung unter Berücksichtigung von potentiellen Prozessverlusten und potentiellen positiven Prozesseffekten eingesetzt werden.¹⁷⁹ *Positive Prozesseffekte* stellen Leistungssteigerungen der Kooperation im arbeitsorganisatorischen Kontext im Vergleich zur Einzelarbeit dar. Diese sind u.a. erzielbar, weil sowohl die kognitive, als auch die fachliche Kapazität in Gruppen/Teams erhöht sind. In diesem Zusammenhang wird das sogenannte Risikoschub-Phänomen, welches für die Unternehmung unter bestimmten Bedingungen durchaus wünschenswert sein kann, immer wieder thematisiert. Demnach fallen Gruppenentscheidungen im Vergleich zur Individualentscheidung der Gruppenmitglieder, risikofreudiger aus. Als ursächlich dafür werden Risikodiffusion, Attraktivität risikofreudigerer Entscheider und Polarisierungseffekte benannt.¹⁸⁰ *Prozessverluste* stellen Koordinations- und Motivationsverluste dar. Motivationsverluste

¹⁷⁶ Vgl. WILKESMAN (1994), S.49f.

¹⁷⁷ Vgl. ROSENSTIEL (2007), S.353.

¹⁷⁸ Vgl. SCHRÖDER (2010), S. 22. Zur ausführlichen Auseinandersetzung mit dem Leistungsbegriff vgl. SCHRÖDER (2010) S.21-26.

¹⁷⁹ Vgl. WILKE/WIT (2003), S.498-500.

¹⁸⁰ Vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S.679f.

te sind beispielsweise Trittbrettfahreneffekte, Koordinationsverluste umschreiben die Tatsache, dass die jeweiligen Einzelleistungen nicht auf ein gemeinsames Arbeitsergebnis ausgerichtet kanalisiert werden können.¹⁸¹ Trittbrettfahreneffekte oder Free-Riding-Probleme umfassen den Zusammenhang, dass es für das einzelnen Gruppenmitglied rational ist, seine Anstrengungen zu reduzieren, da die Entlohnung nicht von der individuellen Leistung, sondern von der gesamten Gruppenleistung abhängig ist. Entscheidend dabei ist ebenfalls, dass der einzelne Leistungsbeitrag nicht sichtbar ist.¹⁸² Prozessverluste können sich auch bei Gruppenentscheidungen äußern. Beschäftigt man sich mit der Qualität von Gruppenentscheidungen dann werden immer wieder Zusammenhänge wie „Group-Think“, Polarisierungseffekte und verzerrte Informationsverarbeitung thematisiert. Group-Think oder Gruppendenken hängt mit dem gruppeninternen Konformitätsdruck zusammen und beschreibt im Wesentlichen den Zusammenhang, dass Gruppen dazu neigen sich vor schnell auf eine gemeinsame Strategie festzulegen und nicht alle möglichen Alternativen in einem Entscheidungsprozess berücksichtigen, da abweichende Meinungen nicht geäußert werden. Auf die Gruppenkohäsion wirkt sich das möglicherweise¹⁸³ positiv aus, auf die Entscheidungsqualität unter Umständen aber negativ.¹⁸⁴ Die Entscheidungsqualität wird vor allem mit geäußertem Dissens in Verbindung gebracht. Dissens meint in diesem Sinne, die Äußerung und das Einbringen unterschiedlicher Meinungen und Informationen. Während Konsens dazu führt, dass Entscheidungen u.U. schneller getroffen werden, bzw. einmal getroffene Entscheidungen koordinierter umgesetzt werden.¹⁸⁵ Der Konformitätsdruck innerhalb der Gruppe führt dazu, dass die Informationen verzerrt verarbeitet werden. Unter Umständen werden nur geteilte Informationen verarbeitet und somit Wissen genutzt, das allen Gruppenmitgliedern eigen ist oder es werden extreme Haltungen favorisiert (Polarisierungseffekt).¹⁸⁶ Ein weiterer Effekt zeichnet sich darin ab, dass

¹⁸¹ Vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S.670.

¹⁸² Vgl. WILKESMANN (1994), S.51ff.

¹⁸³ In diesem Zusammenhang kann aber davon ausgegangen werden, dass die auferlegte gruppeninterne „Zensur“ eine Überschätzung des gruppeninternen Konsenses darstellt. Vgl. KLOCKE/MOJZISCH (2012), S.3.

¹⁸⁴ Vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S.683.

¹⁸⁵ Vgl. KLOCKE/MOJZISCH (2012), S.1,4ff.

¹⁸⁶ Vgl. SCHULZ-HARDT/FREY (2000), S.385, FISCHER/WISWEDE (2009), S.680.

die eigene Gruppe überschätzt wird und die Realitätswahrnehmung dadurch eingeschränkt wird. Der Konformitätsdruck kann sich bis hin zu einer Art „Gesinnungskontrolle“ auswirken. Wenn diese Gefahr antizipiert wird, können beispielsweise offene Diskussionen oder periodisch eingeladene Fachgäste dazu beitragen, dass sich kein Konformitätsdruck etablieren kann.¹⁸⁷

Die Teamleistung wird meist vor einem funktionalen Hintergrund als Input-Prozess-Output Modell dargestellt.¹⁸⁸ Interne und externe Faktoren determinieren bestimmte Interaktionsprozesse, die ihrerseits auf die Gruppenleistung wirken. Die Leistung kann demzufolge in qualitativer und quantitativer Hinsicht variieren. *Input*-Variablen stellen in diesem Zusammenhang Eigenschaften des Teams wie u.a. Teamstruktur, Teamzusammensetzung sowie Teamgröße dar und Unternehmensmerkmale können Ressourcenausstattung und Struktur sein.¹⁸⁹ Die eigentliche Leistung des Teams als *Output*, kann anhand von quantitativen und qualitativen Kennziffern, anhand der Einstellung der Mitglieder (Zufriedenheit, Vertrauen) aber auch anhand von Verhalten (Fluktuation, Absentismus) operationalisiert werden.¹⁹⁰ *Prozesse* stellen innerhalb dieser Modelle Gruppeninteraktionsprozesse und somit das eigentliche Gruppenverhalten im Sinne von Kommunikations-, Koordinations- und Kooperationsprozesse dar. In der Forschung werden dazu einzelne Maßnahmen analysiert wie beispielsweise offene Diskussionen¹⁹¹ oder Teaminterventionsmaßnahmen¹⁹² – um nur zwei zu benennen. Der Einfluss spezifischer Modellkomponenten auf die Teamleistung, ist kontext- und situationsbezogen zu bewerten und darzustellen.

3.1.3 Team versus Gruppe – Definition und Klassifikation¹⁹³

Im Zusammenhang von kooperativen Arbeitsorganisationsformen ist es wichtig, sich mit den Begriffen *Team* und *Gruppe* gesondert auseinanderzusetzen. Es existieren

¹⁸⁷ Vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S.686f.

¹⁸⁸ Zu einem kurzen Überblick vgl. BÜTEL (2009), S.87-92 und MATHIEU ET. AL. (2008).

¹⁸⁹ Vgl. EVANSCHITZKY ET. AL. (2008), S.5.

¹⁹⁰ Vgl. COHEN/BAILEY (1997) S.243.

¹⁹¹ Vgl. dazu BÜTEL (2009).

¹⁹² Vgl. dazu TANNENBAUM et. al. (1992).

¹⁹³ Zu einem Überblick über die Gruppenforschung vgl. MOLDSCHL/WEBER (1998).

in der Literatur heterogene Begriffszuschreibungen, die definieren, wofür ein Team bzw. eine Gruppe steht.

„Unter einem Team soll eine kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe mit gemeinsamer Zielsetzung, relativ intensiven wechselseitigen Beziehungen, einem ausgeprägten Gemeinschaftsgeist sowie einem relativ starken Gruppenzusammenhalt unter den Mitgliedern und damit einer spezifischen Arbeitsform verstanden werden.“¹⁹⁴

„Unter einer Gruppe verstehen wir eine Reihe von Personen, die in einer Zeitspanne häufig miteinander Umgang haben und deren Anzahl so gering ist, daß jede Person mit allen anderen Personen in Verbindung treten kann, und zwar nicht über andere Menschen, sondern von Angesicht zu Angesicht.“¹⁹⁵

Unabhängig von der Präzision dieser Definitionen wird ersichtlich, dass zwischen einem Team und einer Gruppe Unterschiede gesehen werden. Andere Eingrenzungsversuche erfolgen weniger divers; was beispielsweise für eine Forschergruppe ein Team ist, stellt für eine andere eine Kleingruppe dar.¹⁹⁶ Andere Autoren wiederum verwenden die Begriffe Team und Gruppe als Synonyme. Zum Teil wird in einer begrifflichen Unterscheidung keine Notwendigkeit gesehen, die unter anderem daher rührt, dass eine exakte Trennung nicht möglich sei.¹⁹⁷ Vor diesem Hintergrund werden Teams oder Gruppen als eine Gemeinschaft aus zwei oder mehreren Individuen gesehen, die voneinander abhängig sind und die bestimmte Ziele miteinander verbinden.¹⁹⁸

Zum Teil vertreten einige Autoren¹⁹⁹ die Meinung, dass Zweiergruppen einen Sonderfall darstellen, da die Beteiligten in besonderer Weise voneinander abhängig sind und der Ausfall einer Person zur Auflösung der Gruppe führen würde. Vor diesem Hintergrund weist RUPPEL (2006) zu Recht darauf hin, dass demnach auch eine Triade, also eine Gruppe aus drei Personen als Spezialfall behandelt werden müsste, da auch hier der Ausfall eines Akteurs erneut zu einer starken Abhängigkeit der

¹⁹⁴ FORSTER (1981), S.143.

¹⁹⁵ HOMANS (1969), S.29.

¹⁹⁶ Vgl. ILGEN (1999), S.129.

¹⁹⁷ Vgl. WEGGE (2001), S.486.

¹⁹⁸ Vgl. ILGEN (1999), S.129.

¹⁹⁹ Zum Überblick vgl. RUPPEL (2006), S.33; FISCHER/WISWEDE 2009, S.645.

noch verbleibenden Gruppenmitgliedern führen würde.²⁰⁰ Es existiert auch eine adressatenbezogene Unterscheidung der Begriffe Team und Gruppe. In diesem Zusammenhang wird der Terminus „Team“ mit der populärwissenschaftlichen Literatur, und die Bezeichnung „Gruppe“ mit der akademischen Literatur in Verbindung gebracht.²⁰¹ Aufgrund verschiedener Ansichten und diverser Praktiken, ist es durchaus sinnvoll, sich in Abhängigkeit des jeweiligen Forschungsziels mit der Frage auseinanderzusetzen, was konkret unter einem Team bzw. einer Gruppe zu verstehen ist, bzw. welche Unterschiede zwischen diesen Formen bestehen.

ARROW ET AL. (2000) definieren eine Gruppe folgenderweise:

„By small group, we mean a loosely coupled system of mutually interacting, interdependent members, projects, and technology with a shared collective identity. Groups have temporal and psychological boundaries; group members are aware of the group as an entity and of their membership in it; and members' behavior is linked and interdependent, with shared consequences.“²⁰²

Deutlich wird auch bei dieser Begriffsdefinition die gegenseitige Interaktion und Abhängigkeit der Gruppenmitglieder. ROSENSTIEL (2007) thematisiert zusätzlich im Rahmen einer begrifflichen Auseinandersetzung die Dimension *Gruppengröße*. Die Anzahl der Gruppenakteure sollte eine Art Face-to-Face Interaktion zwischen den Mitgliedern der Gruppe ermöglichen.²⁰³ Diese Interaktion wird als Bedingung gesehen, dass eine Art Gruppenzusammenhang entsteht, der sich von diversen Beziehungen unterscheidet.²⁰⁴

Verglichen mit der oben aufgezeigten Definition eines Teams ist es nur schwer, Unterschiede zu einer Gruppe festzustellen. KATZENBACH UND SMITH (1993) haben verschiedene Merkmale identifiziert, die für Teams charakteristisch sind:

- Ziel und Leistungsorientierung: integrierte längerfristige Ziele
- Arbeitsstil: kooperativer Arbeitsstil und kollektive Verantwortung
- Fähigkeiten: komplementäre Fähigkeiten
- Gemeinsame Erfahrung und Symbole: hoher Grad an Kohäsion.²⁰⁵

²⁰⁰ Vgl. RUPPEL (2006), S.33.

²⁰¹ Vgl. COHEN/BAILEY (1997) S.241.

²⁰² Vgl. ARROW ET AL. (2000), S.4

²⁰³ Vgl. WISWEDE (1998), S.584; ROSENSTIEL (2007), S.288.

²⁰⁴ Vgl. WEISE/EIGNER (1987), S.352.

²⁰⁵ Vgl. KATZENBACH/SMITH (1993), S. 112ff.

Durch folgende Definition werden diese Elemente in ihrer Relevanz verdeutlicht: ein Team ist demnach „ (...) a group whose members have complementary skills and are committed to a common purpose or set of performance goals for which they hold themselves mutually accountable“. ²⁰⁶

COHEN/BAILEY definieren ein Team als „ (...) a collection of individuals who are interdependent in their tasks, who share responsibility for outcomes, who see themselves and who are seen by others as an intact social entity embedded in one or more larger social systems (...), and who manage their relationships across organizational boundaries.“ ²⁰⁷

Demnach kann ein Team als eine Art Sonderform der Gruppe angesehen werden. ²⁰⁸ Ein Team wird demzufolge immer eine Gruppe darstellen, allerdings ist der Umkehrschluss, dass eine Gruppe immer ein Team ist, nicht zulässig. ²⁰⁹ Auch wenn mit „echten“ Teams ein funktionierendes zwischenmenschliches Gefüge in Verbindung gebracht wird, ²¹⁰ so ist in erster Linie die nachhaltige Intensivierung der Gruppenprozesse in Teams und damit zusammenhängende Leistungssteigerung die wesentliche Besonderheit von Teams. ²¹¹

In der vorliegenden Arbeit soll dieser Ansicht gefolgt werden. Teams ²¹² sind demnach neben einer Leistungssteigerung im Vergleich zu nichtkooperativer Interaktion durch die *Intensität* bestimmter Kriterien charakterisiert:

Aufgabeninterdependenz und Nicht-Seperabilität: Die Teammitglieder sind im Rahmen der Erreichung des Teamergebnisses voneinander abhängig. Interdependenz ²¹³ bei Aufgaben im Sinne „echter“ Teamarbeit ist dadurch gekennzeichnet, dass die Aufgaben meist nicht separabel sind. ²¹⁴ Nicht-Seperabilität bedeutet, dass von dem

²⁰⁶ GREENBERG (2005), S. 300f.

²⁰⁷ COHEN/BAILEY (1997), S. 241.

²⁰⁸ Vgl. ANTONI (2004), S.9.

²⁰⁹ Vgl. ROSENSTIEL (2007), S.289.

²¹⁰ Vgl. STOCK (2002), S. 93.

²¹¹ Vgl. FORSTER (1981), S.17; WAHREN (1994), S.42f.

²¹² Überlegungen diesbezüglich gehen zurück auf die Teamtheorie von ALCHIAN/DEMSETZ (1972). Eine organisationstheoretische Würdigung dieses Ansatzes findet sich bei FÖHR (1991).

²¹³ Interdependenz umfasst auch die Ebenen der parallelen und sequentiellen Aufgabenteilung, welche weitgehend der Arbeitsteilung entsprechen. Vgl. LINDERT (2001), S.222ff.

²¹⁴ Vgl. LINDERT (2001), S.222ff.

kollektiv generierten Ergebnis nicht oder nur schwer auf die jeweiligen Individualleistungen geschlossen werden kann.²¹⁵

Komplementaritäten: Die Teammitglieder verfügen über komplementäre Fähigkeiten, welche allerdings erst durch intensiven kooperativen Austausch zwischen den Teammitgliedern aktiviert und genutzt werden können (*kooperative Interaktion*).

Zielinternalisierung: Teams weisen gemeinsame internalisierte Zielvorstellungen auf.²¹⁶

Leistungssteigerung: Mindestens zwei Individuen erwirken durch ihre Kooperation ein höheres Ergebnis als die Summe ihrer Einzelleistungen.²¹⁷ Diese durch ergänzende Fähigkeiten und kooperatives Verhalten generierte Leistungssteigerung wird und soll im Folgenden als *Kooperationsrente* bezeichnet werden.

Diese Abgrenzungskriterien spezifizieren Teambesonderheiten, in dem Sinne, dass von einem Team dann gesprochen wird, wenn Interdependenz, Komplementarität und Zielinternalisierung derart ausgeprägt sind, dass eine Kooperationsrente realisiert werden kann.

In der ökonomischen Literatur werden sowohl die positiven, als auch die leistungshemmenden Effekte durch den teamtheoretischen Ansatz von Alchian/Demsetz aufgegriffen.²¹⁸ Die Teammerkmale, die in diesem Zusammenhang spezifiziert werden sind Superadditivität der Inputs und Nicht-Seperabilität. Vor allem ersteres Kennzeichen von Teams bietet eine Erklärung für die Frage, warum Teams in Organisationen²¹⁹ genutzt werden. Durch die Kooperation der Akteure wird ein Teamergebnis realisiert, welches die Summe der individuellen Leistungsoutputs übertrifft.²²⁰ Diese so genannte Kooperationsrente, die innerhalb des Teams realisiert wird, stellt für die Unternehmung einen Leistungsvorteil dar. Allerdings thematisiert der Ansatz bereits, welche Einschränkung in diesem Zusammenhang ökonomisch zu berücksichtigen ist. Aufgrund der Nicht-Seperabilitätsbedingung ist technisch be-

²¹⁵ Vgl. ALCHIAN/DEMSETZ (1972), S.777.

²¹⁶ Vgl. WAHREN (1994), S. 42.

²¹⁷ Vgl. ALCHIAN/DEMSETZ (1972), S.777.

²¹⁸ Vgl. ALCHIAN/DEMSETZ (1972).

²¹⁹ Die Teamtheorie von ALCHIAN/DEMSETZ wird ebenso als Erklärungsansatz für die Entstehung der Mehrpersonenunternehmung herangezogen. Vgl. zur Übersicht und Interpretation FÖHR (1991), S. 81-91; KRÄKEL (1999) S.39-47.

²²⁰ Vgl. ALCHIAN/DEMSETZ (1972), S.77.

gründet, dass zwar jedes Teammitglied den Teamoutput erhöhen kann, eine Kompensation für die geleistete Anstrengung aber allen Akteuren zu Gute kommen würde und somit eine individuelle Zurechnung nicht möglich ist. Im Gegenzug würde eine Leistungszurückhaltung dazu führen, dass das individuelle Teammitglied Arbeitsleid reduziert und gleichzeitig die Kosten, die durch das geringere Gruppenergebnis entstehen, auf alle Teammitglieder umgelegt werden.²²¹ In diesem Fall ist die Strategie Leistungszurückhaltung– das sogenannte Trittbrettfahrer-Verhalten – individuell rational.²²² Die Kooperationsrente sollte demzufolge durch zusätzliche Mechanismen gesichert werden. Wenn diese Sicherungsmaßnahmen ihrerseits zu Kosten führen, ist der Einsatz kooperativer Arbeitsorganisationsformen nur dann ökonomisch gerechtfertigt, wenn c. p. die Sicherungs- oder Kooperationskosten zur Gewährleistung der teaminternen Kooperation geringer sind als die Kooperationsrente. Mit anderen Worten: Trotz der Möglichkeit, dass mithilfe von Teams Kooperationserfolge oder -renten generiert werden können, ist deren Einsatz nicht in jedem Fall zu befürworten. Die Vorteile der Teamarbeit ist dann aus Sicht der Unternehmung als groß einzuschätzen, wenn es große Komplementaritäten zwischen einzelnen Aufgaben gibt, wenn Spezialisierungsvorteile existieren und ein Wissenstransfer zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern stattfinden kann.²²³ Damit ist ausgedrückt, dass neben einer Optimierung der Teamzusammenarbeit auch die Teamzusammensetzung maßgeblich für den Teamerfolg ist.²²⁴ Es muss also sichergestellt sein, dass die jeweiligen erforderlichen fachlichen Ressourcen, die zur Aufgabenerledigung notwendig sind, in der Gruppe auch vorhanden sind. Die Teamzusammensetzung ist mitgliederbezogen, und die Teamzusammenarbeit stellt die prozessbezogene Perspektive dar. Als Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Teamarbeit wird weiterhin in Sach- und Beziehungsebene unterschieden, da nicht nur organisatorische und aufgabenbezogene Prozesse innerhalb des Teams wirken, sondern auch die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen für die teaminterne Ko-

²²¹ Vgl. KRÄKEL (1999), S.40f.

²²² Diese Situation kann spieltheoretisch mithilfe des Gefangenendilemmas dargestellt werden. Vgl. dazu FÖHR (1991), S.92-99.

²²³ Vgl. BACKES-GELLNER ET AL. (2001), S.324ff, 327ff.

²²⁴ Vgl. STOCK (2002), S.90f.

operation von Bedeutung ist.²²⁵ Nach STOCK (2002) kann der Zusammenhang zwischen Einflussgrößen des Teamerfolgs und den jeweilig beeinflussten Ebenen wie folgt dargestellt werden:

Einflussgrößen des Teamerfolgs			
Ebene		<i>mitgliederbezogen</i>	<i>prozessbezogen</i>
	<i>Beziehungsebene</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Teamorientierung der Mitglieder • Sozialkompetenz • Kohäsion • Mitarbeiterorientierung des Teamleiters 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsintensität • Kooperationsausmaß • Konfliktfähigkeit
	<i>Sachebene</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkompetenz • Ausprägung der Leistungsnormen • Leistungsorientierung des Teamleiters 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensität der fachlichen Kommunikation • Konfliktfähigkeit (fachliche Konflikte) • Schnelligkeit der Entscheidungen • Alternativenprüfung • Umsetzungsorientierung

Abbildung 2: Einflussgrößen des Teamerfolgs (nach Stock (2002), S.90)

Klassifikationsmöglichkeiten

Obwohl es verschiedene Arten von Teams gibt, existiert keine allgemein anerkannte Typologie zur Klassifikation von Teams.²²⁶ Die Gründe dafür liegen vor allem an der Schwierigkeit bzw. Unmöglichkeit alle relevanten Dimensionen im Rahmen einer solchen Typologie zu erfassen.²²⁷ Man kann grundsätzlich in einem ersten Schritt entscheiden ob Gruppen *formell* gebildet wurden, oder einen *informellen* Charakter aufweisen. Während formale Teams im Unternehmen geplant und zweckorientiert gebildet werden, entstehen informelle Gruppen im Rahmen von so genannten „Interest- & Friendshipgroups“.²²⁸ Letztere weisen keine organisationsbezogene Struktur oder Determination auf, sondern entstehen spontan aus sozialen Bedürfnissen heraus.²²⁹ Zum Teil werden diese als Gruppen im eigentlichen sozialpsychologischen

²²⁵ Vgl. STOCK (2002), S.90f.

²²⁶ Vgl. DEVINE ET AL. (1999), S.682.

²²⁷ Vgl. DEVINE ET AL. (1999), S.682.

²²⁸ Vgl. GREENBERG (2005), S. 289ff.

²²⁹ Vgl. ROBBINS (2000), S.89.

Sinn gesprochen.²³⁰ Informelle Strukturen können sich aber auch in formellen Gruppen oder parallel zum Organigramm entwickeln.²³¹

Eine durchaus übliche Klassifizierungsmöglichkeit stellt die *aufgabenbezogene Dimension* in den Vordergrund. DEVINE et al. (1999)²³² unterscheiden bezüglich organisationsinternen Teams „project-teams“ und „product-teams“, die jeweils befristet bzw. permanent bestehen. Während Erstere mit Problemlösungs-, Entscheidungs- und Interaktionsaufgaben betraut sind, stellen Zweite produktionsbezogene Teams dar.²³³ COHEN/BAILEY (1997) nennen neben „Work-Teams“ noch so genannte „Parallel-“, „Project-“ und „Management-Teams“. *Work-Teams* entsprechen Vollzeitteams, die stabile Teammitglieder umfassen und autonom, teil-autonom oder nicht autonom geführt werden. *Parallel-Teams* hingegen erfüllen spezielle Aufgaben und existieren parallel zur formalen Organisationsstruktur. *Project-Teams* sind zeitliche limitierte Expertenteams. *Management-Teams* koordinieren untergeordnete Unternehmenseinheiten und geben die strategische Richtung für das Unternehmen vor.²³⁴ GREENBERG (2005) benennt eine weitere Teamart mit den *Improvement-Teams*, die mit dem Ziel betraut sind, einen bestimmten Prozess zu optimieren. Ebenfalls trifft er eine weitere Unterscheidung indem er *Command-Groups* von *Task-Groups* unterscheidet. Erstere sind durch den formalen Status der Teammitglieder gekennzeichnet und nehmen Delegationsaufgaben wahr, während mit *Task-Groups* ausführende Teams gemeint sind.²³⁵

Ebenso wird bei der Klassifikation auch die Dauer der Zusammenarbeit berücksichtigt. Es existieren hier analog zur Unterscheidung offene vs. geschlossene Teams „Temporary-“ als zeitlich limitierte und „Permanent-Teams“ als stabile, dauerhafte Organisationsteams unterschieden.²³⁶

Verbindet man die Klassifikationsmöglichkeiten dann stellen Work-Teams formal permanent Task-Groups dar, parallel Teams sind formal temporary oder permanent

²³⁰ Vgl. ROSENSTIEL (2007), S.309f.

²³¹ Vgl. ROSENSTIEL (2007), S.309f.

²³² Dieser Artikel bietet zusätzlich einen Überblick über die Verbreitung verschiedener Arten von Teams innerhalb von Organisationen in den Vereinigten Staaten. Die Daten zu dieser Erhebung stammen aus den Jahren vor 1996. Vgl. DEVINE ET AL. (1999), S.686.

²³³ Vgl. DEVINE ET AL. (1999), S.683.

²³⁴ Vgl. COHEN/BAILEY (1997), S. 241f.

²³⁵ Vgl. GREENBERG (2005), S.289ff.

²³⁶ Vgl. GREENBERG (2005), S.305.

Improvement Task-Groups und Project Teams sind formal temporary Improvement Task-Groups. Management Teams schließlich sind formal permanent Command-Groups.

Im Gegensatz zu den beiden bisher thematisierten Strukturen, der einerseits hoch interdependenten Kooperation innerhalb von Teams und der andererseits voneinander unabhängigen arbeitsteiligen Zusammenarbeit in Gruppen, gibt es noch eine weitere Kategorie, die beide Elemente verbindet. Gruppen, die sowohl interdependente, wie auch unabhängige Arbeitsaufgaben durchführen, bezeichnet man als *hybride Teams*.²³⁷ Diese Gruppenform weist mehr kooperative Strukturen auf als arbeitsteilige Gruppen und deutlich weniger als hochintegrative Teams.²³⁸

Ein Topmanagement-Team ist nach diesen Klassifikationsdimensionen als eine Gruppe zu beschreiben, die zeitlich dauerhaft als höchste Instanz in einem Unternehmen formal damit beauftragt ist, die strategische Richtung für das Unternehmen vorzugeben. In einem derartigen Team werden vor allem Entscheidungs- und Problemlösungsaufgaben bearbeitet. Das Topmanagement fungiert dann als Team, wenn eine Leistungssteigerung durch kooperative Interaktion aktiviert und genutzt wird. Im Folgenden soll das Topmanagement differenziert unter Teamaspekten beleuchtet werden.

3.2 *Das Topmanagement aus der Teamperspektive*

Bevor geklärt wird, wie gruppentheoretische Grundlagen auf das Topmanagement angewendet werden können, geht es im Folgenden erst um die Beschreibung, was man unter Management bzw. Topmanagement versteht und wer diesem Bereich zuzuordnen ist. Nachdem anschließend die Aufgaben skizziert werden und ein Überblick über die personelle Unternehmensführung vermittelt wurde, geht es um die Frage, wie diese Eigenschaften in Einklang zu bringen sind mit gruppenspezifischen Besonderheiten.

Der Begriff „Management“ kann ganz allgemein auf das englische Verb „to manage“ bezogen werden, was für *lenken*, *leiten* oder *regeln* steht. Management wird meist

²³⁷ Vgl. WAGEMAN (1995), S.145.

²³⁸ Vgl. WAGEMAN (1995), S.145, 151, 173.

mit der Unternehmensleitung oder der Führung eines Unternehmens gleichgesetzt. Der Begriff wird in der deutschen Sprache sowohl im alltäglichen, als auch im fachlichen Sprachgebrauch genutzt.²³⁹ Der Einsatz eines Managements als beauftragte Unternehmensleitung wird meist auf die Industrialisierung zurückgeführt, obwohl historisch bereits frühere Beispiele bekannt sind, die den Einsatz einer formalen Struktur zur Leitung von Großorganisationen belegen. Im Zuge der Industrialisierung führten der hohe Grad der Mechanisierung und die steigende Unternehmensgröße dazu, dass ein erhöhter Kapitaleinsatz und eine weitere Ausdifferenzierung der Aufgabenbereiche nötig wurden. Aufgrund dieser veränderten Anforderungen erfolgte die Trennung von Eigentum und Unternehmensführung. Die Inhaber und Kapitalgeber von Unternehmen betrauten professionelle Führungskräfte mit der Leitung der Unternehmensgeschäfte.²⁴⁰

Man unterscheidet im Rahmen der begrifflichen Bestimmung von Management grundsätzlich zwei verschiedene Perspektiven: die *institutionelle* und die *instrumentelle*.²⁴¹ Das Management aus Sicht der institutionellen Betrachtungsweise umfasst den unternehmensinternen Kreis derjenigen Personen, die anordnende und verfügende Tätigkeiten wahrnehmen. In einem weiteren Sinn werden damit nicht nur die Mitglieder der Unternehmensleitung verstanden, sondern alle Personen, die mit einer Anordnungsbefugnis ausgestattet sind. Typischerweise erfolgt eine Unterteilung in Top-, Mittel- und Lower-Management, deren jeweilige Unterscheidung vor allem in der Reichweite ihrer Anordnung zu sehen ist. Das Topmanagement gibt in diesem Zusammenhang als oberste Führungsebene die grundsätzlichen Ziele und Strategien für den Unternehmenserfolg vor. Auf der mittleren Ebene der Bereichsleiter, werden die allgemeinen Ziele den entsprechenden Bereichsebenen zugeordnet. Das Lower Management als unterste Ebene (Gruppenleitung) setzt diese Vorgaben um.²⁴² Diese eher institutionelle Sichtweise kann durch die instrumentelle ergänzt werden. Management wird im instrumentellen Sinne als operativer Steuerungsprozess verstanden, um die Erreichung eines übergeordneten Unternehmens-

²³⁹ Vgl. BANFAI (1998), S.16.

²⁴⁰ Vgl. BANFAI (1998), S.9ff.

²⁴¹ Vgl. WOLF (2005), S.38.

²⁴² Vgl. NEU (2005), S.22.

ziels zu koordinieren²⁴³ und in diesem Zusammenhang Kooperation sicherzustellen.²⁴⁴ Demzufolge stellt aus dieser Perspektive Management die Führung und Leitung von Sozialsystemen dar.²⁴⁵ Das Management wird als eine „Querschnittsfunktion“ verstanden, die „ (...) den Leistungserstellungsprozess gleichsam netzartig überlagert und in alle Sachfunktionen steuernd eindringt.“²⁴⁶ Zusammenfassend kann Management als der Personenkreis angesehen werden, der bestimmte Managementfunktionen, die als Querschnittsfunktionen identifiziert werden können, wahrnimmt.

3.2.1 Begriffliche Erklärung und Einordnung

Mit Topmanagement wird derjenige Personenkreis im Unternehmen bezeichnet, der vor allem normative und strategische Managementfunktionen im Sinne von Entscheidungs- und Interpersonellen Rollenfunktionen wahrnimmt. Damit nimmt das Topmanagement die hierarchisch höchste Position im Unternehmen ein und entspricht demzufolge der Unternehmensleitung. Topmanager stellen Mitglieder dieser obersten Führungsebene dar.²⁴⁷ Die Notwendigkeit, mehrere Personen in die Forschungsanalysen einzubeziehen, ist als Konsequenz zu immer komplexer werdenden Aufgaben und zu einer erhöhten Entscheidungsunsicherheit an der Spitze des Unternehmens, zu sehen. In der Regel geht man davon aus, dass eine einzelne Person alleine nicht in der Lage ist, ein Unternehmen zu leiten.²⁴⁸

Die Bestimmung des Topmanagements variiert in Abhängigkeit der zugrunde gelegten Rechtsform. In Deutschland bildet das Gesellschaftsrecht den rechtlichen Rahmen, so dass in Abhängigkeit der Unternehmensrechtsform unterschiedliche Rege-

²⁴³ Die Notwendigkeit verschiedene Strukturen zu koordinieren ergibt sich aus der Tatsache der Arbeitsteilung und wird vor allem in der Spieltheorie thematisiert. Zum Überblick vgl. FÖHR (1999), S. 117-141.

²⁴⁴ Vgl. CORSTEN (1995), S.598.

²⁴⁵ Vgl. WOLF (2005), S.38.

²⁴⁶ BANFAI (1998), S.18.

²⁴⁷ Eine allgemeingültige einheitliche Abgrenzung des Begriffs „Topmanager“ existiert in der Literatur allerdings nicht. Insofern werden zum Teil auch Bereichsleiter dem Kreis von Topmanagern zugeordnet. Für empirisch vergleichbare Studien ist dieses Vorgehen allerdings nicht sinnvoll, weil dies in Abhängigkeit der jeweiligen unternehmensspezifischen Struktur zu sehen ist. Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.25; BÜLTEL (2009), S.81f.

²⁴⁸ Vgl. HENKE (1998), S.74.

lungen gelten.²⁴⁹ Im Rahmen der hier thematisierten Rechtsform der Aktiengesellschaft besitzt das *dualistische System* Gültigkeit, das auch als *Two-tier-System* bezeichnet wird. Demnach stellt der Vorstand das Leitungsorgan der Unternehmung dar, welches durch den Aufsichtsrat kontrolliert wird. Der Vorstand wird in diesem Zusammenhang als Topmanagement identifiziert. Unternehmensleitung und Unternehmenskontrolle sind in diesem Kontext voneinander getrennt.²⁵⁰ Der Vorstand ist nach rechtlicher Vorschrift mit der eigenen und vor allem mit der gemeinschaftlichen²⁵¹ Unternehmensleitung betraut und übernimmt normative und strategische Aufgaben, die im Rahmen der hier skizzierten Einteilung eine Kombination aus interpersonellen Aufgaben und Strategieentscheidungsaufgaben darstellen. Diese Führungspersönlichkeiten stellen Repräsentanten persönlicher, sozialer und kultureller Wertidentitäten dar.²⁵²

Im angloamerikanischen Bereich gilt das *monistische System*, welches auch als *One-tier-System* bezeichnet wird. Demnach ist die Unternehmensleitung und Kontrolle einem Organ zugeschrieben, dem *Board of Directors*. Dieses Organ ist damit betraut, die Geschäftspolitik des Unternehmens zu bestimmen, die geschäftsführenden Direktoren zu bestellen, abuberufen und zu kontrollieren.²⁵³

In den 1980er Jahren begann v.a. die angloamerikanische Forschung sich mit dem Begriff des *Topmanagementteams* auseinanderzusetzen.²⁵⁴ Die Teamperspektive resultiert aus der Auffassung, dass das Topmanagement als Unternehmensfunktion eine geteilte Aufgabe darstellt.²⁵⁵ Diese Auffassung trägt dem Zustand Rechnung, dass vor allem an der Spitze von großen Unternehmen, zu viele Optionen und Einflussfaktoren von Bedeutung sind. Die Komplexität der Aufgabe würde demnach die kognitiven Fähigkeiten einer einzelnen Führungsperson übersteigen, so dass Delegation und Zusammenarbeit auf Managementebene erforderlich sind, um die vor-

²⁴⁹ Vgl. RUPPEL (2006), S. 11f. Zu einem kurzen Überblick über die unterschiedlichen Rechtsformen vgl. RUPPEL (2009), S.11-13.

²⁵⁰ Vgl. WARNCKE (2005), S.39; RUPPEL (2006), S.12f;15.

²⁵¹ Wenn der Vorstand aus mehreren Personen besteht, so ist der Vorstand nur befugt die Unternehmensleitung gemeinschaftlich durchzuführen. Vgl. AktG §77 Abs.1.

²⁵² Vgl. BUNZ (2005), S.3; BECKER (2007), S.109f.

²⁵³ Vgl. WARNCKE (2005), S. 37f; SCHEWE (2005), S.72-76.

²⁵⁴ Vgl. HAMBRICK (1994), S.172.

²⁵⁵ Vgl. FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.10.

handene Arbeitsleistung zu erbringen.²⁵⁶ „The term „top management team“ has adopted (...) to refer to the relative small group of most influential executives at the apex of an organization.“²⁵⁷ Ein Topmanagement-Team wird definiert als „(...) eine Anzahl Manager an der Spitze eines Unternehmens, welche gemeinsam die Verantwortung für die Führung der Unternehmung wahrnehmen. Das Topmanagementteam formuliert die Strategie des Unternehmens und ist für deren Umsetzung gegenüber den Unternehmenseignern verantwortlich.“²⁵⁸ Das Topmanagementteam stellt insofern die sogenannte „dominante Koalition“ dar. Die dominante Koalition umfasst insofern die Topentscheider, die Organisationsziele vorgeben. Ihre Entscheidungen werden in Zusammenarbeit mit den restlichen Unternehmensmitgliedern umgesetzt.²⁵⁹ Das Forschungsinteresse im Zusammenhang mit Topmanagementteams umfasst dabei die Zusammensetzung, Strukturen und Prozesse des Teams.²⁶⁰ In empirischen Untersuchungen variiert der Kreis derjenigen, die dem Topmanagementteam zugerechnet werden. Dieser spezielle Personenkreis kann bzw. wird entweder durch die hierarchische Position bzw. durch deren Titel oder durch Befragung identifiziert.²⁶¹ Zum Topmanagementteam wird im angloamerikanischen Raum meist der Chief Executive Officer (CEO) gezählt und diejenigen, die ihm direkt berichten.²⁶² Für das dualistische System, wie es in Deutschland Anwendung findet, kann der gesamte Vorstand als Topmanagementteam gesehen werden. Die Vorstandsgröße ist in Deutschland nur im Ansatz durch das Aktiengesetz geregelt. Wenn das Grundkapital einer AG drei Millionen überschreitet, hat der Vorstand aus mindestens zwei Personen zu bestehen, wenn die Satzung nicht ausdrücklich einen singularen Vorstand vorsieht.²⁶³ Vor allem wenn mehrere Personen zum Vorstand gehören, schreibt das Aktiengesetz vor, dass nur alle Vorstandsmitglieder gemeinschaftlich befugt sind, die Unternehmensleitung durchzuführen.²⁶⁴ Dieser

²⁵⁶ Vgl. HAMBRICK (1987), S.91.

²⁵⁷ HAMBRICK (1994), S. 173. Vgl. CYERT/MARCH (1963)S. 27-30; HAMBRICK (1994), S.172.

²⁵⁸ HENKE (1998), S.6.

²⁵⁹ Vgl. CYERT/MARCH (1963)S. 27-30; HAMBRICK (1994), S.172.

²⁶⁰ Vgl. FINKELSTEIN ET AL. (2009), S. 123; BÜTEL (2009), S.81.

²⁶¹ Vgl. HAMBRICK (1994), S. 173; BÜTEL (2009), S.81f.

²⁶² Vgl. FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.10. Dennoch gibt es, aufgrund des Fehlens einer Begriffsabgrenzung, Variationen des Personenkreises. Vgl. HAMBRICK (1994); CARPENTER ET. AL. (2004).

²⁶³ Vgl. AktG §76 Abs. 2; BECKER (2007), S.109.

²⁶⁴ Vgl. AktG §77 Abs. 1.

Zusammenhang begründet das Interesse, die Vorstandsarbeit aus gruppentheoretischer Perspektive zu betrachten.

3.2.2 Aufgabenbereich und Organisation des Topmanagements

Die Aufgaben die mit dem Management verbunden sind, können sowohl aus der instrumentellen als auch aus der institutionellen Sichtweise abgeleitet werden. Aus der *instrumentellen Sicht* ergeben sich daraus vor allem Steuerungsaufgaben, die Planung, Entscheidung, Organisation, Durchsetzung und Kontrolle des Leistungserstellungsprozesses umfassen. Management stellt vor diesem Hintergrund auf allen Stufen der Wertschöpfungskette eine „komplexe Verknüpfungshandlung“ dar.²⁶⁵

Aus der *institutionellen Perspektive* ergeben sich die Aufgaben durch die jeweilige Position, die ein Manager innehat. Das Top-Management ist befugt, unternehmensspezifische Globalziele zu formulieren und damit die Unternehmensstrategie auf lange Sicht festzulegen.²⁶⁶ Daneben werden in der Literatur auch so genannte integrierte Ansätze oder Managementkonzepte diskutiert, die Organisationen als offene Systeme ganzheitlich betrachten und das Management als wichtige Ressource verstehen, um wachsenden Anforderungen im Unternehmensumfeld gerecht zu werden.²⁶⁷ In diesem Zusammenhang wird zwischen normativem, strategischem und operativem Management unterschieden; damit werden jeweils verschiedene Aufgabenbereiche identifiziert. Normatives Management umfasst übergeordnete Unternehmensprinzipien und -normen, deren Ziel die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation darstellt. Strategisches Management bezeichnet die konkrete Auslegung dieser normativen Vorgaben im Rahmen von Programmen oder einzelnen Strategien. Diese werden durch das operative Management umgesetzt.²⁶⁸ Diese Unterscheidung ist im Rahmen der Unterscheidung Management als Institution oder Funktion eher letzterer Perspektive zuzuordnen, da die Aufgabenbereiche keinem expliziten Personenkreis zugeordnet werden.

²⁶⁵ Vgl. BANFAI (1998), S.21.

²⁶⁶ Vgl. STAEHLE (1999), S.89f.

²⁶⁷ Vgl. BLEICHER (1994), S.42f; BLEICHER (2004), S.26; HENKE (1998), S.12f.

²⁶⁸ Vgl. BLEICHER (1991), S.4-6.

Die verschiedenen Ansätze sind nicht eindeutig miteinander zu verbinden, da die Grenzen der unterschiedlichen Bereiche ineinander übergehen. Das Topmanagement nimmt vor diesem Hintergrund in erster Linie normative und strategische Aufgabenbereiche wahr. Die Managementaufgaben können nach MINTZBERG durch verschiedene Rollen beschrieben werden. Manager nehmen in diesem Zusammenhang eine formale Autorität, eine interpersonelle Funktion, eine Informationsrolle sowie Entscheidungsaufgaben wahr.²⁶⁹ Verbindet man diese Rollen mit der Unterscheidung in normatives, strategische und operatives Management bzw. der institutionellen Perspektive, kann konstatiert werden, dass der zunehmende dispositive Spielraum, den das Topmanagement im Vergleich zum unteren Management wahrnimmt, stärker über interpersonelle Rollen und Entscheidungsfunktionen wahrgenommen wird, die im Rahmen des normativen und strategischen Management zum Tragen kommen. Das untere Management hingegen fungiert als Nahtstelle zwischen ausführenden und entscheidenden Stellen und ist demzufolge ebenfalls im interpersonellen Bereich tätig, allerdings liegt der Fokus stärker auf Informationsbeschaffungs-, -auswertungs- und -verteilungsaufgaben im Vergleich zum Topmanagement.

Das Topmanagement als hierarchisch höchste Unternehmensinstanz nimmt die Leitungsfunktion der Organisation wahr. Verschiedene Führungsfunktionen müssen in diesem Kontext wahrgenommen und Entscheidungen getroffen werden. Dazu zählt, dass Unternehmensplanung, -koordinierung und -kontrolle sowie Personalentscheidungen so gestaltet werden, dass die Organisationsexistenz langfristig sichergestellt werden kann.²⁷⁰ Dabei agieren Topmanager an der Schnittstelle zwischen Organisation und Organisationsumwelt. Ihre Aufgabe sollte vor dem Hintergrund erfolgen, dass ein „Fit“ zwischen Organisation und externen Faktoren hergestellt wird.²⁷¹ Ebenfalls übernehmen sie zum Teil Vertretungs- und Repräsentationsaufgaben nach außen, auch wenn deren Bedeutung in der Literatur unterschiedlich eingeschätzt wird.²⁷² Eine stärkere Konkretisierung der Topmanagementaufgabe²⁷³ kann kaum

²⁶⁹ Vgl. MINTZBERG (1973), S.59; MINTZBERG (1989), S.29-35; STAEHLE (1999), S.83f; FINKELSTEIN ET. AL. (2009), S.17f.

²⁷⁰ Vgl. SEMLER (1996), S.10f.

²⁷¹ Vgl. WIERSMA (1993), S.485; FINKELSTEIN ET. AL. (2009), S.19.

²⁷² Vgl. BECKER (2007), S.14f; RUPPEL (2006), S.19.

erfolgen, da die konkrete Aufgabe unternehmensspezifisch variiert und auch durch gesetzliche Festlegungen lediglich einen Aufgabenrahmen festgelegt wird, der sicherstellen soll, dass die unternehmerische Flexibilität gewahrt wird.²⁷⁴

Die Arbeitsteilung auf Ebene des Topmanagements hängt eng mit den jeweiligen Entscheidungsbefugnissen zusammen. Betrachtet man diese beiden Parameter differenziert voneinander, so kann man von einer *horizontalen* (Aufgabenverteilung) und einer *vertikalen Arbeitsteilung* (Verteilung der Entscheidungsbefugnisse) sprechen.²⁷⁵ Eine horizontale Arbeitsteilung orientiert sich am Prinzip der *Gesamtkollegialität* oder der *Ressortbildung*. Im Fall der Gesamtkollegialität, der sogenannten ressortlosen Unternehmensführung, ist vorgesehen, dass die Mitglieder der Unternehmensleitung gemeinschaftlich alle Aufgaben ohne eine Aufteilung vornehmen. Durch die Ressortbildung²⁷⁶ hingegen wird jedem Unternehmensleitungsmitglied ein bestimmter Aufgaben- und Verantwortungsbereich zugewiesen.²⁷⁷ Demzufolge können sich die Topmanager auf ihre Bereiche spezialisieren und so zu einer schnelleren Entscheidungsfindung gelangen. Allerdings können Ressortbelange und Belange, die die Gesamtunternehmung betreffen, auch miteinander konfliktieren, so dass es zu Prozesskonflikten kommen kann. Für die Gesamtkollegialität stellt sich die Situation umgekehrt dar: Zielkonflikte, Ressortroutinen und auch Überbelastung können potenziell reduziert, strategische Fragen stärker fokussiert werden, während zeitliche Aspekte und eine möglicherweise tendenziell geringere Entscheidungsqualität diese Vorteile reduzieren können.²⁷⁸ Gemischte Ausprägungen dieser Arbeitsteilungsformen sind in der Art und Weise denkbar, dass sowohl gemeinschaftliche Aufgabenbereiche, wie auch individuelle Verantwortungsfelder vorgesehen sind.²⁷⁹

Die vertikalen Arbeitsteilung und damit die Verteilung der Entscheidungskompetenzen sind idealerweise durch die Dimensionen *Kollegialprinzip* versus *Direktorialprin-*

²⁷³ Zu einem kurzen Überblick über diverse Überlegungen zum Aufgabenbereich der Geschäftsführung vgl. RUPPEL (2006), S.18f.

²⁷⁴ Vgl. FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.20; BÜLTEL (2009), S.8.

²⁷⁵ Vgl. BECKER (2007), S.122.

²⁷⁶ Die Ressortbildung kann dabei nach verschiedenen Aspekten orientiert gestaltet werden. Zu einem Überblick vgl. BECKER (2007), S.125-132.

²⁷⁷ Vgl. RUPPEL (2006), S.20f; BECKER (2007), S.123-132.

²⁷⁸ Vgl. BÜLTEL (2009), S.24f.

²⁷⁹ Vgl. RUPPEL (2006), S.20f.

zip festgelegt. Die Verteilung der Entscheidungskompetenzen erfolgt im Falle des Direktorialprinzips streng hierarchisch, bzw. vertikal, so dass einige Mitglieder der Unternehmensleitung anderen gegenüber weisungsbefugt sind. Die Hierarchiespitze übernimmt eine Person, die die Unternehmensstrategie im Wesentlichen allein bestimmen kann.²⁸⁰ Das Kollegialprinzip ist dadurch gekennzeichnet, dass hier keine Statusunterschiede existieren und eine gleichberechtigte Unternehmensleitung erfolgt. Der Vorsitzende fungiert in diesem Modell als „primus inter pares“.²⁸¹ Eine Einstimmigkeit aller Unternehmensleitungsmitglieder bei Entscheidungssituationen ist in diesem Fall notwendig. Folglich hat auch jeder individuelle Topmanager, der Mitglied des Vorstandes ist, ein Vetorecht.²⁸² Das Direktorialprinzip führt tendenziell zu weniger ausgewogenen Entscheidungen, da potenziell vorhandenes Wissen und Fähigkeiten der Unternehmensleitungsmitglieder relativ gesehen u.U. weniger genutzt werden. Im Gegensatz dazu können Zeit- oder Reibungsverluste durch gruppendynamische Faktoren, die im Rahmen des gemeinschaftlichen Entscheidungsprozesses entstehen können, vermieden werden. Analog dazu sind Entscheidungen, die durch eine Beteiligung aller Unternehmensleitungsmitglieder getroffen werden, tendenziell weniger einseitig, gruppendynamische Prozesse können diese Vorteile aber unter Umständen reduzieren.²⁸³ Wenn Gestaltungsmerkmale der Arbeitsteilung und der Verteilung der Entscheidungskompetenzen miteinander kombiniert werden, geben sich diverse Organisationsmodelle, die als Sprecher-Modell, Stabs-Modell, Ressort-Modell und Hierarchie-Modell beschrieben werden können.²⁸⁴

	Kollegialprinzip	Direktorialprinzip
Gesamtkollegialität	<i>Sprecher-Modell</i>	<i>Stabsmodell</i>
Ressortbildung	<i>Ressort-Modell</i>	<i>Hierarchie-Modell</i>

Abbildung 3: Organisationsmodelle des Topmanagements (in Anlehnung an BÜLTEL (2009), S.6)

²⁸⁰ Vgl. GRUNDEI (2004), S.1.

²⁸¹ Vgl. GRUNDEI (2004), S.1, S.6.

²⁸² Vgl. RUPPEL (2006), S.21.

²⁸³ Vgl. GRUNDEI (2004), S.14.

²⁸⁴ Zu einem kurzen Überblick über die diversen Organisationsmodelle vgl. BECKER (2007), S.147-151; BÜLTEL (2009), S.26ff.

Bezieht man die Organisationsmodelle auf das System der Aktiengesellschaft, so gilt es, der Forderung des Aktiengesetzes nach gemeinschaftlicher Unternehmensleitung zu folgen. Das Kollegialprinzip spiegelt dies wieder. Insofern kommen das Stabsmodell und das Hierarchie-Modell für das deutsche Modell nicht weiter in Betracht.²⁸⁵ Das Aktiengesetz stellt sich konkret gegen die Umsetzung von Alleinentscheidungsrechten und damit gegen direktoriale Prinzipien.²⁸⁶ Die spezifische Umsetzung kann dennoch eine abgeschwächte Form des Kollegialprinzips darstellen, mittels Änderungen der Satzung oder der Geschäftsordnung.²⁸⁷ Wenn der Vorstand aus mehreren Personen besteht, ist ein Vorstandsvorsitzender damit betraut, die Arbeit der Vorstandsmitglieder zu koordinieren.²⁸⁸ Eine Geschäftsordnung, die der Vorstand selbst festlegen kann, sollte die Verteilung einzelner Aufgaben und die spezifische Zusammenarbeit determinieren.²⁸⁹ Entscheidungen obliegen zwar grundsätzlich dem Einstimmigkeitsprinzip, aber um das unternehmerische Handeln zu erleichtern, kann per Satzung oder Geschäftsordnung auch die Nutzung des Mehrheitsprinzips zu Grunde gelegt werden. Wenn Entscheidungen durch diesen Grundsatz nicht mehrheitlich beschlossen werden können, kann die Stimme des Vorstandsvorsitzenden darüber hinaus den Ausschlag geben. Dies ist allerdings nicht gleichzusetzen mit einem Alleinentscheidungsrecht.²⁹⁰ Mit anderen Worten: Der Vorstandsvorsitzende hat nicht die Möglichkeit, einen Beschluss gegen die Mehrheit der Vorstandsmitglieder zu fassen.²⁹¹ Dennoch wird faktisch in der Literatur häufig die Vorrangstellung des Vorstandsvorsitzenden diskutiert, die über das gesetzlich vorgesehene Kollegialmodell meinungsbedingt hinausgeht. Nicht selten wird der Vorstandsvorsitzende in Verbindung mit dem amerikanischen CEO gebracht und damit eine Art Substitution des Kollegialmodells durch direktoriale Züge

²⁸⁵ BÜTEL (2009), S.30.

²⁸⁶ Vgl. HOFFMANN-BECKING (2003), S.745.

²⁸⁷ Vgl. RUPPEL (2006), S. 22.

²⁸⁸ Zwischen Vorstandsvorsitzenden und einem sogenannten Vorstandssprecher muss an dieser Stelle differenziert werden. Der Vorstandssprecher übernimmt Aufgaben, die einen administrativen Charakter aufweisen, indem er damit betraut ist, Sitzungen einzuberufen und zu leiten und den Vorstand zu nach außen im Aufsichtsrat gegenüber zu vertreten hat. Die Aufgabe des Vorstandsvorsitzenden bezieht sich auf die Koordination der Vorstandsarbeit hinsichtlich der unternehmerischen Perspektive und umfasst damit auch die Ressortpolitik. Vgl. RUPPEL (2006), S.22f.

²⁸⁹ Vgl. AktG §77, Abs. 2; BECKER (2007), S.111.

²⁹⁰ Vgl. BÜTEL (2009), S.30f.

²⁹¹ Vgl. HOFFMANN-BECKING (2003), S.747.

gesehen.²⁹² Diese Tendenz zur Machtkonzentration beim Vorstandsvorsitzenden wird in der zunehmenden Personifizierung der Unternehmensleitung gesehen und in der ausschlaggebenden Stimmposition des Vorstandsvorsitzenden.²⁹³ Dennoch muss diese Diskussion²⁹⁴ vor dem Hintergrund bewertet werden, dass ein deutlicher Unterschied zwischen Vorstandsvorsitzenden und Chief Executive Officer besteht, der darauf begründet ist, dass ein Alleinentscheidungsrecht des Vorsitzenden nicht vorgesehen ist, da dies gegen das Kollegialprinzip verstoßen würde. Auch Änderungen der Geschäftsordnung oder der Satzung, die eine eher abgeschwächte Form der Kollegialorganisation festlegen, beseitigen nicht die Gesamtverantwortung des gesamten Vorstandes. Dieses festverankerte Prinzip soll eine gewisse Sicherung vor voreiligen und einseitigen Entscheidungen darstellen, um Absprachen zwischen allen Vorstandsmitglieder und eine gewisse gegenseitige Kontrolle zu gewährleisten.²⁹⁵

Betrachtet man die Situation im Falle des Board of Directors als Organ der Unternehmensleitung und -kontrolle der amerikanischen Corporation, so muss festgehalten werden, dass hier zur Organisation des deutschen Vorstandes Unterschiede vorliegen. Das Board ist damit betraut, das Management zu kontrollieren, die Unternehmensgeschäfte zu führen und die Interessen von Anteilseignern und von weiteren Stakeholdern zu vertreten.²⁹⁶ Die Leitungsfunktion des Board wird dabei oft als Management- und die Kontrollaufgabe als Trustee- oder Treuhandfunktion beschrieben.²⁹⁷ Das Board setzt sich meist zusammen aus sogenannten Inside-Directors, die hauptamtlich im Unternehmen beschäftigt sind und sogenannten Outside-Directors, die ihre Boardtätigkeit nebenamtlich ausführen und meist nicht in die direkte Geschäftsführung eingebunden sind.²⁹⁸ Das Board umfasst in der Re-

²⁹² Vgl. POTTHOFF (2000) veröffentlicht im Internet, S.1, (20.02.2013); BAUMS (2001) veröffentlicht im Internet (05.05.2012); HOFFMANN-BECKING (2003); OESTERLE (2003); GRUNDEI (2004).

²⁹³ Vgl. BÜTEL (2009), S. 37.

²⁹⁴ Zu einer kurzen Übersicht über diesen Diskurs vgl. BECKER (2007), S.153-154.

²⁹⁵ Vgl. HOFFMANN-BECKING (2003), S.746f; S.750.

²⁹⁶ Vgl. BÜHNER (2004), S.373f.

²⁹⁷ Vgl. KUTSCHKER/SCHMID (2006), S. 577.

²⁹⁸ Vgl. SCHEWE (2005), S.73; LATTEMANN (2010), S.48. Da die amerikanische Gesetzgebung viel Spielraum lässt, sind auch andere Erscheinungsformen vorstellbar und existent. So kann das Board als ein Insider, als Outsider-Board, als Mischform zwischen beidem und als präsidiales Board organisiert sein. Vgl. SCHNEIDER (2000), S. 42.

gel 10-15 Mitglieder wovon die Mehrheit die Outside-Directors²⁹⁹ darstellen. Es beruft den sogenannten Chief Executive Officer (CEO), der kollegial in das Board eingebunden ist. Das Board of Directors delegiert einen Teil der Managementfunktion an den CEO und seinen Führungsapparat. Während andere Entscheidungsbereiche in der Zuständigkeit des Boards verbleiben. Dem CEO direkt unterstellt sind die sogenannten Officers, die die eigentliche Führungsarbeit erledigen. Zum Teil gehören diese dem Board als Insider-Directors an. Zu benennen wäre hier beispielsweise der Chief Financial Officer (CFO) oder der Chief Planning Officer (CPO).³⁰⁰ Der CEO steht hierarchisch über den ihm direkt unterstellten Führungskräften und ist somit diesen gegenüber weisungsbefugt. Dennoch ist er an die kollegial getroffenen Entscheidungen des Board of Directors gebunden.³⁰¹ Demzufolge ist der CEO im Board of Directors nur ein gleichberechtigtes Mitglied ohne Alleinentscheidungsrecht.³⁰² Das Board bestimmt ebenso den sogenannten Chairman, der die langfristige Geschäftspolitik bestimmt, während der CEO tagesaktuelle Entscheidungen übernimmt.³⁰³ Nicht selten übernimmt eine Person die Funktion des Chairman und die des CEO (CEO-Duality) und erhält damit omnipotente Stellung.³⁰⁴ Denkbar ist weiterhin, dass diese Person zusätzlich noch die Stelle des Chief Operating Officers ausführt, der zum Teil auch als President bezeichnet wird.³⁰⁵ Durch diese Personalunion erhält der CEO eine direktoriale Machtfülle. Das amerikanische Recht ermöglicht faktisch zwar, dass Topmanagementteams als kollegiales Team fungieren können, dennoch existieren oft direktoriale Züge, so dass eine dominierende Person die Unternehmenspolitik bestimmt.³⁰⁶

²⁹⁹ Gegenwärtig ist dies als eine Art Tendenz zu beobachten. Der Grund hierfür könnte darin liegen, dass das heterogene Wissen dieser Outsider und ihre diversen Betätigungsbereiche strategische Entscheidungen bereichern sollen. Vgl. BÜHNER (2004), S.374.

³⁰⁰ Vgl. SCHEWE (2005), S.73f.

³⁰¹ Vgl. HOFFMANN-BECKING (2003), S.746.

³⁰² Vgl. BECKER (2007), S.155.

³⁰³ Vgl. BÜHNER (2004), S.374f.

³⁰⁴ Vgl. LATTEMANN (2010), S.48.

³⁰⁵ Vgl. SCHEWE (2005), S.75.

³⁰⁶ Vgl. BECKER (2007), S.155.

3.2.3 Kooperative Zusammenarbeit auf Ebene des Topmanagements

Wenn es um die Beschreibung der Zusammenarbeit auf Ebene des Topmanagementteams geht, muss berücksichtigt werden, wenn unter dem „Team-Label“ nicht nur eine Zusammenarbeit im arbeitsteiligen Sinn verstanden wird, sondern kooperative Arbeitsstrukturen auf der hierarchisch höchsten Ebene im Unternehmen.³⁰⁷ Demzufolge ist die erbrachte Teamleistung mehr als die Summe der individuellen Managerleistung. Allerdings werden diese Synergiepotentiale nicht unbedingt ausgeschöpft.³⁰⁸ Vor diesem Hintergrund nähert man sich dieser Thematik, indem man die jeweiligen Besonderheiten von Topmanagementteams näher darstellt.

Die distinktiven Eigenschaften von sogenannten Topmanagementteams im Vergleich zu anderen kooperativen Arbeitsorganisationsformen manifestieren sich durch die komplexe Arbeitsaufgabe an sich, durch ihre Verortung in der Unternehmung und durch die Eigenschaften der Teammitglieder.³⁰⁹ Topmanager übernehmen, wie im vorausgegangenen Abschnitt erläutert, strategische und dispositive Aufgaben, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie eine sehr hohe Komplexität und eine hohe Dynamik aufweisen. Die Komplexität ergibt sich dabei sowohl durch die Fülle an Informationen, der sich Topentscheider gegenübersehen, als auch durch die Interaktion mit dem unternehmensexternen Kontext und diversen internen und externen Interessensgruppen. Die Entscheidungsprobleme sind meist amorph und müssen unter Zeitdruck gelöst werden, was auf eine hohe Dynamik des situativen Kontextes zurückgeführt werden kann. Der Arbeitsalltag umfasst eine Bandbreite an Aufgaben, die meist schnell zu erledigen sind und dabei kontinuierlich von Interventionen begleitet werden.³¹⁰ Dabei nehmen die Handlungen und Entscheidungen von Topmanagementteams aufgrund ihrer exponierten Stellung im Unternehmen sowohl innerhalb der Unternehmung, als auch nach außen hin eine hohe Sichtbarkeit ein, während sie gleichzeitig einem großen Einfluss diverser Interessensgruppen ausgesetzt sind, der nicht selten politische und soziale Komponen-

³⁰⁷ Vgl. HAMBRICK (1994).

³⁰⁸ Vgl. HENKE (1998), S.75.

³⁰⁹ Vgl. HAMBRICK (1994), S.175.

³¹⁰ Vgl. NADLER ET.AL. (1994), S. 49,212,218; HAMBRICK (1994), S.175; FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.17; BÜTEL (2009), S.85ff.

ten beinhaltet.³¹¹ Die persönlichen Eigenschaften von Topmanagern, die durch diverse Selektionsprozesse und sogenannte Beförderungsturniere³¹² ihre Position erreicht haben und sich dadurch als „Einzelkämpfer“ ausgezeichnet haben, entsprechen auf den ersten Blick nicht den klassischen Teamfähigkeitskomponenten.³¹³ Daneben kann aber eben durchaus die Zugehörigkeit zu einem solchen Führungsteam ein gewisses Prestige mit sich bringen und Teammitglieder intrinsisch motivieren.³¹⁴ Insgesamt führen diese diskreten Eigenschaften von Topmanagementteams zu Konsequenzen und Besonderheiten aus gruppentypologischer Perspektive. Die Komplexität der Aufgabe verlangt einerseits kooperative Strukturen, gleichzeitig erfordert die unter Umständen dynamische Kontextsituation, dass Entscheidungen möglichst schnell getroffen werden.³¹⁵ Funktionierende Teamstrukturen, die dies realisieren können, erfordern aber wiederum gewisse Teamfähigkeitskomponenten von den Teammitgliedern. In der Auseinandersetzung mit dem „Teamlable“ auf Ebene des Topmanagements hat HAMBRICK eine Diskussion angestoßen und den Begriff „Top management group“²⁹¹ genutzt, da die „teamness“³¹⁶ unter Umständen nicht in jedem Topmanagementteam ausgeprägt ist. Demzufolge wird davon ausgegangen, dass nicht jedes Topmanagementteam ein Team im eigentlichen Sinne darstellt. Einerseits weisen Topmanagementteams entscheidende Eigenschaften auf, um als organisatorische Arbeitsgruppe identifiziert zu werden. Ein Topmanagementteam ist eindeutig in einen organisationalen Kontext eingebunden, besteht aus mehreren Mitgliedern, die gemeinsame Ziele teilen und interdependent eine gemeinsame Aufgabe zu erledigen haben.³¹⁷ Andererseits sind Topmanagementteams nur dann als Teams im eigentlichen Sinne zu sehen, wenn sie aufgrund von kooperativer Zusammenarbeit einen Kooperationsvorteil, durch Synergieeffekte, Wissenskomplementaritäten und durch Koordinationsvorteile realisieren. Maßnahmen, die zur Implementierung und Aufrechterhaltung von

³¹¹ Vgl. HAMBRICK (1994), S.175; NADLER ET.AL. (1994), S.218; BÜLTEL (2009), S.86f.

³¹² Beförderungsturniere sind als eine Art Wettstreit zwischen Arbeitnehmern eines Unternehmens zu verstehen, wobei der leistungsstärkste Arbeitnehmer mit einer Beförderung belohnt wird. Zu einem Überblick vgl. KRÄKEL (1999), S.110ff.

³¹³ Vgl. VATER/FISCHER-LEDENICE (2005), veröffentlicht im Internet, S. 5. (26.04.2012)

³¹⁴ Vgl. NADLER ET AL. (1994), S.218f.

³¹⁵ Vgl. BECKER (2007), S.133.

³¹⁶ Vgl. HAMBRICK (1994), S.172.

³¹⁷ Vgl. BÜLTEL (2009), S.83f.

Teamstrukturen erforderlich sind, sollten zusammen mit Prozessverlusten den Teamvorteil nicht übersteigen.³¹⁸ Eine Teamarbeit ist vor allem dann sinnvoll, wenn die Komplexität der Aufgabe diesen Fähigkeits- und Erfahrungsaustausch erfordert.³¹⁹ Wenn die teamspezifische und unternehmensspezifische Situation derart gestaltet ist, dass kaum interdependente Strukturen vorhanden sind, so führt dies dazu, dass die Intensivierung und Fokussierung auf Teammechanismen wie Kommunikation und Kohäsion bezüglich des Leistungspotentials entsprechend weniger entscheidend ist.³²⁰ Auch wenn Kooperation innerhalb des Topmanagements zu Leistungsvorteilen führen kann, finden sich immer wieder Beispiele und Befunde, die deutlich machen, dass die Unternehmensleitung ein vorhandenes Teampotential nicht ausschöpft, bzw. nicht ausschöpfen kann.³²¹ Insofern wird deutlich, dass es ist nicht von zentraler Bedeutung ist danach zu fragen, ob Topmanagementteams stets Teams im eigentlichen Sinne darstellen oder nicht. Interessanter und vor allem auch konsequenter ist die Frage nach Aspekten, die im Falle einer erforderlichen kooperativen Zusammenarbeit auf Ebene des Topmanagements für diese förderlich sind. Der Kooperationsgrad der auf der höchsten Ebene des Unternehmens nötig ist und de facto auch realisiert werden kann, ist von unternehmensinternen und -externen Faktoren abhängig. Ein Indikator um Kooperation zu bewerten, stellt das Konstrukt der Verhaltensintegration („*Behavioral Integration*“³²²) dar. Gruppenprozesse werden dabei anhand einer quantitativen und qualitativen Bewertung des teaminternen Informationsaustausches, der gegenseitigen Verhaltensweisen und des Entscheidungsverhaltens charakterisiert.³²³ Echte Teams zeichnet demzufolge ein sehr hoher Grad an Verhaltensintegration aus. Die Eigenschaften des Topmanagementteams und der Unternehmung im Ganzen können dabei förderlich auf die Entwicklung dieser Verhaltensintegration wirken.³²⁴ Ein entscheidender Faktor in

³¹⁸ Vgl. NADLER ET.AL. (1994), S.214f. VATER/FISCHER-LEDENICE (2005), veröffentlicht im Internet, S.5 (26.04.2012).

³¹⁹ Vgl. VATER/FISCHER-LEDENICE (2005), veröffentlicht im Internet, S. 4 (26.04.2012).

³²⁰ Vgl. BARRICK ET AL. (2007), S.546,553.

³²¹ Vgl. EDMONDSON (1999), S.350f.

³²² Vgl. Kapitel 5.3.

³²³ Vgl. HAMBRICK (1994), S.189.

³²⁴ Vgl. HAMBRICK (1994), S.189. VATER/FISCHER-LEDENICE (2005), veröffentlicht im Internet, S.6 (26.04.2012); RUPPEL (2006), S.110.

diesem Zusammenhang ist die Teamgröße.³²⁵ In einem kleineren Team ist eine bessere Kontrollierbarkeit gegeben, so dass negative Prozesse wie Trittbrettfahren reduziert werden können. Der Zusammenhang zwischen individueller Leistung und Gruppenleistung ist in kleineren Teams offensichtlicher und auch die Häufigkeit sowie Qualität der Zusammenarbeit ist einfacher, reibungsloser zu koordinieren und zu gewährleisten.³²⁶ Die Teamzusammensetzung spielt im Hinblick auf die persönlichen Eigenschaften der jeweiligen Teammitglieder und deren Relationsdifferenz eine Rolle. Topmanager haben die höchste Stufe im Unternehmen vor allem durch ihre Durchsetzungsfähigkeit erreicht. Die für ein Team erforderliche Kompromissbereitschaft und Toleranz werden sie unter Umständen nicht in erforderlichem Maße aufbringen können, insofern ist mit hohen Kooperationskosten zu rechnen.³²⁷ Allerdings kann dem durch eine entsprechende Arbeitsteilung entgegengewirkt werden, da Ressortierung und kollegial organisierte Zusammenarbeit einen positiven Einfluss auf den Kooperationsgrad des Topmanagementteams haben.³²⁸ Unternehmenseigenschaften wie Unternehmensstrategie und Ressourcenausstattung wirken ebenso beeinflussend auf die Möglichkeiten und Grenzen von Teamarbeit auf höchster Unternehmensebene. In diesem Zusammenhang sollte berücksichtigt werden, dass ein geringer Grad an Verhaltensintegration je nach spezifischem Umweltkontext und je nach Ressourcenausstattung der Unternehmung kaum eine negative bzw. eine deutlich negative Auswirkung nach sich ziehen kann. Wenn sich Unternehmen in einer stabilen Umweltumgebung befinden, wirkt sich ein niedriger Grad an „Behavioral Integration“ kaum bis deutlich weniger aus, in Relation zu einem Unternehmen, dass in einer sehr dynamischen und komplexen Umwelt agiert. In einer derartigen Situation kann das Managementteam Schwierigkeiten haben, auf Umweltveränderungen mit strategischen Antworten zu reagieren und diese zu implementie-

³²⁵ In diesem Zusammenhang erlaubt die empirische Forschungslage keine eindeutige Übertragung von gruppensoziologischen und -psychologischen Befunden zu Motivationsgewinne und -verluste beim Vorstand auf das Topmanagementteam. Dennoch tauchen signifikanten Befunde in diversen Forschungsdesigns immer wieder auf, so dass durchaus Schlussfolgerungen für Topmanagementteams gezogen werden können. Vgl. RUPPEL (2006), S.107.

³²⁶ Vgl. RUPPEL (2006), S.110.

³²⁷ Vgl. VATER/FISCHER-LEDENICE (2005), veröffentlicht im Internet S. 5 (26.04.2012).

³²⁸ Vgl. RUPPEL (2006), S.109.

ren.³²⁹ Insofern ist die Frage nach Bedarf, Möglichkeiten und Grenzen von Teamarbeit auf höchster Ebene im Unternehmen situationsspezifisch zu bewerten.

3.3 Zusammenfassung

Kooperative Arbeitsorganisationsformen sind formal zusammengesetzte Arbeitsgruppen und damit in einen betrieblichen Kontext eingebunden. Sie sind durch strukturiertes und bewusstes sowie längerfristiges Zusammenwirken gekennzeichnet im Hinblick darauf, dass ein gemeinsames Gruppenziel realisiert werden soll. Die Gruppe ist durch bestimmte Strukturen und Prozesse spezifiziert. Die Gruppenstruktur stellt ein stabiles Beziehungsgefüge dar. Prozesse umfassen das eigentliche Gruppengeschehen, bezogen auf die Gruppenaufgabe und auf Entwicklungen und Veränderungen struktureller Komponenten. Die Gruppenleistung wird durch die formale Arbeitsaufgabe vorgegeben und ist dadurch beschrieben, dass die Gruppenmitglieder ihre zur Verfügung stehenden Ressourcen bewusst und zielgerichtet nutzen, um eine bestimmte Gruppenaufgabe unter der Berücksichtigung von Prozessgewinnen und -verlusten zu erfüllen. Obwohl vor diesem Hintergrund mit dem Begriff des Teams in der Literatur sehr unterschiedlich umgegangen wird, liegt der vorliegenden Arbeit der Gedanke zu Grunde, dass ein Team im betrieblichen Kontext im Gegensatz zu einer Arbeitsgruppe durch die Intensität bestimmter Merkmale gekennzeichnet ist. Zu diesen teamspezifischen Komponenten gehören die Aufgabeninterdependenz, Komplementaritäten, Zielinternalisierung und Leistungssteigerung. Es wird die Auffassung vertreten, dass ein Team strenggenommen eine Gruppe darstellt und somit ebenfalls durch Strukturen und Prozesse gekennzeichnet ist, eine Gruppe aber nicht in jedem Fall einem Team entspricht. Eine mögliche Form von Teams im betrieblichen Zusammenhang stellen Topmanagementteams dar. Der Begriff Topmanagementteam wird dabei nicht synonym für die Führung eines Unternehmens verwendet, sondern soll ausdrücken, dass die Unternehmensleitung als gemeinsame Aufgabe der jeweiligen Führungsteammitglieder verstanden wird. Ein Topmanagementteam ist hierarchisch auf der höchsten Position im Un-

³²⁹ Vgl. HAMBRICK (1994), S.199f.

ternehmen angesiedelt und wird durch die zu Grunde liegende Rechtsform spezifiziert. Sowohl aus der Arbeitsaufgabe, als auch aus der hierarchischen Position ergeben sich Besonderheiten im Vergleich zu anderen betrieblichen Kooperationsformen. In der Konsequenz führen diese distinktiven Eigenschaften dazu, dass der Bedarf an kooperativer Zusammenarbeit vorhanden ist. Gleichzeitig ist aber die Umsetzung von Teamstrukturen bei Topmanagern teilweise schwieriger und auch kostenintensiver. Während Teamarbeit auf Topmanagementebene in der Praxis einen Antagonismus darstellt, agieren Topmanager durchaus als echte Teams. Echte Teamarbeit kann ein Erfolgsfaktor aus Unternehmensperspektive darstellen; aufgrund von Kooperationskosten und potentiellen Reibungs- und Prozessverlusten sind Teamstrukturen aber nicht pauschal zu befürworten.³³⁰ Insofern sollte eine Bewertung der „Teamness“ situationsspezifisch erfolgen. Bedeutend ist die Auseinandersetzung mit der Frage, falls kooperative Zusammenarbeit aufgrund der Komplexität der Arbeitsaufgabe notwendig ist, wie und mit welchen Konsequenzen diese implementiert werden kann. Die Leistungssteigerung, die durch betriebliche Teams und speziell hier bei Topmanagementteams realisiert werden kann, ist aus strategischer Sicht als organisationale Ressource anzusehen, die potentiell Wettbewerbsvorteilen³³¹ realisiert.³³² Vor diesem Hintergrund kann ein Topmanagementteam im Sinne eines echten Teams als wichtige strategische Ressource interpretiert werden.

³³⁰ Vgl. SOMMER (2007), veröffentlicht im Internet. (10.02.2012)

³³¹ Ressourcen können dann zu Wettbewerbsvorteilen führen, wenn sie schlecht transferierbar, schlecht imitierbar sind oder sie nur geringfügig abgenutzt werden können. Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S.387f. Es existiert demzufolge ein Zusammenhang zwischen Unternehmensleistung und der unternehmensspezifischen Ressourcenausstattung, dem sogenannten „Organizational slack“. Vgl. SINGH (1986), S 566f. Ein zu umfangreicher Ressourcenpuffer kann aber die Gefahr erhöhen, dass die Notwendigkeit von strategischen Anpassungen nicht erkannt wird. Bestimmte „Schocks“ können von den jeweiligen Unternehmen durch die umfangreiche Ausstattung mit Ressourcen kompensiert werden.

³³² Vgl. BAMBERGER/WRONA (1996), S.378,386; LINDERT (2001), S.119.

4. Der Zusammenhang zwischen Topmanagementteam und Unternehmenserfolg aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie

Die Prinzipal-Agenten-Theorie stellt die Delegationsbeziehung zwischen Management und Unternehmenseigentümern dar. Zentraler Kern ist dabei, dass ein Zusammenhang zwischen der Leistung der Manager und der Unternehmensleistung hergestellt wird. Theoretische Analysen zielen darauf ab, vertragliche Strukturen zu finden, um die Vertragsbeziehung zwischen Management und Unternehmenseigentümern unter Berücksichtigung von potentiellen Problemen und dadurch entstehenden Kosten zu optimieren.

Die ersten Arbeiten, die relevante Fragestellungen im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie thematisieren und verschiedene Vertragsbeziehungen analysierten, stammen von ALCHIAN/DEMSETZ (1972), ROSS (1973), STIGLITZ (1974) und JENSEN/MECKLING (1976).³³³ Die Prinzipal-Agenten-Theorie umfasst zwei Forschungsrichtungen³³⁴: einen normativen und einen empirisch ausgerichteten Forschungszweig. Erstere wird in der Literatur in der Regel als *Prinzipal-Agenten-Theorie*, Zweitere als *Agency-Theorie* bezeichnet.³³⁵

Im Rahmen der normativen Theorierichtung werden vor allem formale Modelle zur Problemanalyse genutzt. Ziel ist die Entwicklung optimaler Vertragsstrukturen für die Kooperation zwischen zwei Vertragsparteien (Auftraggeber und Auftragnehmer). Im Vergleich zu neoklassischen Analysen kann hier der Auftragnehmer nicht kostenlos davon abgehalten werden, Verhaltensspielräume zu seinen Gunsten auszunutzen.³³⁶ Der positive Forschungszweig ist im Gegensatz zum formalen Forschungsstrang eher deskriptiv orientiert und versucht reale Situationen, die durch konfliktionäre Interessen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer gekennzeichnet sind, zu beschreiben und mit Hilfe von agencytheoretischen Überlegungen zu

³³³ Vgl. SPREMANN (1987), S.5.

³³⁴ Die „finanzielle“ Agency-Theorie wird als Anwendung auf dem Gebiet der Finanzierungstheorie als weitere Unterscheidung verstanden, kann ebenso aber auch der positiven Strömung zugeteilt werden. Vgl. GILLENKIRCH (1997), S.19.

³³⁵ Vgl. JENSEN (1983), S.319f; WENGER/TERBERGER (1988), S.506f; RICHTER/FURUBOTN (1999), S.165f; MATHISSEN (2009), S.17.

³³⁶ Vgl. WENGER/TERBERGER (1988), S. 506f.

erklären.³³⁷ Im Wesentlichen geht es dabei um die Beschreibung und Erläuterung von Organisationsstrukturen, die potentiell auftretende Problembereiche der Agency-Situation verhindern sollen.³³⁸ TERBERGER (1994) sieht diese Unterscheidung als einseitige Kategorisierung an, da beide Forschungszweige auf einer fast identischen Argumentationsweise basieren. Die positive Theorierichtung nutzt formale Überlegungen, um die Realität zu beurteilen, und beginnt an der Stelle, an der die formale Analyse typischerweise endet. Während formale Überlegungen optimale Vertragsstrukturen darstellen, beschreiben positive Überlegungen reale Situationen mit Hilfe theoretischer Implikationen. Die im normativen Forschungszweig genutzte Modellanalyse, wird im Rahmen der positiven Theorie durch den Vergleich institutioneller Regelungen und deren Konsequenzen ersetzt, nachdem zu analysierende Transaktionen betrachtet und hinsichtlich ihrer Anreiz- und Informationsproblematik beschrieben sind.³³⁹ Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden die grundlegenden Sachverhalte, auf denen beide Theoriezweige basieren, soweit sie für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand von Bedeutung sind, erläutert. Die strenge Differenzierung zwischen positiven und normativen Überlegungen ist für die weiteren Analysen insofern nicht relevant, da in der vorliegenden Arbeit die Ansicht verfolgt wird, dass beide Theorieströmungen zwar verschiedene Analyseinstrumente sowie -perspektiven anwenden, dennoch auf dem gleichen Argumentationskonzept basieren.³⁴⁰

Nachfolgend werden in einem ersten Schritt die grundlegenden Annahmen des Grundmodells und Erweiterungsansätze aufgezeigt. Anschließend gilt es, in einem zweiten Abschnitt das Topmanagementteam aus Sicht der Agency-Theorie zu beleuchten.

³³⁷ Vgl. FÖHR (1997), S.127.

³³⁸ Vgl. EISENHARDT (1989), S.59.

³³⁹ Vgl. TERBERGER (1994), S. 106.

³⁴⁰ Zur normativen Prinzipal-Agenten-Theorie vgl. z.B. ROSS (1973), STIGLITZ (1974); GROSSMAN/HART (1983). Zur positiven Agency-Theorie vgl. JENSEN/MECKLING (1976); FAMA/JENSEN (1983). Zur Unterscheidung und für einen Überblick vgl. EISENHARDT (1989).

4.1 Grundlagen

4.1.1 Rahmenstruktur des Grundmodells und Interessenkonflikt

Grundsätzlich thematisiert die Prinzipal-Agenten-Theorie soziale Interaktionssituationen zwischen mindestens zwei nutzenmaximierenden rationalen Akteuren:³⁴¹

„Whenever one individual depends on the action of another, an *agency relationship* arises. The individual taking the action is called the agent. The affected party is the principal. (...) In many contexts, the agency relationship may be reciprocal. (...) The challenge in the agency relationship arises whenever – which is almost always – the principal cannot perfectly and costlessly monitor the agent’s action and information.“³⁴²

Der Prinzipal übergibt einem Agenten einen bestimmten Auftrag, den er nicht selbst ausführen kann.³⁴³ Derartige Eigenschaften lassen sich in allen vertraglichen Beziehungen, beispielsweise zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder zwischen Arzt und Patient, wieder finden.³⁴⁴ Das Auftragsrisiko behält in diesem Zusammenhang der jeweilige Auftraggeber, der einen bestimmten Auftrag übergibt und demzufolge eine Aufgabe delegiert hat.³⁴⁵ Diese vertragliche Beziehung kann somit auch als Delegationstätigkeit beschrieben werden, die durch eine gegenseitige Abhängigkeit der jeweiligen Vertragsparteien gekennzeichnet ist.³⁴⁶ Die Abhängigkeit zwischen den beteiligten Akteuren entsteht infolge des Tausches zwischen Auftrags erledigung und Auftragsentschädigung. Der Agent beeinflusst mit seiner Handlung die Gewinnfunktion des Prinzipals und erhöht mit der dafür geleisteten Bezahlung sein eigenes Wohlergehen.³⁴⁷

Im so genannten Grundmodell³⁴⁸ der Prinzipal-Agenten-Theorie geht man von *einem Prinzipal* aus, der *eine Aufgabe* an *einen Agenten* delegiert, und analysiert die-

³⁴¹ Vgl. ROSS (1973), S.134; SPREMANN (1987), S.3; GJESDAL (1982), S.373; FÖHR (1997), S.125; PICOT/DIETL/FRANCK (1999), S.85.

³⁴² PRATT, ZECKHAUSER (1991) S.2f.

³⁴³ Vgl. NEUNZIG (2003), S.9.

³⁴⁴ Vgl. ROSS (1973), S.134; BUDDE (2000), S.16.

³⁴⁵ Vgl. WOLF (2005) S.276.

³⁴⁶ Vgl. EISENHARDT (1989), S.59; PRATT/ZECKHAUSER (1991), S.2.

³⁴⁷ Vgl. GÖBEL (2002), S.204.

³⁴⁸ Das Modell von HOLMSTRÖM (1979) wird in der Literatur als Grundmodell bezeichnet. Vgl. GILLENKIRCH (1997), S.21.

se *statische Vertragsbeziehung*³⁴⁹ aus der Perspektive des Prinzipals.³⁵⁰ Die Zeitstruktur sieht dabei wie folgt aus³⁵¹:

Stufe 1	2	3	4
<i>Prinzipal unterbreitet Angebot</i>	<i>Agent nimmt an</i>	<i>Agent wählt Arbeitseinsatz</i>	<i>Ergebnisrealisation / Auszahlung</i>

Abbildung 4: Zeitstruktur der Prinzipal-Agenten-Theorie

Nachdem der Prinzipal ein Vertragsangebot unterbreitet hat, welches die Zahlung für die Auftragsrealisation kontrahiert, und der Agent diesem Vertrag zugestimmt hat, entscheidet der Agent über die Quantität und Qualität seines Arbeitseinsatzes. Nach der Ergebnisrealisation, welche durch den Arbeitseinsatz des Agenten beeinflusst ist, erhalten beide Vertragsparteien ihre jeweiligen Auszahlungen.³⁵² Die Situation vor Vertragsabschluss wird im Folgenden als *ex ante* bezeichnet, während die Zeitphase nach Auftragsübergabe als *ex post* bezeichnet wird.

Dem einzelnen Akteur werden Rationalität im Sinne der individuellen Nutzenmaximierung und eine spezielle Risikoneigung als Verhaltensannahmen unterstellt.³⁵³ Die individuelle Nutzenmaximierungsannahme wird dadurch erweitert, dass Individuen potentiell opportunistisches Verhalten unterstellt wird. Akteure werden demnach die Schädigung der Vertragspartei in Kauf nehmen, um eigene Ziele zu erreichen.³⁵⁴

Aufgrund der unterstellten Annahme der individuellen Nutzenmaximierung existiert zwischen zwei Vertragsparteien *ex ante* ein so genannter Interessenkonflikt.³⁵⁵ Bei-

³⁴⁹ Die Agency-Beziehung umfasst hier lediglich eine einzige Periode. Vgl. HOLMSTRÖM (1979).

³⁵⁰ Vgl. GÖBEL (2002), S.104. Überlegungen, inwiefern es sinnvoll ist, eine Entscheidung an einen Agenten zu delegieren, werden bei LAUX/LIERMANN (2005) im Rahmen des Delegationswertkonzeptes thematisiert und sollen hier aufgrund der Fragestellung nicht weiter behandelt werden. Zum Delegationswertkonzept vgl. LAUX/LIERMANN (2005), S.24ff. Bezogen auf eine Delegation bei mehreren Agenten vgl. SCHNEIDER (2006).

³⁵¹ Vgl. MEYER (2004), S.81.

³⁵² Vgl. ARROW (1985), S.37; GILLENKIRCH (1997), S.21.

³⁵³ Vgl. TERBERGER (1994), S.98; GÖBEL (2002), S.104.

³⁵⁴ Vgl. PICOT ET AL. (1999), S.87f.

³⁵⁵ Vgl. EISENHARDT (1989), S.61.

de Vertragsakteure sind daran interessiert ihre jeweilige Nutzenfunktion zu maximieren.³⁵⁶ Monetäre Zahlungen stiften dem Agenten einen Nutzen, während andererseits der dafür aufzubringende Arbeitseinsatz die so genannten Arbeitsleidkosten verursacht, welche wiederum den Nutzen des Agenten reduzieren. Der Agent ist daran interessiert seinen Nutzen zu maximieren, indem er bei gegebenen Lohnzahlungen seinen Arbeitseinsatz minimiert. Der jeweilige Arbeitseinsatz, den der Agent wählt, beeinflusst die Gewinnfunktion des Prinzipals. Das Ziel des Prinzipals ist die Maximierung des Residualeinkommens, welches tendenziell dann optimiert wird, wenn bei gegebenen Lohnzahlungen für den Agenten dieser einen möglichst hohen Arbeitseinsatz erbringt.³⁵⁷ Diese Interessenlagen stehen in einem konträren Verhältnis zueinander. In der Literatur wird dieser Zusammenhang zwischen Prinzipal und Agent auch als negativer externer Effekt³⁵⁸ beschrieben.³⁵⁹

Dieser Interessenkonflikt, welcher auch als Anreizproblem bezeichnet werden kann, führt trotz seiner Existenz per se nicht zu Schwierigkeiten, da mit der Annahme der Kontrollierbarkeit des Agenten ein so genannter „Forcing-Contract“ sicherstellen würde, dass nicht erwünschtes Verhalten aus Sicht des Prinzipals vermieden und damit eine optimale Delegationsstruktur realisiert werden könnte.³⁶⁰

Die ökonomische Literatur hat sich im Zusammenhang mit konträren Zielvorstellungen der Vertragspartner aber vor allem mit zwei Problemen beschäftigt:

- die Eigenschaften und die Handlung des Agenten sind nicht direkt und vollständig durch den Prinzipal beobachtbar (Informationsvorsprung des Agenten);
- das Ergebnis wird nicht alleine durch die Handlung des Agenten, sondern zusätzlich durch Umwelteinflüsse bestimmt.³⁶¹

³⁵⁶ Vgl. ROSS (1973), S.134.

³⁵⁷ Vgl. ARROW (1985), S.38; BEYER (2004), S.49.

³⁵⁸ Externe Effekte bezeichnen Situationen, die dadurch gekennzeichnet sind, dass die positiven und negativen Konsequenzen einer individuellen Handlung nicht von dem Handelnden selbst, sondern von einer anderen Person getragen werden. Vgl. STIGLITZ/WALSH (2010) S.290f.

³⁵⁹ Vgl. SPREMANN (1987), S.3; TERBERGER (1994), S. 95f.; GILLENKIRCH (1997), S.3.

³⁶⁰ Vgl. HOLMSTRÖM (1979), S.74ff.; SPREMANN (1987), S.6; PICOT/DIETL (1999), S.85, SCHNEIDER (2006), S.45.

³⁶¹ Vgl. ARROW (1985), S.37.

4.1.2 Asymmetrische Informationsverteilung und Umweltunsicherheit

Von asymmetrisch verteilten Informationen spricht man, wenn die jeweiligen Informationsparteien unterschiedlich informiert sind und damit einer Vertragspartei Informationen vorliegen, über die die andere Seite nicht verfügt.³⁶²

Bezüglich der vorliegenden Delegationsbeziehung kann man davon ausgehen, dass der Agent über mehr auftragsrelevantes Wissen und der Prinzipal über weniger Wissen verfügt.³⁶³ Der Wissensvorsprung des Agenten sollte eigentlich zum Vorteil der Auftraggeber genutzt werden. In diesem Zusammenhang wird offensichtlich, dass sich der Prinzipal von der Auftragsdelegation Spezialisierungs- oder Delegationsvorteile verspricht.³⁶⁴

Vor dem Hintergrund von asymmetrisch verteilten Informationen lassen sich aber zwei unterschiedliche Probleme identifizieren. Einerseits kann der Agent über einen diskretionären Handlungsspielraum verfügen, der sich dadurch ergibt, dass seine Arbeitsleistung nicht direkt und vollständig kontrollierbar oder beobachtbar ist. Andererseits ist der Agent im Vergleich zum Prinzipal im Besitz eines gewissen Wissensvorsprungs beispielsweise hinsichtlich eigener Eigenschaften.³⁶⁵ Im ersten Fall spricht man von *Hidden Action* im zweiten Fall von *Hidden Information*.³⁶⁶ Hidden Information bezieht sich auf bestimmte Eigenschaften des Agenten, über die der Prinzipal ex ante keine Kenntnis hat, die ex post aber beobachtbar ist. Die für den

³⁶² Vgl. KRÄKEL (1999), S.20.

³⁶³ Vgl. SAAM (2002), S.19.

³⁶⁴ Vgl. ELSCHEN (1991), S.1004; ALPARSLAN (2006), S.19.

³⁶⁵ Vgl. KRÄKEL (1999), S.22.

³⁶⁶ Aus Hidden Information kann eine adverse Selektion resultieren. Sowohl die begriffliche Differenzierung der Begriffe hidden action, hidden information, moral hazard und adverse Selektion, als auch die Unterteilung asymmetrisch verteilter Informationen wird in der Literatur unterschiedlich gehandhabt. Vgl. dazu KRÄKEL (1999), S.23; GÖBEL (2002) S.102ff; ALPARSLAN (2006) S.19ff. RICHTER (1995), S.41. *Adverse Selektion* meint eine umgekehrte Auslese oder Negativauslese und bezeichnet den Zustand eines vorvertraglichen Opportunismus. Die Handlungsentscheidung einer Vertragspartei wird in diesem Zusammenhang maßgeblich von privaten Informationen beeinflusst, und kann dazu führen, dass der andere Vertragspartner geschädigt wird. Vgl. MILGROM/ROBERTS (1992) S.150; KRÄKEL (1999), S.23. Adverse Selektion bezeichnet den Zustand, das ex ante determinierende Qualitätseigenschaften eines Produktes oder einer Leistung nicht bekannt sind. Die aufgrund dieser Qualitätsunsicherheit angebotenen Verträge sind für wirklich „gute Qualitäten“ nicht anreizkompatibel, da sie sich lediglich an „Durchschnittsqualitäten“ orientieren, was letztendlich ihre Marktverdrängung und im Extremfall den Marktzusammenbruch zur Folge hat. Vgl. ausführlich zu Adverse Selektion AKERLOF (1970). *Signaling* und *Screening* sind Möglichkeiten der jeweiligen Akteure die Folgen der vorvertraglichen Informationsasymmetrie zu reduzieren. Allerdings sind auch diese Instrumente mit jeweiligen Kosten verbunden. Zu Signaling und Screening vgl. SPENCE (1973); SPENCE (1974); SPREMAN (1988).

Prinzipal „verborgenen“ Merkmalsausprägungen können vom Agenten nicht beeinflusst werden, wirken sich aber auch sein Handeln aus.³⁶⁷

Im *Hidden Action* Fall kann der Agent einen lediglich seiner Nutzenfunktion entsprechenden Arbeitseinsatz wählen und realisieren.³⁶⁸ Das daraus resultierende Ergebnis lässt für den Prinzipal per se keinen direkten Rückschluss auf seinen Arbeitseinsatz zu, da der Prinzipal nicht beurteilen kann, welche Arbeitsleistung eingesetzt wurde, um das vorliegende Ergebnis zu erzielen.³⁶⁹ Hidden Action bezieht sich demzufolge auf Verhaltensveränderungen des Agenten; sie sind somit vom Agenten beeinflussbar und sind dem Prinzipal nicht bekannt.³⁷⁰ Die asymmetrische Informationsverteilung liegt hier ex post vor und kann zu dem sogenannten Moral Hazard Problem führen. Dieses Problem charakterisiert den Zustand, dass ein Agent seinen diskretionären Handlungsspielraum ex post opportunistisch ausnutzt.³⁷¹

Mit Hilfe von Kontrollen oder der Zuhilfenahme von Leistungsmaßen kann die Informationsasymmetrie, die im Rahmen der Hidden Action Problematik thematisiert wird, reduziert werden, wodurch ein Rückschluss vom Output auf den Input des Agenten ermöglicht werden kann. Allerdings ist der Einsatz von Kontrollen für den Prinzipal nur dann rational, wenn die Kontrollkosten höchstens den potentiellen Gewinneinbußen durch die Leistungszurückhaltung des Agenten entsprechen.³⁷² Ausgehend von der Annahme, dass der Prinzipal die Handlung des Agenten nicht beobachten bzw. nicht kostenlos beobachten kann, ist es also möglich, dass eine Vertragsstruktur realisiert wird, die dazu führt, dass der Agent in Abhängigkeit des jeweiligen Ergebnisses bzw. von Kontrollsignalen entlohnt wird und somit angereizt wird, keine Leistungszurückhaltung zu realisieren.³⁷³

Unsicherheit wird hier in dem Sinne verstanden, dass der konkrete zukünftig Umweltzustand für die beteiligten Akteure nicht antizipierbar ist. Die Ergebnisse des Agenten sind zusätzlich von solchen unsicheren Umweltzuständen beeinflusst, in-

³⁶⁷ Vgl. RICHTER (1995), S.41.

³⁶⁸ Zur *Asymmetrischen Informationsverteilung* vgl. ebenso AKERLOF (1970); SPREMANN (1988), SPREMANN (1990).

³⁶⁹ Vgl. FÖHR (1991), S.126.

³⁷⁰ Vgl. RICHTER (1995), S.41.

³⁷¹ Vgl. ALPARSLAN (2006), S.49.

³⁷² Vgl. PICOT/DIETL (1999), S.86.

³⁷³ Vgl. SPREMANN (1987), S.6f.

dem eine Störgröße neben dem Arbeitseinsatz auf das Ergebnis einwirkt; sichere Ergebnisprognosen sind damit sowohl für den Prinzipal, als auch für den Agenten nicht möglich.³⁷⁴

Stufe 1	2	3	4	5
<i>Prinzipal unterbreitet Angebot</i>	<i>Agent nimmt an</i>	<i>Agent wählt Arbeitseinsatz</i>	<i>Einfluss von Unsicherheit</i>	<i>Ergebnisrealisation / Auszahlung</i>

Abbildung 5: Zeitstruktur der Prinzipal-Agenten-Theorie unter Unsicherheit

Wenn die Handlungen des Agenten durch den Prinzipal kostenlos beobachtet werden können, führt der Einfluss von unsicheren Einfluss- oder Störfaktoren dazu, dass ein potentieller Verhaltensspielraum durch den Auftragnehmer nicht ausgenutzt werden kann.³⁷⁵ Diese Annahme ist allerdings bei unterstellter Informationsasymmetrie und aufgrund positiver Informationskosten nicht realisierbar. Unsicherheit führt demzufolge dazu, dass das Ergebnis neben dem Einsatz des Agenten von stochastischen Störgrößen abhängt. Somit kann ein bestimmter Arbeitseinsatz in Abhängigkeit von Unsicherheitsfaktoren zu diversen Leistungsergebnissen führen.³⁷⁶

In Folge des Interessenkonfliktes, der Unsicherheit und der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent, ist eine Situation beschrieben, die dadurch gekennzeichnet ist, dass für den Prinzipal ein Rückschluss vom beobachtbaren Ergebnis auf den Arbeitseinsatz des Agenten nicht mehr möglich ist.³⁷⁷ Folglich spricht man in der Literatur von dem so genannten Agency-Problem, das synonym auch als Prinzipal-Agenten Problem oder Anreizproblem bezeichnet wird.³⁷⁸ Der Agent kann sich des vorhandenen Verhaltensspielraums, der aufgrund ungleich verteilter Informationen und der Existenz von Störgrößen emergiert, bedienen, um seinen Nutzen auf Kosten des Prinzipals zu maximieren. Dieses Verhalten ist demzu-

³⁷⁴ Vgl. ELSCHEN (1991), S.1004; RICHTER/FURUBOTN (1999), S.207f.

³⁷⁵ Vgl. SPREMANN (1987), S.6.

³⁷⁶ Vgl. NALBANTIAN (1987), S.9f.

³⁷⁷ Vgl. FÖHR (1997), S.126.

³⁷⁸ Vgl. ARROW (1985), S.37; EISENHARDT (1989), S.61; BUDDE (2000), S.16f; BEYER (2004), S.48.

folge konträr zu den Interessen des Prinzipals, er verhält sich damit nicht im Sinne des Auftraggebers und schädigt in der Konsequenz den Prinzipal.³⁷⁹ Infolgedessen wird unterstellt, dass ein zu beauftragender Agent unter den benannten Annahmen keinen Anreiz hat, eine Anstrengung im Sinne des Auftraggebers zu realisieren.³⁸⁰ Der Prinzipal als rationaler Akteur antizipiert dieses potentielle Verhalten und versucht durch entsprechende vertragliche Vorkehrungen, dies zu vermeiden.³⁸¹ Eine derartige vertragliche Lösung aus der Sicht des Prinzipals erfolgt über eine Interessenkonvergenz der beteiligten Parteien. Der Delegationsvertrag zwischen Prinzipal und Agent muss dabei in einem ersten Schritt sicherstellen, dass der Agent den Auftrag übernehmen wird, indem er das Vertragsangebot akzeptiert. Die Teilnahme ist dann gesichert, wenn der vertragliche Nutzen für den Agenten mindestens seinem *Reservationsnutzen* entspricht. Der Reservationsnutzen stellt das Niveau dar, welches der Agent im Rahmen des Vertrages mindestens erhalten muss, damit er den Vertrag alternativen Möglichkeiten vorzieht.³⁸² Diese Vertragsbedingung wird als Teilnahme- oder Partizipationsbedingung bezeichnet.³⁸³ In einem zweiten Schritt sollte der Vertrag die Interessensangleichung sicherstellen, indem der Agent durch die kontrahierte Entlohnung dazu angereizt wird, ex post einen optimalen Arbeitseinsatz im Sinne des Prinzipals zu wählen. Der optimale Arbeitseinsatz aus Sicht des Prinzipals muss daher gleichzeitig den erwarteten Nutzen des Agenten maximieren.³⁸⁴ Dieser Zusammenhang wird als Anreizkompatibilitätsbedingung bezeichnet, welche demnach die Handlungsentscheidung des Agenten im Sinne des Prinzipals steuert.³⁸⁵

4.1.3 Risikoverteilung

Die Anreizkompatibilität ist aufgrund diverser Risikoneigungen immer auch vor dem Hintergrund der optimalen Risikoaufteilung zu sehen, wenn asymmetrische Infor-

³⁷⁹ Vgl. PICOT/DIETL (1999), S.89; TERBERGER (1993), S.30,33; GÖBEL (2002), S.112;

³⁸⁰ Vgl. NEUNZIG (2003), S.10

³⁸¹ Vgl. GILLENKIRCH (1997), S.18.

³⁸² Vgl. BUDE (2000), S.20.

³⁸³ Vgl. SPREMANN (1987), S.14f.

³⁸⁴ Vgl. ARROW (1985), S.44.

³⁸⁵ Vgl. BUDE (2000), S.20.

mationsverteilung und Unsicherheit unterstellt wird.³⁸⁶ Man geht in der Regel im Grundmodell von einem risikoneutralen Prinzipal und einem risikoaversen Agenten aus. Diese angenommenen Risikoneigungen werden durch unterschiedliche Diversifikationsmöglichkeiten der Risiken der Vertragspartner begründet. Während der Prinzipal sein Risiko streuen kann, sind Agenten in der Regel dazu nicht in der Lage.³⁸⁷

Eine derartige Risikokonstellation impliziert, dass es optimal wäre, wenn der Prinzipal das gesamte Risiko trägt, während der Agent seine Leistung durch ein Fixgehalt kompensiert bekommen würde. Eine derartige vertragliche Lösung würde aber die Kontrollierbarkeit des Arbeitseinsatzes erfordern.³⁸⁸ Im Falle der Risikoaversion des Agenten bei gleichzeitiger Risikoneutralität des Prinzipals entsteht bei asymmetrischer Informationsverteilung und Unsicherheit ein Konflikt zwischen Risikoteilung und Anreizkompatibilität. Eine ergebnisabhängige Entlohnung für den Agenten umfasst gleichzeitig eine Risikobeteiligung, wenn neben dem Arbeitseinsatz des Agenten unbekannte externe Einflussgrößen das Ergebnis beeinflussen.³⁸⁹ Ein risikoaverser Agent muss für die Übernahme von Risiko in Form einer Risikoprämie entschädigt werden.³⁹⁰ Aufgrund nicht kontrollierbarer Zufallseinflüsse muss der Prinzipal daher ein höheres Entgelt zahlen, damit der Agent den Vertrag akzeptiert.³⁹¹ Der Grad der Risikoteilung beeinflusst demzufolge die Anreizintensität des Vertrages zwischen Prinzipal und Agent. Eine hohe Risikoübertragung auf den Agenten erhöht einerseits die Anreizintensität, erfordert aber auch andererseits eine entsprechend hohe Risikoprämie.³⁹² Anreizkompatibilität und Risikoteilung sind daher unter der Annahme, dass Prinzipale risikoneutral und Agenten risikoavers handeln, konfliktär.³⁹³ Unter diesen Gesichtspunkten ist eine optimale Anreizfunktion davon abhängig, dass der Agent durch höhere Anstrengungen seine Leistung auch erhöhen

³⁸⁶ Vgl. HARRIS/RAVIV (1978), S.24. Wenn man unterstellt, dass ein Prinzipal einen Agenten kostenlos beobachten kann, wäre eine Risikoverteilung unproblematisch, da die Bezahlung des Agenten dann am tatsächlich realisierten Aktivitätsniveau orientiert werden könnte. Vgl. SCHNEIDER (2006), S.45.

³⁸⁷ Vgl. EISENHARDT (1989), S.60f; ELSCHEN (1991), S.1007.

³⁸⁸ Vgl. PICOT ET. AL. (1999), S.93,117; TERBERGER (1993), S.34.

³⁸⁹ Vgl. GÖBEL (2002), S.115, SCHNEIDER (2006), S.60.

³⁹⁰ Vgl. SPREMANN (1987), S.14; GÖBEL, (2002), S.113-116.

³⁹¹ Vgl. SAAM (2002), S.31f.

³⁹² Vgl. SPREMANN (1988), S.616f; KRÄKEL (1999), S.27.

³⁹³ Vgl. PICOT ET. AL. (1999), S.93.

kann, diese Leistung messbar, und der Verhaltensspielraum des Agenten nicht zu sehr eingeschränkt ist. Ebenso darf die Risikoaversion des Agenten nicht zu hoch sein, da dies zu prohibitiv hohen Kosten durch eine Risikoprämie führen würde.³⁹⁴ Aus Sicht des Prinzipals ist es demzufolge von Bedeutung, dass der Nutzenzuwachs, der durch die Verhaltenssteuerung des Agenten resultiert, nicht durch erhöhte Kosten in Form der Risikoprämie nivelliert wird.³⁹⁵

Bei *Risikoneutralität des Agenten* hätte das Problem eine einfache Lösung. Ein risikoneutraler Agent wäre bezüglich der Risikoübernahme indifferent. Er würde somit das gesamte Produktionsrisiko ohne Kompensationsforderungen übernehmen, indem er einen Vertrag akzeptieren würde, der eine Entlohnung vorsieht, die lediglich an seinem realisierten Output orientiert ist. Aufgrund der Risikoneutralität ist gesichert, dass der Agent für die Übernahme von Risiko nicht entschädigt werden muss.³⁹⁶ Der Prinzipal würde mit einem fixen Betrag ausgestattet werden, während der Agent das verbleibende unsichere Residualeinkommen erhalten würde. Ein Risikoteilungsproblem würde demzufolge nicht existieren, während gleichzeitig das Anreizproblem gelöst wäre.³⁹⁷

4.1.4 Erweiterungen des Grundmodells

Die im Grundmodell bilaterale, statische Beziehung zwischen einem Agenten und einem Prinzipal, wird im Rahmen weiterführender Modelle um verschiedene Komponenten erweitert. Im Folgenden werden Erweiterungsmodelle, soweit sie für die vorliegende Arbeit und deren Überlegungen relevant sind, kurz vorgestellt.³⁹⁸

³⁹⁴ Vgl. PICOT ET. AL. (1999), S.119.

³⁹⁵ Vgl. TERBERGER (1994), S.97.

³⁹⁶ Vgl. ARROW (1985), S.44.

³⁹⁷ Vgl. HARRIS/RAVIV (1978), S.24; REES (1985), S.14.

³⁹⁸ Weitere Erweiterungen des Standardmodells, die hier nicht näher thematisiert werden, der Prinzipal-Agenten-Theorie thematisieren folgende Überlegungen:

- ein Agent oder mehrere Agenten übernehmen mehrere Teilaufgaben: Mehraktionenmodelle oder Multitasking-Modelle vgl. zu diesen Modellen HOLMSTRÖM/MILGROM (1991); FELTHAM/XIE (1994); WAGENHOFER (1996); ERLEI ET AL. (1999), S.124-133; NIKIAS ET AL. (2005); LAUX (2006).
- ein Agent steht mehreren Prinzipalen gegenüber: Common-Agency-Modelle vgl. zu diesen Modellen DIXIT ET. AL. (1997); BERGEMANN (2003).

In realen Vertragsbeziehungen stehen einem Prinzipal jeweils nicht nur ein Agent, sondern mehrere Agenten gegenüber. Man spricht in diesem Zusammenhang von so genannten *Multi-Agent- oder Mehragenten-Modellen*. Vor diesem Hintergrund wird der zu analysierende Modellrahmen deutlich komplexer, da nicht nur eine einzelne Strategie eines Agenten zu beurteilen ist, sondern mehrere Strategien und deren Zusammenspiel relevant werden. Die Agenten können weiterhin autonom handeln und miteinander kooperieren.³⁹⁹ Die Modelle in diesem Zusammenhang analysieren die Wettbewerbssituation zwischen mehreren Agenten, mehrstufige Hierarchiemodelle und die Teamproduktion.⁴⁰⁰

*Multiagent Modelle - Turniere*⁴⁰¹

Auf den ersten Blick wird die Agency-Situation durch die Beteiligung mehrerer Agenten komplexer. Infolge der Annahme, dass es sich dabei um hierarchisch gleichgestellte Agenten handelt, die eine vergleichbare Aufgabe erfüllen, wird die Situation derart vereinfacht, dass ordinale Leistungsvergleiche einen Aufschluss über das Anstrengungsniveau der jeweiligen Agenten liefern.⁴⁰² Diese relativen Leistungsvergleiche werden in der Literatur *Rank-Order-Tournaments* genannt.⁴⁰³ Das Entlohnungsschema, das solchen Turnieren zu Grunde liegt, orientiert sich nicht am absoluten Output des jeweiligen Agenten – wie dies beispielsweise im Abschnitt 4.1 dargestellten Lösungsfall des Grundmodells der Fall ist – sondern an der ordinalen Position der Agenten.⁴⁰⁴ Der Prinzipal legt ex ante, also vor Beginn des Turniers, die Preisstruktur fest.⁴⁰⁵ Die Agenten werden im Anschluss an das Turnier – ex post – anhand ihrer jeweiligen relativen Positionierung entlohnt.⁴⁰⁶ Die Bewertung der

³⁹⁹ Vgl. KRAPP (2000a), S.46.

⁴⁰⁰ Vgl. FÖHR (1997), S.141f.; KRÄKEL (1999), S.92.

⁴⁰¹ Für Praxisbeispiele vgl. JOST/KRÄKEL (2006), S.306f. Obwohl die Turniersituation nicht auf den ersten Blick im Rahmen von Topmanagementteams relevant erscheint, ist sie dennoch aus zwei Gründen vor die vorliegende Thematik von Bedeutung: Topmanager sind in der Regel aus diversen Beförderungsturnieren als Sieger hervorgegangen. Die Praxis dieser Turniere zeigt einerseits, welche Art von Leistungsdruck und Wettbewerbsdruck Topmanager gewohnt sind. Des Weiteren besteht gerade in Topmanagementteams oft die organisatorische Situation, dass Topmanager ihr eigenes Ressort zu verantworten haben und innerhalb des Topteams eine Art Ressortwettbewerb existieren kann.

⁴⁰² Vgl. GÖBEL (2002), S.105f.

⁴⁰³ Vgl. LAZEAR/ROSEN (1981); MOOKHERJEE (1984).

⁴⁰⁴ Vgl. NALEBUFF/STIGLITZ (1983), S.26.

⁴⁰⁵ Vgl. LAZEAR/ROSEN (1981), S.842,848.

⁴⁰⁶ Vgl. KRÄKEL (1999), S.94.

Arbeitsleistung der Agenten basiert damit ausschließlich auf dem Vergleich zwischen den diversen Einzelleistungen.⁴⁰⁷ Turniere sind vor allem dann von Vorteil, wenn Kontrollkosten für den Prinzipal hoch sind und Vorteile durch output- oder erfolgsorientierte Entlohnungskomponenten durch hohe Risikoprämien aufgehoben werden.⁴⁰⁸ Die Anreizwirkung⁴⁰⁹ in Turnieren entsteht vor allem durch die Wettbewerbssituation zwischen den einzelnen Turnierteilnehmern.⁴¹⁰ Sie wird induziert durch das Verlangen der Agenten, das Turnier⁴¹¹ zu gewinnen.⁴¹² In diesem Zusammenhang ist eine funktionierende Anreizkompatibilität dann umsetzbar, wenn die Agenten homogen sind.⁴¹³ Leistungsunterschiede zwischen den Turnierteilnehmern können dazu führen, dass die optimale Anreizstruktur verloren geht. Allerdings müssen vor dem Hintergrund von Leistungsunterschieden zwischen den Agenten, genauere Annahmen getroffen werden. Beispielsweise reduziert sich die Anreizwirkung für die Agenten nicht, wenn die Leistungsunterschiede dem Teilnehmerfeld unbekannt sind.⁴¹⁴ Ist die Heterogenität für die Turnierteilnehmer offensichtlich, werden leistungsschwächere ihre Arbeitsanstrengung und damit ihr Arbeitsleid re-

⁴⁰⁷ Vgl. BACKES-GELLNER ET AL. (2001), S.159.

⁴⁰⁸ Vgl. LAZEAR/ROSEN (1981), S.842.

⁴⁰⁹ Zur Anreizwirkung von Turnieren gibt es relativ wenige gesicherte empirische Befunde, was der Tatsache geschuldet ist, dass Turniere dann veranstaltet werden, wenn der Arbeitseinsatz der Agenten schwer, bis kaum absolut erfasst und gemessen werden kann. Empirische Studien greifen in diesem Zusammenhang oft auf sportliche Wettkämpfe zurück, um die Aussagekraft der Anreizwirkung von Turnieren zu belegen. Vgl. EHRENBURG/BOGNANNO (1990).

⁴¹⁰ Vgl. HARBRING/IRLENBUSCH (2003), S.444.

⁴¹¹ In der Literatur werden bezüglich der *Wettbewerbsituationen* zwischen Agenten mit vergleichbaren Aufgaben *simultane* Turniere von *sequentiellen* unterschieden. Während im ersten Fall gleichzeitiges Handeln der Akteure ohne Zwischeninformation unterstellt wird, bezieht sich der zweite auf die Situation, dass Akteure nacheinander handeln und demzufolge die Entscheidungen der vorgehenden Akteure beobachten können. Demzufolge muss bei den sequentiellen Turnieren als Besonderheit im Vergleich zu simultanen Turnieren beachtet werden, dass beide Akteure strategische Verhaltensspielräume, die sich über die jeweiligen Informationsstände der Agenten ergeben, ausnutzen können. Die jeweilige Leistungsentscheidung der Agenten ist von den individuellen Informationsständen der Agenten über das Verhalten der anderen Turnierteilnehmer beeinflusst. Simultane Turniere sind aus Sicht des Prinzipals gegenüber sequentiellen Turnieren schwach dominant, da im simultanen Fall keine Möglichkeit für strategisches Verhalten besteht. Vgl. JOST/KRÄKEL (2002). Ebenso sind bereits Überlegungen zu simultanen und sequentiellen Turnieren und heterogenen Agenten erschienen. Vgl. JOST/KRÄKEL (2006), S.306-321.

⁴¹² Vgl. LAZEAR/ROSEN (1981), S.842.

⁴¹³ Obwohl es bisher nur wenige empirische Untersuchungen zu dieser Annahme gibt, verweisen auch die Analyseergebnisse von FRICK ET AL. (2008) darauf, dass die Wettbewerbsintensität bei heterogenen Gegnern weniger stark ausgeprägt ist. Mit Hilfe der Daten aus Bundesligaspielen wird hier nachgewiesen, dass die Spielintensität – anhand der gewichteten Summe aus gelben und gelb/roten Karten gemessen – mit steigendem Heterogenitätsgrad abnimmt. Vgl. FRICK ET AL. (2008), S.385, 401ff.

⁴¹⁴ Vgl. KRÄKEL (1999), S.247.

duzieren, wenn für sie deutlich ist, dass sie kaum Chancen auf den Turniersieg haben. Leistungsstärkere hingegen werden dies Verhalten antizipieren und ebenfalls lediglich einen Arbeitseinsatz wählen, der ihnen gerade den Sieg des Turnieres sichert.⁴¹⁵ Demzufolge kann man davon ausgehen, dass in einem heterogenen Turnierwettbewerb Leistungsanreize eine geringere Wirkung erzeugen, als in einem homogenen.⁴¹⁶ Im Zusammenhang zur Leistungsheterogenität von Turnierteilnehmern wird auch die sogenannte Handicap-Lösung diskutiert, die Heterogenitätsprobleme entschärfen kann. Voraussetzung für ein derartiges Turnierdesign ist, dass der Prinzipal über Leistungsunterschiede der Agenten informiert ist. In diesem Fall kann den leistungsschwächeren Arbeitnehmern ein gewisser Vorsprung gesichert werden, um die Anreizwirkung der Turniere zu erhalten.⁴¹⁷ Vor diesem Hintergrund ist ebenfalls denkbar, dass, auch wenn in einem heterogenen Teilnehmerfeld eine annähernd homogene Leistungsgruppe existiert, Anreize erhalten bleiben, sobald diese um einen weiteren verbleibenden Preis konkurrieren. Der Prinzipal müsste demzufolge einen Preis mehr anbieten, als Turnierfavoriten am Turnier teilnehmen.⁴¹⁸

Die Anreizintensität hingegen wird beeinflusst durch die so genannte Preisspreizung. Man kann davon ausgehen, dass je stärker die Höhe der jeweiligen Preisgelder voneinander differiert, desto größer werden c.p. die individuellen Anstrengungen⁴¹⁹ der Agenten ausfallen, um die Siegesprämie zu erhalten.⁴²⁰ Ebenso übt die Anzahl der Gewinnerpreise einen Einfluss auf das durchschnittliche Anstrengungsniveau der teilnehmenden Agenten aus. Je mehr Gewinnerpreise durch die Preisstruktur festgelegt sind, desto mehr Teilnehmer werden ein hohes Leistungsniveau

⁴¹⁵ Vgl. NALEBUFF/STIGLITZ (1983), S.40; FRICK ET AL. (2008), S.386.

⁴¹⁶ Vgl. FRICK ET AL. (2008), S.401.

⁴¹⁷ Vgl. LAZEAR/ROSEN (1981), S. 861; KRÄKEL (1999), S.247; KRÄKEL/GÜRTLER (2010). Zu Heterogenitätsproblemen bei Turnieren vgl. LAZEAR/ROSEN (1981), S.857-863; KRÄKEL (1999) S.246ff; O'KEEFE ET AL. (1984); GÜRTLER/KRÄKEL (2010).

⁴¹⁸ Vgl. BACKES-GELLNER/PULL (2008), veröffentlicht im Internet, S.3, 15, (16.06.2012).

⁴¹⁹ In diesem Zusammenhang wird die Annahme unterstellt, dass zusätzliche Anstrengungen der Agenten zu einer Erhöhung der Ergebnisleistung führen. Vgl. BACKES-GELLNER ET AL. (2001), S.160.

⁴²⁰ Vgl. BACKES-GELLNER et al. (2001), S.160, 163. Ein Beförderungsturnier weist lediglich eine Beförderung als Preis auf. Der Turniersieger wird befördert, während alle weiteren Turnierteilnehmer keine Belohnung erhalten. Vgl. MILGROM/ROBERTS (1992), S.367ff. Demzufolge kann man bei einer derartigen Preisstruktur von einer maximal möglichen Preisspreizung oder Preisdifferenz ausgehen.

realisieren.⁴²¹ Zu beachten bleibt in diesem Zusammenhang aber auch, dass dieser Effekt nicht unbegrenzt Gültigkeit besitzt. Es ist aus Sicht des Prinzipals nicht sinnvoll, Agenten unbegrenzt zu höherer Anstrengung zu motivieren, da der Prinzipal dafür einerseits hohe Kompensationsprämien bereitstellen muss (Partizipationsbedingung), und dies andererseits zu einer ineffizienten Nutzung von Ressourcen führen kann (Rattenrennen⁴²²), die wiederum Kosten für den Prinzipal verursachen.⁴²³ Ebenso muss der Zusammenhang zwischen derart extremen Anreizformen und für den Prinzipal u.a. kostenrelevanten Konsequenzen wie beispielsweise Kündigungen (Abwanderung von wertvollem Humankapital) oder Demotivation gesehen werden, die vor allem auf Agenten mit einem durchschnittlichen Leistungspotential zutreffen.⁴²⁴ Diese mögliche Demotivation in relativen Leistungsturnieren hängt auch mit der subjektiv individuellen Bewertung der Preise zusammen. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, ob die Agenten sich selbst als Verlierer empfinden, wenn sie nach hohen Arbeitsanstrengungen lediglich einen der unteren Preise erreicht haben, oder ob sie diesen dennoch als eine Art niedrigeren Gewinn einstufen.⁴²⁵ Mit Hilfe von Turnieren kann darüber hinaus der Einfluss von Unsicherheitsgrößen eliminiert werden, da Agenten mit vergleichbaren Aufgaben gleichermaßen den jeweiligen Einflussfaktoren ausgesetzt sind.⁴²⁶ Exogenes Risiko wird den Agenten demzufolge abgenommen, während die Verantwortung für das endogene Risiko, das die selbst induzierten Ergebnisschwankungen darstellt, für die Auftragnehmer nach wie vor besteht.⁴²⁷ Turniere sind demnach von Vorteil, wenn sich die Agenten risikoavers verhalten, da der ordinale Rang der Agenten lediglich von der eigenen Leistung beeinflusst wird und demzufolge eine Risikoprämie nicht erforderlich ist.⁴²⁸ Agenten werden vor diesem Hintergrund unter Umständen sogar dazu angereizt, sich entgegen ihrer eigentlichen Risikoneigung zu verhalten und risikoreichere Ent-

⁴²¹ Vgl. HARBRING/IRLENBUSCH (2003), S.453-456.

⁴²² Zur Problematik des Rattenrennens vgl. BACKES-GELLNER ET AL. (2001), S.169-172.

⁴²³ Vgl. BACKES-GELLNER ET AL. (2001), S.162f.

⁴²⁴ Vgl. ZENGER (1992).

⁴²⁵ Vgl. FALK ET AL. (2008), S.3, veröffentlicht im Internet (13.05.2012).

⁴²⁶ Vgl. FÖHR (1991), S.143.

⁴²⁷ Vgl. BACKES-GELLNER/WOLFF (2001), S.422.

⁴²⁸ Vgl. KRÄKEL (1999), S.94f.

scheidungen zu treffen.⁴²⁹ Die hohe Anreizwirkung von relativen Anreizen kann einerseits zu einem weiteren positiven und leistungsrelevanten Effekte führen: zu reduzierten Fehlzeiten⁴³⁰; andererseits wird die Gefahr von Sabotageaktivitäten und Kollusionen⁴³¹ generiert.⁴³² Sabotage wird innerhalb eines Turniers als rationale Strategie angesehen, wenn die eigene Wettbewerbsposition beeinflusst werden kann.⁴³³ Vor allem vor dem Hintergrund einer potentiellen Sabotagegefahr erscheint eine hohe Preisspreizung kontraproduktiv.⁴³⁴ Durch die Art und Funktionsweise der Turniere ist offensichtlich, dass Kooperationsanreize nicht induziert werden können.⁴³⁵ Gegenseitige Hilfe wird in der Regel nicht als rationale Strategie in einem Turnier angesehen. Bei heterogenen Agenten ist zu erwarten, dass leistungsschwächere Agenten eher Hilfe anbieten werden, als Turnierfavoriten.⁴³⁶

Insgesamt können mehrere risikoaverse Agenten die vergleichbare Aufgaben innehaben und vom Prinzipal nicht kontrolliert werden können dadurch angereizt werden, dass sie entsprechend ihrer relativen Leistung entlohnt werden. Relative Anreizmechanismen erweisen sich als mehr oder weniger vorteilhaft im Vergleich zu outputabhängigen absoluten Entlohnungsschemen in Abhängigkeit der Umweltunsicherheit, der Anzahl der Turnierteilnehmer, deren Leistungsvergleichbarkeit und deren Risikoneigung.⁴³⁷

⁴²⁹ Vgl. NALEBUFF/STIGLITZ (1983), S. 23; FÖHR (1997), S.143f. Zu Risikoverhalten in Turnieren vgl. KNOEBER/THURMAN (1994), S.158; KRÄKEL/SLIWKA (2004).

⁴³⁰ Vgl. DRAGO/GARVEY (1998), S.2,20.

⁴³¹ Potentielle Gefahren, die im Rahmen von Leistungsturnieren zu berücksichtigen sind, werden von der jeweiligen Preisstruktur beeinflusst. Sabotageaktivitäten werden relevant in Turnieren mit hohen Preisspreizungen, wie beispielsweise Beförderungsturnieren. Kollusionen treten eher in Entlohnungsturnieren auf, deren Preisstruktur jeden Turnierteilnehmer entsprechend seiner relativen Leistung mit abgestuften Zahlungen berücksichtigt. In diesen Turnieren sind so genannte Side Payments oder Ausgleichzahlungen unter den Turnierteilnehmern möglich, so dass Absprachen stabil sind, wenn jeweils spezifische individuelle Vorteile generiert werden können. Die Kollusionsgefahr kann durch eine Erhöhung der Anzahl der Turnierteilnehmer und die Rekrutierung externer Arbeitskräfte reduziert werden. Vgl. BACKES-GELLNER ET AL. (2001), S.197f. KRAPP sieht die Vorteilhaftigkeit von Kollusionen für die Agenten v.a. vor dem Hintergrund eines dynamischen Kontextes. Vgl. KRAPP (2000b).

⁴³² Vgl. MOOKHERJEE (1984), S. 444; KRÄKEL (1999), S. 94f; FALK ET AL. (2008), S.2, veröffentlicht im Internet (13.05.2012).

⁴³³ Vgl. KRÄKEL (2003), S.4.

⁴³⁴ Vgl. FALK ET AL. (2008), S.2, veröffentlicht im Internet (13.05.2012).

⁴³⁵ Vgl. NALEBUFF/STIGLITZ (1983), S.40.

⁴³⁶ Vgl. KRÄKEL (2003), S.4,25.

⁴³⁷ Vgl. FÖHR (1991), S.143ff.

Multiagenten Modelle - Teams

Wenn mehrere Agenten in der Prinzipal-Agenten Theorie betrachtet werden, kann in diesem Zusammenhang auch der Fall beschrieben sein, dass mehrere Agenten ein gemeinsames Arbeitsergebnis (Teamergebnis) zusammen erarbeiten, welches als Basis für die Entlohnung jedes einzelnen Arbeitnehmers dient. Die Zusammenarbeit und Kooperation der Teammitglieder können so genannte *Synergieeffekte* realisieren. Diese, durch das Zusammenwirken der Einzelleistungen entstandenen Effekte führen dazu, dass das gemeinsam realisierte Teamergebnis im Vergleich zur Summe der individuellen Einzelleistungen höher ist.⁴³⁸ Diese Differenz zwischen dem Teamergebnis und den jeweiligen Einzelbeiträgen bezeichnet man als sogenannte Kooperationsrente.⁴³⁹ Charakteristisch für diese Situation und die so genannte „echte“ Teamarbeit ist die *Nicht-Seperabilitätsbedingung* die besagt, dass von dem gemeinsam erreichten Kooperationsergebnis nicht auf die eingebrachten Individualbeiträge geschlossen werden kann.⁴⁴⁰ Damit ist technisch begründet, dass Veränderungen des individuellen Leistungsniveaus alle Teammitglieder betreffen. Es liegen hier Rückschlussprobleme vor, die zu einem Verteilungsproblem führen.⁴⁴¹ Den Kooperationsvorteilen durch die Kooperationsrente steht das Problem des *Trittbrettfahrens* gegenüber. Eine Gleichverteilung der Kooperationsrente würde zur Folge haben, dass „Trittbrettfahren“ oder „*free-riding*“ für die Agenten die rationale Strategie wäre.⁴⁴² Diese Form von Leistungszurückhaltung reduziert einerseits das Arbeitsleid des entsprechenden Agenten und andererseits das Gesamtergebnis der Gruppe. Die Kosten die durch einen geringeren Teamoutput entstehen, müssen von allen Teammitgliedern gleichermaßen getragen werden. Demzufolge ist der Nutzen, der durch die Leistungszurückhaltung für den individuellen Agenten entsteht, größer als die Kosten, die er durch eine reduzierte Auszahlung in Kauf nehmen muss. Mit anderen Worten: der Agent erhält einen direkten Nutzenzuwachs aus der Leistungszurückhaltung, da er nicht die gesamten Kosten für den reduzier-

⁴³⁸ Vgl. FÖHR (1991), S. 92.

⁴³⁹ Die interne Organisation einer Unternehmung kann einen Beitrag dazu leisten, dass Kooperationsrenten gesichert werden. Vgl. FÖHR (1991), S.91.

⁴⁴⁰ Vgl. ALCHIAN/DEMSETZ (1972), S.779; KRÄKEL (1999), S. 40; LINDERT (2001), S. 222ff.

⁴⁴¹ Vgl. FÖHR (1991), S. 141.

⁴⁴² Vgl. KRÄKEL (1999), S. 92ff.

ten Arbeitseinsatz zu tragen hat.⁴⁴³ Der Anreiz, sich als Trittbrettfahrer zu verhalten, steigt mit zunehmender Teamgröße. Begründet ist dies dadurch, dass die Kosten für den einzelnen Agenten für individuelle Leistungszurückhaltung bei steigender Anzahl der Teammitglieder sinken.⁴⁴⁴ In diesem thematischen Zusammenhang bietet die Literatur verschiedene Lösungsmöglichkeiten an. Einerseits wird ein *zentraler Vertragspartner* diskutiert, der einen vereinbarten Lohn anbietet und im Gegenzug sowohl die Kontrolle ausführt, als auch den Residualgewinn einbehält⁴⁴⁵ bzw. ein *Vertragsnetzwerk* zwischen verschiedenen Parteien (Teammitglieder, Manager als „quasi-Teammitglied“ und Investoren) thematisiert. Im Vertragsnetzwerk ist geregelt, wer welche Kontrolle und Sanktionierung wahrnehmen und dafür situationsabhängige Zahlungen erhält.⁴⁴⁶ Andererseits werden Gruppenanreize und Aufteilungsregeln, welche eine Bestrafung des Teams in Form von geringeren Lohnzahlungen berücksichtigen, analysiert.⁴⁴⁷ Auch soziale Dimensionen wie *Gruppendruck* und Effekte, die durch die *Teamzusammensetzung* erreicht werden können, werden vor dem Hintergrund des Trittbrettfahrerproblems als Lösungskomponenten angeführt.⁴⁴⁸ Gruppendruck kann innerhalb von Teams dazu führen, dass sich die jeweiligen Teammitglieder gegenseitig kontrollieren. Dass eine gegenseitige Kontrolle der Agenten möglich ist, kann beispielsweise durch eine entsprechende Teamzusammensetzung erreicht werden, indem die Teammitglieder ähnliche Tätigkeiten ausführen.⁴⁴⁹ Ebenso kann eine Kontrollierbarkeit dadurch sichergestellt werden, dass den Agenten Informationen über die Anstrengung ihrer Teamkollegen zugehen. In einer derartigen Situation kann die Ungleichheitsaversion der Agenten dazu führen, dass Trittbrettfahren reduziert wird. Agenten die die Information erhalten, dass ihr Kollege mehr geleistet hat, haben aufgrund ihrer Ungleichheitsaversion einen Anreiz dazu, ebenfalls mehr zu leisten.⁴⁵⁰ Wenn Kontrolltätigkeiten zu einer Reduktion der Leistungszurückhaltung führt und damit zu einer Erhöhung des Teamergebnis-

⁴⁴³ Vgl. KRÄKEL (1999), S.95,215f.

⁴⁴⁴ Vgl. BACKES-GELLNER ET AL. (2001), S.333.

⁴⁴⁵ Vgl. ALCHIAN/DEMSETZ (1972), S.781ff.

⁴⁴⁶ Vgl. AOKI (1994),S.658.

⁴⁴⁷ Vgl. HOLMSTRÖM (1982), S.325.

⁴⁴⁸ Vgl. KANDEL/LAZEAR (1992), S.805; BACKES-GELLNER ET.AL. (2001), S.333f.

⁴⁴⁹ Vgl. BACKES-GELLNER ET AL. (2001), S.334.

⁴⁵⁰ Vgl. MOHNEN ET. AL. (2008), S.694f,713f.

ses, ist diese aus Sicht des Prinzipals durchaus wünschenswert. Zu beachten bleibt allerdings, dass jegliche Kontrollaktivität innerhalb der Gruppe zu Kosten für den kontrollierende Arbeitnehmer führt. Damit die Kontrolltätigkeit durch den Agenten bereitgestellt wird, sollte die Steigerung des Gruppenoutputs zwischen Prinzipal und Agent derart geteilt werden sollte, dass Agenten für ihre Kontrollleistung entschädigt werden.⁴⁵¹

Ebenfalls sollte in diesem Zusammenhang nicht unberücksichtigt bleiben, dass Gruppendruck auch mit negativen Effekten verbunden ist. Gruppendruck kann in Entscheidungssituationen dazu führen, dass aufgrund von Konformitätseffekten ineffiziente oder falsche Entscheidungen hervorgebracht werden.⁴⁵² Ebenfalls ist denkbar, dass Gruppendruck das Arbeitsleid der kontrollierten Arbeitnehmer erhöht, so dass unter Umständen eine Kompensation durch den Prinzipal erforderlich wird.

Als weitere denkbare Lösungsmöglichkeit analysieren IRLENBUSCH/RUCHALA (2006) hybride Teamanreize, um das Free-rider Problem zu reduzieren. Diese Anreize setzen sich aus typischen Gruppenanreizen und relativen Boni zusammen.⁴⁵³ Einerseits können durchaus Leistungseffekte im Falle eines hohen relativen Bonus nachgewiesen werden, andererseits muss in diesem Zusammenhang auch berücksichtigt werden, dass freiwillige Kooperation verdrängt wird.⁴⁵⁴

Obwohl Sabotage zu Recht in Mehr-Agenten Situationen immer wieder Gegenstand von Untersuchungen ist, trifft dies für Überlegungen im Rahmen relativer Leistungsbewertung zu. In Teams würde man auf den ersten Blick Sabotage nicht vermuten. Neuere Ansätze thematisieren aber genau diese Überlegungen. Während BOSE ET AL. (2010) Sabotage vor dem Hintergrund diskutieren, dass einzelne Agenten ihre Kollegen sabotieren, um ihren eigenen Bonus zu erhöhen⁴⁵⁵, geht es bei KRÄKEL/MÜLLER (2012) darum, dass das Team als Ganzes von der Sabotage und den erwarteten Auszahlungserhöhungen betroffen ist. Entscheidend ist der Grundgedanke, dass Sabotage hier ex-ante stattfindet, also vor der Festlegung des Prinzipals

⁴⁵¹ Vgl. KANDEL/LAZEAR (1992), S.805f.; BARRON/GJERDE (1997), S.234,248.

⁴⁵² Vgl. ROSENSTIEL (2007), S.360.

⁴⁵³ Vgl. IRLENBUSCH/RUCHALA (2006), veröffentlicht im Internet, S.2 (16.04.2012).

⁴⁵⁴ Vgl. IRLENBUSCH/RUCHALA (2006), veröffentlicht im Internet, S.28 (16.04.2012).

⁴⁵⁵ Vgl. BOSE ET AL. (2010), S.26.

hinsichtlich des Vertrags statt.⁴⁵⁶ Eine gleiche Entlohnung für die Teammitglieder wird vor diesem Hintergrund als Lösungsmöglichkeit diskutiert.⁴⁵⁷

Mehrstufige Modelle

Im Rahmen von mehrstufigen Modellen werden hierarchische Strukturen analysiert.⁴⁵⁸ Neben dem Agent als Leistungsersteller und dem Prinzipal als Leistungsbezieher wird ein Supervisor modelliert. Der Supervisor nimmt in diesem Zusammenhang die Funktion eines Kontrolleurs ein und soll Informationen über den Agenten an den Prinzipal weiterleiten, um dessen Informationsposition zu verbessern.⁴⁵⁹ Ähnlich wie im Grundmodell wird hier davon ausgegangen, dass das Ergebnis vom Arbeitseinsatz des Agenten und von Umweltzuständen abhängig ist. Der Supervisor kann das Leistungsergebnis des Agenten beobachten und Signale über den von ihm wahrgenommenen Umweltzustand an den Prinzipal melden. Der Prinzipal kann lediglich den Output beobachten, nicht aber den Leistungseinsatz des Agenten, oder die Umweltzustände.⁴⁶⁰ Folgende Informationsstände liegen demzufolge hier zu Grunde: der Agent verfügt über die meisten Informationen, der Supervisor ist schlechter informiert als der Agent, gleichzeitig besitzt er aber mehr Informationen als der Prinzipal.⁴⁶¹ Problematisch in diesem Zusammenhang ist die Gefahr von falschen Informationen. Durch die veränderte Informationsproblematik, Interessenkonflikte und Unsicherheit, besteht eine hohe Kollusionsgefahr zwischen Supervisor und Agent. Der Agent könnte daran interessiert sein, den Supervisor durch Side-Payments so zu beeinflussen, dass lediglich für den Agenten nützliche Informationen an den Prinzipal weiter gegeben werden. Agent und Kontrolleur könnten sich durch derartige Seitenverträge einen monetären Vorteil verschaffen, der den Prinzipal schädigt.⁴⁶² Aufgrund dieser Problematik, ergibt sich im Vergleich zur Analyse des Standardmodells neben der Partizipations- und Anreizkompatibilitätsbedingung

⁴⁵⁶ Vgl. BOSE ET AL. (2010), S.26; KRÄKEL/MÜLLER (2012), S.289f.

⁴⁵⁷ Vgl. KRÄKEL/MÜLLER (2012), S.292.

⁴⁵⁸ Vgl. TIROLE (1986), S.181, 183.

⁴⁵⁹ Vgl. TIROLE (1986), S.182f.

⁴⁶⁰ Vgl. FÖHR (1991), S.148f.

⁴⁶¹ Vgl. KRÄKEL (1999), S.93. Zur formalen Darstellung und zur konkreten zeitlichen Abfolge vgl. TIROLE (1986).

⁴⁶² Vgl. KRÄKEL (1999), S.93.

eine so genannte *Koalitionsanreizkompatibilitätsbedingung*.⁴⁶³ Diese Bedingung muss sicherstellen, dass Absprachen zwischen dem Supervisor und dem Agenten nicht getroffen werden, Seitenverträge also verhindert werden und der gewählte Vertrag koalitionssicher ist.⁴⁶⁴ Ebenfalls sind in derartigen Modellen Absprachen zwischen Prinzipal und Kontrolleur denkbar, die zur Folge haben, dass der Kontrolleur den Agenten sabotiert.⁴⁶⁵

Mehrperiodige Modelle

Mehrperiodische Modelle analysieren wiederholt durchgeführte Prinzipal-Agent-Modelle.⁴⁶⁶ Die Problematik, die der statischen Situation zu Grund liegt, wird hier in verschiedener Hinsicht entschärft. Zum einen wird die asymmetrische Informationsverteilung und Unsicherheit über das Verhalten der Agenten abgebaut, bei gleichzeitigem potentielltem Reputationsaufbau der Agenten. Zum anderen kann durch Zielharmonisierung der Interessenskonflikt zwischen Prinzipal und Agent reduziert werden.⁴⁶⁷ Die Informationsvorteile ergeben sich daraus, dass nicht nur aktuelle Leistungsergebnisse vorliegen, sondern auch diejenigen aus Vorperioden und demzufolge ein Vergleich durchgeführt werden kann. Es existieren also sozusagen Erfahrungswerte, die die Informationssituation des Prinzipals verbessern.⁴⁶⁸ Durch stetige hohe Leistungsergebnisse kann der Agent sich eine gewisse Reputation aufbauen, und durch die dynamische Perspektive als glaubhaftes Signal etablieren. Aus der Sicht des Prinzipals führt dies zu reduzierten Informationskosten.⁴⁶⁹ Der dynamische Kontext bietet darüber hinaus die Möglichkeit von positiven und negativen Sanktionen. In positiver Hinsicht bedeutet das, dass der Agent, der über

⁴⁶³ Vgl. TIROLE (1986), S.193ff.

⁴⁶⁴ Vgl. FÖHR (1991), S.151.

⁴⁶⁵ Vgl. FÖHR (1991), S.150-153.

⁴⁶⁶ FÖHR (1991) verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass viele Überlegungen lediglich auf der Annahme basieren, dass die Wiederholungen unendlich stattfinden. Spieltheoretisch stellt aber eine endliche Periodenzahl die Analyse vor das Problem, dass in Folge einer Rückwärtsinduktion Nicht-Kooperation als dominante Strategie angesehen wird. Leistungszurückhaltung wäre demnach rational, da sich Kooperation in der letzten Periode nicht lohnt und dadurch ebenso nicht in der Vorperiode. Als Lösungsmöglichkeit können endliche Spiele einen offenen Zeithorizont derart aufweisen, dass die Teilnehmer nicht wissen, in welchem Zeitabschnitt das Spiel endet. Vgl. FÖHR (1991), S.156f. Vgl. in diesem Zusammenhang ebenso RADNER (1981), S.1128; LEVINTHAL (1988), S.172.

⁴⁶⁷ Vgl. HOLMSTRÖM (1979), S.90; LEVINTHAL (1988), S.170f.; GÖBEL (2002), S.108.

⁴⁶⁸ Vgl. KRÄKEL (1999), S.92ff; GÖBEL (2002), S.108.

⁴⁶⁹ Vgl. GÖBEL (2002), S.108.

eine hohe Leistungsfähigkeit und eine hohe Leistungsbereitschaft verfügt, sich vorteilhafte Vertragskonditionen erwarten darf, während eine negative Sanktion im Extremfall die Vertragsbeendigung zur Folge hat.⁴⁷⁰ Durch Informationseffekte und die Existenz potentieller Sanktionen können sich die Interessen beider Parteien im Laufe des Vertragsverhältnisses angleichen.⁴⁷¹ Darüber hinaus ist ebenso denkbar, dass ein langfristiges Verhältnis für den Agenten mit einem Risikoausgleich verbunden sein kann, wenn sich positive und negative Umwelteinflüsse im Zeitverlauf ausgleichen.⁴⁷²

Im Gegensatz zu positiven Effekten sind mit mehrperiodischen Situationen auch Probleme verbunden, die im einfachen Grundmodell keine Relevanz besitzen. So wird in diesem Zusammenhang der so genannte „*Ratchet-Effekt*“⁴⁷³ benannt. Dieser auch als *Sperrklinkeneffekt* bezeichnete Zusammenhang bedeutet, dass im Laufe einer mehrperiodischen Delegationsbeziehung ein hohes Leistungsniveau zu revidierten Leistungserwartungen seitens des Prinzipals führen. Agenten werden dies antizipieren und bereits in der ersten Periode Leistung zurückhalten, um eine derartige Erhöhung der Leistungsanforderungen zu vermeiden.⁴⁷⁴

Ebenso werden *Career-Concerns-Probleme*⁴⁷⁵ im mehrperiodischen Fall thematisiert, die zu Lasten des Prinzipals gehen. Diese Thematik bezieht die Überlegung mit ein, dass die aktuelle Leistung des Agenten, als Funktion seiner Fähigkeiten und seiner Anstrengung, sowohl in der gegenwärtigen Vertragsbeziehung, als auch von

⁴⁷⁰ Vgl. zu diesem Hintergrund auch die so genannte *Career-Concerns* Debatte. Vgl. FAMA (1980), HOLMSTRÖM (1982), BORLAND (1992), LEVINTHAL (1988), IRLENBUSCH/SLIWKA (2003) veröffentlicht im Internet (20.04.2012), KAARBØE/OLSON (2006); KOCH ET. AL. (2009).

⁴⁷¹ Vgl. FÖHR (1991), S.154ff; BORLAND (1992), S.252; GÖBEL (2002), S.108.

⁴⁷² Vgl. KRÄKEL (1999), S.91.

⁴⁷³ Der *Ratchet Effekt* kann auch als eine hybrides mehrperiodisches Modell interpretiert werden. *Hybride Modelle* charakterisiert, dass die Leistung des Agenten nicht nur von seiner Arbeitsanstrengung und einer Störgröße beeinflusst wird, sondern auch von charakteristischen Eigenschaften wie seinem Talent. Für den Prinzipal erhöht dies die Rückschlussproblematik, da er nicht in der Lage ist zu entscheiden, ob er einen sehr talentierten Agenten beschäftigt oder lediglich einen unfähigen. Diese Frage zu beantworten, wäre aus Sicht des Prinzipals vor dem Hintergrund von Bindungsabsichten oder Investitionen in Humankapital wünschenswert. Ebenso kann diese Informationsproblematik zu ineffizienten Vertragsstrukturen führen. Der Agent trägt lediglich die Kosten für das Arbeitsleid, für das er entsprechend entschädigt werden muss. Sein Talent steht im per se „kostenlos“ zur Verfügung. Man kann davon ausgehen, dass ein talentierter Agent c.p. weniger Arbeitsleid aufbringen muss, um ein gewisses Leistungsniveau zu erreichen, als ein weniger talentierter. Zu Hybriden Modellen vgl. KRÄKEL (1999), S.90f.

⁴⁷⁴ Zur ausführlichen Darstellung vgl. FREIXAS ET. AL. (1985); BARON/BESANKO (1984).

⁴⁷⁵ Vgl. zu dieser Debatte FAMA (1980), HOLMSTRÖM (1982), BORLAND (1992), LEVINTHAL (1988).

potentiellen Vertragspartnern auf dem Arbeitsmarkt, bewertet wird. Diese Informationen werden für zukünftige Vertragskonditionen genutzt.⁴⁷⁶ Die eigene potentielle berufliche Karriere stellt zwar einerseits einen Leistungsanreiz dar, kann aber auch andererseits Agenten dazu verleiten, ihre Karriereaussichten positiv auf Kosten des Prinzipals zu beeinflussen.⁴⁷⁷ Dies kann zum einen dadurch erfolgen, dass Entscheidungen getroffen werden, die prominent, aber nicht im Sinne des Prinzipals sind, oder dass bewusst Informationen verzerrt oder zurückhalten gehalten werden.⁴⁷⁸ Des Weiteren erscheint in diesem Zusammenhang von Bedeutung, dass die Aussicht auf implizite Anreize zu ineffizient hohen Arbeitseinsätzen zu Beginn einer Vertragsbeziehung zwischen Prinzipal und Agent führen kann, die im weiteren Zeitverlauf abnimmt.⁴⁷⁹ Diese Überlegungen verbinden eine mehrperiodige Prinzipal-Agent-Beziehungen zusätzlich mit dem Einfluss externen Faktoren (potentielle Vertragspartner) und thematisieren, dass Karrierechancen Agenten zu intertemporal unterschiedlichen Leistungen anreizen, so dass monetäre Anreize ersetzt bzw. zumindest ergänzt werden sollten.⁴⁸⁰ Demzufolge wird der Prinzipal vor die Herausforderung gestellt, Anreizstrukturen implizit und explizit intertemporal zu gestalten.⁴⁸¹

Je nach konkreter Problemanalyse werden reduzierte Lohndifferentiale und Job Rotation als Lösungsmechanismus diskutiert, um Sabotagemaßnahmen, Kollusionen oder kontraproduktiven Beeinflussungsmaßnahmen im Rahmen von Beförderungsentscheidungen zu reduzieren. Dass der Einsatz von alternativen Mechanismen, die eine Anreizkompatibilität für den Agenten aufrechterhalten, Kosten verursacht, muss unabhängig davon welche spezifische Methode eingesetzt oder zumindest analysiert wird, berücksichtigt werden.⁴⁸²

⁴⁷⁶ Vgl. GIBBONS/MURPHY (1992), S.469; IRLENBUSCH/SLIWKA (2003), veröffentlicht im Internet, S.1 (20.04.2012).

⁴⁷⁷ Vgl. MILGROM/ROBERTS (1992), S.370, 375-377.

⁴⁷⁸ Vgl. KRÄKEL (1999), S.183.

⁴⁷⁹ Vgl. HOLMSTRÖM (1982/1999), IRLENBUSCH/SLIWKA (2003), veröffentlicht im Internet, S.1 (20.04.2012).

⁴⁸⁰ Vgl. FAMA (1980), HOLMSTRÖM (1982), BORLAND (1992), LEVINTHAL (1988), IRLENBUSCH/SLIWKA (2003) veröffentlicht im Internet (20.04.2012), KAARBØE/OLSON (2006); KOCH ET. AL. (2009).

⁴⁸¹ Vgl. GIBBONS/MURPHY (1992), S.469.

⁴⁸² Vgl. KRÄKEL (1999), S.181,183-194.

4.2 Topmanagement und Unternehmenserfolg aus Prinzipal-Agent-theoretischer Sicht

In den folgenden Ausführungen werden die Grundüberlegungen der Prinzipal-Agent-Theorie auf managergeführte Unternehmen angewendet. Besonderheiten dieser Delegationsbeziehungen und die Frage wie der Unternehmenserfolg aus Sicht der Theorie dargestellt wird, werden dabei thematisiert.

4.2.1 Die Delegationsbeziehung zwischen Topmanagern und Unternehmenseigentümer

Die Beziehung zwischen Topmanagern und Anteilseignern wird vor dem Hintergrund der Trennung zwischen Unternehmenseigentum und Unternehmensführung in der Prinzipal-Agent-Theorie dargestellt.⁴⁸³ Die Anteilseigner als Prinzipale übergeben die Leitung des Unternehmens an einen oder mehrere angestellte Topmanager, die Agenten.⁴⁸⁴ Die Prinzipale bzw. Kapitaleigner verfügen über das notwendige Finanzkapital und haben sich darauf spezialisiert, ihre jeweiligen Kooperationspartner zu kontrollieren und ihr Risiko zu diversifizieren. Sie erhalten dafür einen Residualerlös, der übrig bleibt, nachdem alle vertraglich zugesicherten Zahlungen im Sinne von Faktorkosten erfüllt wurden.⁴⁸⁵ Die Shareholder⁴⁸⁶ geben demzufolge die Verantwortung über ihr eigenes Kapital ab.⁴⁸⁷ Bei börsennotierten Unternehmen bedeutet das aber auch, dass die Topmanager mit anderen Unternehmen um das Kapital der Anleger konkurrieren. Die Gruppe der Shareholder vereint, ihr gemeinsames monetäres Ziel, welches mit der Erhöhung des Eigenkapital-Marktwertes beschrieben werden kann. Wenn Unternehmen kontinuierlich in diesem Zusammenhang hinter dem branchendurchschnittlichen Niveau zwischen Ziel und erreichter Leistung bleiben, führt das unweigerlich dazu, dass Anteilseigner ihr Kapital auch wieder zurückziehen können und in Konsequenz dazu unter Umstän-

⁴⁸³ Die Anfänge dieser Thematisierung gehen auf BERLE/MEANS (1932) und auf die Arbeit von JENSEN/MECKLING (1976) zurück und wurden anschließend in weiteren Untersuchungen vertieft.

⁴⁸⁴ Vgl. JENSEN/MECKLING (1976); ARROW (1985); KRÄKEL (1999).

⁴⁸⁵ Vgl. OSTERLOH/FREY (2005), S.335, 337.

⁴⁸⁶ Zum Konzept des Shareholder-Value Ansatzes im Zusammenhang mit agency-theoretischen Überlegungen vgl. WITT (2001).

⁴⁸⁷ Vgl. FABEL ET AL. (2001), S.194.

den die Existenz eines Unternehmens bedroht wird.⁴⁸⁸ Obwohl die Anteilsinhaber im Falle börsennotierter Unternehmen per se mehrere Prinzipale darstellen, wird in der vorliegenden Arbeit die Gruppe der Anteilseigner wie ein Prinzipal behandelt. Dies dient der Vereinfachung und ist zulässig, weil das gemeinsame monetäre Ziel die Interessen und das Verhalten der verschiedenen Shareholder vereint. Es kann erwartet werden, dass Anteilseigner ein ähnliches Reaktionsverhalten auf die Unternehmensleistung durchführen. Der Theorie zufolge wird den Shareholdern unterstellt, dass sie risikoneutral sind, weil sie die Möglichkeit besitzen, ihr Risiko in Form von Kapitalanlagen zu diversifizieren, und so in der Lage sind Einkommensunsicherheiten auszugleichen.⁴⁸⁹

Die Agenten bzw. die Manager hingegen haben sich im Bereich der Unternehmensführung professionalisiert und bekommen ein vertraglich festgeschriebenes Einkommen. Die Arbeitsleistung der Agenten besteht in der Leitung und Führung des Unternehmens; das Handlungsergebnis der Topmanager stellt in der Konsequenz den Unternehmenserfolg dar.⁴⁹⁰ Die Manager werden in der Theorie als risikoavers eingestuft, da sie ihr Risiko in Form ihrer Arbeitsleistung nicht vergleichbar diversifizieren können wie rein monetäres Kapital.⁴⁹¹

Der Interessenskonflikt zwischen den Parteien ist der Nutzenmaximierung der beteiligten Akteure, Informationsasymmetrien und Risiken geschuldet. Die Interessen der Eigentümer umfassen die Maximierung des Unternehmensgewinn bzw. im mehrperiodischen Sinne die Maximierung des Unternehmenswertes.⁴⁹² Dem Management ist es möglich, bewusst eigene Ziele zu verfolgen, die u.U. nicht im Einklang mit den Interessen der Shareholder sind. Dies kann die übermäßige oder unzureichende Nutzung von unternehmenseigenen Ressourcen oder ineffiziente strategische Entscheidungen, beispielsweise bei Übernahme- oder Fusionsentscheidungen, betreffen.⁴⁹³ Strategische Entscheidungen in managergeführten Unternehmen werden tendenziell darauf abzielen, dass Topmanager versuchen, Risiken zu diversi-

⁴⁸⁸ Vgl. ALTER (2011), S.50.

⁴⁸⁹ Vgl. Kapitel 4.1.3.

⁴⁹⁰ Vgl. WINTER (2001), S.492.

⁴⁹¹ Vgl. AMIHU/LEV (1981), S.606,615.

⁴⁹² Vgl. KRÄKEL (2002), S.96ff.

⁴⁹³ Vgl. KRÄKEL (2004), S.2.

fizieren und zu reduzieren.⁴⁹⁴ Dieses opportune Verhalten ist möglich, weil die Handlungen des Managements nicht vollständig wegen prohibitiv hoher Kosten von den Unternehmenseigentümern beobachtbar sind und gleichzeitig von Umwelteinflüssen abhängen.⁴⁹⁵ Es besteht dadurch die Gefahr, dass Topmanager für die Prinzipale ineffiziente Entscheidungen unter bestimmten Annahmen treffen, wenn die Topentscheider nicht die vollen Konsequenzen tragen müssen.⁴⁹⁶ Aus Sicht der Prinzipale ist die grundlegende Frage derartiger Überlegungen, wie Manager von suboptimalem Verhalten abgehalten werden können.⁴⁹⁷

Anreizsysteme werden in diesem Zusammenhang als Mittel angesehen, die Interessen der Parteien anzugleichen und opportunistisches Verhalten der Manager zu reduzieren.⁴⁹⁸ Anreizsysteme sollten so gestaltet sein, dass die Vergütung des Topmanagements mit dem Handlungsergebnis, folglich dem Unternehmenserfolg gekoppelt ist.⁴⁹⁹ Die Anreizkompatibilität zeichnet sich in dieser Situation dadurch aus, dass das Management seine Vergütung nur erhöhen kann, wenn sich der Unternehmensleistung verbessert und demzufolge sowohl Management als auch Unternehmenseigner die gleichen Interessen verfolgen.⁵⁰⁰ Insgesamt hängt eine konkrete Vergütungsgestaltung aus Sicht der Prinzipale von unternehmensspezifischen Wettbewerbs- und Kontextfaktoren ab.⁵⁰¹ Wenn das Topmanagement als Team betrachtet wird, sind in diesem Zusammenhang Teamanreize von Bedeutung. Bei Teamanreizen erweist sich zwar die teaminterne Kontrollmöglichkeit als vorteilhaft, dennoch stehen Teamanreize vor diversen Herausforderungen. Kooperation sollte induziert, Sabotage vermieden und beispielsweise Interessen zwischen Topmanagementteam und Eigentümer angeglichen werden. Allerdings belegen empirische Studien, dass in der Praxis die Entlohnung des Managements nicht in erforderlichlichem Maß erfolgsabhängig gestaltet ist, sondern Anreizstrukturen nach wie vor hohe feste Bestandteile enthalten und an Dimensionen wie beispielsweise der Seniorität

⁴⁹⁴ Vgl. AMIHUD/LEV (1981,1999).

⁴⁹⁵ Vgl. WITT (2001), S.87.

⁴⁹⁶ Vgl. WINTER (2001), S.491.

⁴⁹⁷ Vgl. KIESER/EBERS (2006), S.266.

⁴⁹⁸ Vgl. SCHWALBACH/GRAßHOFF (1997), S.204.

⁴⁹⁹ Vgl. WINTER (2001), S.491.

⁵⁰⁰ Vgl. KOSNIK/BETTENHAUSEN (1992), S.312f; SCHWALBACH/GRAßHOFF (1997), S.204f; AGGARWAL/SAMWICK (2003), S.1614.

⁵⁰¹ Vgl. KRÄKEL (2002), S.96ff.

orientiert sind.⁵⁰² Die unzureichende praktische Umsetzung theoretischer Implikationen ist verschiedenen Problemen geschuldet. Das real sichtbare Unternehmensergebnis ist nicht eindeutig und konkret auf den Leistungsbeitrag eines einzelnen Managers zurückzuführen, da der Unternehmenserfolg ebenso durch Umweltfaktoren beeinflusst wird.⁵⁰³ Betrachtet man das Topmanagementteam als Team ist der Rückschluss auf die Teamleistung unter Umständen gegeben durch eine teaminterne Kontrolle (Gruppendruck). Die Messbarkeit der Leistung im Bereich des Topmanagements basiert unter anderem auf dem jeweiligen Verantwortungsbereich. Sind Topmanager beispielsweise für eine bestimmte Unternehmenssparte verantwortlich, so ist neben dem Signal des Unternehmenserfolges als Ganzes auch der jeweilige Divisionserfolg ersichtlich.⁵⁰⁴ Ansonsten bleibt der Unternehmenserfolg, der je nach Perspektive in verschiedenen Indizes ausgedrückt werden kann, Indikator für den Arbeitseinsatz des Managers. Die hohe Ergebnisunsicherheit ergibt sich aufgrund unternehmensexterner und auch -interner Faktoren. Das Topmanagementteam ist darauf angewiesen, dass Strategien durch die Belegschaft erfolgreich etabliert werden. Die hohe Ergebnisunsicherheit, die Aufgabenkomplexität und die geringe Ergebnismessbarkeit implizieren, dass leistungsabhängige Entlohnung als Mittel der Interessensangleichung problematisch erscheint.⁵⁰⁵ Da das Unternehmensergebnis in hohem Maße durch andere interne und externe Faktoren beeinflusst wird, ist die Anreizwirkung von ergebnisabhängiger Gruppenentlohnung als Motivationsinstrument beschränkt. Die Motivationswirkung und Implementationsmöglichkeiten werden auch durch Probleme im Rahmen der Leistungsbeurteilung reduziert und durch Flexibilitätsanforderungen, die dynamische Umweltsituationen erfordern. Eine Festschreibung ergebnisabhängiger Entlohnung führt unter Umständen zum Problem, dass eine situationsangepasste Anpassung an dynamische Umweltänderungen nicht erfolgt.⁵⁰⁶

⁵⁰² Zu einem kurzen Überblick vgl. SAAM (2002), S.40f; KIESER/EBERS (2006), S.267.

⁵⁰³ Vgl. GÖBEL (2002), S.307; BÜLTEL (2009), S.57.

⁵⁰⁴ Vgl. AGGARWAL/SAMWICK (2003), S.1648.

⁵⁰⁵ Vgl. EISENHARDT (1989).

⁵⁰⁶ Vgl. KIESER/EBERS (2006), S.268.

Interne und externe Kontrollsysteme können ebenfalls einen gewissen Beitrag zur Reduktion möglicher Folgen des Interessenskonfliktes zwischen Managern und Anteilseignern leisten. JENSEN nennt in diesem Zusammenhang vier Kontrollmechanismen:

- Kapitalmarkt
- Politisches Regulierungssystem
- Produkt- und Faktormärkte
- Internes Kontrollsystem (Board of Directors / Aufsichtsrat).⁵⁰⁷

Allerdings kann das Kernproblem durch die Existenz eines Boards/eines Aufsichtsrates oder externer Märkte nur begrenzt reduziert werden, weil Beurteilungsprobleme der Managerleistung dennoch bestehen und gesetzliche Einflussbeschränkungen sowie Schwächen der Marktfunktionsweise existieren.⁵⁰⁸ Empirisch konnte in einigen Studien gezeigt werden, dass die Kontrollfunktion bestimmter Organe oft zu schwach ausgeprägt ist.⁵⁰⁹

Vor dem Hintergrund, dass die Delegationsbeziehung aus Sicht der Prinzipale durch Interessensangleichung optimiert werden soll, sieht man sich mit der Situation konfrontiert, dass die reale Beziehung so charakterisiert werden kann, dass mehrere verschieden ausgestattete Agenten über verschiedene Perioden hinweg, die Unternehmensführung übertragen bekommen. Die Erweiterungsansätze der Agency-Theorie tragen dieser Situation Rechnung, und thematisieren im Einzelnen die Konsequenzen, die sich dadurch ergeben.⁵¹⁰ Wettbewerbssituationen (Turniere und deren Implikationen) sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung, da Topmanager, die auf der Vorstandsebene agieren, in der Regel aus Beförderungsturnieren hervorgegangen sind und diesem Wettbewerbsdruck für lange Zeit ausgesetzt waren. Eine besonders ausgeprägte Kooperationsbereitschaft ist insofern nicht selbstverständlich. Man kann insofern davon ausgehen, dass Kooperation zu induzieren, mit Kooperationskosten verbunden ist. Des Weiteren kann auch innerhalb eines Teams – hier des Vorstandes – ein Wettbewerb zwischen der verschiedenen Res-

⁵⁰⁷ Vgl. JENSEN (1993), S.850.

⁵⁰⁸ Vgl. JENSEN (1993) S.850; KIESER/EBERS (2006), S.269; BÜTEL (2009), S.9, 55.

⁵⁰⁹ Zu einem Überblick vgl. JENSEN (1993), S.850, bzw. SAAM (2002), S.40f.

⁵¹⁰ Zu den jeweiligen Erweiterungskonsequenzen vgl. Ausführungen in Kapitel 4.2.

sortverantwortlichkeit entstehen, der zu einer Art teaminterne Turniersituation führt. Wenn die Position des Vorstandsvorsitzenden neu bestellt wird, kann ein Nachfolger mitunter auch aus den Reihen der Vorstandsmitglieder ausgewählt werden. In diesem Falle kann die Besetzungssituation als ein Beförderungsturnier gedeutet werden und ist in Konsequenz auch mit potentiellen Problemen konfrontiert. Wenn man davon ausgeht, dass Kooperation auf Ebene des Topmanagementteams eine potentielle Kooperationsrente ermöglicht, wäre eine extreme Lohnspreizung demzufolge kontraproduktiv. Die Teamperspektive greift grundsätzlich die Überlegung auf, dass das Topmanagement gemeinsam die Ziele für das Unternehmen festlegt und somit die grundsätzliche Unternehmensausrichtung vorgibt. Dennoch können sich mehrstufige Strukturen ergeben, die hierarchieähnlich wirken können.⁵¹¹ Diese sind unter anderem gesetzesbedingt oder beispielsweise durch eine diverse Ausstattung der einzelnen Topmanager innerhalb des Topmanagementteams gegeben.⁵¹² Die potentielle Gefahr besteht aus Sicht der Prinzipale darin, dass es zu einer Koalitionsbildung, zu suboptimale Entscheidungen und Kontrollineffizienzen kommt. Mehrperiodische Erweiterungsansätze greifen in diesem Zusammenhang auf, dass Topmanager für mehrere Jahre ihre Position als Vorstandsmitglied bekleiden. Dies führt – wie gezeigt – sowohl zu positiven Effekten (Vertrauensaufbau und Informationszugang) als auch zu kontraproduktiven Auswirkungen (Ratchet-Effekt und Strategiepersistenz), die berücksichtigt werden müssen. Die Mehrperiodigkeit der Beziehung impliziert einerseits eine mögliche Reduktion von Informationsasymmetrien und Reputationsaufbau, andererseits heißt dies auch, dass es zu Fluktuationen kommen kann. Während der erste Effekt durchaus positiv zu bewerten ist, treten bei Fluktuationen⁵¹³ erneut Informationsasymmetrien und Ineffizienzen in Form von hohen Kosten der Fehlentscheidung auf. Vor allem bei Topmanagern sind diese Kosten sehr hoch, da neben den Kosten die auf die Fehlbesetzung zurückgehen, auch Kosten durch falsche strategische Entscheidungen auf-

⁵¹¹ Vgl. ELSCHEN (1991), S.1011.

⁵¹² In diesem Zusammenhang kommt beispielsweise zum Tragen, dass einem Topmanager mit hoher Seniorität eine gewisse Erfahrung und Reputation eingeräumt wird, die in Konsequenz mit einer höheren Macht verbunden ist. Vgl. Kapitel 5.5.3.

⁵¹³ HÖFFLER/SLIWKA diskutieren im Zusammenhang mit Fluktuation von Managern einen Leistungssteigerungseffekt im Team, der anhält, bis sich die Informationslage des neuen Managers verbessert. Vgl. HÖFFLER/SLIWKA (2003), S.886.

treten können. Je höher der Verantwortungsbereich der jeweiligen Managementposition desto größer sind c. p. auch die Auswirkungen die dadurch verursacht werden, bzw. die Kosten, die entstehen um eine derartige Fehlbesetzung rückgängig zu machen.⁵¹⁴

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, wie die Agency-Theorie auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand angewendet wird. Eine faktische Interessensangleichung muss demzufolge diverse Umstände beinhalten. Die Besonderheiten dieser Delegationsbeziehung und deren Konsequenzen sind unter anderem der hierarchischen Position der Topmanager geschuldet. Die Komplexität entsteht in diesem Zusammenhang, da die Trennung zwischen Unternehmenseigentum und Unternehmensführung eine komplexes Delegationsbeziehung darstellt, welches nicht nur ein System diverser Agency-Beziehungen darstellt (Aktionär-Aufsichtsrat-Vorstand), die miteinander in Verbindung stehen, sondern weil auch multipersonelle und mehrperiodische Überlegungen angestellt werden müssen.⁵¹⁵

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Rückschlussproblematik zwischen Arbeitseinsatz und Arbeitsergebnis bei Topmanagern hoch ist und eine Interessensangleichung durch die Besonderheiten und die Komplexität die in diesem Zusammenhang in Erscheinung tritt, erschwert wird.

4.2.2 Der Unternehmenserfolg aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie

Die Prinzipal-Agent-Theorie beschäftigt sich mit Delegationsbeziehung zwischen Agenten und Prinzipalen, in der Hinsicht, dass vor dem Hintergrund verschiedener Annahmen das Ziel verfolgt wird, c. p. die jeweils produktivsten Strukturen vertraglich zu regeln. Den Idealzustand einer derartigen vertraglichen Situation beschreibt eine Umwelt, in der es kostenlos Informationen zu beschaffen gibt und keine Informationsprobleme existieren. Die Delegationsbeziehung sieht sich unter dieser Annahme nicht mit ökonomischen Problemen konfrontiert, die aus der asymmetrischen Informationsverteilung resultieren. Sowohl Informationen über Umweltzustände im Sinne von exogenem Risiko, als auch über Verhaltensunsicherheiten wä-

⁵¹⁴ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.89; ACHOURI (2010), S.14f5.

⁵¹⁵ Vgl. ELSCHEN (1991), S.1011.

ren kostenlos zu beschaffen, und könnten demzufolge kontrahiert werden. Für die beteiligten Akteure würde es dann keinen Anreiz geben sich vertragswidrig zu verhalten.⁵¹⁶ Der Realitätszustand weicht allerdings von diesem Idealzustand ab, da in Delegationsbeziehungen asymmetrische Informationsverteilung, Umweltunsicherheiten und diverse Risikoneigungen der verschiedenen Akteure zu Agency-Problemen führen.⁵¹⁷ Interessensunterschiede zwischen den Parteien können vor diesem Hintergrund zur potentiellen Schädigung des Auftraggebers führen.⁵¹⁸ Ziel theoretischer Implikationen ist es, diese Abweichungen und vor allem die Kosten, die durch diese entstehen, zu minimieren.⁵¹⁹ Die Differenz zwischen „(...) der Lösung einer Aufgabe durch den Prinzipal bei vollständiger Information und unendlich großer Entscheidungsgeschwindigkeit (...) und der besten realisierbaren Lösung durch Einbeziehung eines oder mehrerer Agenten (...)“⁵²⁰ nennt man *Agency-Kosten*. Mit anderen Worten: Agency-Kosten bezeichnen die Differenz zwischen der sogenannten *First-Best* und der *Second-Best-Lösung*.⁵²¹ Die *First-Best* Lösung bezeichnet den beschriebenen Idealzustand, während Letztere die Realitätssituation meint. Die Agency-Kosten sind einfach formuliert die Kosten, die der Prinzipal (bzw. der Agent) für die Arbeitsdelegation in einer Welt mit Informationsproblemen zu tragen hat.⁵²² Diese Kosten setzen sich zusammen aus *Kontroll- und Anreizkosten* des Prinzipals, aus *Signalisierungskosten* des Agenten und dem *Residualverlust* für den Prinzipal.⁵²³ *Kontroll- und Anreizkosten* fallen im Rahmen des Kooperationsvertrages für den Prinzipal an, um das Agentenverhalten zu kontrollieren bzw. durch entsprechende Anreizmechanismen so zu steuern, dass das von Seiten des Auftraggebers beabsichtigte Verhalten auch tatsächlich umgesetzt wird. Die *Signalisierungskosten* oder *Gewährleistungskosten* betreffen Garantieverprechen und beispielsweise Selbstkontrollaktivitäten von Seiten des Agenten, um dem Auftraggeber zu verdeutlichen, dass auf prinzipalschädigendes Verhalten verzichtet wird. Der *Wohlfahrtsverlust*

⁵¹⁶ Vgl. PICOT ET. AL. (1999), S.85f.

⁵¹⁷ Vgl. FÖHR (1997), S.104.

⁵¹⁸ Vgl. CHRISMAN ET. AL. (2004), S.336; BOIVIE ET. AL. (2001), S.551.

⁵¹⁹ Vgl. SPREMAN (1988), S.617; PICOT (1991), S.150.

⁵²⁰ FÖHR (1991), S.127.

⁵²¹ Vgl. SPREMANN (1988), S.617.

⁵²² Vgl. KRÄKEL (1999), S.70

⁵²³ Vgl. JENSEN/MECKLING 1976, S. 398; WOLF (2005), S.279.

schließlich umfasst die Differenz zwischen optimaler und faktischer Interessensangleichung.⁵²⁴ Die verschiedenen Bestandteile der Agency-Kosten stehen miteinander in Verbindung. So können beispielsweise die Residualverluste gesenkt werden, wenn c. p. die Kontrollkosten des Prinzipals erhöht werden. Die Kontrollkosten für den Prinzipal fallen niedriger aus, wenn die Signalisierungsbemühen und die dadurch entstehenden Kosten des Agenten höher sind.⁵²⁵

Das Effizienzkriterium der Agency-Theorie ist die Minimierung der Agency-Kosten. Es gilt eine Second-Best-Lösung zu finden, die der First-Best-Lösung am ähnlichsten ist.⁵²⁶ Die Höhe der Agency-Kosten wird – wie aus den bisherigen Ausführungen deutlich geworden ist – von der Risikoprämie, Anreizkomponenten, Kontrollkosten und dem Reservationsnutzen des Agenten beeinflusst.⁵²⁷ Je größer das Erfolgsrisiko und je größer die Risikoaversion des Agenten ist, desto höhere Agency-Kosten fallen in der Konsequenz an.⁵²⁸

Angewendet auf die spezifische Situation zwischen Unternehmenseigentümern und Topmanagern, stellen die Agency-Kosten die Kosten dar, die durch die Trennung zwischen Unternehmenseigentum und Unternehmensführung entstehen. Die hier zu Grunde gelegte Annahme ist, dass angestellte Entscheidungsträger sich nicht wie Unternehmenseigentümer verhalten. Die Agency-Kosten entstehen demzufolge – ähnlich wie allgemein formuliert – aufgrund der notwendigen Interessensangleichung von Topmanagern und Unternehmenseigentümern, mit deren Hilfe eigennütziges Verhalten der Manager vermieden werden soll. Gleichzeitig beinhalten sie aber auch Kosten, die durch opportunistisches Agentenverhalten entstehen.⁵²⁹ Die Unternehmensleistung steht demzufolge direkt in Zusammenhang mit den Agency-Kosten, die nicht entstehen würden, wären Unternehmenseigentum und Unternehmensführung nicht getrennt.⁵³⁰ Die Agency-Theorie betont also vor dem Hintergrund der Trennung von Unternehmenseigentum und -entscheidung die Effizienz-

⁵²⁴ Vgl. JENSEN/MECKLING 1976, S. 398; WOLF (2005), S.279.

⁵²⁵ Vgl. WOLF (2005), S.279.

⁵²⁶ Vgl. PICOT ET. AL. (1999), S.87.

⁵²⁷ Vgl. FÖHR (1991), S. 127; FÖHR (1997), S.103f.

⁵²⁸ Vgl. SCHNEIDER (2006), S.60.

⁵²⁹ Vgl. CHRISMAN ET. AL. (2004), S.335; BOIVIE ET. AL. (2011), S.551.

⁵³⁰ Vgl. CHRISMAN ET AL. (2004), S.335; JURKUS ET AL. (2011), S.180.

verluste in Form der Agency-Kosten und stellt sich die Frage, wie diese reduziert werden können.

Die Agency-Kosten werden in der Regel meist nicht ⁵³¹direkt quantifiziert. Man versucht vielmehr das Verhältnis von Aktivitäten, die eine Interessensangleichung bewirken, und der Unternehmensleistung herzustellen und zu beobachten.⁵³² Dieser Zusammenhang wird in verschiedenen Untersuchungen⁵³³ als Effizienzkriterium⁵³⁴ genutzt, um beispielsweise zu zeigen, dass alternative Effekte wie die Unternehmensidentifikation des CEO⁵³⁵ oder geschlechtsspezifische Heterogenität⁵³⁶ im Topmanagement, beeinflussend auf die Delegationsbeziehung zwischen Unternehmenseigentümern und Topmanager in der Hinsicht wirken, dass eine Reduktion der Agency-Kosten daraus resultieren kann. Dennoch bleibt anzumerken, dass die Agency-Kosten real nicht exakt messbar sind. Vor allem die Komponente des Residualverlustes ist schwer zu quantifizieren, da die Referenzlösung (First-Best-Situation) in realen Situationen kaum nachempfunden werden kann.⁵³⁷ Vor diesem Hintergrund besteht die Möglichkeit methodisch auf zwei Weisen vorzugehen: erstens kann man formal mit sehr restriktiven Annahmen arbeiten oder zweitens die Agency-Kosten im Rahmen von Tendenzaussagen nutzen. Bezogen auf die Letztere Vorgehensweise ist damit das Anliegen verbunden, die Agency-Kosten als Bewertungskriterium zu nutzen, um Gestaltungsempfehlungen zu ermöglichen.⁵³⁸

Im hier thematisierten theoretischen Kontext der Gestaltung der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent, erscheint es sinnvoll, die theoretischen Zusammenhänge der Agency-Kosten als grundlegendes Effizienzkriterium für Tendenzaussagen zu nutzen. Das Ziel des Prinzipals ist vor dem Hintergrund der Trennung von Eigentum und Entscheidung, die Minimierung der Agency-Kosten. In diesem Rahmen können demzufolge Aussagen über die Vorteilhaftigkeit von bestimmten Beziehungskom-

⁵³¹ Vgl. KIESER/EBERS (2006), S.266; KRÄKEL (2004), S.14.

⁵³² Vgl. CHRISMAN ET AL. (2004), S.340.

⁵³³ Vgl. u.a. BRUTON ET AL. (2002); CHRISMAN ET AL. (2004); FAUVER/NARANJO (2010); BOIVIE ET AL. (2011); JURKUS ET AL. (2011).

⁵³⁴ Zum einen Teil werden in diesen Untersuchungen relative Aussagen getroffen vgl. CHRISMAN ET AL. (2004), zum anderen werden auch bestimmte Proxy für den Zusammenhang der Agency-Kosten im Rahmen einer empirischen Untersuchungen genutzt. Vgl. JURKUS ET AL. (2011).

⁵³⁵ Vgl. BOIVIE ET AL. (2011).

⁵³⁶ Vgl. JURKUS ET AL. (2011).

⁵³⁷ Vgl. KIESER/EBERS (2006), S.276f.

⁵³⁸ Vgl. KRAPP (2000a), S.147.

ponenten speziell der Teamzusammensetzung und deren Auswirkungen getroffen werden.

4.3 Würdigung der Prinzipal-Agent-Theorie

Eine Auseinandersetzung mit der Prinzipal-Agent-Theorie führt insgesamt zu dem Ergebnis, dass neben hervorzuhebenden Beiträgen der Theorie, auch einige kritischen Ansatzpunkten zu benennen sind, die Anlass für weitere Forschungs- und Ergänzungsüberlegungen bieten.

Die Theorie beschäftigt sich mit Delegationsbeziehungen und arbeitet heraus, dass die Leistungserstellung von einer effizienten Vertragsgestaltung abhängig ist. Dieser Zusammenhang wird präzise durch einfache Konstruktionen dargestellt. Überzeugend ist in dieser Hinsicht, dass die Interaktion der Akteure und deren Abhängigkeit mit diversen Informationsständen modelliert werden. Insgesamt gelangt man so zu relativ einfachen und vor allem robusten Grundmodellen, die neben einem hohen Anregungspotential auch dazu führen, dass sich Hypothesen einfach formulieren und nachvollziehen lassen.⁵³⁹ Die thematisierten Agenturprobleme sind darüber hinaus im Alltagsleben von Bedeutung und weisen somit eine hohe faktische Relevanz aus. Sie erlangt ihre Zweckmäßigkeit, da sie das Wirtschaftsgeschehen grob abbildet.⁵⁴⁰ Inhaltlich sind vor allem die Beiträge, dass Informationen nicht kostenlos zu beschaffen sind und Risiko existiert, das sich vertragsrelevant auswirkt, zu betonen.⁵⁴¹

Dennoch hat die Prinzipal-Agent-Theorie in verschiedener Hinsicht Kritik ausgelöst.⁵⁴² Während manche Kritikpunkte im Verlauf der Theorieentwicklung durch erweiterte, neuere Ansätze ausgeräumt wurden, finden sich nach wie vor Beanstandungen, die im Wesentlichen einerseits die normative Ausrichtung und andererseits den empirischen Zweig betreffen.⁵⁴³

⁵³⁹ Vgl. EBERS/GOTSCH (2002), S.273.

⁵⁴⁰ Vgl. WOLF (2005), S.280.

⁵⁴¹ Vgl. EISENHARDT (1989), S.64f.

⁵⁴² Zu einem Überblick vgl. SAAM (2002), S.50-59.

⁵⁴³ Vgl. SAAM (2002), S.50.

Die *normative Theorie* sieht sich dem Vorwurf ausgesetzt, ihre restriktiven Annahmen führen dazu, dass die Theorie lediglich einen geringen Informationsgehalt aufweist und man nicht von einer Universalität ausgehen kann.⁵⁴⁴ In diesem Zusammenhang werden beispielsweise die vertragliche ex-ante Perspektive, restriktive Verhaltensannahmen und die Parteilichkeit zugunsten des Prinzipals kritisiert.⁵⁴⁵ Eine Bedeutung für praktische Zusammenhänge wird der Theorie damit abgesprochen. Gleichzeitig werden empirische Diskrepanzen zu theoretischen Modellprognosen angeführt, um das Argument der Realitätsferne zu unterstreichen. Allerdings kann dieser Zusammenhang als fraglich angesehen werden, da empirische Abweichungen nicht unbedingt als Anlass gesehen werden können, jede theoretische Implikationen in der Realität vollständig umzusetzen. Es scheint, als ob in diesem Zusammenhang das Ziel normativer Überlegungen aus dem Blickwinkel gerät und die Tatsache, dass Annahmen Modelle determinieren und jegliche Änderungen, veränderte Modelllösungen nach sich ziehen, schlicht außer Acht gelassen wird.⁵⁴⁶ Durchaus zutreffend erscheint vor diesem Hintergrund der Vergleich zwischen der Theorie und einer Landkarte von ELSCHEN. Eine gewisse Abstraktion einer Theorie ist demzufolge notwendig, um das Zurechtfinden in der Realität zu ermöglichen. Gleichzeitig ist damit aber auch ausgedrückt, dass es der Prinzipal-Agent-Theorie nicht um die Lösung aller Probleme in Auftragsbeziehungen geht und ihr dazu auch die Eignung fehlen würde.⁵⁴⁷

Ebenso ist die Opportunismusannahme umstritten, da – so die Meinung – andere Sozialdimensionen, wie beispielsweise Altruismus ausgeblendet bleiben.⁵⁴⁸ Diese Annahme wird als kontraproduktiv in der Form gesehen, dass sie sich als eine Art „Self-fulfilling-Prophecy“ entwickeln könnte.⁵⁴⁹ Sicherlich ist der Einwand, dass andere soziale Komponenten keine bis kaum Aufnahme in theoretische Überlegungen finden, richtig.⁵⁵⁰ Dennoch ist nicht nachzuvollziehen, dass das fehlende Einbeziehen anderer zwischenmenschlicher Komponenten die Nutzung der Opportunis-

⁵⁴⁴ Vgl. MÜLLER (1995), S.71f.

⁵⁴⁵ Vgl. SAAM (2002), S.51-54.

⁵⁴⁶ Vgl. TERBERGER (1994), S.105.

⁵⁴⁷ Vgl. ELSCHEN (1991), S.1003

⁵⁴⁸ Vgl. WISEMAN ET AL. (2012), S.204f.

⁵⁴⁹ Vgl. BÜTEL (2009), S.57

⁵⁵⁰ Vgl. WISEMAN ET AL. (2012), S.204f.

musannahme grundsätzlich derart in Frage stellt. Diese Annahme ist für theoretische Überlegungen von Bedeutung, weil eine potentielle Möglichkeit auf Opportunismus besteht und dies zu berücksichtigen ist. Damit soll allerdings nicht ausgedrückt werden, dass jedes Individuum anderen Schaden zufügen wird.⁵⁵¹

Die positive Theorieströmung wird mit der mangelnden Operationalisierbarkeit der Agenturkosten konfrontiert.⁵⁵² Allerdings bleibt in diesem Zusammenhang anscheinend unberücksichtigt, dass die Ermittlung und auch die Nutzung der Agency-Kosten durchaus ihre Berechtigung in der Form findet, dass dies als eine Art Bewertungskriterium anzusehen ist, um beispielsweise verschiedene Verträge zu vergleichen und Empfehlungen abzugeben.⁵⁵³

Die Herausforderungen aktueller und künftiger Überlegungen bestehen darin, den sozialen und kulturellen Gesellschaftskontext stärker einzubeziehen.⁵⁵⁴ Ebenso erscheint es bei der Anwendung auf organisationsinterne Beziehungen wichtig, eine Abstimmung von vertraglichen Lösungen zur Unternehmensumwelt und der Unternehmensstrategie zu erreichen. Deutlich wird dies darin, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Abstimmung der Entlohnung auf die Unternehmensstrategie nachgewiesen werden kann. Ein „mismatch“ würde zu kontraproduktiven Konsequenzen führen.⁵⁵⁵

Ein weiteren wichtigen Einwand und künftiger Ansatzpunkt kann man darin sehen, dass bei der Zielfestlegung unvollständige Information oder begrenzte Rationalität keinen entscheidenden Einfluss spielen.⁵⁵⁶ Somit bleibt unbeachtet, dass Entscheidungssituationen immer wieder auch durch diese gekennzeichnet sind.⁵⁵⁷ In diesem Zusammenhang ist ebenso zu berücksichtigen, dass Arbeitsleid nicht unbedingt die Quelle von Anreizproblemen darstellt. Vor allem bei der Beziehung zwischen Eigentümer und Manager kann konstatiert werden, dass Managementprobleme nicht automatisch dadurch gelöst werden können, dass ein Manager „fleißiger“ arbeitet.

⁵⁵¹ Vgl. WISEMAN ET AL. (2012), S.217.

⁵⁵² Vgl. FÖHR (1997), S.103f; GÖBEL (2002), S.126f; KIESER/EBERS (2006), S.276.

⁵⁵³ Vgl. KRAPP (2000a), S.148.

⁵⁵⁴ Vgl. WISEMAN ET AL. (2012), S.217.

⁵⁵⁵ Vgl. BARKEMA/GOMEZ-MEJIA (1998), S.139.

⁵⁵⁶ Vgl. LEVINTHAL (1988), S.54.

⁵⁵⁷ Vgl. SAAM (2002), S.53f.

Der Erfolg ist maßgeblich von der Entscheidungsqualität beeinflusst, so dass es hier zu einer verkürzten Sichtweise kommt.⁵⁵⁸

4.4 Zusammenfassung

Die Prinzipal-Agenten-Theorie analysiert Delegationsbeziehungen zwischen zwei rationalen und nutzenmaximierenden Akteuren vor dem Hintergrund, dass sich durch die gegenseitige Abhängigkeit der Vertragspartner und der Existenz von asymmetrisch verteilten Informationen sowie Umweltunsicherheit konträre Interessen zu einer Schädigung des Auftraggebers führen können. Die Analyse wird aus der Perspektive des Auftraggebers durchgeführt. Anreize und Leistungskontrollen werden in diesem Zusammenhang als Möglichkeit diskutiert die Interessen der Vertragsparteien anzugleichen. Während in Grundmodellen diese Thematik als statischer Fall zwischen einem Prinzipal und einem Agent untersucht wird, beschäftigen sich erweiterte Ansätze damit, welche Auswirkungen sich durch die Beteiligung eines Supervisors, mehrerer Agenten bzw. Prinzipalen, mehrerer Aufgaben und eines längeren Untersuchungszeitraums ergeben. Die Analysen in diesem Rahmen thematisieren neben Möglichkeiten die Grundproblematik zu entschärfen (Sanktionen und Reputationsaufbau bei mehrperiodischen Modellen), auch weiterführende Probleme, die gesonderte Lösungsansätze erfordern, wie beispielsweise Koalitionsabsicherungsmechanismen bei mehrstufigen Modellen oder Gruppenanreize bei Multi-Agent-Modellen.

Die Agenturtheorie stellt die Delegationsbeziehung zwischen Topmanagern und Unternehmenseigentümern theoretisch dar, indem ein Zusammenhang zwischen der jeweiligen Managerleistung und dem Unternehmensergebnis hergestellt wird. Ziel theoretischer Überlegungen ist es, vertragliche Strukturen anzubieten, die Probleme und dadurch resultierende Kosten der Delegationsbeziehung, die sogenannten Agency-Kosten, zu minimieren. Mit anderen Worten: Aus Sicht des Unternehmenseigentümers ist das Ziel damit festgelegt, eine vertragliche Lösung zu finden, die der am nächsten kommt, wenn er selbst die Unternehmensführung übernehmen wür-

⁵⁵⁸ Vgl. LEVINTHAL (1988), S.181f; BÜTEL (2009), S.57f.

de. Demzufolge lässt sich der Unternehmenserfolg aus dieser theoretischen Perspektive heraus als Minimierung der Agency-Kosten interpretieren. Obwohl dieses Konzept – wie dargestellt – nicht unumstritten ist und die Operationalisierbarkeit nicht mit derer anderer Erfolgsindizes verglichen werden kann, stellt es ein Effizienzkriterium dar, mit dessen Hilfe die Vorteilhaftigkeit diverser vertraglicher Gestaltungsmöglichkeiten bewertet werden kann. Bezieht man diese Überlegungen auf ein Topmanagementteam, so muss berücksichtigt werden, dass bei der mehrperiodische Kooperation von Agenten, deren Arbeitsverteilung durchaus hierarchische Strukturen aufweisen kann, einer Kooperationsrente und einer verbesserten Informationssituation, Verteilungsprobleme, potentielle Kollusionsverluste und Career-Concerns-Probleme gegenüberstehen. Prinzipale stehen demzufolge vor der Herausforderung die positiven Auswirkungen von Topmanagementteams zu sichern, indem Anreize so gestaltet werden, dass Kooperation induziert werden kann und intertemporalen Effekten Genüge getan wird. Im Rahmen der Anwendung auf den realen Kontext zwischen Topmanager und Unternehmenseigentümer und der Komplexität die dieser Situation geschuldet ist, stellt sich die Frage, ob Anreize und Kontrollen allein geeignet sind, suboptimales Verhalten von Seiten der Agenten zu vermeiden.

Als Ergebnis dieses Kapitels erscheint es sinnvoll durch die Ergänzung weiterer theoretischer Überlegungen, Alternativen zu thematisieren, die helfen, die Delegationsbeziehung zu optimieren. So sieht sich diese Arbeit zwar in der Tradition der Agentur-Theorie, dennoch ist es das Ziel, mit Hilfe ergänzender Überlegungen die Management-Thematik vor dem Hintergrund der Teamperspektive und der Teamzusammensetzung genauer zu beleuchten.

5. Topmanagementteam und Unternehmenserfolg aus Sicht der Upper-Echelons Perspektive

Die Upper-Echelons-Theorie basiert auf dem Artikel „*Upper-Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers*“, der 1984 von HAMBRICK/MASON veröffentlicht wurde. Diese Theorie stellt einen Zusammenhang zwischen Topmanagern und Unternehmenserfolg dar. Zentral bei diesem Konzept ist, dass strategische Entscheidungen, die einen richtungsweisenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, nicht von einzelnen Entscheidern getroffen werden, sondern von einer Gruppe von Managern, die an der Spitze des Unternehmens stehen.⁵⁵⁹ Wie der Zusammenhang in diesem Rahmen explizit dargestellt wird, soll im nächsten Abschnitt veranschaulicht werden, bevor einzelne Eigenschaften und ihre Implikationen für die Teamperspektive dargelegt werden. Der Einfluss des Kontextes und diverser Moderatoren wird anschließend erläutert, bevor der Ansatz einer kritischen Würdigung unterzogen wird.

5.1 Grundlagen

In der Upper-Echelon Theorie wird eine Verbindung zwischen den spezifischen Eigenschaften der Topmanagementteammmitglieder, deren Strategieentscheidungen und der Unternehmensleistung hergestellt und analysiert. Ausgangslage bilden dabei strategische Entscheidungen, die vom Topmanagementteam getroffen werden.

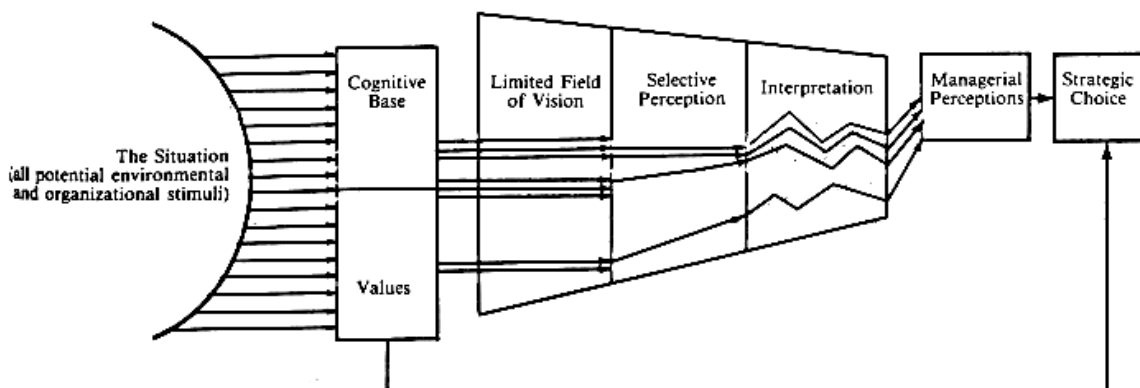


Abbildung 6: Strategic Choice under Conditions of Bounded Rationality (HAMBRICK/MASON (1984), S.195)

⁵⁵⁹ Vgl. HAMBRICK (2007), S.334.

Die Abbildung verdeutlicht, dass die Perspektive der Upper-Echelons-Theorie darauf gründet, dass die Grundlage des jeweiligen Entscheidungsverhaltens in einer spezifischen Entscheidungssituation, die *Wertvorstellungen* und die *kognitive Basis* der relevanten Teammitglieder bilden. Diese kognitive und wertbezogene Basis wird auf psychologische und demographische Eigenschaften zurückgeführt.⁵⁶⁰ Topmanager nutzen ihre jeweilige Wissens- und Erfahrungsausstattung, um Entscheidungen zu treffen. Komplexe Entscheidungen werden als Ergebnis verhaltensorientierter Faktoren interpretiert.⁵⁶¹ Diese Sichtweise greift auf die Annahme der begrenzten Rationalität zurück.⁵⁶² Akteure können demnach in Entscheidungssituationen aufgrund begrenzter kognitiver Kapazitäten nicht alle relevanten Informationen beschaffen und verarbeiten.⁵⁶³

Im Entscheidungsmodell⁵⁶⁴ der Upper-Echelons-Theorie sind Entscheider in einer spezifischen Entscheidungssituation beeinflusst durch ihre kognitive und wertbezogene Basis. Aufgrund der Annahme, dass sie nur begrenzt alle Informationen verarbeiten, werden Informationen selektiert und interpretiert ausgehend von den individuellen Eigenschaften. Diese gefilterten und gewerteten Informationen werden dann als Grundlage für (eine) Entscheidung(en) genutzt.⁵⁶⁵ Dieser Prozess wird als mehrstufiger Prozess verstanden. Zu Beginn dieses Prozesses ist der Akteur in einer Entscheidungssituation mit diversen organisationsinternen und -externen Stimuli konfrontiert. Aufgrund der eigenen kognitiven Beschränkung wird der Akteur lediglich bestimmte fokussierte Informationen weiterverarbeiten (Limited Field of Vision), die selektiert (Selective Perception) und anschließend interpretiert (Interpretation) Entscheidungen hervorbringen. Die kognitive Basis und die jeweiligen Wertvorstellungen wirken beeinflussend auf die Interpretation der jeweiligen Informati-

⁵⁶⁰ Vgl. HAMBRICK/MASON (1984), S.193.

⁵⁶¹ Vgl. HAMBRICK ET AL. (1993), S.402.

⁵⁶² Vgl. HAMBRICK (2007), S.334. Das Konzept der begrenzten Rationalität oder „bounded rationality“ geht auf SIMON (1957) zurück. Entscheider werden vor diesem Hintergrund als Satisfizierer verstanden, da sie sich aufgrund ihres begrenzten kognitiven Vermögens durchaus mit Alternativen zufrieden geben, die lediglich ihr Anspruchsniveau erfüllen. Die Möglichkeit optimaler Alternativen wird damit per se nicht in Frage gestellt; suboptimale Entscheidungen werden in diesem Zusammenhang lediglich auf die kognitiven Beschränkungen zurückgeführt. Vgl. TAYLOR (1975), S.75; BECKERT (1996), S.137f.

⁵⁶³ Vgl. SIMON (1955), S.114, SIMON (1957), SIMON (1990), S.17.

⁵⁶⁴ Vgl. Abbildung 6.

⁵⁶⁵ Vgl. HAMBRICK/MASON (1984), S.195.

onen.⁵⁶⁶ Die kognitive Basis bezeichnet das Wissen von Akteuren über zukünftige Ereignisse, mögliche Alternativen und deren Konsequenzen. Sowohl dieses Wissen, als auch bestimmte Wertvorstellungen sind indiziert durch demographische und auch psychische Eigenschaften der jeweiligen Person.⁵⁶⁷ Im Vordergrund der Analysen stehen allerdings demographische Faktoren. Psychologische Kategorien sind kaum messbar oder zugänglich und weisen zu thematisch relevanten Faktoren – wie beispielsweise Betriebszugehörigkeit – teils nur einen geringen Bezug auf.⁵⁶⁸ Demographische Merkmale werden dagegen als verlässliche Hilfsvariablen für psychologische Konstrukte gesehen, die die Interpretationsbasis der jeweiligen Entscheider bilden und als Grundlage für eine Entscheidung dienen.⁵⁶⁹ Zu demographisch relevanten Faktoren zählen u. a. Alter, Betriebszugehörigkeit, Ausbildung und Karrierehintergrund der Topmanager.⁵⁷⁰ Diese individuellen Eigenschaften bilden ein spezifisches *dynamisches* Erfahrungs- und Verhaltensgerüst für Entscheider. Dieses Gerüst beeinflusst die Informationsverarbeitung und letztendlich die jeweilige Entscheidung. Durch Veränderungen des individuellen Hintergrunds der Personen, beispielsweise werden Entscheider älter oder durchlaufen neue Ausbildungsstufen, verändert sich demzufolge auch die Zusammensetzung der individuellen demographischen Eigenschaften, so dass die kognitive und wertbezogene Basis, die als Grundlage für Entscheidungen angesehen wird, verändert bzw. erweitert wird. Mit anderen Worten: Eine veränderte demographische Basis führt c. p. dazu, dass Entscheider in vergleichbaren Situationen zu anderen Entscheidungen gelangen.

⁵⁶⁶ Vgl. ebd.

⁵⁶⁷ Vgl. HAMBRICK/MASON (1984), S.195f.

⁵⁶⁸ Vgl. HAMBRICK/MASON (1984), S.196. CARPENTER ET. AL. (2004), S.750. Als psychologische Faktoren können Wertvorstellungen, mentale Modelle und Charisma der Topmanager betrachtet werden. Wertvorstellungen beinhalten Verhaltensweisen, die in einer Gesellschaft als kollektiv erstrebenswert bzw. als gültig erachtet werden. Vgl. BAHRDT (1997), S.49; HENKE (1998) S.60. Mentale Modelle sind als Orientierungs- oder Problemlösungshilfen zu verstehen und umfassen Vermutungen, Einschätzungen der jeweiligen Person, die durch deren individuellen Kontext und persönliche Erfahrungen herausgebildet wurden. Charisma stellt die individuelle Ausstrahlungskraft einzelner Personen dar und ist in der Regel mit den Kennzeichen Durchsetzungskraft, klare Ziele und konsequente Wertmaßstäbe verbunden. Vgl. HILLMANN (1994), S.125. Charisma zählt zu den Persönlichkeitseigenschaften, die dann zur Geltung kommt, wenn ein Akteur mit einer anderen Person in eine Beziehung tritt. Vgl. HENKE (1998), S. 60ff.

⁵⁶⁹ Vgl. CARPENTER ET AL. (2004), S.750.

⁵⁷⁰ Vgl. Kapitel 5.3.

5.2 *Demographische Eigenschaften als strategische Determinanten*

Analog zur Kausalität der Upper-Echelons-Theorie fungieren Topmanagementteams als strategische Entscheidungsgruppe in Unternehmen. Ihre Entscheidungen sind dabei durch die jeweilige kognitive und wertbezogene Basis der Topentscheider beeinflusst. Diese kognitive Basis wird durch individuelle Erfahrungen, spezifische Hintergründe und jeweilige demographische charakteristische Eigenschaften geprägt.⁵⁷¹ Im Folgenden wird die Bedeutung von Alter, Betriebszugehörigkeit und Branchenseniorität näher dargestellt. Diese Attribute sind in der Literatur umfangreich untersucht und stellen sichtbare demographische und organisationale Eigenschaften dar, die einen Bezug zum individuellen Entscheidungsverhalten aufweisen.

5.2.1 Alter

Bestimmte individuelle Eigenschaften und Verhaltenszüge, die das Entscheidungsverhalten beeinflussen, werden in Zusammenhang mit dem Alter von Topentscheidern gebracht und informieren in Konklusion dazu, über das potentiell strategische Verhalten. Dies ist aufgrund der Annahme von asymmetrisch verteilten Informationen aus Sicht von externen und internen Stakeholdern zu sehen und kann sich vor allem im Zusammenhang mit Rekrutierungsüberlegungen und Nachfolgeplanungen aufschlussreich auswirken.⁵⁷² Steigendes Alter wird mit bestimmten stereotypen Annahmen über zunehmende Leistungs- und Lerndefizite in Verbindung gebracht, die vor allem auf begrenzte kognitive Fähigkeiten zurückgeführt werden.⁵⁷³ Bezogen auf strategische Entscheidungen geht es im Kern darum, dass mit steigendem Alter eine steigende Risikoaversion⁵⁷⁴, strategische Persistenz⁵⁷⁵, eine geringere Innovationsbereitschaft⁵⁷⁶, geringere Kreativität und Problemlösungsfähigkeiten verbunden

⁵⁷¹ Vgl. WIERSEMA/BANTEL (1992), S.94.

⁵⁷² Vgl. JOOS ET AL. (2003), veröffentlicht im Internet, S.26-28 (06.05.2012); WANG/WALLACE (2009), S.151.

⁵⁷³ Vgl. OSWICK/JONES (1991), S.14; BECKER (2010), S.50.

⁵⁷⁴ Vgl. VROOM/PAHL (1971), S.403f.

⁵⁷⁵ Vgl. CARLSSON/KARLSSON (1970), S.710f; WIERSEMA/BANTEL (1992), S.97,112.

⁵⁷⁶ Vgl. CHILD (1974a) S.5; BANTEL/JACKSON (1989), S.114.

werden;⁵⁷⁷ empirische Befunde stützen diese Annahmen. In Firmen mit durchschnittlich mehr jungen Managern konnte nachgewiesen werden, dass diese eher dazu geneigt sind, riskante Strategien, wie beispielsweise unverwandte Diversifikation, Produktneueinführung oder Fremdkapitalerhöhung, durchzuführen. Ebenso weisen Unternehmen mit jüngerem Management ein höheres Wachstum auf, aber auch Instabilitäten bzgl. der Profitabilität im Vergleich zum Industriedurchschnitt.⁵⁷⁸ Strategisch persistentes Verhalten steht stellvertretend für routiniertes Strategieverhalten von Akteuren. In einer unsicheren Umgebung werden Verhaltensweisen, die als adäquat empfunden werden, habitualisiert und erfolgen dann automatisch. Sie basieren insofern auf bisherige Erfahrungen.⁵⁷⁹ Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass mit steigendem Alter auch die Strategieerfahrungen zunehmen und sich somit gewisse Strategieroutinen in unsicheren Kontextsituationen herausbilden, die Akteure automatisch abrufen. Die geringere Risikotoleranz in steigendem Alter wird darauf zurückgeführt, dass realisierte Lebensziele mit steigendem Lebensalter eine hohe Bedeutung einnehmen und nicht riskiert werden.⁵⁸⁰ Sicherheitsaspekte und Vermeidung risikoreicher Entscheidungen nehmen demzufolge eine wichtige Rolle ein, die mit der Bindung an bestimmte Netzwerke einhergeht und zur Internalisierung bestimmter Verhaltens- und Interpretationsmuster führt.⁵⁸¹ Die höhere Risikotoleranz in jungen Jahren kann ebenso damit in Verbindung gebracht werden, dass jüngere Topmanager diverse Karriereoptionen vor sich haben. Diese potentiellen Karriereaussichten generieren einen impliziten Anreiz, u.a. auch riskantere Entscheidungen zu treffen. Mit steigendem Alter nimmt die Bedeutung dieser impliziten Anreize ab, und der Stellenwert und die Sicherung von expliziten Anreizen nehmen zu. Reputations- oder Etablierungserfolge sollen möglichst nicht durch riskantes Verhalten gefährdet werden.⁵⁸² Eine weitere Erklärungslinie thematisiert kognitive Fähigkeiten. Mit zunehmendem Alter sinkt die Fähigkeit, neue Informationen zu verarbeiten, so dass ältere Menschen anfälliger sind für eine Informationsüberlastung und insgesamt länger brauchen, Informationen zu verarbeiten

⁵⁷⁷ Vgl. GUTHRIE/DATTA (1997), S.540.

⁵⁷⁸ Vgl. HAMBRICK/MASON (1984), S. 198.

⁵⁷⁹ Vgl. NOOTEBOOM/BOGENRIEDER (2003), veröffentlicht im Internet S.2 (17.05.2012).

⁵⁸⁰ Vgl. CARLSSON/KARLSSON (1970), S.710f; VROOM/PAHL (1971), S.404.

⁵⁸¹ Vgl. CARLSSON/KARLSSON (1970), S.712

⁵⁸² Vgl. GIBBONS/MURPHY (1992), S.469, 498; SCHRADER (1995), S. 127.

bzw. nur weniger Informationen verarbeiten.⁵⁸³ Physisch und mental können jüngere Manager höhere Anstrengungen in Strategieprozesse einbringen.⁵⁸⁴ In Zusammenhang mit einer heterogenen Altersstruktur variiert ebenso die Humankapitalausstattung. Mit steigendem Alter erwerben Arbeitnehmer zusätzliches, branchenbezogenes und betriebsspezifisches Ausbildungswissen⁵⁸⁵, während gleichzeitig das Ausbildungswissen je nach Bildungsinhalte veralten kann. Ältere Entscheider stützen sich eher auf berufsspezifischen Erfahrungen sowie internalisierten Verhaltensmuster und sind damit anfälliger für strategisch persistentes Verhalten im Vergleich zu jüngeren Entscheider, die über ein aktuelleres Ausbildungswissen verfügen, das sich direkt auf deren Entscheidungsverhalten, ihr Informationsverhalten und ihre mentalen Modelle auswirkt.⁵⁸⁶

5.2.2 Betriebszugehörigkeit

Betriebszugehörigkeit oder Seniorität stellt eine demographische Eigenschaft dar, die in ihrer Bedeutung für strategische Entscheidungen Überschneidungen mit dem Alter aufweist, da die steigende Verweildauer in einem Unternehmen mit zunehmendem Alter einhergeht. Dennoch beziehen sich die Auswirkungen einer steigenden Seniorität stärker auf die Internalisierung von unternehmensbezogenen Werten und der unternehmensspezifischen Ausrichtung, während mit zunehmendem Alter eher veränderte kognitive Fähigkeiten und persönliche Sicherheitsaspekte in den Vordergrund gestellt werden.⁵⁸⁷

Eine ansteigende Betriebszugehörigkeit führt dazu, dass in der Regel Verhaltensweisen und bestimmte Strategiekonzepte systematisch aufgebaut und internalisiert werden. Topmanager entwickeln eine gewisse Bindung an unternehmensinterne Werte und Praktiken, die mit stärker konsistentem Verhalten einhergehen.⁵⁸⁸ Die Einbindung und Etablierung in berufliche und soziale Netzwerke ist stärker ausge-

⁵⁸³ Vgl. TAYLOR (1975), S.78; RAFAELY ET AL. (2006), S.128.

⁵⁸⁴ Vgl. CHILD (1974), S.181ff.

⁵⁸⁵ Zu einer Einführung in die Humankapitaltheorie, die Ausbildung als eine Investitionsentscheidung modelliert vgl. BACKES-GELLNER ET AL. (2001), S.1-73.

⁵⁸⁶ Vgl. BANTEL/JACKSON (1989), S.109f; SCHRADER (1995), S.128.

⁵⁸⁷ Vgl. BANTEL/JACKSON (1989), S.110.

⁵⁸⁸ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.486f; WIERSEMA/BANTEL (1992), S.95; MILLER (1991), S. 47ff.

prägt, so dass es zur Bindung an einen gewissen Status quo kommt. HAMBRICK umschreibt diesen Zustand „as a belief in the enduring correctness of current organizational strategies and profiles“.⁵⁸⁹ Im Laufe des Internalisierungsprozesses von unternehmensspezifischen Werten und Praktiken entwickeln sich bestimmte Routinehandlungen.⁵⁹⁰ Informationsprozesse werden in Bezug auf strategische Entscheidungen hinsichtlich ihrer Intensität abnehmen, da mit breiterem und größerem Erfahrungswissen dieses verinnerlichte Repertoire, dass sich aus betriebsspezifischem Humankapital und praktischen Erfahrungen zusammensetzt, stärker genutzt wird und somit persistente Strategien c. p. stärker dominieren.⁵⁹¹ Neuere Informationen hingegen werden tendenziell weniger berücksichtigt bzw. informatorische Grundlagen können nur schwer in konkrete Entscheidungen umgesetzt werden, so dass sich in Folge dessen der Entscheidungsprozess tendenziell verlängern wird.⁵⁹² Insgesamt stellt sich als Folge dieser veränderten Entscheidungsstrukturen dar, dass Entscheider mit zunehmender Seniorität weniger aufgeschlossen gegenüber neueren und innovativeren Strategien sind.⁵⁹³ Der Einfluss von Seniorität auf Strategiepersistenz steigt in Abhängigkeit des jeweiligen Entscheidungsspielraums der Topmanager. Demzufolge ist der Zusammenhang stärker, je größer c. p. der Discretion-Level ist.⁵⁹⁴

Wenn man bei diesen Überlegungen den Aufbau von spezifischem Humankapital⁵⁹⁵ berücksichtigt, eröffnet dies zwei Dimensionen. Einerseits kann dadurch die potentiell sinkende Risikobereitschaft von Topentscheidern begründet werden, andererseits stellt gerade dieses spezifische Wissen für das Unternehmen einen Erfolgsfak-

⁵⁸⁹ HAMBRICK ET AL. (1993), S.402.

⁵⁹⁰ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.487.

⁵⁹¹ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.500; CASTANIAS/ HELFAT (1991), S.160; HERRMANN/DATTA (2005), S.72; GUTHRIE/DATTA (1997), S.539.

⁵⁹² Vgl. CARLSSON/KARLSSON (1970), S.711ff; TAYLOR (1975), S.78, 80f.

⁵⁹³ Vgl. HERRMANN/DATTA (2005), S.75; LIU ET AL. (2012), S.1350,1353.

⁵⁹⁴ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S. 496,498.

⁵⁹⁵ Spezifisches Humankapital stellt unternehmensspezifisches Wissen dar, dass in anderen Unternehmen einen geringeren Wert darstellt. Dies basiert auf den Annahmen der Humankapitaltheorie. Demnach kann das Humankapital in allgemeines, branchenbezogenes und betriebsspezifisches unterteilt werden. Allgemeines Humankapital kann generell in allen Unternehmen unabhängig von der jeweiligen Branche Anwendung finden, branchenbezogenes Wissen ist innerhalb einer Branche von Nutzen, während sich betriebsspezifisches Wissen nur auf ein bestimmtes Unternehmen bezieht. Vgl. HARRIS/HELFAT (1997), S.896; BACKES-GELLNER ET AL. (2001), S.20,34; BAILEY/HELFAT (2003), S.351.

tor dar.⁵⁹⁶ Die sinkende Risikobereitschaft ist in diesem Zusammenhang darauf zurückzuführen, dass in Abhängigkeit steigender Seniorität auch der Grad an spezifischem Humankapital zunimmt, was unweigerlich die Bildung einer Quasi-Rente⁵⁹⁷ zur Folge hat, an deren Sicherung auch der Topmanager partizipiert.⁵⁹⁸ Aufgrund der Tatsache, dass spezifisches Humankapital die Eigenschaft aufweist, nur in der ausbildenden Unternehmung die Produktivität des Arbeitnehmers zu erhöhen, würde der Wechsel in ein anderes Unternehmen bedeuten, dass dieses spezifische Wissen nicht produktivitätssteigernd angewendet werden kann.⁵⁹⁹ Bei einem überbetrieblichen Wechsel, müsste ein Topmanager unter Umständen Lohneinbußen in Kauf nehmen, da der Lohn in Unternehmen neben senioritätsabhängigen Lohnkomponente auch solche beinhaltet, die der Investition in spezifisches Humankapital geschuldet sind.⁶⁰⁰ Um Quasi-Renten und Etablierungserfolge zu sichern bzw. nicht zu gefährden, kann c. p. eine sinkende Risikobereitschaft angenommen werden. Allerdings muss in diesem Zusammenhang auch die produktivitätssteigernde Wirkung von zunehmendem unternehmensspezifischem Wissen berücksichtigt werden, die mit steigender Seniorität einhergeht. Je nach Unternehmenskontext und Entscheidungssituation kann auch ein stärker persistentes Entscheidungsverhalten von Vorteil sein.⁶⁰¹

5.2.3 Branchenseniorität

Branchenseniorität umfasst die durchschnittliche praktische Verweildauer innerhalb einer bestimmten Branche. Eine steigende Branchenseniorität muss allerdings nicht zwingend mit hoher Betriebszugehörigkeit einhergehen, da Akteure im Rahmen außerbetrieblicher Karrieren Unternehmen wechseln und gleichzeitig Branchenerfahrung sammeln können; in diesem Fall wird neben allgemeinem und betriebspe-

⁵⁹⁶ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.487; CASTANIAS/ HELFAT (1991), S. 161f; BERGH (2001), S.603f.

⁵⁹⁷ Als *Quasi-Rente* wird die Differenz zwischen dem Wert einer Investition in einer aktuellen Transaktion und dem in der nächstbesten Verwendung verstanden. Eine Quasi-Rente dient als Maß der so genannten Faktorspezifität, die eine Folge einer transaktionsspezifischen Investition darstellt. Vgl. HARRIS/HELFAT (1997), S.898; KRÄKEL (1999), S.11.

⁵⁹⁸ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.487; CASTANIAS/ HELFAT (1991), S.161f.

⁵⁹⁹ Vgl. BACKES-GELLNER ET AL. (2001), S.34, BÜHNER (2005), S.120.

⁶⁰⁰ Vgl. Oi (1962).

⁶⁰¹ Vgl. BERGH (2001), S.618f; SIMSEK (2007), S.654.

zifischem auch branchenspezifisches Wissen gebildet, das von dem Akteur in anderen branchengleichen Unternehmen eingesetzt werden kann. Der Wissenspool eines Topmanagers wird demzufolge durch bisherige berufliche Erfahrungen, die in unterschiedlichem Maße transferierbar sind, angereichert.⁶⁰² Dies führt dazu, dass Wissen und Erfahrungen aus vorherigen Stellungen Einfluss auf gegenwärtige strategische Entscheidungen nehmen können.⁶⁰³ Das Wissen, das Topmanager innerhalb einer Branche durch ihre Erfahrungen sammeln, umfasst beispielsweise strategische Möglichkeiten, Wettbewerbsbedingungen und Regulierungskomponenten und stellt demzufolge einen Erfolgsfaktor für ein Unternehmen dar.⁶⁰⁴ Entwicklungen innerhalb eines Branchenzweiges erfolgen nicht selten nach bestimmten Mustern. Topmanager, die innerhalb einer bestimmten Branche Erfahrungen sammeln konnten und eine gewisse Branchenexpertise aufweisen, sind in der Lage, die spezifische Branchendynamik zu verstehen und zu deuten, so dass sie mithilfe dieses Wissens beispielsweise Trends schneller erkennen können. Wenn derartige Erfahrungen innerhalb eines Topteams fehlen, besteht die Gefahr, dass Möglichkeiten nicht ausgeschöpft und adäquate Strategien, die erforderlich wären, nicht umgesetzt werden. In einer derartigen Situation wirkt sich die Branchenerfahrung der Topentscheider auf beispielsweise das Unternehmenswachstum aus.⁶⁰⁵ Mit zunehmender Branchenexpertise kann der Einfluss der Topmanager auf die Strategiebildung steigen.⁶⁰⁶ Allerdings wächst mit steigender Zugehörigkeit auch der Internalisierungsgrad bestimmter Verhaltensmuster. Wenn die Unternehmensspezifik neue Ideen und Perspektiven erfordert, so wird beobachtet, dass Personal eher außerhalb der gegenwärtigen Branche rekrutiert wird. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass die Humankapitalausstattung der Topmanager sich auf Entscheidungsprozesse und damit auf strategische Entscheidungen auswirkt. In Falle einer externen Rekrutierung ist allerdings auch mit größeren Leistungsvarianzen zu rechnen.⁶⁰⁷ Insgesamt kann festgehalten werden, dass das branchenbezogene Fachwissen von Topmanagern durchaus einen Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellt, mit

⁶⁰² Vgl. BAILEY/HELFAT (2003), S.350f.

⁶⁰³ Vgl. BOEKER(1997), S.215.

⁶⁰⁴ Vgl. KOR (2003), S.711.

⁶⁰⁵ Vgl. KOR (2003), S.710f,715; KOR/MISANGYI (2008), S.1346f.

⁶⁰⁶ Vgl. BOEKER (1997), S.217f.

⁶⁰⁷ Vgl. BOEKER (1997), S.214; BAILEY/HELFAT (2003), S.354,364f.

zunehmender Verweildauer innerhalb einer Branche werden allerdings auch potentiell persistente Verhaltensmuster und demzufolge branchenkonformes Verhalten herausgebildet.

5.3 Die Gruppenzusammensetzung

Individuen werden durch regelmäßige Kontakte, sich wiederholende Prozesse und Verhaltensweisen, integrierte Mitglieder von Gruppen, zu denen auch formale Arbeitsgruppen zählen. Damit ist ausgedrückt, dass die formale Zugehörigkeit zu einem Team oder einer Gruppe allerdings nicht ausreicht, um integrierter Bestandteil dieser zu sein. Wenn sich die Mitglieder einer Gruppe bezüglich bestimmter Eigenschaften unterscheiden und damit divers sind, werden potentielle Hindernisse für soziale Interaktion und demzufolge für Integration geschaffen.⁶⁰⁸ Dies gilt auch in Bezug auf formale Teamstrukturen in Unternehmen. Überlegungen, die Gruppenmechanismen thematisieren, werden vor dem Hintergrund geführt, dass Gruppen heterogen oder homogen zusammengesetzt sein können. Die jeweilige Zusammensetzung kann sich indirekt oder direkt auf die Gruppenleistung auswirken. Heterogenität und Diversität werden in diesem Zusammenhang häufig synonym verwendet bzw. Diversität beschreibt die personell heterogene Zusammensetzung eines Teams.⁶⁰⁹ *Diversität* bezeichnet den Unterschied bezüglich bestimmter Eigenschaften und Merkmale, wie Alter, kulturelle Zugehörigkeit oder Unternehmenszugehörigkeit, die über bloße Beschreibung der Unterscheidungsmerkmale derart hinausgeht, dass deren Relevanz für soziale Interaktionssituationen berücksichtigt wird.⁶¹⁰ Demzufolge wird Diversität benutzt, "(...) to describe the distribution of differences among the members of a unit with respect to a common attribute x, such as tenure, (...) or pay."⁶¹¹ Diversität "(...) can be defined as the existence of differences or variation within a group on certain demographic variables."⁶¹²

⁶⁰⁸ Vgl. BLAU (1978), S.210.

⁶⁰⁹ Vgl. GEBERT (2004), S.412.

⁶¹⁰ Vgl. KNIGHT ET AL. (1999), S. 445; PODSIADLOWSKI (2002), S.260ff; KNIPPENBERG ET AL. (2004), S.1008.

⁶¹¹ HARRISON/KLEIN (2007), S.1200.

⁶¹² AUH/MENGUC (2005), S.335.

Die einzelnen relevanten Diversitätsmerkmale werden in der Literatur unterschiedlich klassifiziert: Man unterscheidet *demografische Merkmale* wie Alter, Geschlecht und Ethnizität von *organisationalen Merkmalen*, die die jeweilige hierarchische Position sowie Seniorität umfassen. Zum Teil werden noch Kategorien wie *individuelle Expertise* (Ausbildung, funktionaler Hintergrund), *kulturelle Merkmale* (Wirkung der Nationalität) oder *kognitive Merkmale*, die Werte, Einstellungen und Glauben widerspiegeln sollen, unterschieden. Die jeweiligen Kategorisierungen weichen auch voneinander ab.⁶¹³ Eine weitere mögliche Kategorisierung differenziert „*job-related*“ Attribute von „*less-job related*“ Merkmalen. Erstere umfassen Teammitgliedereigenschaften, die sich auf die jeweilige Expertise und Berufsverläufe beziehen, während Letztere sich auf Kategorien wie Alter, Geschlecht und ethnische Zugehörigkeit konzentrieren.⁶¹⁴ Ebenso können analysierte Eigenschaften danach unterteilt werden, ob sie *sichtbar*, bzw. *nicht sichtbar* sind und demzufolge einen höheren Kenntnisstand der jeweiligen Teammitglieder erfordern, um als Differenzierungsmerkmal wahrgenommen zu werden.⁶¹⁵ HARRISON/KLEIN (2007) haben sich in diesem Zusammenhang damit beschäftigt, verschiedene Diversitätslevels zu typologisieren. Demnach kann Diversität drei verschiedene Formen annehmen. Diese sind Diversität als „Separation“, als „Variety“ und als „Disparity“. Erstere bezeichnet unterschiedliche Meinungen und Einstellungen, Zweitere steht für kognitive Vielfalt, und Letztere greift die vertikale Differenzierung auf, die durch eine ungleiche Verteilung, z.B. von sozialen und materiellen Ressourcen entsteht.⁶¹⁶

Die verschiedenen Klassifikationsmöglichkeiten, unterscheiden sich unter anderem darin, wie eindeutig sie nachgewiesen werden können. Demographische Merkmale können im Gegensatz zu kognitiven Merkmalen eindeutig zugeordnet und gemessen werden. Hohe Reliabilität und Validität bei Untersuchungen kann erreicht werden, wenn messbare und beobachtbare Merkmale, wie beispielsweise Alter und Seniorität, untersucht werden.⁶¹⁷

⁶¹³ Vgl. JANS (2004), veröffentlicht im Internet, S. 3 (17.08.2012); PODSIADLOWSKI (2002), S.264.

⁶¹⁴ Vgl. PELLED (1996), S.617; SIMONS ET AL. (1999), S.662f; OLSON ET AL. (2006), S.114ff.

⁶¹⁵ Vgl. PELLED (1996), S.617; RICHARD/SHELOE (2002), S.958; JACKSON ET AL. (2003), S.802.

⁶¹⁶ Vgl. HARRISON/KLEIN (2007), S. 1200,1203-1207.

⁶¹⁷ Vgl. JANS (2004), veröffentlicht im Internet, S. 8 (17.08.2012).

Die in der vorliegenden Arbeit berücksichtigten Merkmale sind nachweisbar und können als demographische und organisationale Eigenschaften klassifiziert werden, die die berufliche Situation eines Entscheiders beschreiben und eindeutig charakterisieren. In einer Teamstruktur kann Diversität, die durch diese Eigenschaften hervorgerufen wird separierend, disparierend und variierend wirken.

Es gibt zahlreiche empirischen Arbeiten, die sich mit Implikationen von Diversität beschäftigen und zu inkonsistenten Ergebnissen kommen.⁶¹⁸ Diese Arbeiten werden von der Überlegung geleitet, dass die Eigenschaften der einzelnen Topteammitglieder deren Entscheidungsverhalten beeinflussen und dazu führen, dass Strategien unterschiedlich bewertet werden.⁶¹⁹ Diversität beeinflusst gruppeninterne Interaktionsprozesse in unterschiedlicher Art und Weise.⁶²⁰ Mit Heterogenität bzw. Diversität werden sowohl positive, als auch negative Effekte für die Topteamleistung in Verbindung gebracht.⁶²¹ Die Vorteilhaftigkeit einer heterogenen Zusammensetzung ergibt sich durch Wissenskompentaritäten der verschiedenen Teammitglieder, die als Unternehmensressource gewertet werden können.⁶²² Nach LAZEAR (1999) stellen vorhandene Wissenskompentaritäten vor allem dann einen Vorteil dar, wenn die Wissensüberschneidungen möglichst gering sind und das Wissen für die gesamte Gruppe relevant sowie austauschbar ist.⁶²³ Diversität wird in diesem Zusammenhang meist als Erhöhung der kognitiven Basis verstanden und mit höherem Kreativitäts- und Informationspotential gleichgesetzt.⁶²⁴ Diese Art von Diversität entspricht in diesem Zusammenhang einer Ressource, die Perspektivenvielfalt erzeugen kann.⁶²⁵ Die Ressourcenhypothese⁶²⁶ oder Informations- bzw. Entscheidungsperspektive⁶²⁷ bezieht sich auf kognitive Diversität, die unter anderem unterschiedliche Lebenserfahrung (Alter, Geschlecht), Variationen in organisationsspezifi-

⁶¹⁸ Vgl. KNIGHT ET AL. (1999), S. 447ff; JANS (2004), veröffentlicht im Internet, S. 2 (17.08.2012); JACKSON ET AL. (2003), S.803ff; OLSON ET AL. (2006), S.112; HARRISON/KLEIN (2007), S.1199; BUYL ET AL. (2011), S.152;

⁶¹⁹ Vgl. KNIGHT ET AL. (1999), S.447,461.

⁶²⁰ Vgl. KNIGHT ET AL. (1999), S.447.

⁶²¹ Vgl. WIERSMA/BANTEL (1993), S.490f; RICHARD/SHELOE (2002), S.959; MANNIX/NEALE (2004), S.32; OLSON ET AL. (2006), S.112; BECKER (2006), S.37f; HARRISON/KLEIN (2007), S.1201;

⁶²² Vgl. GRUND/WESTERGÅRD-NIELSEN (2005), veröffentlicht im Internet, S. 5 (15.10.2012).

⁶²³ Vgl. LAZEAR (1999), S.C16f.

⁶²⁴ Vgl. AUH/MENGUC (2005), S.334.

⁶²⁵ Vgl. KNIGHT ET AL. (1999), S. 448; TEGARDEN ET AL. (2009), S.538.

⁶²⁶ Vgl. JANS (2004), veröffentlicht im Internet, S. 12 (17.08.2012).

⁶²⁷ Vgl. KNIPPENBERG ET AL. (2004), S.1009.

schem Wissen (Seniorität), unterschiedliche Ausbildung sowie verschiedenes funktionales Wissen (Ausbildung und funktionaler Hintergrund) umfasst und förderlich bei kreativen, innovativen Problemlösungsaufgaben und Entscheidungen ist. Vor dem Hintergrund einer ständig Anpassungsnotwendigkeit und der Lösung von nicht routinierten Arbeiten kann damit auf einen größeren Wissens- und Erfahrungspool zurückgegriffen werden.⁶²⁸ Die kognitive Bandbreite von Fertigkeiten, Erfahrungen, Wissen, sowie Kontakten bzw. funktionierenden Netzwerken bietet eine vergrößerte Informationsbasis und -kapazität und stellt damit eine förderliche Basis für erfolgreiche Entscheidungen dar.⁶²⁹ Positive Effekte können vor diesem Hintergrund also dazu führen, dass kostengünstigere, qualitativ hochwertigere Entscheidungen realisiert werden und eine höhere Problemlösungsfähigkeit gewährleistet werden kann.⁶³⁰

Negative Effekte hingegen, die beispielsweise durch Konflikte hervorgerufen werden, implizieren, dass Teamprozesse beeinträchtigt werden, Kohäsion und Interaktion in ihrer Intensität nachlassen und Fluktuation entsteht bzw. zunimmt und damit Entscheidungsprozesse verzögert werden bzw. qualitativ minderwertige Entscheidungen nach sich ziehen.⁶³¹ Vor dem Hintergrund dieser Prozessperspektive⁶³² stellt Diversität den Ursprung von dysfunktionalen Störungen dar und baut Kommunikations- und Kooperationsbarrieren auf, wodurch die Nutzung der Ideen- und Wissensvielfalt erschwert bzw. unmöglich wird.⁶³³ Der theoretische Hintergrund dieser These basiert auf dem Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Paradigma, wonach Ähnlichkeit interpersonelle Attraktivität fördert, und auf Selbst- und Sozialkategorisierung durch Identifizierungs-, bzw. Abgrenzungsprozesse.⁶³⁴ Diversität beeinflusst Interaktionsprozesse derart, dass ein höheres Konfliktpotential und -niveau⁶³⁵ er-

⁶²⁸ Vgl. BANTEL/JACKSON (1989), S.109; JANS (2004), S. veröffentlicht im Internet, S.4f (17.08.2012).

⁶²⁹ Vgl. PODSIADLOWSKI (2002), S.265f; MICHIE ET AL. (2002), S.L1f.

⁶³⁰ Vgl. HAMBRICK/MASON (1984), S.203.

⁶³¹ Vgl. PELLÉ ET AL. (1999), S.2; OLSON ET AL. (2006), S.112; HARRISON/KLEIN (2007), S.1201.

⁶³² Vgl. JANS (2004), veröffentlicht im Internet, S. 12 (17.08.2012).

⁶³³ Vgl. GEBERT (2004), S.415; JANS (2004), veröffentlicht im Internet, S.4f (17.08.2012).

⁶³⁴ Vgl. KNIPPENBERG ET AL. (2004), S.1009; MANNIX/NEALE (2005), S.39.

⁶³⁵ Vor diesem Hintergrund bleibt anzumerken, dass nicht jede Art von Konflikten dazu führt, dass Teamprozesse negativ beeinflusst werden. Beispielsweise stehen aufgabenbezogene Konflikte oder kognitive Konflikte eher für Wissensvielfalt. Vgl. AMASON (1996), S.127f.; BARKEMA/SHVYRKOV (2007), S.666. Affektive Konflikte hingegen können Teamstrukturen zerstören. Vgl. AMASON (1996), S.129; PELLÉ ET AL. (1999), S.2-7;

zeugt wird, welches zu relativ geringerer Kommunikation und weniger sozialer Integration führen kann. Die Ursache liegt darin, dass Personen, die zwischen Interaktionspartner wählen können, sich tendenziell für eine Zusammenarbeit mit denjenigen entscheiden, die ihnen subjektiv und objektiv ähnlicher sind.⁶³⁶ Dabei werden in der Regel Eigenschaften fokussiert, die wahrnehmbar sind oder über die Informationen vorliegen. Dies lässt sich auch aus informationsökonomischer Perspektive fundieren, da das Verhältnis zweier Transaktionspartnern ex-ante von asymmetrischer Informationsverteilung gekennzeichnet sein kann. Die Auswahl eines Transaktionspartners erfolgt unter Umständen vor der Vermutung, dass dieser sich ebenso ähnlich verhalten wird. Informationsasymmetrien und somit Kosten in Form von Signaling und Screening können so reduziert werden. Ähnlichkeit führt im Gegensatz zu Heterogenität ebenso zu häufigerem Kommunikationsaustausch, Kooperation und einer sozialen Verbundenheit. Es geht also um Mechanismen des sozialen Vergleichs zwischen Aktionspartnern und zwischen Gruppen, die letztendlich dazu führen, dass eine Abgrenzung zwischen Insidern und Outsidern erfolgt und damit insgesamt die Gruppenkohäsion gestärkt werden kann.⁶³⁷ Durch Identifikations- und Abgrenzungsprozesse erfolgt eine Stärkung der Gruppenkohäsion, was insgesamt eine höhere Kooperationsbereitschaft impliziert. Spieltheoretische Befunde gehen in eine ähnliche Richtung, da die Kooperationsbereitschaft gegenüber „Freunden“ oder „Bekannten“ stärker ist als bei „Unbekannten“.⁶³⁸ Ein hoher Grad an Diversität kann dazu führen, dass diese Strukturen reduziert bzw. nicht gebildet werden. Ein geringerer Grad an Kooperation und Integration fördert in der Konsequenz die Fluktuation innerhalb der Gruppe und führt letztendlich dazu, dass die Fluktuationskosten steigen.⁶³⁹ Dies ist in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen, da die Gruppeneffektivität nicht nur die Gruppenleistung im Sinne von Entscheidungsverbesserung oder Prozesseffizienz (Kostenreduktion), sondern auch die Überlebensfähigkeit und das Gruppenklima umfasst.⁶⁴⁰ Durch Insider- und Outsiderabgrenzungen können auch gruppeninterne Konflikte entstehen, die die Bildung so genannter Sub-

⁶³⁶ Vgl. RICHARD/SHELOR (2002), S.659-662.

⁶³⁷ Vgl. PODSIADLOWSKI (2002), S. 262f.

⁶³⁸ Vgl. ANDREONI/MILLER (1993), S. 576f.

⁶³⁹ Vgl. JANS (2004), veröffentlicht im Internet, S. 5 (17.08.2012).

⁶⁴⁰ Vgl. PODSIADLOWSKI (2002), S. 269.

gruppen fördern.⁶⁴¹ Wenn es innerhalb eines Teams zur Bildung solcher Abspaltungsgruppen kommt, sind damit meist interne Ziel- und Interessenkonflikte verbunden, die zu einer erhöhten Sabotagegefahr und damit zur Reduktion der Kooperationsrente führen können.⁶⁴²

Diese zwei auf den ersten Blick unvereinbaren Positionen über die Wirkung heterogen zusammengesetzter Gruppen bzw. Teams und die analog dazu existierenden inkonsistenten empirische Befunde können durch die Berücksichtigung von zwei wichtigen Zusammenhängen systematisiert werden.

Zum einen können Gruppenprozesse als Art Mediator⁶⁴³ im Zusammenspiel von Heterogenität und Teamleistung in dem Sinne fungieren, dass das jeweilige Heterogenitätspotential überhaupt nutzbar wird.⁶⁴⁴ Thematisierte Teamprozesse in diesem Zusammenhang sind beispielsweise strategischer Konsens⁶⁴⁵, offene Diskussionen⁶⁴⁶, Kollaborationsleistung⁶⁴⁷ und Informationsaustausch⁶⁴⁸. Diese Teamprozesse beziehen sich auf das zwischenmenschliche Verhalten und sollen gruppeninterne Übereinstimmung generieren. Sie beeinflussen die Entscheidungsprozesse und die Unterstützung, die Topteammitglieder diversen Entscheidungen entgegenbringen.⁶⁴⁹ BUYL ET AL. thematisieren darüber hinaus die Rolle des Teamleiters. Dieser wird im Rahmen des teaminternen kognitiven Austausch- und Integrationsprozesses als Person interpretiert, die Prozesse lenken und fachliche Wissensbereiche verbinden kann, wenn sie formal und fachlichen über den Einfluss verfügt, integrativ zu wirken. In diesem Zusammenhang konnte empirisch gezeigt werden, dass der Zusammenhang zwischen Teamzusammensetzung und Leistungssteigerung stärker

⁶⁴¹ Vgl. GEBERT (2004), S.419.

⁶⁴² Vgl. JANS (2004), veröffentlicht im Internet, S. 26-34 (17.08.2012); BARKEMA/SHVYRKOV (2007), S.664.

⁶⁴³ Ein Mediator wird als Art Vermittler zwischen zwei Variablen gesehen, der erklärt warum und wie bestimmte Effekte zwischen diesen zu Stande kommen. Dabei ist entscheidend, dass dieser Mediator mit diesen Variablen in signifikantem Zusammenhang steht. Vgl. BÜLTEL (2009), S.111f.

⁶⁴⁴ Vgl. SIMONS ET AL. (1999), S.670; CARPENTER (2002), S.275.

⁶⁴⁵ Vgl. KNIGHT ET AL. (1999).

⁶⁴⁶ Vgl. SIMONS ET AL. (1999).

⁶⁴⁷ Vgl. MICHIE ET AL. (2002).

⁶⁴⁸ Vgl. BUNDERSON/SUTCLIFFE (2002).

⁶⁴⁹ Vgl. KNIGHT ET AL. (1999), S. 446,448-451.

ausgeprägt ist, wenn der Teamleiter keine Gründungsfunktion einnimmt, kein Generalist ist und mit den Teammitgliedern bereits Erfahrungen sammeln konnte.⁶⁵⁰ Zum anderen können die jeweiligen Zusammenhänge nicht pauschal gesehen werden, da die Diversitätseffekte von den jeweiligen Attributen abhängen.⁶⁵¹ Während beispielsweise einer Vielfalt von aufgabenbezogenen Eigenschaften eher positive Effekte zugeschrieben werden, stehen schwach aufgabenbezogene Merkmale eher mit leistungsreduzierenden Konflikten in Verbindung.⁶⁵² Die Auswirkungen einer diversen Zusammensetzung bezüglich letzterer, meist sichtbaren Eigenschaften wie Alter oder Geschlecht, sind tendenziell häufiger affektive Konflikte, die sich auf das interpersonelle Verhältnis auswirken. Diese Effekte werden potentiell durch eine hohe Wertediversität verstärkt.⁶⁵³ Im Vergleich dazu führt eine Heterogenität an aufgabenbezogenen Eigenschaften wie Ausbildung und Berufserfahrung eher nicht zu affektiven Konflikten, sondern fördern eher kognitive bzw. aufgabenbezogene Konflikte, die leistungssteigernd wirken können.⁶⁵⁴

Ebenso nimmt das Diversitätsausmaß eine strukturierende Rolle ein. Diversität wird sich demnach kaum auswirken, wenn nur ein geringer Diversitätsgrad vorliegt. Wenn allerdings eine starke Diversität zwischen den einzelnen Teammitgliedern vorliegt bezüglich verschiedener Diversitätsattribute, dann werden c.p. auch die Effekte einer heterogenen Zusammensetzung stärker auftreten.⁶⁵⁵

Demzufolge kann festgehalten werden, dass es keinen allgemeingültigen pauschalen Zusammenhang zwischen einer heterogenen Teamzusammensetzung und der jeweiligen Teamleistung gibt. Bezüglich unterschiedlicher Diversitätsarten und deren Auswirkung auf Teamstrukturen sowie -prozesse kann man aber von Tendenzen ausgehen. Ein hoher Grad an sichtbaren, weniger aufgabenbezogenen Eigenschaften führt zu potentiell dysfunktionalen Effekte, während ein hoher Grad an aufgabenbezogener Diversität eher zur kognitiven Vielfalt beiträgt.⁶⁵⁶ Einem potentiell

⁶⁵⁰ Vgl. BUYL ET AL. (2011), S. 152-154,170.

⁶⁵¹ Vgl. SIMONS/PELLED (1999), S.50; HARRISON/KLEIN (2007), S.1199; TALKE ET AL. (2010), S.908.

⁶⁵² Vgl. OLSON ET AL. (2006), S.122.

⁶⁵³ Vgl. JANS (2004), veröffentlicht im Internet, S. 40 (17.08.2012).

⁶⁵⁴ Vgl. PELLED (1996), S. 617; JEHN ET AL. (1999), S.743-746; TEGARDEN ET AL. (2009), S.539.

⁶⁵⁵ Vgl. RICHARD/SHELOD (2002), S.969.

⁶⁵⁶ Vgl. PELLED (1996), S. 617; JEHN ET AL. (1999), S.743-746; JANS (2004), veröffentlicht im Internet, S. 40 (17.08.2012); TEGARDEN ET AL. (2009), S.539.

dysfunktionales Klima kann demzufolge entgegengewirkt werden, wenn der Diversitätsgrad an sichtbaren Eigenschaften ohne Aufgabenbezug, c. p. reduziert wird. IN der vorliegenden Arbeit wird unter einer *strategischen Teamzusammensetzung* das Vorgehen verstanden, dass im Rahmen der Bildung eines Teams Diversitätstrends im Hinblick auf die unternehmensspezifische Situation berücksichtigt und umgesetzt werden. Dadurch kann im Vorfeld ein kooperationsfreundliches Klima geschaffen werden. Maßnahmen um dysfunktionale Strukturen zu reduzieren können auch darin gesehen werden, dass beispielsweise gezielt eine gemeinsame Ziel- und Werteintegration bzw. eine *parallele Teamhomogenisierung* erfolgt. Eine parallele Teamhomogenisierung beschreibt den Zustand, dass bei der Zusammenstellung⁶⁵⁷ eines diversen Teams darauf geachtet wird, dass die verschiedenen Teammitglieder gemeinsame Eigenschaft aufweisen; beispielsweise wird ein Team derart gebildet, dass die Teammitglieder über unterschiedliches funktionales Wissen verfügen, aber eine vergleichbare Seniorität aufweisen. Mit einer derartigen Zusammensetzung wird die variierende Wirkung von Diversität genutzt, während gleichzeitig Gemeinsamkeiten geschaffen werden.⁶⁵⁸ Ausgehend von der Annahme, dass organisations- sowie -umweltbezogene Faktoren eine diverse Teamstruktur im Sinne von „Variety“ erfordern, bleibt zu berücksichtigen, dass vorhandene Diversitätspotentiale wahrgenommen und genutzt werden müssen, um einen leistungssteigernden Effekt zu entfalten.⁶⁵⁹ Eine strategische Teamzusammensetzung steht allerdings in Verbindung mit Kosten. Insofern sollte gewährleistet sein, dass die Heterogenitätsvorteile ausgeschöpft und nicht durch zusätzliche Integrationskosten überkompensiert werden. Die Wirkung einer heterogen Teamzusammensetzung ist vor dem Hintergrund zu bewerten, in welchem Umfang die Arbeitsaufgabe diese Vielfalt erfordert und wie im Rahmen konkreter Maßnahmen positive Aspekte gefördert bzw. negative reduziert werden können.⁶⁶⁰ Auch die zeitliche Dimension spielt in diesem Zusam-

⁶⁵⁷ In diesem Zusammenhang geht es nicht nur um die Neubildung von Topteams. Auch im Falle von Fluktuationen kann darauf geachtet werden, wie das bisherige Entscheidungsteam zusammengesetzt ist und welcher „Typ“ von Topentscheider potentiell in dieses Team passt. Diese Informationen sollten bei Besetzungsentscheidungen einfließen.

⁶⁵⁸ Vgl. GEBERT (2004), S.421.

⁶⁵⁹ Vgl. PELLED (1996), S. 618; JEHN ET AL. (1999), S.746; AUH/MENGUC (2005), S.337f, 346; BOONE/HENDRIKS (2009), S.167f.

⁶⁶⁰ Vgl. JANS (2004), veröffentlicht im Internet, S. 37 (17.08.2012); MANNIX/NEALE (2005), S.45-47.

menhang eine Rolle, da wiederholte Interaktion der Topteammitglieder und des Teamleiters Annäherung und Homogenisierungseffekte ermöglichen kann.⁶⁶¹

5.4 Kontextsituation

Unternehmen stellen offene Systeme dar, die mit ihrer Umgebung interagieren. Interaktionen umfassen in diesem Zusammenhang Austausch bis hin zur Kollaboration und auch konkurrierende Aktivitäten.⁶⁶² Die *Umwelt* als Unternehmensumgebung oder unternehmensexterner Kontext wirkt auf eine Organisation und deren Leitung in gewisser Art beeinflussend, indem Unternehmensaktivitäten mit geprägt oder auch restringiert werden.⁶⁶³ Demzufolge bilden sie den Handlungsrahmen für strategische Entscheidungen. Die Umwelt als Summe aller unternehmensexternen, beeinflussenden Faktoren, stellt ein System dar, das durch unterschiedliche *Komplexitäts- und Instabilitätsniveaus* charakterisiert werden kann. Komplexität und Instabilität unternehmensexterner Faktoren stellen zwei wichtige Umweltdimensionen dar.⁶⁶⁴ *Komplexität* umfasst die Heterogenität der verschiedenen Umwelteinflüsse, wie beispielsweise unternehmensbezogene Interessengruppen, und stellt damit qualitativ und quantitativ die Menge an Faktoren dar, die im Rahmen strategischer Entscheidungen berücksichtigt werden sollten. Diese bezeichnen Konsumenten, Konkurrenten, staatliche Behörden und sonstige unternehmensspezifische Interessengruppen. Operationalisiert wird Komplexität beispielsweise anhand heterogener Aktivitäten, die durch ein Unternehmen unternommen werden (Produktkomplexität).⁶⁶⁵ Eine steigende Umweltkomplexität führt dazu, dass bezogen auf das Topteam eine intensive Beobachtung der Umwelt, intensivere Informationsprozesse und verschiedene Erfahrungen und Kenntnisse nötig sind, um optimale strategische Entscheidungen zu implementieren.⁶⁶⁶ Einzelne Topmanager sind meist nicht in der Lage in einer komplexen Umweltsituation, über alle relevanten Informationen zu verfügen, diese auszuwerten und zu verarbeiten. Infolge dessen ist eine

⁶⁶¹ Vgl. CARPENTER (2002), S.278,280f; BECKER (2006), S.37f; BUYL ET AL. (2011), S.172.

⁶⁶² Vgl. HAMBRICK (1981), S.255; DESS/BEARD (1984), S.53.

⁶⁶³ Vgl. FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.138.

⁶⁶⁴ Vgl. HALEBLIAN/FINKELSTEIN (1993), S.845.

⁶⁶⁵ Vgl. WIERSMA/BANTEL (1993), S.493.

⁶⁶⁶ Vgl. DESS/BEARD (1984), S.63; FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.139.

stärkere Spezialisierung der Topteam-Mitglieder und ebenso eine steigende Teamgröße sinnvoll.⁶⁶⁷ Die komplexe Umweltsituation erfordert eine Intensivierung des Informationsaustausches und der Zusammenarbeit innerhalb des Topteams, während gleichzeitig steigende Teamgröße und Spezialisierungseffekte demgegenüber stehen. Tendenziell müssen längere Zeiträume für Informationsbeschaffung, -auswertung und damit für die Entscheidungsfindung eingeplant werden.

Instabilität oder *Umweltdynamik* kennzeichnen das Ausmaß, in dem sich Rahmenfaktoren unvorhersehbar ändern und thematisiert somit die Veränderungsfrequenz unternehmensexterner Determinanten.⁶⁶⁸ Mit höherem Anpassungsdruck und höherer Anpassungsgeschwindigkeit steigt im Rahmen strategischer Planung der Flexibilitätsbedarf; damit wird des Weiteren ein hohes Maß an Lern- und Anpassungsbereitschaft erforderlich und vor allem ein hoher Zeitdruck.⁶⁶⁹ Gemessen wird die Instabilität u. a. an der Zahl der Wettbewerber innerhalb einer Branche und mithilfe von Veränderungen in der ökonomischen Struktur, die das Unternehmen umgibt.⁶⁷⁰

In der Literatur wird des Weiteren die *Umweltkapazität* als Determinante dargestellt. Dieses Konzept umfasst die Möglichkeiten der Umwelt, Unternehmen im Hinblick auf anhaltendes Wachstum durch die Versorgung mit Ressourcen zu unterstützen, so dass ein Zusammenhang zwischen der so genannten „Environmental Munificence“ und der Organisationsleistung existiert.⁶⁷¹ In diesem Zusammenhang ermöglicht die Umwelt den Aufbau eines Unternehmensressourcenpuffers, der flexiblere Unternehmensaktivitäten ermöglicht.⁶⁷² Das Konzept der *Ressourcenausstattung* („*organizational slack*“⁶⁷³) thematisiert dies und umfasst einen Soll-Ist-Vergleich der unternehmenseigenen Ressourcen. Die Referenzgröße zur vorhandenen Ressourcenverfügbarkeit stellt die minimal notwendige Ausstattung dar, die zur Ausführung der Leistungserstellung notwendig ist. Eine ausreichende Ressourcenausstattung

⁶⁶⁷ Vgl. HENKE (1998), S.106; FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.139.

⁶⁶⁸ Vgl. FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.140-142.

⁶⁶⁹ Vgl. HENKE (1998), S.106; WIERSMA/BANTEL (1993), S.489; FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.140-142.

⁶⁷⁰ Vgl. WIERSMA/BANTEL (1993), S.493.

⁶⁷¹ Vgl. DESS/BEARD (1984), S.55f.

⁶⁷² Vgl. FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.142.

⁶⁷³ Erstmals konzeptionalisiert bei CYERT/MARCH (1963).

kann bestimmte „Schocks“ absorbieren, so dass in Konklusion dazu Anpassungen nicht immer nötig sind und der Anpassungsbedarf reduziert werden kann.⁶⁷⁴

5.5 Der Einfluss verschiedener Moderatoren

Seit Veröffentlichung des ursprünglichen Artikels hat es eine Vielzahl von Publikationen⁶⁷⁵ zu dieser Thematik gegeben, die den ursprünglichen Ansatz durch die Einführung wichtiger Moderatoren⁶⁷⁶ erweitern und präzisieren.⁶⁷⁷ Diese Moderatoren spezifizieren den Mechanismus der dem Zusammenhang zwischen Topmanagementteam und Unternehmenserfolg zu Grunde liegt, und versuchen so, die in der Literatur kritisierte Kausalitätslücke zu schließen und diverse Inkonsistenzen in den Ergebnissen zu erläutern.⁶⁷⁸ Im Folgenden werden relevante Konzepte für Moderatoren vorgestellt.

5.5.1 Das Konzept „Behavioral Integration“

Behavioral Integration wird von HAMBRICK (1994) definiert als: „(...) the degree to which the group engages in mutual and collective interaction. In the context of top management groups, behavioral integration has three major elements: (1) quantity and quality (...) of information exchange, (2) collaborative behavior, and (3) joint decision making.“⁶⁷⁹

Behavioral Integration ist nicht mit den Kategorien Kohäsion⁶⁸⁰, Konsens und Interdependenz⁶⁸¹ gleichzusetzen. Letztere Kategorie bezieht sich in erster Linie auf die Arbeitsaufgabe. Das Konzept *Behavioral Integration* steht mit diesen Dimensionen

⁶⁷⁴ Vgl. RAJAGOPALAN ET AL. (1993), S.359; HAMBRICK (1994), S.193.

⁶⁷⁵ Zu einem Überblick vgl. CARPENTER ET. AL. (2004).

⁶⁷⁶ Ein Moderator wird verstanden als ein Faktor, der auf eine unabhängige und eine abhängige Variable wirkt, ohne dabei selbst mit diesen in signifikanter Beziehung zu stehen. Der Einfluss des Moderator charakterisiert die Stärke der Wirkungsbeziehung. Vgl. BÜLTEL (2009), S.110.

⁶⁷⁷ Vgl. CARPENTER ET. AL. (2004); HAMBRICK (2007).

⁶⁷⁸ Vgl. PITCHER/SMITH (2001), S.2; SIMSEK ET AL. (2005), S.70; CARMELI/SCHAUBROECK (2006), S.441f, CHEN ET AL. (2010), S.274.

⁶⁷⁹ HAMBRICK (1994), S.188f.

⁶⁸⁰ Vgl. Ausführungen in Kapitel 3.1.1.

⁶⁸¹ Interdependenz wird in diesem Zusammenhang als Ausmaß definiert, inwieweit in einem Team gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Teammitgliedern vorhanden und nötig ist, um die Teamaufgaben zu erfüllen. Vgl. BARRICK ET. AL. (2007), S.546.

in Verbindung und stellt ein Konstrukt dar, das die Gruppenprozesse allgemein charakterisiert und als eine Art Indikator für kooperatives Verhalten interpretiert werden kann. Es verbindet als ein „Meta-Konstrukt“ soziale, verhaltensorientierte und aufgabenbezogene Dimensionen des Teamprozesses.⁶⁸² In dieser Hinsicht bedeutet hoch integratives Verhalten Kooperation, während ein geringer Grad an Behavioral Integration eher arbeitsteilige Strukturen beschreibt. Überträgt man diesen Zusammenhang auf kooperative Arbeitsformen, dann beschreibt Behavioral Integration das gruppenspezifische Kooperationsausmaß. „Echte“ Teams würden demnach über einen hohen Grad an Behavioral Integration verfügen, während Gruppen eher ein geringeres Ausmaß an Behavioral Integration aufweisen. Hochintegrative Teams sind demnach gekennzeichnet durch eine intensive Zusammenarbeit, offenen Informationsaustausch und durch Entscheidungen, die auf der Kollaboration basieren.⁶⁸³ Behavioral Integration als Kooperationsindex kann einen positiven Einfluss auf die Unternehmensleistung ausüben, während strategische Starrheit und fehlende strategische Anpassung u.U. darauf zurückgeführt werden kann, dass das Topmanagement nicht in der Lage ist als kollaborative Einheit zusammen zu arbeiten.⁶⁸⁴ SIMSEK ET. AL. (2005) untersuchten, inwieweit verschiedenen Eigenschaften das Ausmaß der Kooperation auf Topmanagementebene determinieren. Analog zu Ergebnissen der Kleingruppenforschung⁶⁸⁵ beeinflussen die kollektive Einstellung eines Teamleiters, Diversitätsaspekte des Teams und Team- sowie Unternehmensgröße die Intensität einer Verhaltensintegration. Ein günstiges Kooperationsklima in Form von kollektiver Einstellung der Teammitglieder fördert die Umsetzung intensiver Zusammenarbeit, während hingegen fachliche Diversität und Anzahl der Teammitglieder einen negativen Einfluss auf die kooperative Interaktion im Topmanagementteam aufweisen.⁶⁸⁶ Der negative Zusammenhang zur Organisationsgröße ist vor allem operativen Gründen geschuldet. Mit steigender Unternehmensgröße sind einzelne Topteammitglieder für immer größere werdende Bereiche verantwortlich, so dass tendenziell die Häufigkeit der Interaktion und damit auch die Intensität

⁶⁸² Vgl. SIMSEK ET AL. (2005), S.70.

⁶⁸³ Vgl. CARMELI/SCHAUBROECK (2006), S.442.

⁶⁸⁴ Vgl. HAMBRICK (1994), S.188.

⁶⁸⁵ Vgl. Kapitel 3.

⁶⁸⁶ Vgl. SIMSEK ET. AL (2005), S.78ff.

nachlassen.⁶⁸⁷ In struktureller Hinsicht werden auch noch Organisationseigenschaften wie Geschäftsfeld und Strategieausrichtung, die Ressourcenausstattung und Umwelteigenschaften als Einflussfaktoren für Behavioral Integration gesehen.⁶⁸⁸ Ein hoher Grad der Diversifikation eines Unternehmens führt beispielsweise dazu, dass Topteammitglieder aufgrund steigender Spezialisierung in ihren Bereichen immer weniger miteinander agieren müssen und weniger aufeinander angewiesen sind, so dass die Kollaborationsintensität zwangsläufig abnimmt. Im Gegensatz dazu führt eine Unternehmensstrategie, die regelmäßige Produkterneuerungen und neue Absatzmöglichkeiten fokussiert, dazu, dass Topmanager häufiger Informationen auswerten und Entscheidungen treffen müssen, als bei sogenannten „Defender“ Strategien.⁶⁸⁹ Die unternehmensspezifische materielle und immaterielle Ressourcenausstattung („organizational slack“) führt unter Kooperationsgesichtspunkten dazu, dass eine sehr gute Ausstattung dazu führt, dass Fehler und Probleme kompensiert werden können, während das Fehlen jeglicher Ressourcen auf eine geringe Unternehmensleistung zurückgeführt werden kann. Es kann geschlussfolgert werden, dass unter den Extrembedingungen von zu hoher oder geringer Ausstattung mit Ressourcen nur ein geringes Ausmaß an Verhaltensintegration bereitgestellt wird.⁶⁹⁰ Diese Faktoren können laut HAMBRICK (1994) in dem Sinne zentrifugale Kräfte entwickeln, dass Erfolg zu steigender Unternehmensgröße, geringe zu steigender Diversifikation usw. führen kann, so dass der Grad der Verhaltensintegration innerhalb eines Topteams im Zeitverlauf abnehmen kann.⁶⁹¹ Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Behavioral Integration die Zusammenarbeit von Topteams kennzeichnet. Man geht davon aus, dass Teams, die eine intensive Zusammenarbeit verfolgen, qualitativ hochwertigere Entscheidungen treffen als Teams, die weniger verhaltensintegriert sind.⁶⁹² Dies impliziert, dass sich die Art der Zusammenarbeit innerhalb von Topmanagementteams voneinander unterscheidet. Behavioral Integration präzisiert demzufolge den ursprünglichen Kausalitätszusammenhang der

⁶⁸⁷ Vgl. HAMBRICK (1994), S.190f.

⁶⁸⁸ Vgl. SIEGEL/HAMBRICK (1996), S. 97ff,114.

⁶⁸⁹ Vgl. HAMBRICK (1994), S. 191f.

⁶⁹⁰ Vgl. HAMBRICK (1994), S.193ff.

⁶⁹¹ Vgl. HAMBRICK (1994), S.199.

⁶⁹² Vgl. CARMELI/SCHAUBROECK (2006), S.448.

Upper-Echelons-Theorie und betont, dass auch die intertemporale Sicherung der Kooperation innerhalb eines Teams einen Erfolgsfaktor darstellt.

5.5.2 Der „Discretion“-Ansatz

Unter Organisationstheoretikern wird eine Debatte darüber geführt, ob und inwieweit Topmanager Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben. Die Upper Echelons-Theorie basiert auf der Annahme, dass Topmanagementteams einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmensstrategie und damit auf den Unternehmenserfolg haben.⁶⁹³ Im Gegensatz dazu betonen Populations-Ökologen, dass Topmanager lediglich ausführende Tätigkeiten im Rahmen der Strategiebildung wahrnehmen und demzufolge über keinen Dispositionsspielraum verfügen. Das Discretion-Konzept übernimmt eine Art Brückenfunktion zwischen diesen zwei auf den ersten Blick unvereinbar erscheinenden Positionen, indem beide Standpunkte berücksichtigt werden.⁶⁹⁴ *Discretion* wird als „latitude of managerial action“ definiert.⁶⁹⁵ Im Kern geht es dabei um den Entscheidungs- oder Ermessensspielraum, den ein Manager im Rahmen strategischer Tätigkeiten wahrnehmen kann. Demnach ist in Abhängigkeit des Grades an Discretion determiniert, welche Rolle Manager im Rahmen der Strategieentwicklung, -entscheidung und -implementation innehaben. Wenn das Topteam nur über einen geringen Entscheidungs- und Ermessensspielraum verfügt, sind die Rolle des Selbigen und die Erklärungskraft der Upper-Echelons-Theorie limitiert, während im umgekehrten Fall die Bedeutung des Topteams relativ höher ist. Bei einem geringen Entscheidungs- und Ermessensspielraum ist das Gewicht von Managemententscheidungen im Vergleich zu organisationsinternen und externen Einflussfaktoren geringer.⁶⁹⁶ Auch die Nachfolgeplanung und Personalentscheidungen des Board of Directors werden in Zusammenhang mit dem Grad an Einflussmöglichkeiten durch das Topteam bzw. den CEO gebracht.⁶⁹⁷ Demzufolge liegt die Vermutung nahe, dass wenn kein oder nur wenig Handlungsspielraum für Topma-

⁶⁹³ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.485.

⁶⁹⁴ Vgl. HAMBRICK/FINKELSTEIN (1987), S.370; SALANCIK/PFEFFER (1977); CHANDLER (1962).

⁶⁹⁵ HAMBRICK/FINKELSTEIN (1987), S.371.

⁶⁹⁶ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.484f.,488; FINKELSTEIN/BOYD (1998), S.181.

⁶⁹⁷ Vgl. WANG/WALLACE (2009), S.162f.

nager existiert, eine strategische Teamzusammensetzung relativ wenig bewirken kann, da sich Personalveränderungen kaum auswirken werden.⁶⁹⁸

Die Kriterien, die managerial Discretion also den Einflussrahmen beeinflussen, sind relativ schwer zu operationalisieren, da das Konzept weder absolut noch eindeutig definierbar ist. Dennoch kann festgehalten werden, dass Discretion eine Art Funktion aus *persönlichen, kontextuellen und organisationsbezogenen*⁶⁹⁹ Faktoren darstellt.⁷⁰⁰ *Persönliche Eigenschaften* der Topmanager unterscheiden die einzelnen Führungspersönlichkeiten voneinander und zeigen die Fähigkeit des Einzelnen, den Beeinflussungsspielraum zu erkennen und entsprechend zu handeln.⁷⁰¹ CARPENTER/GOLDEN konnten nachweisen, dass die persönliche Kontrollüberzeugung (locus of control⁷⁰²), die Einschätzung der Manager über ihren jeweiligen Ermessensspielraum und in Folge dessen ihr eigentliches Agieren beeinflussen. Demzufolge erweist es sich in Bereichen, in denen Topmanager über einen hohen Grad an Discretion verfügen, als weniger vorteilhaft, wenn Topmanager persönlich der Ansicht sind, dass sie selbst wenig ausrichten können.⁷⁰³ Managementqualität kann vor diesem Hintergrund auch als „ability to perceive, create, and enact discretion“⁷⁰⁴ interpretiert werden. WANG/WALLACE sehen eine Verbindung zwischen dem CEO-Alter und dem Discretion-Level und kommen zum Ergebnis, dass in Situationen mit hohem Discretion-Level Boards dazu neigen, relativ jüngere CEO's zu bestellen. Die Autoren gehen davon aus, dass dieses Vorgehen auf der Vermutung basiert, dass jüngere CEO's aufgrund ihrer Leistungskapazität eher in der Lage sind mit einem hohen Grad an Discretion umzugehen.⁷⁰⁵ Umwelt- und organisationsbezogene Kontextfaktoren beschränken bzw. ermöglichen konkret den Handlungsspielraum. Zu ein-

⁶⁹⁸ Vgl. HAMBRICK/FINKELSTEIN (1987), S.390.

⁶⁹⁹ Beispielsweise zählt hierunter die Ressourcenausstattung eines Unternehmens. Der Einfluss von Topmanagern auf die Unternehmensstrategie ist dann von hoher Bedeutung, wenn das Unternehmen über freie Ressourcen verfügt. Vgl. SCHRADER (1995), S.147.

⁷⁰⁰ Vgl. HAMBRICK/FINKELSTEIN (1987), S. 378f; FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.26; CROSSLAND/HAMBRICK (2011), S.797.

⁷⁰¹ Vgl. WANG/WALLACE (2009), S.150.

⁷⁰² „Locus of control“ ist definiert als Grad zu welchem man die Umwelt kontrollieren kann bzw. von dieser selbst kontrolliert wird. Im Extremfall kann man der Ansicht sein, dass Glück oder Schicksal das eigene Leben bestimmt, bzw. man ist der Meinung, dass man sein Leben selbst in Händen hält. Vgl. CARPENTER/GOLDEN (1997), S.190.

⁷⁰³ Vgl. CARPENTER/GOLDEN (1997), S.189f,199.

⁷⁰⁴ HAMBRICK/FINKELSTEIN (1987), S.374.

⁷⁰⁵ Vgl. WANG/WALLACE (2009), S.163.

wirkenden *Organisationseigenschaften* zählen die Größe und das Alter der Unternehmung, die Unternehmenskultur und u.a. die Ressourcenausstattung. Während steigende Unternehmensgröße und steigendes Alter sowie eine stärker ausgeprägte und verankerte Unternehmenskultur den Handlungsspielraum von Managern limitieren, kann eine umfangreiche Ressourcenausstattung den Grad an Discretion erhöhen.⁷⁰⁶ *Kontextuelle Einflussfaktoren* umfassen charakteristische Eigenschaften des Industriebereiches, indem sich eine Unternehmung bewegt. Produkteigenschaften, Marktwachstum, Struktur, Nachfragestabilität, sowie legale Beschränkungen werden in diesem Zusammenhang beispielsweise genannt.⁷⁰⁷ Branchen können anhand ihrer Eigenschaften⁷⁰⁸ als hoch-diskretionär, mittel-diskretionär bzw. niedrig-diskretionär eingeteilt werden. Hoch-diskretionäre Bereiche, wie beispielsweise der Informations- und Kommunikationstechnologie sind demnach durch hohe Produktdifferenzierbarkeit, hohes Marktwachstum, Nachfrageinstabilitäten und starke Wettbewerbsbedingungen gekennzeichnet. Im Vergleich hierzu sind niedrig-diskretionären Bereichen zu sehen, die stärker reglementiert sind, wie beispielsweise die Rohstoffindustrie.⁷⁰⁹ In hoch-diskretionären Zweigen ist ein stärkerer Einfluss der demographischen Eigenschaften von Managern auf strategische Ergebnisse gegeben, als in niedrig-diskretionären Bereichen.⁷¹⁰ Auch die Reaktion organisationsinterner Mitglieder (Mitarbeiter) oder bestimmter externer Interessensgruppen (Banken, Anteilseigner, Kunden) auf Managementaktivitäten, zählt zu beeinflussenden *kontextuellen Faktoren*. Jeder dieser Adressaten verfügt über eine so genannte „zone of acceptance“, die die Bereitschaft signalisiert, bestimmte Verhaltensweisen zu akzeptieren, bzw. charakterisiert, welche nicht toleriert werden. Wenn Manager erhöhte Risiken eingehen oder geringe Transparenz und mangelnde Plausibilität walten lassen, kann man davon ausgehen, dass kein Ermessensspielraum gewährt wird.⁷¹¹ Demzufolge ist der potentielle Beeinflussungsspielraum an eine Reihe von allgemein akzeptierten Handlungsalternativen geknüpft, bzw. an die Möglichkeit der Interessensgruppen unerwünschte strategische Entscheidungen zu blockieren

⁷⁰⁶ Vgl. HAMBRICK/FINKELSTEIN (1987), S.384f.

⁷⁰⁷ Vgl. HAMBRICK/ABRAHAMSON (1995), S.1429.

⁷⁰⁸ Vgl. FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.28.

⁷⁰⁹ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.488f.

⁷¹⁰ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.495f.

⁷¹¹ Vgl. HAMBRICK/FINKELSTEIN (1987), S.375.

oder zu sanktionieren.⁷¹² Die Bestimmung welche Handlungsalternativen als vertretbar identifiziert werden, wird durch eine Reihe von formalen (beispielsweise die Struktur der Anteilseigner), aber auch informalen Prozessen gesteuert, die im Wesentlichen im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Werten wie Normen und sozialen Regeln stehen.⁷¹³ In diesem Zusammenhang wird unter anderem die Orientierung einer Gesellschaft bezüglich Individualismus vs. Kollektivismus, die Toleranz gegenüber Risiken und Unsicherheiten, der Umgang mit Macht und der Grad kultureller Integration⁷¹⁴ thematisiert.⁷¹⁵ Insofern erscheint es nur nachvollziehbar, dass in jüngeren Forschungsanalysen gesellschaftliche Unterschiede zwischen einzelnen Ländern thematisiert werden. Es konnte aufgezeigt werden, dass der jeweilige Ermessensspielraum, der Managern zur Verfügung steht, durch nationale Rahmenbedingungen beeinflusst wird und demzufolge zwischen verschiedenen Ländern variiert. Diese Einflusskriterien umfassen kulturelle und gesellschaftliche Werte sowie rechtliche Faktoren.⁷¹⁶ In relativ stärker kollektivistisch orientierten Gesellschaften, die über eine ebenso stärkere Kontrolle durch die Anteilseigner und durch umfassende rechtliche Bestimmungen verfügen wie beispielsweise Japan, wird Topmanagern weniger Ermessensspielraum eingeräumt, als in Gesellschaften, die stärker individualistische orientiert sind und über eine weniger ausgeprägte organisationsinterne und -externe Kontrollinstrumente verfügen, wie beispielsweise die USA.⁷¹⁷

Die Tatsache, ob ein gewisser Handlungsspielraum vorliegt oder nicht, führt zu einigen Implikationen. Personalpolitisch wird beispielsweise die Nachfolgeplanung eher betriebsintern durchgeführt, wenn kaum Discretion vorherrscht. Auch die Strategieorientierung wird in diesem Fall eher stabilitätsorientiert sein, währenddessen im Falle von hoher Discretion Seniorität im Rahmen der Nachfolgeplanung eine geringere Bedeutung einnimmt. Ebenfalls ist die strategische Ausrichtung des Unter-

⁷¹² Vgl. CROSSLAND/HAMBRICK (2011), S.799.

⁷¹³ Normen und stabile soziale Strukturen im Sinne von festgelegten Handlungsmustern ermöglichen es Gesellschaften - ähnlich wie Kleingruppen - Unsicherheiten abzubauen und das soziale Miteinander zu strukturieren. Vgl. CROSSLAND/HAMBRICK (2011), S.800.

⁷¹⁴ Der Grad kultureller Integration steht dafür, wie stark Handlungsmuster innerhalb einer Gesellschaft verankert und implementiert sind. Vgl. GELFAND ET. AL. (2006), S.1226.

⁷¹⁵ Vgl. CROSSLAND/HAMBRICK (2011), S.801f.

⁷¹⁶ Vgl. CROSSLAND/HAMBRICK (2007), S.771ff,783. CROSSLAND/HAMBRICK (2011), S.798,815.

⁷¹⁷ Vgl. CROSSLAND/HAMBRICK (2007), S.773,783ff; CROSSLAND/HAMBRICK (2011), S.814.

nehmens weniger fokussiert auf Stabilität.⁷¹⁸ Discretion wird auch zu Recht mit Entlohnungsstrukturen in Verbindung gebracht. Ein ausgeprägter Handlungs- und Entscheidungsspielraum des Topteams bzw. des CEO führt zu einer steigenden Entlohnung. Ein derartiger Zusammenhang kann auch aus einer interindustriellen und internationalen Perspektive thematisiert werden und so Erklärungsansätze für Entlohnungsvariabilität liefern.⁷¹⁹

Insgesamt ist ein hoher Grad an Discretion daran geknüpft, dass verschiedene Handlungsalternativen für Topentscheider vorliegen, während gleichzeitig kaum Beschränkungen existieren. Im Falle hoher Discretion werden die Eigenschaften der Manager – in Analogie zur Upper-Echelons-Theorie – in strategischen Ergebnissen wiedergespiegelt. Wenn es keinen Handlungsspielraum für Topmanager gibt, so sinken die Bedeutung und der Einfluss ihrer charakteristischen Eigenschaften.⁷²⁰

5.5.3 Der „Power Distribution“-Ansatz

Wenn man sich mit Topmanagementteams auseinandersetzt, so wird der CEO oder der Vorstandsvorsitzende schnell mit einer Konzentration von Macht in Verbindung gebracht. Dennoch ist dies nicht immer der Fall, da die Unternehmensleitung oft eine geteilte Aufgabe darstellt, mit der das Topteam betraut ist. Insofern ist es plausibel zu ergründen, wie eine Machtverteilung innerhalb des Topmanagementteams aussehen kann und welche Auswirkungen dies auf strategische Ergebnisse hat.⁷²¹

Macht wird definiert als “(...) the capacity of individual actors to exert their will”⁷²² und wird arbeitsorganisatorisch in Zusammenhang gebracht mit der formalen Position und der Fähigkeit, Unsicherheit zu bewältigen.⁷²³ Macht als Dimension ist immer im Zusammenhang eines sozialen Kontextes zu sehen, also in Relation zu einem sozialen Gegenüber. Macht ist eine soziale Konstruktion.⁷²⁴

⁷¹⁸ Vgl. HAMBRICK/FINKELSTEIN (1987), S.389ff.

⁷¹⁹ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.495f; CROSSLAND/HAMBRICK (2011); YAN ET AL. (2010).

⁷²⁰ Vgl. HAMBRICK (2007), S.335.

⁷²¹ Vgl. FINKELSTEIN (1992), S.506.

⁷²² FINKELSTEIN (1992), S.506.

⁷²³ Vgl. CHEN ET AL. (2010), S.276.

⁷²⁴ Vgl. SMITH ET AL. (2006), S.623.

Nach FINKELSTEIN (1992) umfasst Macht die Dimensionen *Structural power*, *ownership power*, *expert power* und *prestige power*.⁷²⁵ Strukturelle Machtaspekte bezeichnen die Machtdimension, die mit einer formalen Unternehmensposition verbunden ist (*structural power*). Das Mitbegründen eines Unternehmens bzw. das Verfügen über Unternehmensanteile beeinflusst die ebenfalls die individuelle Machtausstattung (*ownership power*) von Topentscheidern. Wenn Experten oder Topmanager unternehmensexterne Kontakte und Verbindungen haben (*expert power*) legitimiert dies Macht. Als weitere Machtquelle fungieren Aspekte wie organisationsinternes und -externes Prestige oder Status (*prestige power*).⁷²⁶ Diese Machtdimensionen werden durch demographische Eigenschaften wiedergespiegelt. Alter, Betriebszugehörigkeit, Branchenerfahrung können stellvertretend Expertenwissen, Reputation, aber auch strukturelle Aspekte der Macht abbilden.⁷²⁷ Obwohl die jeweiligen Machtaspekte in ihrer Bedeutung situationsbedingt variieren, begründet eine formale und persönlich gerechtfertigte Machtposition, dass Topmanager strategische Entscheidungen beeinflussen können. Entscheidungen ihrerseits sind dadurch legitimiert, dass die Topentscheider weniger von anderen abhängig sind und über die Fähigkeit und das Wissen verfügen, derartige Entscheidungen treffen und implementieren zu können.⁷²⁸ Aus strategischer Perspektive kann Macht als Möglichkeit interpretiert werden, spezifische Themen auf die Agenda zu setzen sowie strategische Entscheidungen zu beeinflussen und zu implementieren.⁷²⁹ Die Verteilung der Macht innerhalb des Topteams bzw. eine Machtkonzentration ist daher wesentlich, um den Zusammenhang zwischen Topmanagern und Unternehmensstrategie zu spezifizieren. Im Extremfall ist Macht so verteilt, dass sie entweder auf eine Person konzentriert ist oder auf alle gleichmäßig verteilt ist.⁷³⁰ Faktisch kann gezeigt werden, dass sich in der Realität die Machtverteilung zwischen diesen beiden Polen bewegt. Man kann davon ausgehen, dass die Mitglieder

⁷²⁵ Vgl. FINKELSTEIN (1992), S.508-511.

⁷²⁶ Vgl. ebd.

⁷²⁷ Vgl. CHEN ET AL. (2010), S.277.

⁷²⁸ Vgl. FINKELSTEIN (1992), S.512f; 531f.

⁷²⁹ Vgl. SMITH ET AL. (2006), S.623.

⁷³⁰ Für Forschungszwecke ist es im Falle einer Machtkonzentration sinnvoll, den Fokus auf den CEO zu richten und im Falle einer Gleichverteilung der Macht, Teamprozesse und Eigenschaften der Teammitglieder zu betrachten. Vgl. CHEN ET AL. (2010), S.274,275.

des Topteams durchaus mächtige Personen im Unternehmen darstellen und ebenfalls innerhalb des Teams sowohl senioritätsbedingt als auch formal und bezogen auf ihre Expertise mit Macht ausgestattet sind.⁷³¹ Die Auswirkungen, die mit einer eher machtkonzentrierten vs. einer teamorientierten Machtkonstellation in Verbindungen gebracht werden, variieren. Machtkonzentration wird mit der Reduktion von Ideenvielfalt, Informationsaustausch und Kreativität gebracht, so dass in Konklusion dazu positive Auswirkungen einer Gleichverteilung der Macht auf das Unternehmensergebnis angenommen werden.⁷³² Im Gegensatz dazu wird eine Ungleichverteilung von Macht mit Effektivität in Verbindung gebracht, da sowohl schnelle, als auch faire Teamprozesse ermöglicht werden.⁷³³ SMITH ET AL. (2006) konnten mit ihrer Studie die Idee unterstützen, dass sich eine partielle Machtkonzentration durchaus positiv auf das Unternehmensergebnis auswirken kann. In diesem Fall verfügten zwei Personen über mehr Macht als die restlichen Teammitglieder und waren demographisch heterogen.⁷³⁴

Bedeutend in diesem Zusammenhang ist, dass eine Machtkonzentration, die durch formale und informale Quellen resultiert, auch als solche wahrgenommen wird. Einerseits ist Macht ein soziales Gebilde und sollte daher als solches analysiert werden.⁷³⁵ Andererseits wird über die Wahrnehmung und deren Auswirkungen ein dynamischer Aspekt eröffnet, da die Rezeption von Macht den Einfluss einer Person wiederum erhöhen kann.⁷³⁶ Machtinhaber sind bestrebt, durch ihre Machtposition weitere Macht an sich zu bringen bzw. zumindest ihre gegenwärtige Ausstattung mit Macht zu erhalten, während sie gleichzeitig abhängig sind von diversen Restriktionen und Beschränkungen.⁷³⁷ Die jeweilige Machtausstattung kann durch demographische Eigenschaften abgebildet werden und fungiert im Zusammenhang zwischen demographischen Eigenschaften und dem Unternehmensergebnis als Mode-

⁷³¹ Vgl. SMITH ET AL. (2006), S.627f.

⁷³² Vgl. PETERSON (1997), S.1108,1116.

⁷³³ Vgl. EISENHARDT/BOURGEOIS (1988), S. 742f; 765.

⁷³⁴ Vgl. SMITH ET AL. (2006), S.627f.

⁷³⁵ Vgl. SMITH ET AL. (2006), S.623.

⁷³⁶ Vgl. CARPENTER/GOLDEN (1997), S.191f.

⁷³⁷ Vgl. CHEN ET AL. (2010), S.276.

rator, der wiederum selbst rückkoppelnd durch das Unternehmensergebnis beeinflusst wird.⁷³⁸

5.5.4 Die „Executive Job Demand“-Überlegung

Die Arbeitsaufgabe von Topentscheidern ist durch ihre spezifische Komplexität charakterisiert. Die Anforderungen die an die jeweilige Aufgabe gekoppelt sind, unterscheiden sich allerdings voneinander. Wie anspruchsvoll und komplex im Einzelfall die Arbeit von Topentscheidern ist, hängt davon ab, wie die strategische Anforderung besetzt ist, welche Leistungsvorgaben beispielsweise von Anteilseignern eingefordert werden und wie das individuelle exekutive Leistungsbestreben ist.⁷³⁹ Die Anforderung, der sich Topteams gegenüber sehen, haben Auswirkungen auf ihr arbeitsbezogenes Verhalten und ihr mentales und physisches Wohlergehen.⁷⁴⁰ HAMBRICK ET AL. (2005) haben in diesem Zusammenhang Überlegungen angestellt und dies mit dem sogenannten Konzept *Executive Job Demand* bezeichnet, das definiert wird „(...) as the degree to which a given executive experiences his or her job as difficult or challenging.“⁷⁴¹ Dies beinhaltet verschiedene Aspekte. Zum einen wird deutlich, dass Topmanager über unterschiedliche Managementfähigkeiten verfügen. Zum anderen ist von Bedeutung, dass die Arbeitsanforderung in quantitativer und qualitativer Hinsicht wahrgenommen wird, um verhaltenswirksam beeinflussend zu wirken.⁷⁴² Allerdings kann der Anspruch, den eine Topmanagementaufgabe mit sich bringt, nicht als endgültig gesehen werden. Zeitlich betrachtet, wird die Arbeitsaufgabe komplexe Phasen und weniger anstrengende Zeiträume umfassen. Lernprozesse können vor diesem Hintergrund dazu führen, dass die Anforderung teilweise reduziert wird.⁷⁴³ Beeinflusst wird die Arbeitsanforderung durch die Arbeitsbelastung an sich, Leistungsvorgaben und das jeweilige individuelle Leistungsbestreben.⁷⁴⁴ Die Arbeitsbelastung wird organisationsintern und -extern bedingt

⁷³⁸ Vgl. CHEN ET AL. (2010), S.278.

⁷³⁹ Vgl. HAMBRICK (2007), S.335f.

⁷⁴⁰ Vgl. GANSTER (2005), S. 492.

⁷⁴¹ HAMBRICK ET AL. (2005a), S.473.

⁷⁴² Vgl. HAMBRICK ET AL. (2005b), S.506f.

⁷⁴³ Vgl. HAMBRICK ET AL. (2005a), S.475.

⁷⁴⁴ Vgl. FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.37f.

und umfasst Dimensionen wie Markteigenschaften, Wettbewerbssituation oder Ressourcenausstattung des Unternehmens. Leistungsvorgaben werden durch externe Stakeholder oder durch die Anteilseigner an die Unternehmensleitung herangetragen und können in Abhängigkeit der Machtposition der Interessensgruppen und deren Einfluss eingefordert werden. Auch die jeweilige Motivationshaltung als Persönlichkeitsmerkmal der Topentscheider beeinflusst die Leistungsanforderung. Wenn Topmanager mehr als eine reine Zielvorgabenerfüllung anvisieren, dann setzen sie sich in der Regel mehr unter Druck und Anstrengung, als würden sie nur die Leistungsvorgaben anstreben.⁷⁴⁵

Eine allgemeine, analytische Auseinandersetzung mit dem Themenbereich Arbeitsanforderung⁷⁴⁶ formuliert sowohl positive, als auch negative Konsequenzen.⁷⁴⁷ Im negativen Sinne kann eine hohe Belastung zu Stress und in Folge dessen zu schlechteren Entscheidungen bzw. sogar potentiell zu Absentismus führen. Positive Aspekte umfassen allgemein intrinsische Leistungsanreize, die insgesamt zu einer höheren Leistung bzw. zu einer höheren Leistungsmotivation führen können und eine Art innere Befriedigung darstellen.⁷⁴⁸ Eine weitere Folgeerscheinung vor allem aus strategischer Perspektive ist, dass eine hohe Arbeitsanforderung strategische Entscheidungssituationen beinhaltet, die die Entscheider mit zu vielen Stimuli konfrontiert. Aufgrund ihrer begrenzten kognitiven Fähigkeit, alle denkbaren Informationen in einer komplexen Entscheidungssituation zu verarbeiten, basieren Entscheidungen auf den persönlichen Erfahrungen sowie Interpretationen und reflektieren demzufolge den persönlichen Hintergrund der Topentscheider. In einer Situation, die durch eine hohe Arbeitsanforderung gekennzeichnet ist, ist auch ein imitierendes Verhalten als Entscheidungsverhalten denkbar, weil zu viele Einflussfaktoren den Entscheider bzw. die Entscheider überfordern. Entscheidungssituationen bei geringerer Arbeitsanforderung sind dadurch charakterisiert, dass die Informationslage

⁷⁴⁵ Vgl. HAMBRICK ET AL. (2005a), S.476f.

⁷⁴⁶ KARASEK (1979) hat in seinem *“Job strain model”* den Zusammenhang zwischen Discretion und Job Demand klassifiziert. Im Kern führt dabei eine hohe Arbeitsanforderung dann zu Stress, wenn kein Entscheidungs- und Kontrollspielraum zur Verfügung steht. Im Gegensatz dazu bieten Situationen, die durch eine hohe Arbeitsanforderung und hohem Entscheidungs- und Kontrollspielraum gekennzeichnet sind, zu günstigen Effekten wie beispielsweise intrinsischer Motivation. Vgl. KARASEK (1979), S.288,303.

⁷⁴⁷ Vgl. VAN YPEREN/HAGEDOORN (2003), S.340f.

⁷⁴⁸ Vgl. KARASEK (1979), S.296f; HAMBRICK ET AL. (2005a), S.473, 482ff; HAMBRICK ET AL. (2005b), S.505.

eine bessere Überschaubarkeit gewährleistet. Insofern können Entscheidungen, die in einer derartigen Situation getroffen werden, eher an objektiven Kriterien orientieren.⁷⁴⁹

Das Konzept Executive Job Demand verbindet demzufolge die Ansicht, dass strategische Entscheidung als rationale Konsequenz zum spezifischen Handlungskontext gesehen werden, und die Perspektive, dass Topentscheider aufgrund ihrer begrenzten Rationalität nicht alle Informationen verarbeiten können und demzufolge aufgrund ihrer persönlichen Erfahrungen und ihres persönlichen Repertoires Entscheidungen treffen. Es thematisiert zusammenfassend den Einfluss von Arbeitsanforderung auf strategische Ergebnisse.⁷⁵⁰

5.6 ***Würdigung der Upper-Echelons-Theorie***

Die Upper Echelons Theorie, die 1984 mit dem Artikel *“Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers”* durch HAMBRICK/MASON begründet wurde, erfährt seitdem eine hohe Resonanz und eine stetige Verbreitung.⁷⁵¹ Zentral ist, dass sie den eigentlichen Akteuren, die hinter strategischen Entscheidungen von Unternehmen stehen, Beachtung schenkt und deren Rolle für die Unternehmensergebnisse thematisiert. Die strategische Orientierung von Unternehmen wird in diesem Zusammenhang als Spiegelbild der Eigenschaften des Topteams dargestellt.⁷⁵² An diesem Ansatz wird hauptsächlich kritisiert, dass die Prozessen, die maßgeblich den Zusammenhang zwischen demographischen Eigenschaften der Topteammitglieder und der Unternehmensleistung bestimmen, zu wenig beachtet werden.⁷⁵³ Dieses Defizit wird als sogenanntes „Black-Box Problem“ bezeichnet.⁷⁵⁴ Obwohl der Ansatz einen Zusammenhang zwischen Topteameigenschaften und Unternehmenserfolg aufzeigen kann, umschreibt die Black-Box Problematik den Zustand, dass die Theorie lediglich oberflächliche Erkenntnisse gewinnen kann, weil die demographischen Eigenschaften als Proxys für komplexere psychologische Zusammenhänge wie Kognitionen und Wahrnehmungen verwendet werden und die Kausalitätsursachen

⁷⁴⁹ Vgl. HAMBRICK ET AL. (2005a), S.478-482.

⁷⁵⁰ Vgl. HAMBRICK ET AL. (2005a), S.472.

⁷⁵¹ Vgl. CARPENTER ET AL. (2004), S.750; HAMBRICK (2007), S.334.

⁷⁵² Vgl. HAMBRICK/MASON (1984), S.193.

⁷⁵³ Vgl. PETTIGREW (1992), S.175.

⁷⁵⁴ Vgl. LAWRENCE (1997), S.2; HENKE (1998), S.65; BÜTEL (2009), S.79.

also das „Warum“ ungeklärt bleiben.⁷⁵⁵ Weitere Kritikpunkte behandeln das methodische Vorgehen bei empirischen Studien bzw. Probleme, die im Zusammenhang mit einer uneinheitlichen Definition des Topteams stehen.⁷⁵⁶ Dennoch bleibt zu berücksichtigen, dass zahlreiche empirische Studien existieren, die signifikant den Zusammenhang, den die Upper-Echelons Theorie postuliert, nachweisen und stützen.⁷⁵⁷ Obwohl gerade die Berücksichtigung von psychologischen wie beispielsweise kognitiven Faktoren zu Operationalisierungsproblemen führt, werden vor diesem Hintergrund dennoch immer mehr psychologischen Themen wie Kognitionen oder verschiedenen Moderatoren und Mediatoren analysiert.⁷⁵⁸ Seit Entstehung des ursprünglichen Artikels von HAMBRICK/MASON wurden viele wissenschaftliche Arbeiten publiziert, die ihrerseits den eigentlichen Ansatz erweitern, den ursprünglichen Zusammenhang präzisieren und damit letztendlich auch die Kausalitätslücke versuchen aufzuarbeiten.⁷⁵⁹ CARPENTER hat die Bemühungen und Forschungsergebnisse die bis zwanzig Jahre nach der Veröffentlichung des eigentlichen Artikels erarbeitet wurden in einer Art „second-generation“ Modell⁷⁶⁰ zusammengefasst.

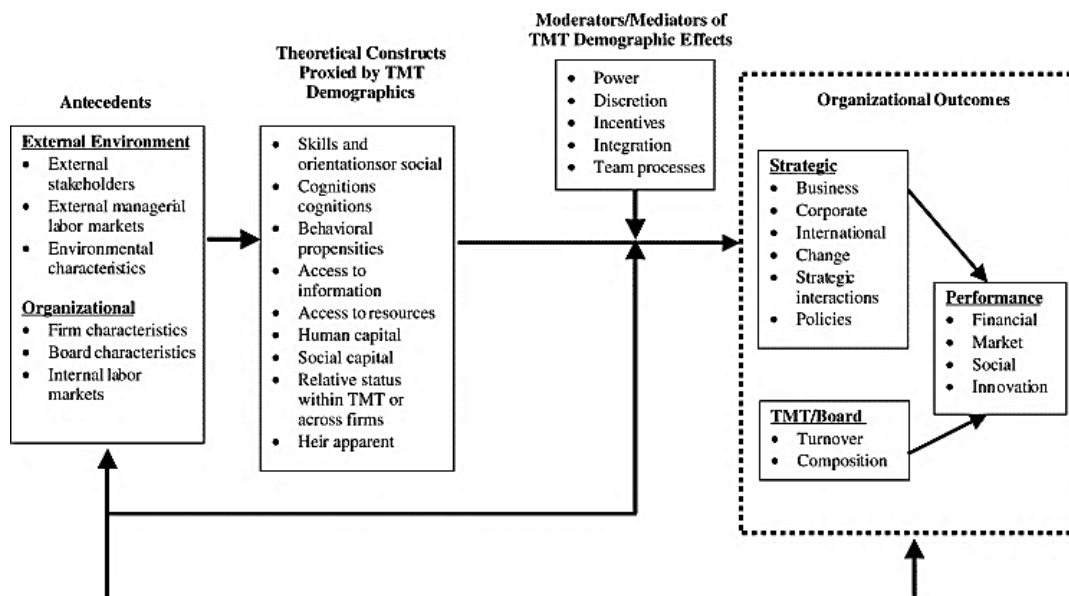


Abbildung 7: CARPENTER, GELETKANYCZ AND SANDERS' Stylized Model of the Upper Echelons Perspective. (CARPENTER ET AL. (2004), S.760)

⁷⁵⁵ Vgl. LAWRENCE (1997), S.20; HENKE (1998), S.64f; HERRMANN/DATTA (2005), S.70; HAMBRICK (2007), S.337; MICHL ET AL. (2010), S.83, 86.

⁷⁵⁶ Vgl. PETTIGREW (1992), S.175f.

⁷⁵⁷ Vgl. HERRMANN/DATTA (2005), S.70

⁷⁵⁸ Vgl. MICHL ET AL. (2010); CHEN ET AL. (2011).

⁷⁵⁹ Vgl. CARPENTER ET AL. (2004), S. 759,761; HAMBRICK (2007), S.335. MICHL ET AL. (2010), S.82;

⁷⁶⁰ Vgl. CARPENTER ET AL. (2004), S. 759.

Diese Abbildung verdeutlicht, dass die jeweilige Entscheidungssituation durch unternehmensexterne und -interne Einflussfaktoren gekennzeichnet ist. Der eigentliche in dieser Situation stattfindende Informationsfilterprozess⁷⁶¹, der durch demographische Eigenschaften der Topentscheider geprägt ist, wird zusätzlich durch verschiedene Moderatoren beeinflusst. Die Abbildung verdeutlicht, dass demographische Eigenschaften in Verbindung zu sehen sind mit individuellem Verhalten, Fähigkeiten, Informationszugang, Ressourcenzugang, und unter anderem sozialem bzw. kognitivem Kapital. Diese Faktoren sind wichtig im Zusammenhang mit der jeweiligen Entscheidung, die ein Topmanager tätigt und werden hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Unternehmensergebnisse durch die sogenannten Moderatoren geprägt.

Die stellenweis durchaus berechtigt geäußerte Kritik, sollte aufgrund der bisherigen Erfolge und deren Aussagekraft nicht als Anlass genommen werden, die unterstellten und in empirischen Arbeiten belegten Zusammenhänge und deren Nutzung abzulehnen, sondern dies als weiteren Forschungsbedarf zu verstehen. Das Einbeziehen alternativer Theorieansätzen, die konzeptionelle Weiterentwicklung und die Fokussierung von Kontextfaktoren sowie Teamprozessen ist in diesem Zusammenhang zu nennen.⁷⁶²

5.7 Zusammenfassung

Die Upper-Echelons-Theorie stellt den Zusammenhang zwischen Topmanagern und Unternehmensergebnissen mittels strategischer Entscheidungen dar. Zwei Ansatzpunkte stellen die wesentlichen Eckpfeiler dieses Konzeptes dar. Zum einen wird die Analyse der sogenannten „dominanten Koalition“ oder des Topmanagementteams fokussiert mit der Begründung, bessere und validere Ergebnisse zu erlangen im Vergleich zur Untersuchung von einzelnen Entscheidern. Zum anderen wird die kognitive Basis von Topentscheidern, die durch individuelle demographische Eigenschaften wiedergespiegelt wird, als Grundlage für strategische Entscheidungen gesehen. Von

⁷⁶¹ Vgl. Abbildung 6 “Strategic Choice under Conditions of Bounded Rationality” in Kapitel 5.1 und die dazu gehörigen Ausführungen.

⁷⁶² Vgl. CHEN ET AL (2010), S.274f.

den demographischen Attributen des Topmanagementteams kann auf potentielles strategisches Verhalten und in Konsequenz dazu auf das Unternehmensergebnis geschlossen werden.⁷⁶³ In diversen empirischen Arbeiten wird der Zusammenhang verschiedener Eigenschaften auf das Unternehmensergebnis dargestellt. Steigendes Alter und steigende Seniorität stellen demnach ein Indiz dafür dar, dass vor allem aufgrund von sinkender Risikobereitschaft und stark verinnerlichten Verhaltensmustern, potentiell mit einer abnehmenden Bereitschaft für strategische Veränderungen gerechnet werden sollte.⁷⁶⁴ Steigende Branchenerfahrung wird als Erfolgsfaktor, für erfolgreiche strategische Entscheidungen assoziiert. Mit steigender Verweildauer innerhalb einer Branche, wird dies allerdings mit einem branchenkonformen Verhalten in Zusammenhang gebracht.⁷⁶⁵

Wenn das Topmanagementteam durch eine heterogene Zusammensetzung bezüglich der demographischen Eigenschaften charakterisiert ist, so stellt dies aus strategischer Perspektive einen Heterogenitätsvorteil dar, der darin zu sehen ist, dass sich die kognitive Basis des Teams erhöht. Gleichzeitig entstehen mit einer demographischen Diversität, die beispielsweise durch sichtbare und weniger aufgabenbezogene Kriterien hervorgerufen wird, Kommunikations- und Kooperationsbarrieren, die eine Nutzung dieses kognitiven Vorteils erschweren. Allerdings sind mit der Aktivierung des Heterogenitätspotentials und der Reduktion von dysfunktionalen Störungen Kosten verbunden die sich lediglich lohnen, wenn Kontextfaktoren eine vergrößerte Informationsbasis auch erfordern. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, in welcher Umwelt das Unternehmen agiert. Die Umwelt als Summe aller unternehmensexterner beeinflussenden Faktoren, kann durch verschiedene Komplexitäts- und Instabilitätsniveaus charakterisiert werden. Wenn die spezifische Entscheidungssituation in einer komplexen und instabilen Unternehmensumgebung verortet ist, kann Heterogenität einen Erfolgsfaktor darstellen.⁷⁶⁶ Durch zahlreiche empirische Arbeiten wurde der Ansatz um diverse Moderatoren erweitert, die insgesamt den kausalen Theorieansatz präzisieren. Demnach ist die Aussagekraft der

⁷⁶³ Vgl. HAMBRICK/MASON (1984), S.193f.

⁷⁶⁴ Vgl. CARLSSON/KARLSSON (1970), S.710f; VROOM/PAHL (1971), S.403f; BANTEL/JACKSON (1989), S.114; FINKELSTEIN /HAMBRICK (1990), S.496, 498; WIERSEMA/BANTEL (1992), S.97,112. HERRMANN/DATTA (2005), S.75; LIU ET AL. (2012), S.1350,1353.

⁷⁶⁵ Vgl. BOEKER (1997), S.214; BAILEY/HELFAT (2003), S.354,364f.

⁷⁶⁶ Vgl. DESS/BEARD, S.63; FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.139.

postulierten Zusammenhänge vor allem dann prägnant, wenn ein gewisses Maß an kooperativen Strukturen innerhalb des Topteams vorhanden ist (Behavioral Integration)⁷⁶⁷, ein Handlungsspielraum für die Topentscheider (Discretion)⁷⁶⁸ existiert, die Machtverteilung unternehmensextern und -intern (Power Distribution)⁷⁶⁹, sowie die Arbeitsanforderungen (Executive Job Demand)⁷⁷⁰ an die Topentscheider Kooperation erfordern und gleichzeitig ermöglichen. Demographische Eigenschaften bilden dann ein potentiell strategisches Verhalten ab. Vor allem die stetige Erweiterung des ursprünglichen Ansatzes durch verschiedene thematische Analysen und die interdisziplinäre Herangehensweise treten sukzessive der kritischen Auseinandersetzung entgegen und eröffnen die Möglichkeiten für weitere wissenschaftliche Anknüpfungspunkte.

⁷⁶⁷ Vgl. HAMBRICK (1994), S.188; CARMELI/SCHAUBROECK (2006), S.448.

⁷⁶⁸ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.484f.,488; FINKELSTEIN/BOYD (1998), S.181.

⁷⁶⁹ Vgl. FINKELSTEIN (1992); SMITH ET AL. (2006), S.623.

⁷⁷⁰ Vgl. HAMBRICK ET AL. (2005b), S.506f.

6. Topmanagementteams – eine integrative Perspektive

Ausgehen von den theoretischen Überlegungen der Agency-Theorie und des Upper-Echelons-Ansatzes soll in nachfolgendem Kapitel gezeigt werden, wie sich beide Theorien ergänzen. Nachdem wichtige Grundannahmen verdeutlicht werden, geht es darum zu zeigen, welchen Einfluss demographische Eigenschaften unter Berücksichtigung der Überlegungen der Agency-Theorie auf Topmanagementteamebene aufweisen können.

6.1 Grundlagen

Das Topmanagementteam hat die Aufgabe, strategische Entscheidungen zu treffen, die das wirtschaftliche Ergebnis einer Unternehmung erhöhen. Die Entscheidungen sind daran zu bemessen, inwiefern sie qualitativ den Kontexterfordernissen entsprechen und inwiefern diese innerhalb des Topteams akzeptiert sind.⁷⁷¹ In hochkomplexen Entscheidungssituationen, werden Entscheidungen von den Topteammitgliedern nicht rein rational geplant, sondern stellen personenspezifische Verhaltens- und Entscheidungsmuster dar, die geprägt sind durch den jeweiligen demographischen Hintergrund einer Person.⁷⁷² Daneben moderieren kontextbezogene Einflussfaktoren den Zusammenhang zwischen Topteam und Unternehmenserfolg.⁷⁷³ Im folgenden Kapitel geht es darum, diesen Zusammenhang aus Agency-theoretischer Perspektive zu interpretieren. Das Ziel dieses Anliegens besteht darin, Mechanismen zu erörtern, die potentiell eine optimierte Vertragsbeziehung implizieren. Im Konkreten geht es dabei um die Spezifizierung der jeweiligen vertraglichen Kontextsituation, bevor dann in Abhängigkeit verschiedener Managertypen aus gruppendynamischer und aus zeitlicher Perspektive Handlungsimplicationen dargestellt werden.

⁷⁷¹ Vgl. BÜLTEL (2009), S. 163f.

⁷⁷² Vgl. HENKE (1998), S.195; HAMBRICK ET AL. (2005), S.485.

⁷⁷³ Vgl. CANNELLA ET AL. (2008), S.768.

6.1.1 Kontextsituation

Ausgehend von den in Kapitel 5.4 erläuterten Umwelteigenschaften Komplexität und Instabilität, sind verschiedene Umweltszenarien denkbar, die zwei relevante Extremsituationen umfassen und in Analogie zur Umweltunsicherheit⁷⁷⁴ im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie zu sehen sind. Zum einen kann eine Umweltsituation formuliert werden, die sich durch schnell verändernde und heterogene Einflussfaktoren auszeichnet. In diesem Fall soll von „*instabiler Komplexität*“ gesprochen werden. Zum anderen können homogene Einflussfaktoren aufeinander treffen, die für ein hohes Maß an Stabilität sorgen. Dieser Zustand soll im Folgenden als „*stabile Homogenität*“ bezeichnet werden.⁷⁷⁵ Im Falle einer instabilen Komplexität⁷⁷⁶ stellt sich eine strategische Entscheidung als eine komplexe Situation dar, in der viele verschiedene Faktoren berücksichtigt werden müssen, während gleichzeitig die Veränderungsfrequenz dieser Mechanismen ein hohes Maß an Anpassungsbereitschaft und Zeitdruck mit sich bringt.⁷⁷⁷ Insofern erfüllt diese Situation die Bedingungen von hoher Arbeitsanforderung, so dass Topmanager aufgrund ihrer persönlichen Erfahrungen und ihres persönlichen Repertoires Entscheidungen treffen.⁷⁷⁸ Um erfolgreiche strategische Entscheidungen zu treffen, bedarf es die entsprechenden Erfordernisse zu bedienen.⁷⁷⁹ In einer komplexen Umwelt sind damit intensive Informationssuch-/verarbeitungsprozesse und einer umfangreiche kognitive Entscheidungsbasis inkludiert. Demgegenüber steht der hohe Zeitdruck, der durch

⁷⁷⁴ Vgl. Kapitel 4.1.2. *Unsicherheit* wird in der Agency-Theorie so dargestellt, dass zukünftige Umweltzustände für die beteiligten Akteure nicht antizipierbar sind. Das Leistungsergebnis des/der Agenten sind zusätzlich von unsicheren Umweltzuständen beeinflusst, so dass valide Ergebnisprognosen nicht möglich sind und demzufolge ein bestimmter Arbeitseinsatz in Abhängigkeit von Unsicherheitsfaktoren zu diversen Leistungsergebnissen führen kann. Vgl. NALBANTIAN (1987), S.9f; ELSCHEN (1991), S.1004; RICHTER/FURUBOTN (1999), S.207f.

⁷⁷⁵ Es ist des Weiteren denkbar, dass Einflussfaktoren heterogen und stabil bzw. homogen und instabil sind. Erstere Situation impliziert, dass sich im Rahmen von stabilen Verhältnissen Komplexität durch ein gewisses Spezialistentum, Lerneffekte und einen möglichst effizienten Informationsaustausch reduziert werden kann. In letzterem Szenario besteht die Möglichkeit, über Erfahrungswerte hinsichtlich Veränderungsrichtung und -geschwindigkeit vergleichbarer Einflussfaktoren, Prognosen zu entwickeln und diese zu berücksichtigen. Beide Situationen werden im weiteren Verlauf nicht weiter berücksichtigt, da sich die Arbeit auf die beiden vorliegenden Extremsituationen konzentriert.

⁷⁷⁶ HALEBLIAN/FINKELSTEIN bezeichnen das Aufeinandertreffen von Dynamik und Komplexität als „*turbulence*“ ohne aber die zentrifugalen Implikationen dieses Umweltszenarios explizit zu berücksichtigen. Vgl. HALEBLIAN/FINKELSTEIN (1993), S.845.

⁷⁷⁷ DESS/BEARD (1984), S.63; HALEBLIAN/FINKELSTEIN (1993), S.845; WIERSMA/BANTEL (1993), S. 489; FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.139-142.

⁷⁷⁸ Vgl. HAMBRICK ET AL. (2005a), S.472.

⁷⁷⁹ Vgl. LIANG ET AL. (2010), S.438.

hochfrequentierte Veränderungen resultiert. Die spezifischen Kontexterfordernisse bedingen demzufolge funktionierende Teamprozesse⁷⁸⁰, um der Dynamik mit einem möglichst reibungslosen Entscheidungsablauf und Wissensaustausch entgegenzutreten, sowie diverse Wissensstrukturen, um die Komplexität der Situation entsprechen zu können. Demgegenüber steht die stabile Homogenität als Situation, in der die Stabilität von Einflussfaktoren dazu führt, dass Unternehmen sich in strategischen Situationen stärker auf die Fortsetzung bzw. Optimierung bewährter Strategien konzentrieren können. Eine mögliche Strategieoptimierung wäre z.B. Kostensenkungspotentiale ausnutzen.⁷⁸¹ Eine ebenfalls denkbare Vorgehensweise wäre, dass vorhandene Kompetenzen qualitativ kontinuierlich verbessert werden.⁷⁸² Dabei können vergangene Perioden als Maßstab herangezogen werden. Beobachtung der Unternehmensumgebung und Informationsverarbeitung nehmen in stabilen Verhältnissen einen geringeren Stellenwert ein, als im Falle einer hochkomplexen und dynamischen Kontextsituation.⁷⁸³

Ausgehend von diesen Szenarien müssen ebenso diverse Moderatoren, die den Zusammenhang zwischen Topteam und Unternehmensergebnis beeinflussen, berücksichtigt werden. *Behavioral Integration* wurde als Art Kooperationsindex für Teams charakterisiert.⁷⁸⁴ Ein hoher Grad an Verhaltensintegration inkludiert demzufolge eine intensive Teamzusammenarbeit, die zu qualitativ hochwertigen Entscheidungen führt, und impliziert damit funktionierende Teamprozesse.⁷⁸⁵ In der Situation der instabilen Komplexität, wird folglich ein hoher Grad an Verhaltensintegration benötigt. Während einerseits die Häufigkeit von Entscheidungssituationen, die Interaktionshäufigkeit erhöht und somit günstig auf ein Kooperationsklima einwirkt, wirkt das benötigte fachliche Spezialistentum dem entgegen.⁷⁸⁶ Ist die Umwelt hingegen durch stabile Homogenität charakterisiert, kann davon ausgegangen werden, dass Verhaltensintegration keine derartige hohe Bedeutung einnimmt, da strategi-

⁷⁸⁰ In diesem Zusammenhang sind vor allem informale Gruppen- und Teamstrukturen zu berücksichtigen. Vgl. LIANG ET AL. (2010), S.438-440.

⁷⁸¹ Vgl. JONES/BOUNCKEN (2008), S.49.

⁷⁸² Vgl. TUSHMAN/ROSENKOPF (1996), S.940f.

⁷⁸³ Vgl. MILES/SNOW (1978), S.37. MILES/SNOW beschreiben derartige Strategien als so genannte „Defender“-Strategie. Vgl. dazu ebd. S.31-49.

⁷⁸⁴ Vgl. Kapitel 5.5.1.

⁷⁸⁵ Vgl. CARMELI/SCHAUBROECK (2006), S.448.

⁷⁸⁶ Vgl. HAMBRICK (1994), S.191f.

sche Entscheidungen relativ gesehen keinen derartig intensiven Informations- und Wissensaustausch erfordern wie im Fall von komplexen Entscheidungssituationen. Insofern geht es in diesem Zusammenhang eher um arbeitsteilige Strukturen.

Der Ermessensrahmen (*Discretion*) variiert in Abhängigkeiten der kontextbezogenen Faktoren. Wenn die Umwelt eher instabil und heterogen ist, kann davon ausgegangen werden, dass es sich eher um einen hoch-diskretionären Bereich handelt, während stabile eher homogene Unternehmensumgebungen eher niedrig-diskretionär sind.⁷⁸⁷ Demzufolge ist der personenspezifische Zusammenhang zwischen strategischer Entscheidung und Unternehmensergebnis im Umweltszenarium instabiler Komplexität eher gegeben als im Falle von stabiler Homogenität.⁷⁸⁸ Der Handlungsfreiraum im Rahmen instabiler Komplexität impliziert, dass die Kontrollierbarkeit der strategischen Leistung aus Sicht der Unternehmenseigner eingeschränkt ist, während eine Zurechenbarkeit vorgenommen werden kann, da der Einfluss des Topteams in hoch-diskretionären Situationen auf strategische Entscheidungen und demzufolge auf den Unternehmenserfolg als gewichtig eingeschätzt wird. Im Fall einer niedrig-diskretionären Situation ist die jeweilige Leistung besser kontrollierbar, da die jeweilige Arbeitsaufgabe eindeutiger spezifiziert werden kann. Allerdings sinkt in diesem Rahmen auch der Einfluss, den Topmanager auf das Unternehmensergebnis ausüben.⁷⁸⁹

Wenn man davon ausgeht, dass eine Machtkonzentration tendenziell Ideenvielfalt und Informationsaustausch reduziert, so kann eine derartige Struktur die Bedürfnisse einer instabilen und komplexen Unternehmensumgebung nur schwer gerecht werden.⁷⁹⁰ Gleichzeitig wird dies mit Effektivität im Sinne von schnelleren Entscheidungen in Verbindung gebracht.⁷⁹¹ Demzufolge würde eine Machtkonzentration innerhalb der dominanten Koalition der dynamischen Umweltkomponente entsprechen. Vor dem Hintergrund, dass teamorientierte Strukturen im Rahmen von instabiler Komplexität umgesetzt werden sollen, um die notwendige Wissensbasis zu generieren, sollte eine Machtverteilung derart gewählt sein, dass das Kooperations-

⁷⁸⁷ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.488f; FINKELSTEIN ET AL. (2009), S.28.

⁷⁸⁸ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.495f.

⁷⁸⁹ Vgl. CORDEIRO ET AL. (2010), S.3ff.

⁷⁹⁰ Vgl. PETERSON (1997), S.1108,1116.

⁷⁹¹ Vgl. EISENHARDT/BOURGEOIS (1988), S.742f,765.

potential ausgeschöpft wird und gleichzeitig eine Teamleitungsfunktion lenkend eingreifen kann, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. In diesem Sinne sollte die Machtverteilung idealerweise zwischen Machtkonzentration und Machtgleichverteilung liegen.⁷⁹² Im Rahmen stabiler Homogenität dürfte es von Vorteil sein, die Effektivitätseffekte einer Machtkonzentration auszunutzen.

Die strategische Entscheidungssituation bei instabiler Komplexität beinhaltet, dass Entscheider mit vielen Stimuli konfrontiert werden und nicht in der Lage sind, alle potentiell relevanten Informationen zu berücksichtigen. Demzufolge steigt die Arbeitsanforderung, und damit basieren Entscheidungen auf dem persönlichen Hintergrund der Topentscheider. In Relation dazu ist die Arbeitsanforderung vor dem Hintergrund von stabiler Homogenität geringer aufgrund ihrer besseren Überschaubarkeit und der besseren Informationslage und somit eher an objektiven Kriterien situationsspezifisch orientierbar.⁷⁹³

Insgesamt lässt sich der Kontext wie folgt zusammenfassen: im Fall einer instabilen Komplexitätssituation ist zu berücksichtigen, dass die strategische Entscheidungssituation eine intensive Zusammenarbeit innerhalb des Topmanagementteams erfordert und die hohe Arbeitsanforderung und der diskretionäre Handlungsspielraum Entscheidungssituationen beinhalten, die nicht rein rational kalkuliert werden können, sondern den demographischen Hintergrund der Entscheider widerspiegeln. Die formale und informale Teamgestaltung sollte diesen Umständen Rechnung tragen. Die Situation im Falle der stabilen Homogenität stellt sich im Gegensatz dazu so dar, dass der Bedarf an intensivem Informations- und Wissensaustausch von geringerer Bedeutung ist und demzufolge Verhaltensintegration und kooperative Strukturen weniger notwendig sind. Der geringe Grad an Discretion, der mit einer derartigen Umweltkonstellation zusammenhängt, impliziert, dass der personenspezifische Zusammenhang zwischen Strategieentscheidung und Unternehmenserfolg begrenzt ist.⁷⁹⁴

⁷⁹² Vgl. SMITH ET AL. (2006), S.627f.

⁷⁹³ Vgl. HAMBRICK ET AL. (2005a), S.478ff.

⁷⁹⁴ Vgl. HAMBRICK/FINKELSTEIN (1987), S.390.

6.1.2 Verhaltensannahmen

Aus der Perspektive der Prinzipal-Agenten-Theorie wird das Verhalten einzelner Akteure durch Rationalität, individuelle Nutzenmaximierung und eine individuelle Risikoneigungen charakterisiert. Die individuelle Nutzenmaximierungsannahme wird durch potentiell opportunistisches Verhalten erweitert. Infolge dessen entsteht zwischen den relevanten Vertragsparteien ein sogenannter Interessenskonflikt.⁷⁹⁵

Aus der Perspektive der Upper-Echelons Theorie ist die Entscheidung von Topmanagern geprägt durch ihre jeweilige Wissens- und Erfahrungsausstattung, so dass komplexe Entscheidungen als Ergebnis verhaltensorientierter Faktoren interpretiert werden können. Ursächlich für diese Sichtweise ist die Annahme der begrenzten Rationalität, die sich darin manifestiert, dass Akteure in Entscheidungssituationen aufgrund begrenzter kognitiver Kapazitäten nicht alle relevanten Informationen beschaffen und verarbeiten können.⁷⁹⁶ Insofern ist das jeweilige Ziel, eine rationale Entscheidung zu treffen, zwar existent, allerdings führen die kognitiven Beschränkungen dazu, dass dies nur teilweise umgesetzt werden kann.⁷⁹⁷

Die Kontextsituation der instabilen Komplexität kennzeichnet hochkomplexe Entscheidungssituation für Topmanager. In einer derartigen Situation werden Entscheidungen nicht rein rational geplant, sondern stellen personenspezifische Verhaltens- und Entscheidungsmuster dar, die durch den jeweiligen demographischen Hintergrund einer Person geprägt sind.⁷⁹⁸ Im anderen Kontextfall der stabilen Homogenität hingegen können Entscheidungen eher an objektiven Kriterien ausgerichtet werden.⁷⁹⁹ Die jeweiligen Annahmen können demzufolge ergänzend existieren, indem sie kontextabhängig zu verstehen sind. Je nach Bezugsrahmen der spezifischen Entscheidungssituation, werden unterschiedlich hohe Anforderungen an die Entscheider gestellt. In hochkomplexe Situationen, die nicht einfach an objektiven Kriterien ausgerichtet werden kann, wird auf Verhaltensmuster zurückgegriffen, die

⁷⁹⁵ Vgl. ROSS (1973), S.134; EISENHARDT (1989), S. 61; TERBERGER (1994), S.98; PICOT ET AL. (1999), S. 87f; GÖBEL (2002), S. 104.

⁷⁹⁶ Vgl. HAMBRICK ET AL. (1993), S.402; HAMBRICK (2007), S.334.

⁷⁹⁷ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.69.

⁷⁹⁸ Vgl. HENKE (1998), S.195; HAMBRICK ET AL. (2005), S.485.

⁷⁹⁹ Vgl. HAMBRICK ET AL. (2005a), S.478-482.

durch den Einfluss spezifischer kognitiver Muster geprägt sind. Eine extrinsische Verhaltenssteuerung ist demzufolge zwar möglich, vor allem in komplexen und dynamischen Situationen wird aber das Entscheidungsverhalten maßgeblich durch eine kognitive verankerte Basis beeinflusst.

Ein ebenso wichtiger und relevanter Zusammenhang aus der Perspektive der Prinzipal-Agenten-Theorie stellt die Tatsache dar, dass Informationen asymmetrisch verteilt sind. Der Topmanager verfügt in der Regel über mehr auftragsrelevantes Wissen als der Prinzipal und demzufolge über einen Wissensvorsprung.⁸⁰⁰ Dieser Informationsvorsprung beinhaltet einerseits einen diskretionären Handlungsspielraum und andererseits persönliche Eigenschaften und Merkmalsausprägungen, die sich verhaltensrelevant auswirken.⁸⁰¹ Aus der Sicht der Agency-Theorie beinhaltet diese Situation die Gefahr, dass der Informationsvorteil durch den Topmanager zu Lasten der Unternehmenseigner opportunistisch ausgenutzt wird.⁸⁰² Die Upper-Echelons-Theorie sieht die Arbeitsleistung der Topmanager darin, dass sie strategische Entscheidungen treffen und thematisiert explizit weder asymmetrisch verteilte Informationen noch Leistungszurückhaltung. Im Rahmen des Discretion-Konzeptes⁸⁰³ wird ein diskretionärer Handlungsspielraum, der von organisationsinternen sowie externen, formalen und informalen Faktoren beeinflusst ist in der Hinsicht thematisiert, dass dieser die Möglichkeit bietet, dass Topmanager durch ihre strategischen Entscheidungen Einfluss auf organisationale Ergebnisse nehmen können.⁸⁰⁴

Demzufolge nehmen die Vertreter der Upper-Echelons-Theorie in Analogie zur theoretischen Fragestellung eine deutlich positivere Haltung gegenüber den Topmanagern ein. Dennoch lassen die theoretischen Zusammenhänge Spielraum für Informationssprünge und Leistungszurückhaltung. Informationsvorsprünge resultieren beispielsweise dann, wenn Topteammitglieder teamintern und in Relation mit den Unternehmenseigentümern funktional diverse Wissenshintergründe aufweisen, bzw. im Falle der Teammitgliederrekrutierung, demographischen Eigenschaften nur bedingt alle auftragsrelevanten persönlichen Merkmalsausprägungen widerspie-

⁸⁰⁰ Vgl. SAAM (2002), S.19.

⁸⁰¹ Vgl. RICHTER (1995), S.41; KRÄKEL (1999), S.22.

⁸⁰² Vgl. ALPARSLAN (2006), S.49.

⁸⁰³ Vgl. Kapitel 5.5.2.

⁸⁰⁴ Vgl. HAMBRICK (2007), S.335; CROSSLAND/HAMBRICK (2011), S.799f.

geln.⁸⁰⁵ Leistungszurückhaltung kann vor diesem Hintergrund ergänzend zur sogenannten Moral-Hazard-Problematik so interpretiert werden, dass im Falle einer instabilen Komplexität die erforderliche kooperative Zusammenarbeit innerhalb des Topteams nicht geleistet wird und demzufolge der notwendige fachliche Informationsaustausch zwischen den Teammitgliedern nicht stattfindet. In Konklusion dazu werden potentiell strategisch suboptimale Entscheidungen getroffen.⁸⁰⁶ Aus der Perspektive der Upper-Echelons-Theorie umfasst demnach eine First-Best-Lösung aus Sicht der Unternehmenseigner, kontextabhängig und damit auch strategieorientiert, eine optimale Teamzusammensetzung und optimale Teamstrukturen. Informations- und Wissensvorsprünge, Leistungszurückhaltung sowie dysfunktionale Kommunikations- und Kooperationsbarrieren führen allerdings dazu, dass optimale Strukturen nicht realisiert werden. Ziel der weiteren Gedankenführung ist es, Mechanismen darzustellen, die unter kontextspezifischen Annahmen förderlich auf die Optimierung der Delegationsbeziehung zwischen Topmanager und Unternehmenseigentümer wirken. Wichtig ist es in diesem Zusammenhang neben den Kosten, die für eine Verhaltenssteuerung im Sinne der Unternehmenseigner aufzubringen sind, auch Kosten für suboptimale Strategieentscheidungen zu berücksichtigen. In Analogie zur Upper-Echelons-Theorie sind diese kontextabhängig dann zu erwarten, wenn c. p. die strategischen Erfordernisse eines Unternehmens nicht mit der Strategieausrichtung der jeweiligen Topentscheider übereinstimmen. Gerade in hochkomplexen Situationen, wenn Entscheider im Rahmen ihres Entscheidungs- und Informationsfilterprozesses auf ihre kognitive Basis zurückgreifen, wirken extrinsische Anreize relativ gesehen weniger stark, als in einfacheren Entscheidungssituationen. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll und wichtig, Mechanismen zu thematisieren, die nicht nur eine Interessenangleichung ermöglichen, sondern auch eine Annäherung des Strategiefokus. Eine optimale Wahl der Vertragspartner zu Beginn einer Delegationsbeziehung kann im Anschluss daran dazu führen, dass Anreiz- und Kontrollkosten gespart werden.⁸⁰⁷

⁸⁰⁵ Vgl. HAMBRICK/MASON (1984), S.196. CARPENTER ET AL. (2004), S.750.

⁸⁰⁶ Vgl. KNIGHT ET AL. (1999), S. 447f; GEBERT (2004), S.415; JANS (2004), veröffentlicht im Internet, S. 4 (17.08.2012); GRUND/WESTERGÅRD-NIELSEN (2005), veröffentlicht im Internet, S. 5 (15.10.2012); AUH/MENGUC (2005), S.334; TEGARDEN ET AL. (2009), S.538.

⁸⁰⁷ Vgl. GÖBEL (2002), S. 110.

Im Falle einer eher stabilen und homogenen Umweltsituation⁸⁰⁸ kann davon ausgegangen werden, dass die Komplexität der Entscheidungssituation deutlich reduziert ist und demzufolge Teamstrukturen weniger intensiv ausgeprägt sein müssen sowie Entscheidungen eher an objektiven Kriterien ausgerichtet sind. Der Umstand des reduzierten und reglementierten Strategieeinflusses führt dazu, dass der Grad der Reglementierung und klassische Lösungsmechanismen, wie sie im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie diskutiert werden, eine größere Gewichtung einnehmen. Im Gegensatz dazu ist es im Rahmen einer instabilen, komplexen Kontextsituation⁸⁰⁹ obligat, dass in erster Linie ein optimales Match zwischen den strategischen Interessen der Unternehmenseigner und der strategischen Ausrichtung der Topentscheider in Abhängigkeit ihrer demographischen Hintergrunds erzielt wird. Die Komplexität der Umweltsituation erfordert, wie oben erläutert, kollaborative Strukturen innerhalb des Topteams, so dass es von hoher Bedeutung ist, Teamzusammensetzung und Teamstrukturen zu berücksichtigen, um möglichst optimale strategische Entscheidungen im Sinne der Unternehmenseigentümer umzusetzen und die Delegationssituation so zu gestalten, dass sie einer optimalen Struktur möglichst nahe kommt.

6.2 *Der Einfluss demographischer Faktoren – eine Fallunterscheidung*

Die Merkmale Alter und Seniorität überschneiden sich in ihrer Bedeutung für strategische Entscheidungen, so dass redundante Zusammenhänge kaum zu vermeiden sind. Stattdessen soll in der vorliegenden Arbeit deren Schnittmenge genutzt werden, um mithilfe einer Fallunterscheidung verschiedene „Typen“ von Managern zu charakterisieren. Damit erfolgt nicht nur eine Fundierung der Überlegungen, sondern auch eine Erweiterung der bisher meist isolierte Betrachtung von demographischen Faktoren.⁸¹⁰

⁸⁰⁸ Vgl. Kapitel 6.1.1.

⁸⁰⁹ Vgl. Kapitel 6.1.1.

⁸¹⁰ BIEMANN/WOLF (2009) verweisen in ähnlicher Weise darauf, dass eine Karrieretypisierung nicht anhand einzelner isolierter Faktoren erfolgen kann, sondern die Karriere als Ganzes darstellen sollte. Vgl. BIEMANN/WOLF (2009), S.975.

Abbildung 8: Fallunterscheidung "Managertypen"

	<i>„Junge Topmanager“</i>	<i>„berufserfahrene Topmanager ohne Branchenbezug“</i>	<i>„berufserfahrene Topmanager mit Branchenbezug“</i>	<i>„betriebsspezifische Topmanager“</i>
<i>Alter</i>	niedrig	mittel bis hoch	mittel bis hoch	mittel bis hoch
<i>Seniorität</i>	nicht vorhanden bis niedrig	nicht vorhanden bis niedrig	nicht vorhanden bis niedrig	mittel bis hoch
<i>Branchenerfahrung</i>	nicht vorhanden bis niedrig	niedrig	mittel bis hoch	mittel bis hoch
<i>Auswirkung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Risikobereitschaft • keine Strategiepersistenz 	<ul style="list-style-type: none"> • sinkende Risikobereitschaft • keine Strategiepersistenz 	<ul style="list-style-type: none"> • sinkenden Risikobereitschaft • branchenkonformes Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • sinkende Risikobereitschaft • Strategiepersistenz
<i>Wissensausstattung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • aktuelles Ausbildungswissen • keine bis mittlere Branchenerfahrung • kein betriebsspezifisches Wissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Berufserfahrung • keine Branchenerfahrung • kein betriebsspezifisches Wissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Berufserfahrung • Branchenerfahrung • kein betriebsspezifisches Wissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Berufserfahrung • Branchenerfahrung • betriebsspezifisches Wissen

In diesem Zusammenhang implizieren junge und berufserfahrene Topmanager eine zeitnahe bzw. zeitnähere externe Rekrutierung während betriebspezifische Topmanager intern rekrutiert werden.⁸¹¹

6.2.1 Junge Topmanager

Die hier identifizierten jungen Topmanager sind dadurch gekennzeichnet, dass sie zeitnäher zu ihrer Ausbildung im Vergleich zu erfahrenen Topmanagern, in ein Unternehmen einsteigen, bzw. eingestiegen sind. Junge Topmanager verfügen insofern über ein aktuelleres sowie qualitätssignalisierendes Ausbildungswissen und eine relativ gesehen höhere Leistungs- und Lernfähigkeit.⁸¹² Sie können extern und betriebsintern rekrutiert werden. In diesem Falle weisen sie aber eine deutlich geringere Seniorität auf, als etablierte und erfahrene Manager. Das entscheidende Kriterium in diesem Fall ist, dass junge Topmanager vorher weder extern, noch intern eine Position im Topmanagement bekleidet haben. Bei einer internen Rekrutierung, kann man davon ausgehen, dass sie relativ gesehen keine vergleichbare Seniorität aufweisen, wie betriebs erfahrene Topmanager. Derartige Situationen sind denkbar, wenn Topkräfte beispielsweise in Unternehmen eingestiegen sind und direkt ein Nachwuchsführungskräftetraining durchlaufen haben. Im Vergleich zu sehr erfahrenen Topmanagern verfügen sie demzufolge nur über eine relativ geringere Branchenerfahrung und konnten bisher kaum bis kein betriebspezifisches Humankapital aufbauen, da der Aufbau von spezifischem Humankapital eine entsprechende Amortisationsdauer und damit eine korrespondierende Seniorität erfordert.⁸¹³ Sowohl die geringere operative Praxis, als auch die geringere Seniorität weisen darauf hin, dass bisher tendenziell kein routiniertes Verhalten internalisiert wurde und berufsspezifische Erfahrungen, die die Basis für strategiepersistentes Entscheidungsverhalten darstellen, kaum vorhanden sind. Infolge der geringen bis fehlenden Seniorität besteht keine Gefahr von sogenannter „Betriebsblindheit“.⁸¹⁴ Potentielle

⁸¹¹ Eine theoretische Bewertung interner und externer Rekrutierung findet sich bei ZIMMERMANN (2009) S.65-111.

⁸¹² Vgl. TAYLOR (1975), S.78; OSWICK/JONES (1991), S.14; RAFAELY ET AL. (2006), S.128. BECKER (2011), S.50.

⁸¹³ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.78.

⁸¹⁴ Vgl. BANTEL/JACKSON (1989),S.109f; SCHRADER (1995), S.128.

Karriereoptionen bieten einen hohen Anreiz für neue Vorstandsmitglieder. Gleichzeitig wurde im Vergleich zu berufserfahrenen Topmanager kaum bis kein Status quo erreicht, so dass junge und unerfahrene Topmanager auch weniger zu verlieren haben, als ihr älteren und etablierten Kollegen.⁸¹⁵ Sie zeichnen sich demnach relativ gesehen durch eine höhere Risikotoleranz aus. Die Kombination der demographischen Merkmale führt in Konklusion dazu, dass bezüglich des strategischen Entscheidungsverhaltens von junge Topmanager folgende Tendenzen geschlossen werden kann: Sie tendieren in Relation zu etablierten Topmanager eher zu riskanteren und innovativen Strategien und leiten damit eher eine Strategiewechsel ein.⁸¹⁶ Informationsökonomisch gibt dies einerseits Aufschluss über potentielltes Entscheidungsverhalten, während andererseits dennoch eine hohe Informationsunsicherheit über das Leistungsniveau und über persönliche Verhaltensausrprägungen herrscht. Diese Qualitätsunsicherheit ist der Tatsache geschuldet, dass praktische Beurteilungen und berufliche Reputation nicht vergleichbar mit berufserfahrenen oder betriebsspezifischen Topmanagern sind, die als prominentes Signal unter Umständen Unternehmenserfolge vorweisen können. Insofern sehen sich junge Topmanager mit der Notwendigkeit konfrontiert, ihre „Qualitäten“ glaubhaft zu signalisieren. Im Fall von fehlender operativer Reputation kann dies durch hohe und einwandfreie Bildungsabschlüsse erfolgen.⁸¹⁷ Diese Zusammenhänge sind nützlich im Rahmen der Rekrutierungsentscheidung und ermöglichen gleichzeitig einen Ausblick darauf, wie die Delegationsbeziehung zwischen Unternehmenseigner besser gestaltet werden kann.

Das strategische Gebaren von jungen Topmanagern fokussiert strategisch veränderte und riskante Entscheidungen tendenziell stärker als das erfahrener Topmanager. Derartiges Verhalten, ist allerdings vor dem Hintergrund des jeweiligen Unternehmenskontextes zu bewerten. Im Falle einer instabilen und komplexen Umwelt, sind strategische Veränderungen durchaus positiv einzuordnen. Strategiepersistentes Verhalten wird vor einem derartigen Hintergrund eher negative Konsequenzen nach

⁸¹⁵ Vgl. CARLSSON/KARLSSON (1970), S.710-712; VROOM/PAHL (1971), S.404.

⁸¹⁶ Vgl. GUTHRIE/DATTA (1997), S.553

⁸¹⁷ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.89,92.

sich ziehen.⁸¹⁸ Entscheidungssituationen in einem instabilen komplexen Umfeld sind dadurch charakterisiert, dass sie durch eine Fülle von Stimuli und Informationen geprägt und beeinflusst sind. Diese Komplexität erfordert den Einsatz von Topmanagern, die dazu in der Lage sind, viele Informationen zu berücksichtigen. Da eine komplexe Umweltsituation umfangreiche kognitive Anforderungen an Entscheidungsträger stellt.⁸¹⁹ Insofern stellen die strategische Ausrichtung und das Leistungspotential von jungen Topmanagern in der Situation der instabilen Komplexität eine vorteilhafte Kombination dar, da neue Topkräfte das nötige Veränderungspotential mitbringen und eine gewisse Risikotoleranz. Infolge der Strategiespezifität werden und sollten in derartigen Situationen eher jüngere Topmanager rekrutiert.⁸²⁰ Die Vorteilhaftigkeit ist gegeben, wenn ein hohes Maß an instabiler Komplexität vorherrscht. Vor dem Hintergrund der steigenden Hierarchieebene und der hohen Umweltdynamik sowie Komplexität ist zu berücksichtigen, dass spezifisches Humankapital reduziert bzw. entwertet wird.⁸²¹ Insofern stellt das Fehlen dieser Kenntnisse situations- und kontextspezifisch vor dem jeweiligen Komplexitäts- und Instabilitätsausmaß kein weiteres qualitatives Problem dar. Spezifisches und branchentypisches Humankapital gewinnt aber im Fall eines reduzierten Maßes an instabiler Komplexität an Bedeutung, so dass die Qualität von Entscheidungen reduziert ist, wenn Wissen, das für adäquate Entschlüsse notwendig ist, nicht bzw. nur in zu geringem Ausmaß vorhanden ist. Insofern sollte sichergestellt sein, dass erforderliches Wissen den jeweiligen Topentscheidern zugänglich gemacht wird, um die Effizienz von strategischen Entscheidungen zu gewährleisten.

In diesem Zusammenhang ist auch der Einfluss von Discretion als Moderator⁸²² zu berücksichtigen. In einer instabilen und komplexen Kontextsituation ist das Gewicht von strategischen Entscheidungen als hoch einzuschätzen. Der Zusammenhang zwischen den individuellen Eigenschaften der Entscheider und ihren gewählten Strategien ist damit als hoch einzustufen, so dass in diesem Zusammenhang die Abstimmung zwischen strategischer Orientierung der Entscheider und den Intentionen der

⁸¹⁸ Vgl. DESS/BEARD (1984), S.63; HALEBLIAN/FINKELSTEIN (1993), S.845; LIANG ET AL. (2010), S.438.

⁸¹⁹ Vgl. RAJAGOPALAN ET AL. (1993), S.358.

⁸²⁰ Vgl. WANG/WALLACE (2009), S.163.

⁸²¹ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.76,78.

⁸²² Vgl. Kapitel 5.5.2.

Unternehmenseigner, an Bedeutung gewinnt. Erhöhte Risiken, geringe Transparenz und mangelnde Plausibilität von strategischen Entscheidungen können aber im Umkehrschluss dazu führen, dass der Handlungsspielraum, den unternehmensexterne Beeinflussungsfaktoren ermöglichen, reduziert wird, um gegebenenfalls Strategieentscheidungen zu beeinflussen.⁸²³

Unter der Annahme, dass ein Unternehmen von einer stabilen und homogenen Umwelt umgeben ist, stellen riskante Strategieveränderungen einen klaren Gegensatz zu erforderlichem strategisch konstanten Verhalten dar und sind daher nicht sinnvoll. Vor allem die Bedeutung von betriebs- und brachenbezogenem Wissen ist in solchen Unternehmen von höherer Bedeutung. Innovationsbereitschaft stellt demzufolge kein notwendiges Potential dar. Strategisch adäquate Entscheidungen benötigen demnach das Wissen über betriebliche Kernkompetenzen, betriebsspezifischer Abläufe und Verhaltensweisen, sodass die strategische Orientierung von Young CXOs in Entscheidungspositionen nicht mit den Organisationsbedürfnissen korrespondiert. Der Rahmen der Einflussnahme ist in diesem Fall durch organisationsintern und -externe Faktoren beschränkt, so dass die Managemententscheidungen innerhalb eines reglementierten Korridors stattfinden und weniger individuelle kognitive Muster beinhalten.⁸²⁴ Infolgedessen ist der Einfluss individueller Eigenschaften auf strategische Entscheidungen zwar reduziert, dennoch ist zumindest bei neueingestiegenen Topentscheidern die Humankapitalausstattung defizitär. Eine entsprechende Kompensation für diese Wissensdefizite führt zu kostenwirksamen Effekten.

Aus der Perspektive der Agency-Kosten führt bei instabiler Komplexität die höhere Risikotoleranz von jungen Topmanagern dazu, dass die Anreizkosten sinken. Die Agenten müssen nicht bzw. nur durch eine geringe Risikoprämie für hohe Leistungsanreize entschädigt werden. Die Verhaltenssteuerung ist demzufolge aus Sicht der Prinzipale über die Möglichkeit variabler Entlohnung damit kostengünstig⁸²⁵ zu erreichen. Des Weiteren geht diese Perspektive davon aus, dass die Leistung des

⁸²³ Vgl. HAMBRICK/FINKELSTEIN (1987), S.375.

⁸²⁴ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.484-488.

⁸²⁵ Im Falle der Risikoneutralität entspricht die Risikoprämie gleich Null und bei Risikoaversion ist in Abhängigkeit des Grades der Risikoaversion eine höhere, bzw. niedrigere Risikoprämie notwendig, damit der Agent dem Vertrag zustimmt. Vgl. Kapitel 4.1.2

Agenten auch von charakteristischen Eigenschaften beeinflusst wird. Die in diesem Zusammenhang thematisierte erhöhte Rückschlussproblematik, kann reduziert werden, wenn offensichtlich Eigenschaften, die für den Prinzipal kostengünstig nachzuprüfen sind, eine gewisse strategische Orientierung offenbaren. Wenn diese kompatibel zu den Absichten der Unternehmenseigner steht, muss das angestrebte strategische Verhalten nicht kostenintensiv angereizt werden. Kontrollkosten, die in diesem Falle prohibitiv hoch ausfallen würden, entstehen in diesem Zusammenhang nicht bzw. kaum, da die Anreizgestaltung eine Interessenangleichung ermöglicht.

Lediglich bei reduzierter instabiler Komplexität sind Residualverluste zu erwarten, wenn die Qualität der strategischen Entscheidung nicht gegeben ist, um die Erfordernisse, die im Rahmen des jeweiligen Umweltkontextes auf das Unternehmen wirken, zu erfüllen. Residualverluste aufgrund von strategiepersistentem Verhalten kommen hier nicht zum Tragen.

Unter der Annahme der stabilen Homogenität ist strategischer Veränderungsverhalten bzw. Risikobereitschaft nicht adäquat und nicht erforderlich. Auch wenn die Reglementierung des strategischen Handlungsrahmens den Einfluss von Entscheidern reduziert, müssten fehlende Berufs- und Betriebskenntnisse kompensiert werden. Insgesamt stellt dies eine Situation dar, in der das strategische Entscheidungspotential der Topkräfte nicht mit den unternehmens- und umweltspezifischen Erfordernissen übereinstimmt. Wäre es möglich, die erwünschte strategische Intention durch Leistungsanreize anzureizen, würden infolge dessen im Vergleich zur instabilen Komplexität die Anreizkosten steigen. Zusätzlich sind in diesem Zusammenhang Residualverluste, aufgrund der inadäquaten Humankapitalausstattung, die lediglich durch die Bereitstellung von erforderlichem Wissen kompensiert werden kann, zu erwarten. Der Einsatz von jungen Topmanagern in Bereichen, die durch Stabilität sowie Homogenität von unternehmensexternen Einflussfaktoren und die Notwendigkeit von betriebs- und branchenspezifisches Wissen gekennzeichnet sind, erscheint daher kaum sinnvoll.

Eine Verhaltenssteuerung bei jungen Topmanagern ist aufgrund der hohen Risikotoleranz relativ kostengünstig durch Leistungsanreize erreichbar und führt in Kombination mit einem Match zwischen Strategieausrichtung des Unternehmens und von jungen Topmanagern im Fall der instabilen Komplexität, zu einer Reduktion der

Agency-Kosten. Der strategische Vorteil der jungen Topmanager ist c. p. von der Instabilität und der Komplexität des Umweltkontextes abhängig. Die Bereitstellung von Wissen ist dann zu empfehlen, wenn die Kosten dafür niedriger sind als potentielle Residualverluste bzw. als Fluktuationskosten.

6.2.2 Berufserfahrene Topmanager mit und ohne Branchenbezug

Topmanager mit Branchenbezug

Berufserfahrene Topmanager mit Branchenbezug sind dadurch gekennzeichnet, dass sie bereits über berufliche Erfahrung innerhalb des Topteams und der spezifischen Branche verfügen und insofern Branchenwissen aufweisen. Betriebsspezifisches Wissen ist aufgrund eines Neueinstiegs durch externe Rekrutierung noch nicht akkumuliert.⁸²⁶ Aufgrund des höheren Lebensalters, erreichter beruflicher wie privater Ziele wird tendenziell etablierten Topmanager eine geringere Risikobereitschaft⁸²⁷ und je nach Alter eine sinkende Problemlösefähigkeit⁸²⁸ unterstellt. Extern rekrutierte Topmanager haben aufgrund ihres Wechsels zum aktuellen Arbeitgeber noch keine betriebsinternen Verhaltensmuster internalisiert, so dass sie in ihrer Herangehensweise an Probleme und Entscheidungssituationen unvoreingenommen und neutral sind.⁸²⁹ Insofern ist betriebsspezifisch strategiepersistentes Verhalten noch nicht zu erwarten. Mit verbleibender Verweildauer innerhalb einer Branche sind allerdings zumindest branchenkonforme Verhaltensmuster vorhanden.⁸³⁰ Berufserfahrene Topmanager mit Branchenbezug verfügen demnach über allgemeine Führungsqualifikationen und Branchenkenntnisse. Fehlendes betriebsspezifisches Wissen kann unter Umständen dadurch kompensiert werden, dass bisher erworbe-

⁸²⁶ Diese Tatsache ergibt sich dadurch, dass der Aufbau von spezifischem Humankapital mit einer entsprechenden Verweildauer im Unternehmen einhergeht. Mit steigendem Alter ist allerdings zu berücksichtigen, dass positive Investitionskosten nur schwer durch Investitionserträge kompensiert werden können, da mit zunehmendem Alter die Amortisationsdauer sinkt. Je nachdem, ob der Akteur bzw. das Unternehmen die Kosten für die Humankapitalinvestitionen übernimmt, wird eine Investitionsentscheidung der jeweiligen Investitionspartei nicht mehr getätigt, wenn die gegenwärtigen Kosten für die Bildung von Humankapital nicht mehr durch zukünftige Erträge gesichert sind. Vgl. BECKER (1993), S.77ff.

⁸²⁷ Vgl. VROOM/PAHL (1971), S.403f.

⁸²⁸ Vgl. zu einem Überblick BECKER (2011), S.39-57.

⁸²⁹ Vgl. WIERSEMA (1992), S.77; ZIMMERMANN (2009), S.79.

⁸³⁰ Vgl. BOEKER (1997), S.214f.

nes Branchenwissen im jetzigen Unternehmen von Nutzen sein kann und Erfahrungen das Einfinden in neue - oder aufgrund des Branchenbezuges ähnliche - Strukturen erleichtern.⁸³¹

Aufgrund der demographischen Eigenschaften kann diesen Topmanagern zumindest branchenkonformes Strategieveränderungspotential zugesprochen werden und eine mittlere bis sinkende Risikobereitschaft. Informationsökonomisch gesehen ist die strategische Orientierung als Information zu werten. Obwohl hinsichtlich interner Kandidaten u.U. ein Informationsnachteil vorliegt, herrscht im Vergleich zu jungen Topmanagern ein Informationsvorteil, da glaubhafte Signale in Form von Referenzen bisheriger Arbeitgeber existieren und ggf. auch bereits Erfahrungen und valide Ergebnisse mit bestimmten Strategieveränderungen vorliegen.⁸³²

Die strategische Orientierung muss auch in Abhängigkeit der Umweltkonstellation interpretiert werden. Im Fall der instabilen Komplexität sind stete Strategieveränderungen in Abhängigkeit der Umweltdynamik erforderlich. Branchenerfahrene Topmanager verfügen über eine gewisse Branchenexpertise, die sie dazu befähigt, die spezifische Branchendynamik zu verstehen. Insofern weisen diese erfahrenen Entscheider eine gewisse Sensibilisierung für Trends auf.⁸³³ Allerdings bleibt zu berücksichtigen, dass mit steigender Verweildauer der Aufbau von branchenbezogenen Entscheidungsmustern begünstigt wird. Branchenkongformes Verhalten steht einer extremen Umweltdynamik allerdings entgegen. Insofern ist die strategische Veränderungsbereitschaft von branchenerfahrenen Topentscheidern in Relation zu unerfahrenen und branchenfremden Akteuren als geringer einzustufen. Strategisch persistentes Handeln betriebsspezifisch gesehen, ist allerdings nicht vorhanden.

Wenn die Umwelt stabiler und homogener gestaltet ist, steigt wiederum die Bedeutung des betriebsspezifischen Wissens und auch der Branchenkenntnis. Gleichzeitig ist mit dieser Umweltkonstellation ein niedriger Handlungsspielraum oder Diskretionsrahmen impliziert, so dass die Bedeutung von charakteristischen Eigenschaften der Topentscheider im Vergleich zur Gewichtung von organisationsinternen und

⁸³¹ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.76f.

⁸³² Vgl. WIERSEMA (1992), S.80f. Zur Übersicht über informationsökonomische Überlegungen vgl. SPREMAN (1988, 1990) und SPENCE (1973,1976).

⁸³³ Vgl. KOR (2003), S.710f, 715; KOR/MISANGYI (2008), S.1346f.

externen Einflussfaktoren reduziert ist.⁸³⁴ Anteilseigner und auch andere Interessensgruppen sind als Einflussfaktoren zu berücksichtigen, die über Sanktionen und andere Reglementierungsinstrumente verfügen und somit die Möglichkeit haben, mehr oder weniger Einfluss auf strategische Entscheidungen zu nehmen und damit Handlungsspielraum zu gewähren bzw. zu beschränken.⁸³⁵ Da neueingestiegene, aber dennoch berufs- und branchenerfahrene Topentscheider wichtiges Branchenwissen aufweisen und dieses Wissen zum Teil fehlendes betriebsspezifisches Humankapital kompensiert, kann davon ausgegangen werden, dass im bestehenden Einflussrahmen derartigen Topentscheidern situationsspezifisch ein möglichst großer Handlungsrahmen in strategischer Hinsicht von Interessensvertretern gewährt wird. Eine zusätzliche Reglementierung, in dem Sinne, dass die Anzahl der strategisch möglichen Alternativen reduziert wird, um strategisch ineffiziente Veränderungen zu verhindern, ist hier nicht notwendig.

Die Auswirkungen auf die Agency-Kosten stellt sich demzufolge derart dar: Die reduzierte Risikobereitschaft impliziert, dass mit einer positiven Risikoprämie zu rechnen ist und somit Anreizkosten nötig sind. Eine Verhaltenssteuerung rein durch Leistungsanreize erfordert, dass die Kosten der Risikoprämie niedriger sind, als die Kosten, die zu Kontrollzwecken und zum Abbau von asymmetrischer Informationsverteilung aufgewendet werden müssen. Die Kontrollkosten ex-ante und ex-post bei berufserfahrenen Topentscheidern mit Branchenbezug sind niedriger als bei jungen Topmanagern, da bereits Referenzen vorliegen, aber unter Umständen höher als bei betriebsspezifischen Topentscheidern.⁸³⁶ Insofern können die Kontrollkosten reduziert werden, je höher sich c. p. die Glaubhaftigkeit der Signale darstellt. Mit steigendem Alter kann davon ausgegangen werden, dass die Signalstärke zunimmt und gleichzeitig die Risikotoleranz sinkt, so dass Kontrollkosten reduziert werden, die Risikoprämie im Vergleich dazu aber tendenziell steigt. Gleichzeitig ist in diesem Fall

⁸³⁴ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.484-488; HAMBRICK (2007), S.335.

⁸³⁵ Vgl. HAMBRICK/FINKELSTEIN (1987), S.375; CROSSLAND/HAMBRICK (2011), S.799.

⁸³⁶ Informationsökonomisch gesehen können im Falle einer Rekrutierungsentscheidung sogar branchenerfahrene Topentscheider einen Vorteil gegenüber internen Stellenbewerbern aufweisen. Dies ist dann der Fall, wenn interne Akteure neu auf die Position einsteigen und damit keine Stellenerfahrung haben, während externe Bewerber bereits über Erfahrungen und nachweisbare Ergebnisse auf der Position verfügen. Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.90.

die Notwendigkeit eines Fit zwischen Strategieausrichtung der Entscheider und der Strategiebedürfnisse des Unternehmens erforderlich.

Residualverluste aufgrund von strategischer Persistenz im Falle der instabilen Komplexität sind nicht zu erwarten. Allerdings können Residualverluste dann auftreten, wenn die Branchenkonformität der jeweiligen Akteure der Umweltdynamik widerspricht.

In der Situation der stabilen Homogenität sind Residualverluste ebenfalls nicht zu erwarten, wenn eine Kompensation des betriebsspezifischen Humankapitals in Form einer intensiveren Einarbeitungsphase oder durch betriebsinterne Berater erfolgt.

Potentielle Residualverluste sind also beim Einsatz von berufserfahrenen Topmanagern in Extremkontextsituationen zu erwarten. Diese sollten dann durch korrespondierende Mechanismen kompensiert werden. Das strategische Potential dieser Entscheider kommt dann zur Geltung, wenn eine gewisse Kontextstabilität gegeben ist. Berufs- und branchenerfahrene Topmanager erweisen sich dann als vorteilhaft, wenn im Falle der instabilen Komplexität die Signale dazu führen, dass Kontrollkosten reduziert werden können, bzw. im Falle von stabiler Homogenität, dass fehlendes spezifisches Humankapital kompensiert werden kann. Mechanismen zur Reduktion der Agency-Kosten in Form von glaubwürdigen Signalen oder Bereitstellung von Humankapital, gewinnen in diesem Zusammenhang eine höhere Bedeutung als Verhaltenssteuerung durch Anreize.

Topmanager ohne Branchenbezug

Der Unterschied zu Topentscheidern mit Branchenbezug zeigt sich bei Branchenneulingen darin, dass keine Branchenexpertise vorhanden ist. Topmanager ohne Branchenbezug haben bereits Erfahrungen im Topmanagement vorzuweisen, allerdings haben sie diese in einer anderen Branche gesammelt. Diese Tatsache impliziert zwei Schlussfolgerungen. Zum einen liegt auch im Falle von steigendem Alter keine Branchenkonformität vor, und demzufolge existiert relativ gesehen eine höhere Veränderungsbereitschaft. Zum anderen gilt es zu berücksichtigen, dass die Signalstärke von Referenzen unter Umständen reduziert ist. Eine geminderte Glaubhaftigkeit von Signalen kann darauf zurückgeführt werden, wenn die ersichtlichen Ergebnisse und Leistungen branchenfremd und damit unter Umständen in

nicht vergleichbaren Kontextsituationen erreicht wurden. Demzufolge kann die Einschätzung nur aufgrund der bisherigen Dimensionen oder Kriterien erfolgen, die evtl. nicht in Verbindung mit der aktuellen Situation stehen. Umgekehrt wird die Glaubhaftigkeit der Referenzen erhöht, je vergleichbarer die Anforderungskriterien sind. Insgesamt weisen strategische gesehen branchenfremde, aber berufserfahrene Topentscheider relativ zu branchenerfahrenen Akteuren ein höheres Strategieveränderungspotential auf und eine mittlere bis sinkende Risikobereitschaft. Informationsökonomisch muss vor allem die Reduktion der Signalstärke berücksichtigt werden. Im Vergleich zu jungen Topmanagern liegt demzufolge ein geringerer Informationsvorteil vor, während im Vergleich zu branchenerfahrenen oder gar betriebsspezifischen Topentscheidern ein Informationsnachteil existiert.

In Abhängigkeit der instabilen Komplexität ist zu beachten, dass mit steigender Umweltdynamik eher neue Ideen und strategische Perspektiven fokussiert werden, so dass vermehrt branchenextern rekrutiert wird.⁸³⁷ Berufserfahrene Topmanager, die ohne jeglichen Branchenbezug sind, können dem Veränderungsbedarf gerecht werden, während sie gleichzeitig aufgrund ihrer Berufserfahrung über allgemeine Führungs- und Entscheidungsexpertise verfügen, die auch bei einem Unternehmenswechsel nicht ihre Anwendbarkeit oder ihren Nutzen verlieren, so dass deren Bedeutung vor allem bei steigender Umweltdynamik eine große Rolle spielt.⁸³⁸ Insofern ist aus strategischer Perspektive die Vorteilhaftigkeit von Branchenneulingen in Abhängigkeit der spezifischen Umweltdynamik zu sehen und ihre strategische Veränderungsbereitschaft als höher einzustufen, als bei berufs- und branchenerfahrenen Topmanagern.

Wenn die Umwelt sich hingegen stabiler und homogener gestaltet, steigt wiederum die Bedeutung des betriebsspezifischen Wissens und auch der Branchenkenntnis, so dass strategisch gesehen und auch vor dem Hintergrund der Wissensstruktur Branchenneulinge nicht das geforderte Profil aufweisen. Stabile und homogene Einflussfaktoren implizieren zwar einen niedrigen Diskretionsrahmen, dennoch müsste im Falle von Branchenneulingen die strategische Entscheidungssituation reglementiert werden, um strategischen Fehlentscheidungen vorzubeugen. Die Bereitstellung des

⁸³⁷ Vgl. BOEKER (1997), S.214; BAILEY/HELFAT (2003), S.354,364f.

⁸³⁸ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.76.

erforderlichen spezifischen und des branchenspezifischen Wissens ist über eine entsprechende Akkumulationsdauer und entsprechende Investitionen zu bewerkstelligen, allerdings ist dies mit hohen Kosten verbunden. Eine stärkere Reglementierung bzw. intensiver Wissensaufbau ist in dieser Situation notwendig, um strategisch gesehen, ineffizienten strategischen Entscheidungen vorzubeugen und somit Agency-Kosten zu reduzieren. Angesichts der Kosten, die durch Humankapitalaufbau⁸³⁹ und Regulierungsmaßnahmen entstehen, erscheint allerdings diese Konstellation im Vergleich zu einer internen Rekrutierung als nicht sinnvoll.

Anreizkosten fallen hier im gleichen Maße an wie bei berufs- und branchenerfahrenen Topmanager, da auch hier eine sinkende Risikotoleranz unterstellt wird. Mit steigender Umweltdynamik entspricht aber das strategische Verhalten der erwünschten strategischen Unternehmensrichtung und muss demzufolge nicht gesondert angereizt werden. Unterschiedlich ist allerdings, dass mit höheren Kontrollkosten zu rechnen ist, wenn c. p. die Glaubhaftigkeit der Signale reduziert ist. Residualverluste aufgrund von strategischer Persistenz im Falle der instabilen Komplexität sind nicht zu erwarten. In der Situation der stabilen Homogenität sind Residualverluste dann nicht zu erwarten, wenn eine Reglementierung strategische Entscheidungsspielräume eingrenzt. Da diese spezifische Situation unabhängig von der Umweltkonstellation Anreiz- und/bzw. Kontrollkosten nach sich zieht, können Agency-Kosten dann reduziert werden, wenn c. p. Residualverluste reduziert werden.

6.2.3 Betriebsspezifische Topmanager

Betriebsspezifische Topmanager weisen eine durchschnittlich höheres Alter auf und eine relativ höhere Seniorität. Sie weisen eine Wissensstruktur auf, die allgemeines sowie branchentypisches Humankapital und aufgrund ihrer Betriebsseniorität auch betriebsspezifisches Wissen umfasst. Die steigende Betriebszugehörigkeit führt dazu, dass betriebsspezifische Verhaltensweisen und Strategiekonzepte systematisch aufgebaut und internalisiert werden, so dass es zur Bindung an unternehmensinter-

⁸³⁹ Mit steigendem Alter ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Investitionen in Humankapital nur dann lohnenswert sind, wenn eine entsprechende Amortisationsdauer in Aussicht gestellt werden kann.

ne Werte kommt.⁸⁴⁰ Informationsprozesse nehmen hinsichtlich ihrer Intensität ab, da das verinnerlichte Repertoire, das sich aus betriebspezifischem Humankapital und praktischen Erfahrungen zusammensetzt, stärker genutzt wird und somit persistente Strategien resultieren.⁸⁴¹ Gleichzeitig ist steigendes Alter damit verbunden, dass persönliche Sicherheitsaspekte in den Vordergrund gestellt werden, und damit eine veränderte Risikobereitschaft einhergeht.⁸⁴² Insofern zeichnet diese Akteure eine strategische Orientierung aus, die durch eine relativ gesehen geringe Risikobereitschaft, strategisch persistentes Verhalten und sinkende Lern- und Anpassungsbereitschaft gekennzeichnet ist.

Bei instabilen, komplexen Umweltverhältnissen wird ein derartig strategisches Verhalten den Kontexterfordernissen nicht gerecht. Prohibitiv hohe Residualverluste müssen demzufolge kompensiert werden. Dies kann beispielsweise über eine entsprechende Ressourcenausstattung des Unternehmens bewerkstelligt werden.⁸⁴³

Strategisch sinnvoll ist ein derartiges Entscheidungsverhalten für Unternehmen, die in einer stabilen und homogenen Umweltsituation agieren. Insofern ergibt sich auch für diese Unternehmen die Vorteilhaftigkeit einer internen Rekrutierung, die sich durch systematischen Humankapitalaufbau und durch reduzierte asymmetrische Informationsverteilung auszeichnet. Informationsökonomisch ist dieser Typ von Manager derart zu deuten, dass hier betriebsinterne Erfahrungen über Leistungsniveau und -verhalten und eine entsprechende Erfahrung über die jeweilige Wissensstruktur vorliegen, so dass hier ein Informationsvorteil existiert. Reputationaufbau, Bindung an unternehmensinterne Werte und gegenseitige Abhängigkeiten, die beispielsweise durch Humankapitalinvestitionen entstehen, induziert eine Interessensangleichung und reduzieren somit den Bedarf an Anreizen und Kontrollen. Eine steigende Risikoaversion, welche eine hohe Risikoprämie erfordern würde, kann in diesem Fall durch die Kontrollmöglichkeiten kompensiert werden. Formuliert man den Zusammenhang zu den Agency-Kosten, so sind Anreiz und Kontrollkosten durch eine langjährige Zusammenarbeit und damit einhergehender Interes-

⁸⁴⁰ Vgl. BANTEL/JACKSON (1989), S.110; FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.486f; WIERSEMA/BANTEL (1992), S.95. MILLER (1991), S.47ff; BIEMANN/WOLF (2009), S.277.

⁸⁴¹ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.500; CASTANIAS/HELFAT (1991), S. 160; HERRMANN/DATTA (2005), S.72.

⁸⁴² Vgl. VROOM/PAHL (1971), S.403f.

⁸⁴³ Vgl. SINGH (1986), S. 566f.

sensangleichung reduziert. Residualverluste sind im Falle einer stabilen, homogenen Umwelt nicht zu erwarten, während prohibitiv hohe Residualverluste in einer instabilen, komplexen Kontextsituation anfallen. Die Vorteilhaftigkeit dieses Managertyps ist vor allem bei stabiler Homogenität zu sehen und richtet sich demnach daran, ob eine Interessensangleichung erreicht ist und damit Anreize und Kontrollen reduziert sind, während gleichzeitig ein Strategiefit dazu führt, dass Entscheidungen im Sinne der Unternehmenseigner getroffen werden. Im Rahmen einer instabilen Komplexität intern zu rekrutieren, erscheint vor dem Hintergrund prohibitiv hoher Residualverluste nicht sinnvoll. Eine Optimierung müsste demzufolge vor dem Hintergrund stattfinden, dass potentielle Residualverluste reduziert werden. Dies kann durch einen organisationsinternen Ressourcenpuffer ermöglicht werden bzw. durch die Bereitstellung eines heterogenen Wissenspools. Allerdings müsste angesichts potentiell hoher Residualverluste derartige Mechanismen einer Kosten-Nutzen-Analyse Stand halten.

6.2.4 Zusammenfassung

Sowohl die Agency-Theorie, als auch die Upper-Echelons-Theorie analysiert den Zusammenhang zwischen Topentscheidern und dem Unternehmenserfolg. Im ersten Fall geht es um die Vertragsoptimierung durch eine Interessenangleichung, im zweiten Fall ist der Kernansatz der strategischen Fit zwischen Strategiebedarf des Unternehmens und strategischem Entscheidungsverhalten der Entscheider.⁸⁴⁴ Aus einer integrativen Perspektive, die beide Kerngedanken miteinander verbindet, wird ersichtlich, dass Topentscheider, dann ein gewisses Leistungspotential abrufen können, wenn ihre strategische Ausrichtung in Abhängigkeit ihrer demographischen Eigenschaften, der Unternehmenssituation entgegenkommt.⁸⁴⁵ Bezogen auf die spezifische Umweltsituation kann eine Delegationsbeziehung c. p. dann optimiert werden, wenn ein strategischer Fit zwischen Strategiepotential des Entscheiders und Strategiebedarf des Unternehmens erreicht wird.

⁸⁴⁴ Vgl. HAMBRICK/MASON (1984); PRATT/ZECKHAUSER (1991).

⁸⁴⁵ Vgl. JOOS ET AL. (2003), veröffentlicht im Internet, S.27 (06.05.2012).

Abbildung 9: Zusammenfassung der integrativen Überlegungen

	<i>„junge Topmanager“</i>	<i>„berufserfahrene Topmanager mit Branchenbezug“</i>	<i>„berufserfahrene Topmanager ohne Branchenbezug“</i>	<i>„betriebsspezifische Topmanager“</i>
<i>Entscheidungsrelevante Wissensausstattung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildungswissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Berufserfahrung • Branchenerfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • Berufserfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • Berufserfahrung • Branchenerfahrung • betriebsspezifisches Wissen
<i>Kontrollkosten</i>	Prohibitiv hohe Kontrollkosten können durch den Einsatz von kostengünstigen Anreizen kompensiert werden.	Kontrollkosten müssen durch den Einsatz von Anreizen kompensiert werden. Kontrollkosten können reduziert werden, wenn Signalstärke steigt.	Tendenziell höhere Kontrollkosten müssen durch den Einsatz von Anreizen kompensiert werden.	geringe Kontrollkosten wegen Informationseffekten
<i>Risikoprämie</i>	Eine hohe Risikotoleranz führt lediglich zu einer geringen bzw. zu keiner Risikoprämie. Verhaltenssteuerung über variable Entlohnung kostengünstig möglich.	Risikobereitschaft sinkt mit zunehmendem Alter, so dass steigende Risikoprämie erforderlich wird.	Risikobereitschaft sinkt mit zunehmendem Alter, so dass steigende Risikoprämie erforderlich wird.	Risikobereitschaft nicht gegeben → Kompensation über Kontrolle möglich, bzw. nicht nötig wegen Interessensangleichung
<i>Residualverluste bei instabiler Heterogenität</i>	keine Residualverluste infolge von Strategieroutinen	kein Residualverlust aufgrund von Strategiepersistenz; Residualverlust in Abhängigkeit der Umweltdynamik, wegen möglicher Branchenkonformität	Keine Residualverluste aufgrund von Strategiepersistenz oder Branchenkonformität	Residualverluste aufgrund von Strategiepersistenz
<i>Residualverluste bei stabiler Homogenität</i>	Residualverluste infolge von Strategiefehlentscheidungen	Residualverlusten über Bereitstellung von Humankapital vorbeugen	Residualverluste infolge von Strategiefehlentscheidungen	keine Residualverluste
<i>Erfolgsfaktoren bei strategischem Fit</i>	Hohe Risikotoleranz und Veränderungsbereitschaft implizieren niedrige Agency-Kosten.	Strategischer Fit ist abhängig von der Umweltdynamik. Glaubwürdige Signale führen zu einer Reduktion der Agency-Kosten.	Veränderungsbereitschaft und Führungserfahrung; Vergleichbarkeit der beruflichen Erfahrungen kann Signalstärke erhöhen	Informationsvorteile und Humankapitalausstattung führen zu einer Reduktion der Agency-Kosten
<i>Ansätze bei strategischem Mismatch</i>	Humankapital bereitstellen & Reglementierung des Entscheidungsspielraumes	Bereitstellung von Humankapital	Aufbau von spezifischem und branchenbezogenem Humankapital	Interessenskongruenz, „organizational slack“ und Perspektivenvielfalt sichern

Vor dem Hintergrund, dass es Möglichkeiten gibt, die Auswirkungen von Interessenskonflikten und strategischen Fehlbesetzungen zu reduzieren und damit eine bestehende Delegationsbeziehung zu verbessern, muss aber berücksichtigt werden, dass diese mit Kosten verbunden sind. Ein derartiges Vorgehen ist nur dann sinnvoll, wenn den Kosten entsprechende Erträge gegenüber stehen, bzw. weitere Kosten vermieden werden können. Der Aufbau von spezifischem Humankapital ist nur plausibel, wenn eine entsprechende Amortisationsdauer in Aussicht gestellt ist.⁸⁴⁶ Vor dem Hintergrund einer eher stabilen und homogenen Umweltumgebung bleibt festzuhalten, dass die Bedeutung von fachspezifischem und betriebsspezifischem Wissen steigt. In einer dynamischen Umwelt nimmt der Stellenwert von allgemeinen Fähigkeiten, Risikobereitschaft und Innovationsneigung zu. Wenn ein Fit zwischen Strategieneigung der Topentscheider und den Bedürfnissen der Unternehmensumwelt hergestellt wird, sind c. p. Residualverluste nicht zu erwarten. Das strategische Match zwischen Topentscheider und Unternehmensanforderungen ist für die Unternehmenseigner von hoher Bedeutung. Wird ein derartiges strategisches Match nicht hergestellt, verursacht dies in der Konsequenz potentielle Residualverluste, bzw. Anreiz und/oder Kontrollkosten zur Vermeidung dieser Residualverluste.

6.3 *Teamperspektive*

Bisher wurde die Auswirkung von demographischen Eigenschaften aus der Perspektive der Agency-Theorie und der Upper-Echelons-Theorie unabhängig von der Teamperspektive analysiert. Vor dem Hintergrund, dass die Komplexität von strategischen Entscheidungssituationen aber die kognitive Leistung einzelner Entscheider übersteigt und es somit kooperativer Zusammenarbeitsstrukturen bedarf, ist es analog dazu sinnvoll, die Teamzusammensetzung und Teamstrukturen in die Überlegungen mit einzubeziehen.⁸⁴⁷ Diese Perspektive führt dazu, dass sowohl positive, als auch negative Effekte thematisiert werden müssen. In diesem Zusammenhang spielt vor allem die Tatsache eine Rolle, dass funktionierende, kooperative Struktu-

⁸⁴⁶ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.78.

⁸⁴⁷ Vgl. VATER/FISCHER-LEDENICE (2005), veröffentlicht im Internet, S. 4 (26.04.2012).

ren u.a. Defizite in der Humankapitalausstattung kompensieren, sowie einen Motivationsanreiz oder eine Perspektivenvielfalt generieren können; Teamarbeit führt insofern zu positiven Prozess- und Zusatzeffekten, die einen Einfluss auf die Entscheidungseffektivität haben.⁸⁴⁸ Um das Leistungspotential eines Teams auszuschöpfen, ist es notwendig, dass kooperative Prozesse funktionieren.⁸⁴⁹ In der Realität ist allerdings genau diese „teamness“ nicht immer ausgeprägt, so dass eine potentiell mögliche Kooperationsrente nicht erreicht wird.⁸⁵⁰ Dies ist unter anderem auch der Tatsache geschuldet, dass Topentscheider in ihrem bisherigen operativen Werdegang in der Regel mehrfach Beförderungsturniere durchlaufen haben. Turniersieger sind in der Regel diejenigen, die sich gegenüber den anderen aufgrund vorgegebener Leistungskriterien durchgesetzt haben. Ein kooperatives Verhalten wird sich demzufolge nicht automatisiert einstellen, sondern benötigt unter Umständen diverse Kooperationsmechanismen. Teamstrukturen bringen auch negative Zusatzeffekte mit sich, die dazu führen können, dass die Kooperationsleistung ebenfalls nicht oder nur vermindert zu Stande kommt.⁸⁵¹

Die Teamperspektive kann darüber hinaus auch aus zeitlicher Sicht thematisiert werden, da zum einen die Zusammensetzung eines Teams Veränderungen ausgesetzt ist und zum anderen Teamprozesse einer Dynamik unterliegen.⁸⁵²

Im folgenden Kapitel geht es daher in einem ersten Schritt darum, Teamstrukturen und -prozesse im Rahmen der hier angestellten Überlegungen in dem Sinne zu berücksichtigen, dass Besonderheiten und Prozesseffekte erläutert werden. In einem zweiten Schritt sollen anschließend dynamische Auswirkungen auf das Team und deren Bedeutung für den vorliegenden Zusammenhang analysiert werden.

⁸⁴⁸ Vgl. NADLER ET AL. (1994), S.214f. DEVINE (1999), S.625,630; VATER/FISCHER-LEDENICE (2005), veröffentlicht im Internet S.5 (26.04.2012); BÜLTEL (2009), S.111.

⁸⁴⁹ Vgl. STUMPF/THOMAS (1999), S.36; BÜLTEL (2009), S.108,110.

⁸⁵⁰ Vgl. HAMBRICK (1994), S.172.

⁸⁵¹ Vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S.670.

⁸⁵² Vgl. WAHREN (1994), S.134f; ROSENSTIEL (2007), S.290ff.

6.3.1 Teamzusammensetzung und Teamprozesse

Echte Teams zeichnen sich durch eine intensive kooperative teaminterne Zusammenarbeit aus.⁸⁵³ Eine intensive Teamzusammenarbeit, intakte Teamprozesse im Sinne einer funktionierenden Kooperation implizieren, dass echte Teams über einen hohen Grad an Verhaltensintegration (Behavioral Integration) verfügen.⁸⁵⁴ In der Situation der instabilen Komplexität, in der strategische Entscheidungen sehr diffizil und die Entscheider mit hohen Anforderungen konfrontiert sind, viele Informationen verarbeitet werden müssen und die Frequenz der Entscheidungen häufige Interaktionen der Teammitglieder erfordert, wird echte „teamness“ und damit ein hoher Grad an Verhaltensintegration benötigt, um qualitativ hochwertige Entscheidungen zu treffen.⁸⁵⁵

In einer Unternehmensumgebung, die eher stabil und homogen ist, erfordert die Komplexität der Entscheidungen, deren Veränderungsfrequenz und die damit verbundenen Anforderungen in Relation zur instabilen Komplexität einen weniger intensiven Informations- und Wissensaustausch. In Folge dazu spielt ein hoher Grad an Verhaltensintegration relativ gesehen eine untergeordnete Rolle.

Abhängig vom jeweiligen spezifischen Kontext ist demzufolge ein Kooperationsbedarf vorgegeben. Insofern stellt sich die Frage, wie kontextabhängig das erforderliche Kooperationsklima begünstigt wird. Diese inkludiert einerseits die Zusammensetzung des Teams und andererseits die damit in Verbindung stehenden Teamprozesse. Die Zusammensetzung des Teams bezogen auf die demographischen Faktoren kann mehr oder weniger divers bzw. homogen gestaltet werden. Je nachdem welche Form der Zusammensetzung gewählt wird, werden bezogen auf die Teamprozesse kohärente Effekte erzeugt, die sich kontextabhängig sowohl positiv als auch negativ auswirken können.⁸⁵⁶

Homogenität in Teams erzeugt einerseits ein positives Kooperationsklima, da sich die Teammitglieder aufgrund ihrer Ähnlichkeit zueinander leichter miteinander identifizieren und somit auch Abgrenzungstendenzen reduziert werden können.

⁸⁵³ Vgl. Kapitel 3.1.3 und Kapitel 5.5.1.

⁸⁵⁴ Vgl. CARMELI/SCHAUBROECK (2006), S.448.

⁸⁵⁵ Vgl. HAMBRICK (1994), S.191f; EISENHARDT ET AL. (1997a), S.85.

⁸⁵⁶ Vgl. RICHARD/SHELOE (2002), S.959; MANNIX/NEALE (2004), S. 32; OLSON ET AL. (2006), S.112.

Durch die Ähnlichkeit wird ebenso ein vergleichbares Wertesystem erzeugt, es existiert ein gemeinsamer Sprach- und Zeichenvorrat und eine ähnliche Wissensausstattung, so dass Kommunikation und Zusammenarbeit erleichtert wird und insofern von einem geringerem Konfliktpotential und geringeren Kommunikationskosten ausgegangen werden kann. Als Folge können sich gruppeninterne Beziehungen leichter aufbauen.⁸⁵⁷ Andererseits führt dies unter Umständen dazu, dass sich stabile Entscheidungsmuster bilden, die zwar zeitnah abgerufen werden können, allerdings eine kognitive und innovative Perspektive vermissen lassen. Strategieanpassungen werden in eher homogenen Teams weniger oft durchgeführt, so dass die Entscheidungsmuster eher einem strategisch persistenten Handeln ähneln.⁸⁵⁸ Aus der Sicht der Ressourcen-These kann in homogenen Teams keine bis kaum kognitive Vielfalt erzeugt werden.⁸⁵⁹

Diversität führt dazu, dass in Abhängigkeit der demographischen Eigenschaften eine positive kognitive Vielfalt realisiert werden kann, bringt aber auch die negativen Ausprägungen mit sich, die durch unterschiedliche Werte und Einstellungen bzw. eine ungleiche Ausstattung an sozialen und materiellen Ressourcen entstehen.⁸⁶⁰ Wie sich die Effekte tatsächlich auswirken, wird durch die jeweiligen Diversitätskriterien, das Diversitätsausmaß und die Interaktion im Team bzw. durch das Teamklima beeinflusst.⁸⁶¹ Alter ist im Gegensatz zu Berufs-, Branchenerfahrung und Seniorität weniger aufgabenbezogen und wird eher mit affektiven Konflikten in Verbindung gebracht.⁸⁶² Diese Konflikte können Kommunikations- und Kooperationsbarrieren aufbauen und damit funktionierende Teamprozesse und die Ausschöpfung des Diversitätspotentials verhindern. Aufgabenbezogene Unterschiede, die sich in Branchen- und Berufsexpertise bzw. in Seniorität äußert, führen eher zu kognitiven und aufgabenbezogenen Konflikten, die in strategischen Entscheidungssituationen durchaus positiv zu bewerten sind.⁸⁶³ Eine Erhöhung der teaminternen

⁸⁵⁷ Vgl. PODSIADLOWSKI (2002), S.262f; RICHARD/SHELOE (2002), S.659ff; KNIPPENBERG ET AL. (2004), S.1009; MANNIX/NEALE (2005), S.39; VEEN/BACKES-GELLNER (2009), S.35f.

⁸⁵⁸ Vgl. VEEN/BACKES-GELLNER (2009), S.38.

⁸⁵⁹ Vgl. AUH/MENGUC (2005), S.334, JANS (2004), veröffentlicht im Internet, S. 12 (17.08.2012); MICHIE ET AL. (2002), S. 11f.

⁸⁶⁰ Vgl. AMASON/SCHWEIGER (1994), S.247; HARRISON/KLEIN (2007), S.1203-1207.

⁸⁶¹ Vgl. KNIGHT ET AL. (1999), S.447; RIES ET AL. (2010), S.140,144.

⁸⁶² Vgl. RICHARD/SHELOE (2002), S.962,968.

⁸⁶³ Vgl. GEBERT (2004), S.415.

kognitiven Basis kann im Falle eines hohen Grades an Verhaltensintegration dazu führen, dass die diverse Wissensausstattung der einzelnen Mitglieder sich gegenseitig ergänzen und gleichzeitig ein Wissenstransfer stattfindet. Das Diversitätsausmaß kann sich unterschiedlich auswirken. Einerseits könnte eine stete Erhöhung der teaminternen Diversität potentiell dazu führen, dass die Nachteile irgendwann im Vergleich zu den positiven Zuwächsen überproportional ansteigen, so dass eine funktionierende Teamzusammenarbeit nicht mehr möglich ist.⁸⁶⁴ Andererseits kann das Heterogenitätsausmaß einen Einfluss darauf haben, inwiefern das Diversitätspotential eines Teams auch tatsächlich genutzt wird. Wenn eine diverse Zusammensetzung beispielsweise so gestaltet wird, dass bestimmte Eigenschaften kaum oder nur im Rahmen einer Minorität teamintern auftauchen, so kann davon ausgegangen werden, dass die kognitiven Impulse, die dadurch eröffnet werden, kaum oder nur geringe Beachtung finden. Ähnlich wirkt sich auch die formale Machtverteilung in diesem Zusammenhang aus. Während eine formale Gleichstellung der Teammitglieder kollegialen Austausch begünstigt, führt eine Machtkonzentration einzelner Akteure dazu, dass das Diversitätspotential evtl. reduziert wird. Machtbegünstigte Entscheider können einen höheren strategischen Einfluss geltend machen und somit persönlich favorisierte Entscheidungen begünstigen. Ein gleichberechtigter Austausch und eine berücksichtigte Wissensvielfalt sind dann innerhalb des Teams entsprechend nicht mehr vorherrschend.⁸⁶⁵ Eine machtkonzentrierte Einflussnahme durch den Teamleiter würde einen gewissen Informationsfilterprozess in Gang setzen und insofern einen offenen Informationsaustausch und auch die Kooperationsbereitschaft zwischen den Teammitgliedern zumindest reduzieren.⁸⁶⁶ Ein derartiger Eingriff ist beispielsweise dann denkbar, wenn Entscheidungen unter Zeitdruck zu treffen sind und mehrere Entscheidungsdiskussionen bisher zu keiner Einigung bzw. zu keinem Resultat führen konnten.⁸⁶⁷

Die Bedeutung sowie die Ausgestaltung von Diversität und deren Auswirkungen müssen ebenso nach dem jeweiligen Umweltkontext differenziert werden. Entscheidungssituationen bei instabiler Komplexität erfordern eine breite und vielfälti-

⁸⁶⁴ Vgl. VEEN/BACKES-GELLNER (2009), S.33f.

⁸⁶⁵ Vgl. HALEBLIAN/FINKELSTEIN (1993), S.848, 857f; PETERSON (1997), S.1108,1116; BÜTEL (2009), S.225.

⁸⁶⁶ Zur Einflussnahme durch den Teamleiter vgl. BÜTEL (2009), S.223-232.

⁸⁶⁷ Vgl. EISENHARDT ET AL. (1997a), S.83.

ge Wissens- und Erfahrungsbasis, so dass hier eine aufgabenbezogene Diversität, die kognitive Konflikte im Sinne einer konstruktiven Zusammenarbeit ermöglicht, sinnvoll ist. Eine diverse Zusammensetzung bezüglich weniger aufgabenbezogener Determinanten sollte möglichst vermieden werden, bzw. potentielle negative Effekte, die dadurch entstehen können, müssten unter Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Analysen durch integrationsfördernde Maßnahmen vorgebeugt werden. Derartige Mechanismen bezwecken das Schaffen von Gemeinsamkeiten und die Förderung kohäsiver Strukturen, die im Idealfall zu einem verstärkten Informationsaustausch führen.

Bei stabiler Homogenität hingegen sind verhaltensintegrative Strukturen und Diversitätspotentiale, die eine Erhöhung der kognitiven Basis fokussieren von geringerer Bedeutung. Eine diverse Teamzusammenstellung ist demzufolge c. p. nicht sinnvoll, da potentiell negative Diversitätsfolgen kontraproduktive Auswirkungen auf das Teamergebnis haben können. Insofern stehen hohen Heterogenitätskosten keine entsprechenden Heterogenitätsvorteile gegenüber.⁸⁶⁸

Aus der Perspektive der Agency-Theorie stellt das Diversitätspotential im Falle der instabilen Komplexität die Kooperationsrente dar. Insofern stellt sich die Frage, wie ein kooperatives Klima trotz potentieller Reibungsverluste teamintern hergestellt werden kann.⁸⁶⁹ Kontrollen und Gruppenanreize können auch hier als Lösungsinstrument angesehen werden.⁸⁷⁰ Die Kontrolle wird hier teilweise in die Gruppe verlagert vor allem vor dem Hintergrund, dass auch im Bereich des Topmanagements ein karrierebezogener Optionswert für die jeweiligen Manager existiert, der u.a. in der Bestellung des Vorstandsvorsitzenden bzw. in überbetrieblichen Karrieren begründet ist. Die Existenz dieser Karriereoptionen gewährleistet eine gruppeninterne Kontrolle und im Umkehrschluss die Reduktion der Kontrollkosten für den Prinzipal. Diese Kostenreduktion sollte im Hinblick auf eine reduzierte Kooperationsrente bewertet werden.

Bezüglich der Gruppenanreize nehmen die altersdiversen Risikoeinstellungen angesichts einer optimalen Leistungsanreizstruktur eine geringere Bedeutung ein, wenn

⁸⁶⁸ Vgl. CANNELLA ET AL. (2008), S.769.

⁸⁶⁹ Vgl. KRÄKEL (1999), S.95,215.

⁸⁷⁰ Vgl. AOKI (1994), S.658.

c. p. durch die Gruppenstruktur eine tendenzielle Angleichung der Risikobereitschaft gegeben ist.⁸⁷¹ Hybride Anreize, die sowohl Gruppenanreize, als auch individuelle variable Anteile beinhalten, wären hier denkbar, um Teammitglieder individuell und teamintern anzureizen. Gruppenanreize begünstigen ein kooperatives Klima und dienen der Bildung von Kooperationsnormen. Allerdings muss vor diesem Hintergrund berücksichtigt werden, dass individuelle Leistungsanreize keine Wettbewerbssituation schaffen dürfen, da dies eine kontraproduktive Kooperationswirkung verursachen und affektive Konflikte intensivieren würde.⁸⁷² Die Ausgestaltung der Leistungsanreize und der Einsatz von Kontrollen sind davon abhängig, inwiefern ein Interessenskonflikt aufgrund diverser Informationsstände vorliegt. Asymmetrische Informationsverteilung liegt vor allem bei externen rekrutierten Topmanagern vor, während hingegen bei intern rekrutierten Topmanagern in Abhängigkeit der Seniorität u.U. eine Interessensangleichung besteht. Durch die Verlagerung der Kontrolltätigkeit in die Gruppe, wird allerdings der Kontrollaufwand für den Prinzipal reduziert. Kontrollkosten können aus Sicht des Prinzipals reduziert werden, da durch Gruppenanreize und potentielle Sanktionsmöglichkeiten einen Teil der Kontrolltätigkeit das Team übernimmt. Die teaminterne Kontrollfähigkeit ist trotz des diversen Hintergrundes aufgrund der vergleichbaren Tätigkeit möglich.⁸⁷³ Wenn eine gegenseitige Kontrolle stattfindet und den jeweiligen Akteuren Informationen über deren Leistungseinsatz zugeht, besteht aufgrund einer Ungleichheitsaversion, ein impliziter Anreiz für die anderen Teammitglieder ebenfalls ein höheres Leistungsniveau zu wählen.⁸⁷⁴

Gruppeneffekte führen neben Gruppenanreizen demnach dazu, dass die potentielle Gefahr von Trittbrettfahren reduziert werden kann. Vor allem in der Situation von instabiler Komplexität, die einen intensiven Austausch erfordert, führt diese Form der Zusammenarbeit dazu, dass sich der Informationsstand der einzelnen Teammitglieder erhöht und Kontrolle durch die Gruppe selbst übernommen werden kann, so dass die Kontrollkosten für den Prinzipal reduziert werden. Die Entschädigung für

⁸⁷¹ Zum Risikoschubphänomen bzw. Polarisierungseffekt vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S.679f. Zur unterschiedlichen Risikobereitschaft vgl. Kapitel 5.2.

⁸⁷² Vgl. AMASON/SCHWEIGER (1994), S.249.

⁸⁷³ Vgl. BACKES-GELLNER ET AL. (2001), S.334.

⁸⁷⁴ Vgl. MOHNEN ET AL. (2008), S.694f,713f.

diese Tätigkeit kann implizit vor dem Hintergrund funktionierender Teamprozesse über die jeweiligen Gruppenanreize erfolgen. Durch die Gruppenanreize wird impliziert, dass durch die Erhöhung der Gruppenleistung auch der Anteil der individuellen Prämie erhöht wird. Wenn c. p. Teammitglieder angereizt sind, ihre eigene Leistung zu erhöhen, sind sie auch ebenfalls bestrebt sicherzustellen, dass die anderen Akteure ihre Leistung ebenfalls erhöhen. Im diesem Fall kann die Leistungserhöhung beispielsweise dafür stehen, dass Topteammitglieder kooperativ miteinander zusammenarbeiten und ihr diverses Wissen konstruktiv, auf die Entscheidungssituation ausgerichtet, miteinander teilen.

Insgesamt wird durch funktionierende Gruppenanreize ein gewisses Kooperationsklima induziert und Kontrollkosten aus Sicht des Prinzipals reduziert. Residualverluste sind davon abhängig inwiefern ein strategisches Match erreicht wird.

Im Fall der instabilen Komplexität wird ein hohes kognitives Diversitätspotential benötigt, welches beispielsweise heterogene Teams bereitstellen können. Die Nutzung dieses Potentials ist aber aufgrund von potentiell negativen Heterogenitätseffekten mit erforderlichen Integrationsmaßnahmen verbunden. Wenn bei der Teamzusammenstellung berücksichtigt wird, dass affektive Konflikte möglichst reduziert sind, ist davon auszugehen, dass die besondere Kontextsituation der instabilen Komplexität impliziert, dass die Integrationskosten im Vergleich zu potentiellen Residualverlusten aufgrund von Nichtausschöpfens des Heterogenitätsvorteils, tendenziell geringer ausfallen. Im Zusammenhang mit heterogenen Teams, die über einen hohen Grad an Verhaltensintegration verfügen, ist vor allem zu beachten, dass die kognitive Perspektivenvielfalt und die damit einhergehenden strategischen Verhaltensweisen, den Erfordernissen einer komplexen und instabilen Kontextsituation entgegenkommen, so dass dieses erwünschte Verhalten nicht gesondert angereizt werden muss. Die „natürlichen“ Effekte eines heterogenen Teams können bei einem hohen Grad an Verhaltensintegration in komplexen und instabilen strategischen Entscheidungssituationen dazu führen, dass qualitativ hochwertige Entscheidungen realisiert werden und somit Residualverluste aufgrund von strategischer Persistenz nicht zu erwarten sind. Ein homogenes Team hingegen, würde nicht die entsprechende kognitive Vielfalt, die für eine derartige Kontextsituation nötig ist, aufbringen können, so dass relativ gesehen mit Residualverlusten zu rechnen ist.

Die stabile Homogenität hingegen erfordert als Unternehmenskontext aufgrund ihrer Besonderheiten keine vergleichbar hohe kognitive Vielfalt in strategischen Entscheidungssituationen. Eine heterogene Zusammensetzung im Falle einer stabilen Homogenität führt tendenziell zu Residualverlusten, weil funktionierende heterogene Teams – die ihrerseits Integrationskosten implizieren – strategische Veränderungen fokussieren; heterogene Teams oder Gruppen, die ohne integrative Maßnahmen ausgestattet sind, verfügen über einen geringeren Grad an Verhaltensintegration und sind demzufolge aufgrund von affektiven Konflikten potentiell mit Reibungsverlusten konfrontiert. Im Rahmen einer teaminternen Zusammenarbeit führen sowohl strategische Veränderungen, als auch Reibungsverluste in einer stabilen Kontextsituation erwartungsgemäß zu Residualverlusten.

Um dies vorzubeugen, ist es somit erforderlich, ein strategisches Match zu erreichen. Zusätzlich kann auch hier die Glaubhaftigkeit von Signalen dazu führen, dass Kontrollkosten reduziert werden und damit aus Sicht der Prinzipale c. p. die Vertragsbeziehung optimiert wird.

Welche Besonderheit in Abhängigkeit der demographischen Eigenschaften, ausgehend von der in Kapitel 6.1.1 vorgenommenen Fallunterscheidung, bei der Zusammensetzung von Topteams zu berücksichtigen ist, soll im Folgenden näher beleuchtet werden. Vor diesem Hintergrund werden verschiedene Teamkonstellationen in Anlehnung an die beschriebenen Managertypen⁸⁷⁵ analysiert. Aus Gründen der Überschaubarkeit wurden hier anhand der dargestellten Typen: junge Topmanager, berufserfahrene Topmanager und betriebserfahrene Topmanager die vier relevanten Teamzusammenstellungen analysiert. Auf die Unterscheidung mit oder ohne Branchenbezug bei erfahrenen Topmanagern wird in den jeweiligen Ausführungen Bezug genommen.

Junge, berufserfahrene und betriebsspezifische Topmanager

Ein Team, das sich aus jungen Topmanagern und berufs- sowie betriebserfahrenen Managern zusammensetzt, ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die kognitive Basis aus aktuellem Fachwissen, Branchenerfahrung, Berufserfahrung und betriebsspezi-

⁸⁷⁵ Vgl. Kapitel 6.2.

fischem Wissen zusammensetzt. Die kognitive Basis in einem derartigen Team, kann demzufolge als maximal vielfältig angesehen werden, so dass per se ein hohes Diversitätspotential zu Verfügung steht.⁸⁷⁶ Funktionierende Teamprozesse können in diesem Zusammenhang dazu führen, dass Wissensdefizite kompensiert werden. Die Wissensbasis einzelner Teammitglieder wird erhöht, indem ihnen spezifisches bzw. branchenbezogenes Wissen zugänglich wird. Insgesamt können durch das Berücksichtigen verschiedener Perspektiven und heterogenem Wissen fundierte Entscheidungen getroffen werden.⁸⁷⁷

Die damit einhergehende hohe Altersdiversität führt im Gegenzug dazu, dass auch heterogene Einstellungen und Vorgehensweisen innerhalb des Teams existieren, die Kommunikationsproblemen mit sich bringen. Unterschiedliche Ansichten können dazu führen, dass Entscheidungsprozesse verlangsamt werden, weil Dissens vorherrscht.⁸⁷⁸ Eine mit einer altersheterogenen Zusammensetzung verbundenen disparaten materielle Ausstattung⁸⁷⁹ löst mitunter Kooperationskonflikte aus. Diversität kann vor diesem Hintergrund als „Separation“ und „Disparity“ verstanden werden.⁸⁸⁰ In Konsequenz zu Dissens und Separation wird in der allgemeinen Gruppenforschung eine steigende Fluktuations- und Absentismusrate gesehen.⁸⁸¹ Zwar ist dies sicherlich nur eingeschränkt auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand übertragbar, dennoch wären verlangsamte Entscheidungsprozesse sowie eine potentielle Fluktuation oder Absentismus auf dieser Hierarchieebene mit sehr hohen Kosten verbunden.

Die Besonderheit dieser diversen Zusammensetzung und ihrer Implikationen ist darin zu sehen, dass die Managertypen teils über demographisch bedingte Überschneidungen verfügen und damit Ähnlichkeiten zueinander aufweisen. So sind junge Topmanager und berufserfahrene Topmanager zwar einerseits altersdivers, gleichzeitig verbindet diese Managertypen die Tatsache, dass sie extern oder zu-

⁸⁷⁶ Vgl. HARRISON/KLEIN (2007), S.1202.

⁸⁷⁷ Vgl. EISENHARDT ET AL. (1997b), S.47; BÜTEL (2009), S.140f.

⁸⁷⁸ Vgl. BÜTEL (2009), S.172.

⁸⁷⁹ Eine derartige Situation ist vorstellbar, wenn mit steigender Seniorität senioritätsabhängige Lohnkomponenten oder beispielsweise steigende betriebsinterne Reputation einhergehen. Vergütungsunterschiede innerhalb des Topteams können dazu führen, dass die teaminterne Kooperationsbereitschaft sinkt. Vgl. SIEGEL/HAMBRICK (2005), S.259,271.

⁸⁸⁰ Vgl. HARRISON/KLEIN (2007), S.1203-1206.

⁸⁸¹ Vgl. SCOTT ET AL. (2011), S.744.

mindest zeitnah extern rekrutiert wurden und über weniger spezifisches Humankapital verfügen, als betriebserfahrene Topentscheider. Gleichzeitig ist ihre betriebsinterne Vernetzung sehr wahrscheinlich ähnlich gering ausgeprägt im Vergleich zu betriebserfahrenen Topmanagern. Im Vergleich dazu, sind sich berufs- und betriebserfahrene Manager in ihrer Altersstruktur ähnlicher, während sie gleichzeitig über unterschiedliche Wissensstrukturen verfügen. Junge Topmanager und betriebserfahrene Topmanager haben in dieser Konstellation die geringsten Annäherungspunkte.

Ähnlichkeiten in dieser Situation können dazu führen, dass die jeweiligen Akteure eher miteinander kommunizieren und somit eine günstigere Ausgangssituation für eine Kooperation entsteht.⁸⁸² Wenn die Akteure aufgrund diverser Unterschiede dazu neigen, nicht miteinander zu interagieren, ist das Kooperationsklima relativ gesehen ungünstiger. Zwar wirkt die einerseits hohe Diversität, die durch das Alter, die Wissensausstattung und den Erfahrungshintergrund gegeben ist, bei einer Gleichverteilung der diversen Managertypen machtkonzentrierten Strukturen und der Beeinträchtigung des kognitiven teaminternen Austausch entgegen.⁸⁸³ Dennoch besteht aufgrund der Ähnlichkeiten die Gefahr von Koalitionsbildungen und Abspaltungstendenzen, die wiederum die Dominanz verschiedener Akteure begünstigen und somit potentiell zu einer Verzerrung des kognitiven Potentials und des Informationsaustausches führen können.⁸⁸⁴ Eine weitere Ursache für kognitive Verzerrungseffekte ist neben der Ähnlichkeit der diversen Managertypen auch darin zu sehen, dass betriebsinternen und unternehmensexternen Managern, über die mehr Informationen vorliegen, ein größerer Handlungsspielraum gewährt wird. Die Informationslage kann in diesem Zusammenhang verbessert werden, wenn eine Verlagerung der Kontrolltätigkeit in die Gruppe möglich ist. Allerdings existiert auch hier eine Kehrseite: Zwischen Prinzipal und betriebsinternen Topentscheidern⁸⁸⁵ kann aufgrund des Kontrollanreizes ebenso eine Koalitionsbildungsfahr bestehen,

⁸⁸² Vgl. BETTENHAUSEN/MURNIGHAN (1985), S.369.

⁸⁸³ Vgl. VEEN/BACKES-GELLNER (2009), S.39.

⁸⁸⁴ Vgl. RICHARD/SHELOD (2002), S.969; JANS (2004), veröffentlicht im Internet, S. 26ff (17.08.2012); BARKEMA/SHVYRKOV (2007), S.664.

⁸⁸⁵ Prinzipal und betriebserfahrene Topentscheider können aufgrund einer mehrperiodischen Zusammenarbeit eine gemeinsame Interessenslage aufweisen.

was von extern rekrutierten Manager, unabhängig davon ob berufserfahren oder nicht, antizipiert werden kann.

Obwohl durch die diversen Ähnlichkeiten einerseits eine intensive Kooperation begünstigt wird, verursachen diese andererseits potentiell Abspaltungstendenzen, die zu qualitativ ineffizienten Entscheidungen führen können. Es können wissens-, ressourcen- und identitätsbezogene Koalitionen entstehen und Kooperation bzw. Integrationsmechanismen erschweren bzw. behindern.⁸⁸⁶ Insofern ist es von zentraler Bedeutung, dass ein gleichmäßiger Austausch der Entscheidungsakteure - begünstigt durch formale Teamorganisation und Anreizstrukturen - stattfinden kann, der letztlich zu qualitativ hochwertigen Entscheidungen führt.

Junge und berufserfahrene Topmanager

Ein Team, das sich aus jungen und berufserfahrenen Topmanagern zusammensetzt, umfasst einen Wissenspool, der sowohl aktuelles Ausbildungswissen, als auch Berufs- und/oder Branchenerfahrung umfasst. Eine erhöhte kognitive Basis ist somit gegeben, die aber in Relation zu Teams mit jungen, berufs- und betriebsspezifischen Topmanager geringer zu bewerten ist. Über betriebsspezifisches Humankapital verfügt ein Team aus jungen und berufserfahrenen Topmanagern nicht bzw. kaum, da die jeweiligen Entscheider extern bzw. zeitnah extern rekrutiert wurden. Diese Tatsache schafft zwischen den jeweiligen Teammitgliedern, trotz ihrer Diversität eine Vergleichsebene und kann demzufolge Kooperation begünstigen. Auch hier kann die Berufs- und Branchenerfahrung älterer Topmanager Wissensdefizite von jungen Topmanagern kompensieren, während gleichzeitig innovative und risikoreiche Ideen der Jüngeren bestimmte verinnerlichte Verhaltensmuster von erfahrenen Entscheidern bereichern können. Aufgrund der geringen bis nicht existenten Betriebsseniorität haben alle Teammitglieder keine betrieblichen Entscheidungsmuster verinnerlicht, so dass tendenziell die strategische Ausrichtung Veränderungen impliziert.⁸⁸⁷ Residualverluste aufgrund von strategisch persistentem Verhalten sind somit nicht zu erwarten. Wenn neben branchenerfahrenen auch branchenfremde

⁸⁸⁶ Vgl. CRONIN ET AL. (2011), S.833,842; CARTON/CUMMING (2012), S.443f.

⁸⁸⁷ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.486f; WIERSEMA/BANTEL (1992), S.95.

Topentscheider bei einer Teamzusammenstellung berücksichtigt werden, wird zu dem branchenkonformes Verhalten reduziert, während gleichzeitig dann auf eine numerisch ausgewogene Zusammenstellung zu achten ist, da eine Dominanz von erfahrenen Managern aufgrund der höheren Übereinstimmung demographischer Faktoren, eine Abspaltungsgefahr und damit wiederum eine Verzerrung des kognitiven Informationsaustausches beinhalten kann.

Der Einfluss der strategischen Entscheider ist allerdings nur dann in vollem Umfang gewährleistet, wenn sowohl betriebsinterne, als auch betriebsexterne Stakeholder einen großen Handlungsspielraum ermöglichen. Wird nur ein geringer Diskretionsrahmen gewährt, dann kann man davon ausgehen, dass im Falle einer instabilen Komplexität das Diversitätspotential nicht ausgeschöpft wird. In diesem Zusammenhang ist es u.a. von Bedeutung, dass bei externer Rekrutierung weniger Informationen über die Akteure vorliegen. Signale und Referenzen können diese Informationslage verbessern. Allerdings sind diese vor allem bei erfahrenen Topmanagern sowohl aus qualitativer, als auch aus quantitativer Sicht, als glaubwürdiger einzuschätzen. Bei jungen Topmanagern kann dies durch eine entsprechende Anreizsteuerung kompensiert werden. Gleichzeitig führen Teamstrukturen dazu, dass die Risikotoleranz erfahrener Agenten sich der Risikobereitschaft von jüngeren partiell angleicht. Die schlechtere Informationslage bei einer derartigen Zusammenstellung kann demzufolge durch entsprechende Anreizstrukturen aus Sicht der Prinzipale verbessert werden.

Aus kognitiver Perspektive ist die Vorteilhaftigkeit eines derartigen Teams vor allem dann gegeben, wenn die hohe Dynamik des Umweltkontextes die Bildung und Bedeutung von betriebsspezifischem Wissen negiert. Aufgrund der vergleichbar geringen Betriebsseniorität der Managertypen wird eine Gemeinsamkeit zwischen den Entscheidern geschaffen. Die soziale und demographische Ähnlichkeit kann noch weiter erhöht werden, wenn bei Zusammenstellung des Teams auf eine extreme Spreizung der Altersstruktur verzichtet wird. Insofern kann vor dem Hintergrund entsprechender formaler und vertraglicher Strukturen ein Kooperationsklima geschaffen werden, dass ohne intensive Integrationsmaßnahmen und damit Kosten auskommt, allerdings in Relation gesehen über ein geringeres Diversitätspotential verfügt.

Junge und betriebspezifische Topmanager

Wenn ein Team aus jungen und betriebspezifischen Topmanagern gebildet wird, dann umfasst das kognitive Potential betriebsinterne Kenntnisse und aktuelles Ausbildungswissen. Strategisch gesehen, haben langjährige Entscheider mit einer hohen Seniorität bestimmte entscheidungsrelevante Verhaltensweisen, Werte und Praktiken ausgeprägt und verinnerlicht, anhand derer sie routinemäßig agieren.⁸⁸⁸ Junge Topmanager können im Vergleich dazu kaum auf habitualisierte Entscheidungsmuster zurückgreifen und visieren tendenziell innovative und riskante Strategien an.⁸⁸⁹ Die Heterogenität eines derartigen Teams ist groß. Das demographisch bedingte strategische Verhalten beider Managertypen ist sehr divers. Dennoch können funktionierende Teamstrukturen dazu führen, dass beide Parteien vom jeweiligen Wissen des Gegenübers profitieren, da ihnen neues Wissen zugänglich wird und sich somit ihr Wissensbestand erhöhen kann. Aufgrund der heterogenen kognitiven Basis ist somit davon auszugehen, dass bei **funktionierender** Teamkooperation Residualverluste im Falle der instabilen Komplexität durch strategisch persistentes Verhalten nicht zu erwarten sind. Durch den kognitiv heterogenen Informationsaustausch werden auch neue Perspektiven diskutiert und berücksichtigt, so dass Veränderungen in strategischer Hinsicht durchaus die Folge sein können. Allerdings bestehen bei dieser Konstellation potentiell sowohl formal, als auch vertraglich bestimmte Kooperationsbarrieren und gleichzeitig Kommunikationshindernisse, die u.a. durch die hohe Altersheterogenität begründet sind.⁸⁹⁰ Diese Heterogenitätsunterschiede können zu einer unterschiedlichen materiellen Ausstattung führen und demzufolge separierend wirken. Die informationsökonomisch unterschiedliche Informationslage führt u.U. dazu, dass betriebserfahrenen Entscheider, über die mehr Leistungsinformationen als über betriebsfremde Akteure vorliegen, formal und informal ein größerer Handlungsspielraum eingeräumt wird, so dass ein funktionierender Informationsaustausch zwischen den diversen Entscheider potentiell eingeschränkt wird. Dies räumt Akteuren mit hoher Betriebsseniorität u.U. eine höhere Dominanz im strategischen Entscheidungsfall ein, so dass die kognitive Viel-

⁸⁸⁸ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.487; WIERSEMA/BANTEL (1992), S.97,112.

⁸⁸⁹ Vgl. HAMBRICK/MASON (1984), S.198.

⁸⁹⁰ Vgl. VEEN/BACKES-GELLNER (2009), S.35,37.

falt hier tendenziell weniger zum Tragen kommt und individuell demographische Entscheidungsmuster sich dominanter in Entscheidungen niederschlagen, vor allem vor dem Hintergrund eines steigenden Entscheidungsspielraums der Topmanager.⁸⁹¹ Entscheider sind mit zunehmender Seniorität u.U. weniger aufgeschlossen gegenüber neueren und innovativeren Strategien.⁸⁹² Infolge dessen nehmen Informationsprozesse in Bezug auf strategische Entscheidungen hinsichtlich ihrer Intensität ab, da das verinnerlichte Repertoire stärker genutzt und innovative Ideen weniger Einfluss haben.⁸⁹³ Aufgrund dieser Situation ergibt sich die Gefahr der Bildung von Subgruppen und damit zu Abspaltungstendenzen innerhalb der Gruppe. Die Ursachen einer Untergruppenbildung liegen in der unterschiedlichen Ausstattung mit Wissen und materieller Vergütung, aber auch darin, dass sich die jeweiligen Akteure durch Ähnlichkeiten dazu geneigt fühlen, eher miteinander zu kooperieren.⁸⁹⁴ Die Folgen derartiger struktureller teaminterner Veränderungen reduzieren zusätzlich einen funktionierenden Informationsaustausch zwischen allen beteiligten Entscheidern. Des Weiteren können Konflikte, sowie Fluktuation und Absentismus in einem derartig schwierigen Kooperationsklima die Folge sein und vor allem bei instabiler Komplexität Residualverluste erhöhen.⁸⁹⁵

Um das Heterogenitätspotential abzuschöpfen, sind somit c. p. hohe Integrationskosten nötig, um sowohl formal und vertraglich ein geeignetes Kooperationsumfeld zu schaffen. Heterogenitätsnachteile scheinen demzufolge, vor allem bei hoher Umweltdynamik zu überwiegen.

Betriebsspezifische und berufserfahrene Topmanager

Eine Teamzusammenstellung, die sowohl betriebserfahrene als auch erfahrene externe Manager berücksichtigt, zeichnet sich dadurch aus, dass vor allem kognitive Erfahrungen divers sind, die Altersdiversität hingegen geringer ist. Vor allem wenn branchenfremde Manager Mitglieder eines derartigen Teams werden, erhöht sich die kognitive Basis. Die gesamten Entscheider des Teams verfügen über branchen-

⁸⁹¹ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.496, 498.

⁸⁹² Vgl. HERRMANN/DATTA (2005), S.75; LIU ET AL. (2012), S.1350,1353.

⁸⁹³ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.500.; CASTANIAS/ HELFAT (1991), S. 160; HERRMANN/DATTA (2005), S.72.

⁸⁹⁴ Vgl. CARTON/CUMMINGS (2012), S.443ff.

⁸⁹⁵ Vgl. LI/HAMBRICK (2005), S.800.

fremdes, branchenbezogenes und betriebsspezifisches Wissen und über allgemeine Führungs- und Entscheidungserfahrung. Eine derartige Kombination von Akteuren führt also zu einer vielfältigen Wissensstruktur, während hingegen aufgrund vergleichbarer Werte und Einstellungen, die durch die ähnliche Altersstruktur gegeben sind, ein einfacheres Kooperations- und Kommunikationsklima entsteht.⁸⁹⁶ Affektive Konflikte stehen bei einer derartigen Teamkonstellation weniger im Vordergrund. Inwieweit die kognitive Vielfalt strategisch gesehen entsprechende Impulse für Veränderungen zulässt, hängt davon ab, wie komplementär das Wissen ist und die jeweiligen Verhaltens- und Entscheidungsmuster verinnerlicht sind. Mit steigendem Alter nimmt das Berücksichtigen neuer Ideen ab und die Nutzung habitualisierter Erfahrungen und Verhaltensweisen zu.⁸⁹⁷ In Konklusion dazu, sind Heterogenitätsvorteile und Vorteile aufgrund der Altersähnlichkeit vor allem dann existent und nutzbar, wenn die Teammitglieder tendenziell eine vergleichbare und eher möglichst niedrige bis mittlere Altersstruktur aufweisen und insofern die Innovationsbereitschaft nicht völlig von verinnerlichten Entscheidungs- und Erfahrungsmustern dominiert ist, wie es mit zunehmendem Alter zu erwarten ist.

Entscheidend ist in dieser Situation, dass aus informationsökonomischer Perspektive die Informationslage über die jeweiligen Agenten als relativ gut zu bewerten ist. Es liegt zwar ein Informationsgefälle vor, da die Informationen und die damit in Verbindung stehenden Signale von intern rekrutierten Entscheidern, im Vergleich zu extern rekrutierten Akteuren sowohl quantitativ und qualitativ als höherwertig einzuschätzen sind. Dennoch liegen auch über berufserfahrene Topentscheider in der Regel ausreichend und auch glaubwürdige Referenzen vor. Der daraufhin gewährte Handlungsspielraum, kann unterstützt durch die numerische Zusammensetzung des Teams, die Dominanz diverser Akteure und damit entsprechend einen verzerren kognitiven Austausch mindern.

Die Vorteilhaftigkeit einer derartigen Zusammensetzung liegt demzufolge in der vergleichbaren Altersstruktur und in der Nutzung von glaubhaften Signalen, um eine möglichst annähernd vergleichbare Informationslage über die Teammitglieder zu schaffen. Dies kann insgesamt dazu führen, dass affektive Konflikte im Vergleich zu

⁸⁹⁶ Vgl. CARLSSON/KARLSSON (1970), S.710.

⁸⁹⁷ Vgl. CHILD (1974a), S.5; BANTEL/JACKSON (1989), S.114; WIERSEMA/BANTEL (1992), S.97,112.

anderen heterogenen Konstellationen weniger dominant sind und damit eine höhere Verhaltensintegration ermöglicht werden kann.⁸⁹⁸ Die kontextabhängige, strategische Ausrichtung, ist abhängig von der vergleichbaren Altersstruktur und von der potentiellen Wissenskompensation und -bereicherung. Die kognitive Wissensbasis und die Veränderungsbereitschaft der Entscheider, sollten den dynamischen und komplexen Anforderungen angepasst werden. Residualverluste sind demnach dann nicht zu erwarten, wenn die Wissensheterogenität, die Altersstruktur und die formale Organisation einen kognitiven Wissensaustausch bei strategischen Entscheidungssituationen im Falle der instabilen Komplexität begünstigen. Die Anreiz- und Kontrollsituation wird in dieser spezifischen Situation ebenfalls vereinfacht, da die vergleichbare Alterskohorte sowohl über Referenzen und Erfahrungen verfügen, während gleichzeitig eine vergleichbare Risikobereitschaft vorliegt.

Folgende Abbildung fasst die jeweiligen Überlegungen zu verschiedenen Teamkonstellationen nochmal zusammen.

⁸⁹⁸ Vgl. LI/HAMBRICK (2005), S.798.

Abbildung 10: Integrative Überlegungen bezüglich verschiedener Teamkonstellationen - Zusammenfassung

	<i>Junge, berufserfahrene und betriebs-spezifische Topmanager</i>	<i>Junge und berufserfahrene Topmana-ger</i>	<i>Junge und betriebspezifische Topma-nager</i>	<i>Berufserfahrene und betriebsspezifi-sche Topmanager</i>
<i>Wissensstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelles Ausbildungswissen • Berufserfahrung • Branchenerfahrung • Betriebsspezifisches Humankapital 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelles Ausbildungswissen • Berufserfahrung • Evtl. Branchenerfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelles Ausbildungswissen • Berufserfahrung • Betriebsspezifisches Wissen • Branchenerfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • Berufserfahrung • Betriebsspezifisches Wissen • Branchenerfahrung
<i>Besonderheiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • maximale Heterogenität bzgl. Wis-sensstruktur • potentiell hohe Altersspreizung • Überschneidung zwischen einzelnen Akteurstypen 	<ul style="list-style-type: none"> • Überschneidung bei Seniorität relativ gesehen geringere Alterssprei-zung 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine bis kaum demographische Überschneidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Überschneidung bei Alter und Berufserfahrung • Teamanreize anreizkompatibel
<i>Diversitätspotential</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Diversitätspotential • mögliche Wissenskompensation 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversitätspotential vorhanden • Wissenskompensation möglich • KEIN betriebspezifisches Humanka-pital 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversitätspotential vorhanden • Wissenskompensation möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversitätspotential vorhanden • Wissenskompensation möglich
<i>Kooperationsklima</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Kooperationsbarrieren • Gefahr der Koalitionsbildung 	Kooperationsbarrieren in Abhängigkeit der: <ul style="list-style-type: none"> • Altersspreizung • Machtstruktur (Dominanz der Erfah-rung, Discretion) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Kooperations- und Kommuni-kationsbarrieren • Unterschiedliche Informationslage • Unterschiedlicher Handlungsspiel-raum 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativ günstiges Kooperationsklima • Kooperationsbarrieren bei unter-schiedlicher Informationslage und/oder bei unterschiedlichem Handlungsspielraum.
<i>Instabile Komplexität</i>	Residualverluste hängen zusammen mit potentiellen Machteffekten und Koaliti-onen	Residualverluste hängen zusammen mit Discretion und der Bedeutung von spezifischem Humankapital	tendenziell Residualverluste, bei dys-funktionalen Teamprozessen & -strukturen	Residualverluste hängen zusammen mit Discretion
<i>Erfolgsfaktoren</i>	Integrative & kooperationsfördernde Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> • Koalitionsanreizkompatibilitätsbedin-gung • Teamanreize • Formale Organisation Kosten-Nutzen Analyse in Abhängigkeit der Umweltkomplexität und der Bedeu-tung von betriebspezifischen Human-kapital	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung glaubhafter Signale (Zu-sammenhang zu Discretion) • Überschneidungen und Ähnlichkeiten bei der Teamzusammenstellung för-dern das Kooperationsklima • Bedeutung von betriebspezifischem Humankapital darf nicht hoch sein bzw. Wissenskompensation oder -bereitstellung 	Integrative & kooperationsfördernde Maßnahmen sind mit hohen Kosten verbunden. Diversitätspotential kann unter Umständen ausgeschöpft werden, wenn zusätzlich formale und anreizbe-dingte Strukturen ein Kooperationskli-ma schaffen. Die Kosten-Nutzen Analy-se, ist in Abhängigkeit der Umweltkom-plexität und der Bedeutung von be-triebsspezifischem Humankapital zu sehen.	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung glaubhafter Signale (Zu-sammenhang zu Discretion) • Formale Strukturen sollten keine Senioritätsdominanz begünstigen

6.3.2 Mehrperiodische teaminterne Zusammenarbeit

Wenn Teams miteinander längerfristig zusammenarbeiten, so sind mehrere gruppendynamische und demographische Effekte zu berücksichtigen. Wie in Kapitel 3.1.1 beschrieben gibt es keinen idealtypischen linearen Verlauf einer Gruppen- oder Teamentwicklung. Teammitglieder beeinflussen sich im Rahmen einer längerfristigen Zusammenarbeit, während verschiedene Prozesse stattfinden, die gegenseitige Orientierungs- sowie Abgrenzungstendenzen, Entwicklung und Etablierung von Normen und Rollenstrukturen umfassen.⁸⁹⁹ Vor allem vor dem Hintergrund von demographisch heterogenen Teams wird die Entwicklung von teaminternen Konflikten und deren Bedeutung für die eigentliche Teamleistung thematisiert. In diesem allgemeinen Zusammenhang werden prozessbezogene, affektive und aufgabenbezogene Konflikte unterschieden. Die beiden ersten Konfliktkategorien werden in der Regel mit negativen Leistungseffekten verbunden, da diese aufgrund emotionaler Komponenten dazu führen, dass sich Teammitglieder von ihren Kollegen und ihrer eigentlichen Aufgabe distanzieren und infolge dessen Kooperationsergebnisse potentiell geringer ausfallen. Aufgabenbezogene Konflikte werden hingegen eher mit positiven Effekten verbunden, da sie kognitiv geführte Debatten fördern und bereichern. Derartige Konflikte können die Entscheidungsqualität erhöhen, da individuelle Perspektiven erweitert werden.⁹⁰⁰ In Hinblick auf eine zeitliche Entwicklung, konnte gezeigt werden, dass vor allem ein zu Beginn hohes prozessbezogenes Konfliktniveau innerhalb eines Teams dazu führen kann, dass funktionierende Teamstrukturen sich kaum etablieren können und ein permanent hoher Konfliktgrad die Interaktion beeinflusst.⁹⁰¹ Prozessbezogene Konflikte beinhalten Unstimmigkeiten darüber *wie* die Teamleistung ausgeführt werden sollte und kann insofern auch affektive Konflikte erzeugen bzw. verstärken.⁹⁰² Insofern ist vor allem bei der Zusammensetzung darauf zu achten, dass ein gewünschtes Heterogenitätspotential aus kognitiver Perspektive gewährleistet werden kann, während gleichzeitig die demographische Unterschiedlichkeit der Teammitglieder so gewählt werden

⁸⁹⁹ Vgl. TUCKMAN (1965), S.396. BETTENHAUSEN/MURNIGHAN (1985), S.369; BARKEMA/SHVYRKOV (2007), S.675; KÖNIG/SCHATTENHOFER (2007), S.61ff; FISCHER/WISWEDE (2009), S.655

⁹⁰⁰ Vgl. JEHN/MANNIX (2001), S.238f; GREER ET AL. (2008), S.279ff.

⁹⁰¹ Vgl. GREER ET AL. (2008), S.296.

⁹⁰² Vgl. JEHN/MANNIX (2001), S.239f.

sollte, dass die potentiell langfristigen Gefahren von affektiven und prozessbezogenen Konflikten zu Beginn einer Zusammenarbeit berücksichtigt werden. Derartige Konflikte können auch durch bestimmte Integrationsmaßnahmen, die auf die Auflösung derartiger Probleme abzielen, reduziert werden und somit vor allem damit verbundene potentielle Konsequenzen eindämmen.⁹⁰³ Maßnahmen, die darauf fokussieren, dass zeitlich gesehen Heterogenitätsvorteile dominieren, nehmen somit eine zentrale Rolle ein, da sie dazu führen können, dass sich ein prohibitiv hohes Konfliktpotential nicht festsetzen kann und somit eine Performing-Situation möglich wird.

Die jeweilige Konfliktsituation ist vor dem Hintergrund einer heterogenen Teamzusammensetzung allerdings differenziert zu betrachten. Im vorangegangenen Abschnitt wurde thematisiert, dass diverse Teams sich durch unterschiedliche kooperationsfeindliche und auch -freundliche Eigenschaften auszeichnen. Die jeweiligen charakteristischen Eigenschaften dieser Teams führen dazu, wie hoch die Gefahr für prozessbezogene Konflikte einzuschätzen ist. Die Mischung aus unerfahrenen, erfahrenen und betriebsspezifischen Topmanagern ist neben der hohen Altersdiversität auch durch demographische und berufliche Überschneidungen gekennzeichnet, so dass potentiell hohen affektiven Konflikten, gewisse kooperationsfreundliche Ähnlichkeiten gegenüberstehen, die gleichzeitig zur Subgruppenbildung führen können. Gleichzeitig haben intern rekrutierte Manager einen Informationsvorteil gegenüber externen Topentscheider, der sich auf die jeweilige Aufgabe und auf internen Strukturen sowie Abläufe bezieht.⁹⁰⁴ Diese Tatsache kann prozessbezogen problematisch wirken, wenn dies Abgrenzungstendenzen verstärkt. Eine kooperationsunterstützende Maßnahme könnte in diesem Zusammenhang so aussehen, dass eine eher mittlere Altersheterogenität gewählt wird, um affektive und prozessbezogene Konflikte zu Beginn einer Zusammenarbeit zu reduzieren. Zwischen jungen und berufserfahrenen Topentscheidern ist die Gefahr von prozessbezogenen Konflikten anfänglich darin zu sehen, dass aufgrund der unterschiedlichen Informationslage über die einzelnen Managertypen, ein individueller, informaler Discretion-Rahmen gewährt wird. Potentiell wird den Managern, über die mehr Informationen vorliegen,

⁹⁰³ Vgl. GREER ET AL. (2008), S.285,296.

⁹⁰⁴ Vgl. HAMBRICK/FUKUTOMI (1991), S.725.

ein größerer Handlungsspielraum zugestanden wird, als bei jungen Topmanagern, über die relativ gesehen weniger Informationen vorliegen. Eine integrative Maßnahme kann in diesem Zusammenhang darin bestehen, dass solchen prozessbezogenen Unstimmigkeiten formal entgegengewirkt wird. Die Bedeutung glaubhafter Signale ist in dieser Hinsicht als hoch einzuschätzen. Bei einer Zusammenstellung zwischen jungen und betriebsspezifischen Topmanagern ist die Situation durch eine hohe Altersdiversität verschärft, so dass neben prozessbezogenen Konflikten, affektive Konflikte entstehen können, die langfristig gesehen zu einem insgesamt hohen Konfliktniveau führen und die Leistungsphase des Teams negativ beeinflussen. Betriebsspezifische und betriebserfahrene Akteure verfügen über eine hohe demographische Vergleichbarkeit, so dass eine kooperationsfreundliche Situation entstehen kann. Ein potentieller Informationsgefälle kann durch glaubhafte Signale zumindest angeglichen werden und somit prozessorientierte Gefahren vorbeugen. Neben der Situation, dass anfängliche prozessbezogene Unstimmigkeiten dazu führen können, dass Teams langfristig gesehen, keine qualitativ hochwertigen Entscheidungen treffen können, gilt es vor dem Hintergrund von langjähriger Teammitgliedschaft, auch demographische Veränderungen der individuellen Teammitglieder zu berücksichtigen. Die jeweiligen Akteure werden im Laufe langfristiger Zusammenarbeit unweigerlich älter, betriebs- und branchenerfahrener, so dass in Folge dazu Konsequenzen thematisiert werden müssen, die mit sinkender Risikobereitschaft, sinkender Problemlösefähigkeit, konformem Verhalten und geringerem Interesse an Innovationen zusammenhängen. Eine intensive Teamzusammenarbeit über längere Zeit verändert aber potentiell auch das strategische Verhalten des gesamten Teams. Neben der individuellen strategischen Ausrichtung, die sich im Laufe eines Berufslebens verändern kann, führt eine mehrperiodische Interaktion innerhalb eines Teams dazu, dass Heterogenität zwischen den einzelnen Entscheidern sinkt und sich sowohl Einstellungen, Werte, Wissensbestände, Verhaltensweisen und strategisches Vorgehen angleichen.⁹⁰⁵ Die Ursachen für derartige Angleichungs- oder Konformitätstendenzen sind neben leistungsbezogenen Motiven auch in sozia-

⁹⁰⁵ Vgl. HOMANS (1960), S.133; FISCHER/WISWEDE (2009), S.613; BARKEMA/SHVYRKOV (2007), S.664,668,675.

len Komponenten zu sehen.⁹⁰⁶ Durch eine intensive Kooperation führt die Bereitstellung von Wissen dazu, dass dies allen Teammitgliedern zugänglich wird. Insofern verringert sich durch die Angleichung der Wissensbestände die kognitive Diversität der Teammitglieder.⁹⁰⁷ Sich entwickelnde Normen und Rollenstrukturen führen dazu, dass gruppendynamisch gesehen bestimmte Verhaltensmuster gebildet werden und es somit zu einer Habitualisierung von Vorgehensweisen kommt, die letztendlich dazu führen, dass Heterogenitätsvorteile, die durch eine Vielfalt an Perspektiven generiert werden, sich im Zeitverlauf einer Teammitgliedschaft tendenziell reduzieren.⁹⁰⁸ Effekte wie Groupthink und Gruppendruck werden häufig in diesem Zusammenhang diskutiert.⁹⁰⁹ Eine Reduktion der Heterogenitätsvorteile kann vor dem Hintergrund einer instabilen Komplexität Residualverluste nach sich ziehen. Diese Überlegungen sind konsistent mit gruppendynamischen Ansätzen, die die Leistung von Gruppen und Teams in Abhängigkeit der Zusammenarbeitsdauer sehen. Demnach werden Teams in der Regel erst nach Einarbeitung und strukturierenden Phasen eine Leistungsphase erreichen, bevor die Teamleistung dann wieder stagniert.⁹¹⁰ Um die Leistungsphase zu erreichen, ist es nötig, dass die Teammitglieder ihre Teamkollegen und deren Arbeitsweise kennenlernen. Eine Leistungsstagnation ist u.a. damit zu begründen, dass die Teamleistung aufgrund von Annäherungstendenzen und einer Reduktion kognitiver Konflikte abnimmt. In einer stabilen und homogenen Kontextsituation können solche Angleichungstendenzen u.U. schneller erfolgen und durchaus auch erwünscht sein, da diese u.a. dazu führen können, dass Entscheidungen schneller getroffen werden können.⁹¹¹ Wenn langfristige Teamerfolge thematisiert werden, müssen demzufolge kontextabhängig solche Angleichungs- und Konformitätstendenzen und ihre Auswirkungen differenziert berücksichtigt werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in temporaler Hinsicht thematisiert das Verhältnis zwischen Prinzipal und Agent. Durch eine mehrperiodische Zusammenarbeit kann sich die Informationslage zwischen Prinzipalen und Agenten sowie innerhalb des

⁹⁰⁶ Vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S.615.

⁹⁰⁷ Vgl. BARKEMA/SHVYRKOV (2007), S.664,668.

⁹⁰⁸ Vgl. OESTERLE (2002), S.103; BARKEMA/SHVYRKOV (2007), S.675.

⁹⁰⁹ Vgl. EISENHARDT (1997b), S.43; BACKES GELLNER ET AL. (2001) S.333.

⁹¹⁰ Vgl. TUCKMAN (1965), S. 396; HAMBRICK/FUKUTOMI (1991), S.719,731f; ROSENSTIEL (2007), S.298.

⁹¹¹ Vgl. HAMBRICK/FUKUTOMI (1991), S.733.

Topmanagementteams verbessern. Sanktionsmöglichkeiten und Informationseffekte führen zu einem reduzierten Kontrollbedarf und einer Annäherung der diversen Interessen, so dass ebenso die Notwendigkeit verringert wird, eine Leistungssteuerung durch Anreize durchzuführen. Agency-Kosten können so insgesamt reduziert werden.⁹¹² Aufgrund der demographischen Veränderung der individuellen Agenten und deren verändertes Verhalten zueinander, kann es allerdings dazu kommen, dass die Agenten aus Sicht des Prinzipals zu einer kontextabhängigen strategischen Ausrichtung angereizt werden müssen, um Residualverluste zu vermeiden. Insofern entsteht in der mehrperiodischen Teamsituation bei instabilem, komplexem Kontext eine Art Trade-off zwischen den Vorteilen, die durch eine Interessensangleichung resultieren und den strategisch relevanten Nachteilen, die durch demographische und gruppensdynamische Entwicklungen entstehen.

Vor diesem Hintergrund ist im Hinblick auf eine instabile Komplexität eine strategische Personalselektion zu thematisieren, die eine hinreichende kognitive Vielfalt gewährleistet und gleichzeitig Heterogenitätsnachteile im Blick behält. Wenn eine mehrperiodische Zusammenarbeit eines Teams dazu führt, dass strategische Veränderungen aufgrund von gruppensdynamischen Annäherungstendenzen nicht erfolgen, ist es u.U. sinnvoll eine Neu- bzw. Umbesetzung des Teams zu durchdenken. Tendenziell wird die Zusammenarbeitsdauer eines Teams in einem instabilen und komplexen Kontext, der sich zusätzlich durch einen hohen Handlungsspielraum auszeichnet relational gesehen niedriger ausfallen, als in stabilen und homogenen Verhältnissen. Insofern würde sich ersterer Fall auch durch eine höhere Fluktuation auszeichnen.⁹¹³

Wenn die Beitritte zum Topmanagementteam zeitlich auseinanderfallen, sind vor allem Effekte zu berücksichtigen, die in Zusammenhang mit dem Grad an Behavioral Integration stehen. Längerfristig zusammengesetzte Teams sind strukturell und zeitlich gesehen in der Lage, ihr Leistungspotential abzurufen.⁹¹⁴ Eine dauerhafte Arbeitsgemeinschaft begünstigt kooperationsfördernde Kriterien, u.a. die Entwicklung von Sympathie zwischen den Mitgliedern, und kann sich so indirekt auf den Zu-

⁹¹² Vgl. HOLMSTRÖM (1979), S.90; LEVINTHAL (1988), S.170f; KRÄKEL (1999), S.92ff; GÖBEL (2002), S.108.

⁹¹³ Vgl. CORDEIRO (2010), S.2f.

⁹¹⁴ Vgl. ROSENSTIEL (2007), S.298.

sammenhalt und das Teamergebnis auswirken.⁹¹⁵ Dies liegt unter anderem daran, dass Vertrauen aufgebaut werden kann. Verschiedene teaminterne Bedingungen führen dazu, dass sich kohäsives Verhalten entwickelt. Über die Zeit hinweg führt die Annäherung der Teammitglieder, häufige Face-to-Face Situationen und einheitliche Zielstellung unter Umständen zur Bildung eines starken WIR-Gefühls.⁹¹⁶ Gerade hochkohäsives teaminternes Verhalten wird in der allgemeinen Gruppenforschung mit Abschottungstendenzen, Rigidität, Nivellierung der Leistung oder beispielsweise mit Intoleranzen in Verbindung gebracht.⁹¹⁷ Bezogen auf vorliegenden Zusammenhang kann dies derart interpretiert werden, dass beispielsweise im Falle von strategischen Fluktuationen neu berufene Topmanagementmitglieder es nicht einfach haben, in ein bestehendes und funktionierendes Team aufgenommen zu werden und ihr Potential einzubringen. In diesem Zusammenhang ist es denkbar, dass eine strategische Personalfluktuatation nicht den gewünschten Effekt verursacht. Insofern ist es auch in diesem Zusammenhang von Bedeutung, dass quantitative und formale Aspekte berücksichtigt werden, um eine gewünschte und nötige strategische Personalselektion nachhaltig durchzuführen.

6.4 Zusammenfassung

Wenn man sich konzeptionell mit dem Zusammenhang zwischen Topteams und Unternehmenserfolg beschäftigt, spielt die Kontextsituation eine entscheidende Rolle. Die Art und Veränderungsfrequenz der unternehmensexternen Einflussfaktoren charakterisieren den jeweiligen Kontextrahmen, indem ein Unternehmen strategisch agiert. Wenn instabile und komplexe Einflussfaktoren vorliegen, stellen strategische Entscheidungssituationen eine hohe Anforderung dar, die eine intensive Zusammenarbeit auf Ebene des Topmanagements erfordern. Der kontextspezifische diskretionäre Handlungsspielraum impliziert, dass ein Match zwischen Strategieorientierung der jeweiligen Teammitglieder und den Strategieerfordernissen des Unternehmens einen bedeutenden Erfolgsfaktor im Zusammenhang zum Unterneh-

⁹¹⁵ Vgl. ROSENSTIEL (2007), S.291.

⁹¹⁶ Vgl. ZANDER (1979), S.433f.; WAHREN (1994), S. 139f; FISCHER/WISWEDE (2009), S.662.

⁹¹⁷ Vgl. FISCHER/WISWEDE (2009), S.662f.

menserfolg darstellt. Stabile und eher homogene Einflussfaktoren hingegen deuten auf Entscheidungssituationen hin, die einen weniger intensiven Informations- und Wissensaustausch bedürfen und kooperative Strukturen in einer derartigen Situation demzufolge weniger notwendig sind. Der geringere Grad an Discretion, der durch eine derartige Umweltsituation vorgegeben ist, deutet darauf hin, dass der personenspezifische Zusammenhang zwischen Strategieentscheidung und Unternehmenserfolg begrenzt ist.

Im Zusammenhang mit Mechanismen, die eine Vertragsoptimierung zwischen Unternehmenseigner und Topteammitgliedern implizieren, sollte berücksichtigt werden, dass Entscheidungsverhalten vor allem in komplexen und dynamischen Situationen nicht rein extrinsisch motiviert werden kann, sondern maßgeblich durch kognitive Muster beeinflusst wird. Eine optimierte Delegationsbeziehung basiert demnach neben entsprechenden Anreizschemata und Kontrollmöglichkeiten auch auf einer möglichst optimalen Teamzusammensetzung und annähernd optimalen Teamstrukturen, die gewährleisten, dass die strategischen Erfordernisse eines Unternehmens mit dem Strategiepotehtial der jeweiligen Topentscheider übereinstimmen. Eine optimale Selektion der Vertragspartner im Sinne eines „Strategiefit“ kann c. p. dazu führen, dass Anreiz- und Kontrollkosten bzw. Residualverluste reduziert werden. Der Einsatz diverser Instrumente um verschiedene potentielle Effekte abzufedern wie beispielsweise Wissensbereitstellung, sollte in diesem Zusammenhang einer spezifischen und situationsangemessenen Kosten-Nutzen-Abwägung unterzogen werden.

Junge Topmanager als Managertypen sind vor allem durch eine hohe Innovationsbereitschaft und eine höhere Risikotoleranz charakterisiert und erweisen sich vor allem in hochkomplexen und dynamischen Situationen als vorteilhafte Entscheider. Situationsbedingt ist zu entscheiden, wie hoch die Bedeutung von betriebsspezifischem oder branchenbezogenem Wissen ist und eine demzufolge erforderliche Wissensbereitstellung bzw. Wissenskompensation beispielsweise durch Mentoren erfolgen sollte. Bei einer stabilen, homogenen Umweltkonstellation würde dies eine suboptimale Selektion darstellen, die potentiell zu hohen Residualverlusten führt, da kaum eine Übereinstimmung zwischen Strategiepotehtial der jungen Topmanager und Strategieerfordernissen des Unternehmens besteht. Diese könnten durch

entsprechende Reglementierungsmechanismen und die systematische Bereitstellung von branchen- und betriebspezifischem Humankapital zumindest reduziert werden.

Im Fall einer Delegationsbeziehung zwischen und Unternehmenseignern und berufs- und branchenerfahrenen Topmanagern steigt vor dem Hintergrund der Vertragsoptimierung vor allem die Bedeutung glaubhafter Signale bei instabiler Komplexität bzw. die Bereitstellung von Humankapital bei stabiler Homogenität.

Betriebserfahrene Topentscheider stellen vor allem in der Kontextsituation der stabilen Homogenität ein optimales Strategiematch aus der Perspektive der Unternehmenseigner dar.

Aus der Teamperspektive sind sowohl negative, als auch positive Aspekte zu berücksichtigen. Einerseits besteht die Gefahr eines verzerrten oder reduzierten, teaminternen Informationsaustausches und somit von Kooperationsproblemen. Diese können beispielsweise auf Gründe wie Antipathie gegenüber den Kollegen bzw. auf affektive Konflikte zurückgeführt werden. Andererseits impliziert eine diverse Teamzusammensetzung auch Vorteile, da eine Wissenskompensation, eine Erhöhung des Wissensbestandes und demzufolge ein sogenanntes Diversitätspotential vorliegt. Vor allem vor dem Hintergrund einer komplexen und dynamischen Umwelt stellt die Nutzung dieses Potentials einen Erfolgsfaktor dar. Unter Umständen ist der unternehmensexterne Kontext aber derart gestaltet, dass heterogene Teams eine strategische Ausrichtung aufweisen, die für diesen Zusammenhang nicht geeignet ist. Insofern ist unternehmensspezifisch zu berücksichtigen, wie eine Zusammensetzung strategiebedingt zu wählen ist.

Bei heterogenen Teams sind verschiedene Zusammensetzungsarten durch bestimmte Besonderheiten charakterisiert, die sich strategisch und kostenrelevant auswirken können. Wenn affektive Konflikte oder prozessbezogenen Konflikten dominieren oder die Gefahr von Subgruppenbildung besteht, kann es infolge von Residualverlusten zu einer Schädigung des Prinzipals kommen. Wenn derartige Gefahren ex ante antizipiert und bei der Teamzusammensetzung durch formale und vertragliche Regelungen berücksichtigt werden, können aus Sicht des Prinzipals Residualverlusten zumindest vorgebeugt werden. Während vor allem in Topmanagementteams mit einer hohen Altersspreizung tendenziell davon auszugehen ist, dass

sie anfällig sind für affektive Konflikte, können Ähnlichkeiten im Extremfall zu Koalitions- bzw. zu Subgruppenbildung führen. Bei heterogenen Managementteams mit intern rekrutierten Managern sollte berücksichtigt werden, dass formale Diskrepanzen zu einem unterschiedlichen Einflussspielraum und damit zu prozessbezogenen Konflikten führen können. Allgemein spielen in diesem Kontext Mechanismen eine Rolle, die im Zusammenhang stehen mit einer diversen Zusammensetzung und einer parallelen Teamhomogenisierung. Gemeinsamkeiten zwischen den Teammitgliedern bezüglich ihrer demographischen Eigenschaften oder ihrer Referenzausstattung trotz diverser Unterschiede, können Kooperationsprobleme teamintern reduzieren. Gleichzeitig können Interventionstechniken den teaminternen Informationsaustausch fördern. Vor dem Hintergrund der Referenzausstattung sind vor allem im Hinblick auf die Rekrutierung jüngerer Manager auch Mentoren bzw. die interne Rekrutierung bedeutsam.

Wenn man diese Zusammenhänge aus einer mehrperiodischen Betrachtung darstellt, spielen vor allem zwei Effekte eine entscheidende Rolle. Die Interessen der Unternehmenseigner und Topentscheider gleichen sich an, während gleichzeitig sich auch die entsprechenden kognitiven und prozessbezogene Muster der Teammitglieder angleichen. Eine Interessenangleichung der Vertragsparteien entsteht durch den Zugang an Informationen und den Aufbau von Vertrauen und führt c. p. dazu, dass Anreiz- und Kontrollkosten reduziert werden können. Gleichzeitig führt aber die Angleichung des Strategieverhaltens dazu, dass Diversitätspotentiale reduziert werden und Entscheider strategiepersistent agieren. Während dies in einer stabilen und homogenen Kontextsituation unproblematisch erscheint, sind Residualverluste vor dem Hintergrund sich ständig verändernder, diverser Einflussfaktoren wahrscheinlich. Insofern steigt vor allem in einem instabilen komplexen Kontext die Bedeutung von strategischer Personalselektion und -fluktuation, um in Abhängigkeit der jeweiligen unternehmensspezifischen Situation ein ausreichendes Diversitätspotential zu gewährleisten. Gleichzeitig sollten integrative Maßnahmen formal und vertraglich eingeleitet werden, um die Dominanz von affektiven und prozessbezogenen Konflikten einzudämmen. Insofern implizieren die konzeptionellen Überlegungen, dass bei der Besetzung von Topmanagementteams eine Sensibilisierung dahin stattfinden sollte, dass ein Fit zwischen Unternehmenserfordernissen, die sich

aus der der Umweltsituation und den Zielvorstellungen der Unternehmenseigner zusammensetzen, und aus der strategischen Ausrichtung der potentiellen Kandidaten ermöglicht wird. Dies kann durch eine strategische Personalrekrutierung und auch durch die Beschränkung von Amtszeiten⁹¹⁸ und damit einer strategischen Personalfluktuations ermöglicht werden.⁹¹⁹ Gerade in diesem Zusammenhang kann allerdings hochkohäsives Teamverhalten den erforderlichen bzw. gewünschten Auswirkungen einer strategischen Personalselektion und -fluktuation entgegenstehen, so dass ähnlich wie bei Teamanreizen auch bei Fluktuationsmaßnahmen intertemporale Zusammenhänge berücksichtigt werden müssen.

7. Deutschland – ein Sonderweg?

Infolge der Annahme, dass Unternehmen nicht kontextunabhängig agieren, gilt es, länderspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen. Ein spezifischer nationaler Kontext ist durch gesellschaftliche, wirtschaftliche und gesetzliche Rahmenbedingungen beschrieben, in dem ein Unternehmen agiert oder mit Hauptsitz ansässig ist.⁹²⁰ Deutschland weist eine Reihe von gesetzlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Besonderheiten auf, die im Folgenden skizziert werden sollen.

7.1 Nationale Rahmenfaktoren

Die nationalen Rahmenfaktoren die für ein Unternehmen existieren sollen im Folgenden skizziert werden. Anschließend geht es darum zu zeigen, welche Implikationen sich für die Zusammensetzung von Topmanagementteams ergeben und wie dies, unter Berücksichtigung der realen Situation, zu bewerten ist. Vor allem im Hinblick auf die Einflusswirkung der demographischen Eigenschaften des Topma-

⁹¹⁸ Die Gesetzeslage sieht in Deutschland momentan vor, dass ein Vorstandsmitglied für höchstens 5 Jahre bestellt wird. Nach einer Bestellung genießt er ein relativ hohes Maß an Unabhängigkeit, da er nicht einfach abberufen werden kann. Das Aktiengesetz erlaubt aber eine vorzeitige Wiederbestellung frühestens ein Jahr vor Ablauf der bisherigen Amtszeit. Aktuell hat der BGH entschieden, dass eine Wiederbestellung für (höchstens) fünf Jahre nach einvernehmlicher Amtsniederlegung zulässig ist. Vgl. WAGNER (2012) veröffentlicht im Internet (12.12.2012).

⁹¹⁹ Vgl. OESTERLE (2002), S.106.

⁹²⁰ Vgl. CROSSLAND/HAMBRICK (2007), S.771.

nagementteams auf das Unternehmensergebnis sind nationale Kontextfaktoren einzuordnen und deren Besonderheiten zu berücksichtigen.

7.1.1 Rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich vor allem auf die Zusammensetzung von Topmanagementteams in Großunternehmen. Das Modell der Kapitalgesellschaft in Deutschland stellt die Rechtsform der Aktiengesellschaft dar, die durch das Aktiengesetz gesetzlich geregelt wird.⁹²¹ Das Gesetz bestimmt die Organe Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung und regelt deren jeweiligen Aufgaben.⁹²² Ergänzt werden die gesetzlichen Regelungen durch den Deutschen Corporate Governance Kodex. Unter diesem Regelwerk wird eine Ansammlung von Empfehlungen und Anregungen verstanden, um die Kontrollmechanismen deutscher Unternehmen transparenter zu gestalten. Die Umsetzung wird zwar nahe gelegt, ist aber gesetzlich nicht vorgeschrieben. Nach AktG §161 ist von den Unternehmen lediglich eine dauerhaft zugängliche Entsprechenserklärung vorzulegen, die Aufschluss über den Erfüllungsgrad der Regelungen wiedergibt.⁹²³

Als charakteristisches Merkmal für die gesetzliche Verankerung der Kapitalgesellschaft gilt, dass dem Aktiengesetz ein dualistischer Führungsansatz zu Grunde liegt, so dass aktienrechtlich der Vorstand und der Aufsichtsrat für die Unternehmensführung zuständig sind.

Der *Vorstand* übernimmt in diesem Zusammenhang die Unternehmensleitung, während dem Aufsichtsrat die Kontrolle der Unternehmensleitung obliegt. Dieses Prinzip kann nicht ausgehebelt werden, da durch die Bestimmung nach AktG § 105 Abs.1 vorgesehen ist, dass Aufsichtsratsmitglieder nicht gleichzeitig Vorstandsmitglieder sein dürfen.⁹²⁴ Der Vorstand, der die Funktion des Topmanagements aus-

⁹²¹ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.33.

⁹²² Vgl. BÜLTEL (2009), S.5.

⁹²³ Vgl. BASSEN ET. AL. (2006), S.376. Die Einhaltung der Empfehlungen ist grundsätzlich akzeptiert, begründete Abweichungen sind aber durchaus üblich und auch zulässig. Die Ablehnung des Kodex erfolgt meist aus formalen Gründen, die sich vor allem auf einen erheblichen Kosten- und Zeitaufwand beziehen. Vgl. dazu BAYER/HOFFMANN (2012). Kritik inhaltlicher Art am DCGK bezieht sich u.a. darauf, dass die Kernaussagen eher in der Tradition internationaler Vorbilder stehen, als die rechtlichen Besonderheiten in Deutschland zu berücksichtigen. Vgl. THEISEN (2013), S.3f.

⁹²⁴ Vgl. WARNCKE (2005), S.39; RUPPEL (2006), S.12f,15. BÜLTEL (2009), S. 5f,11.

füllt, ist nach AktG §76 Abs. 1 mit der eigenverantwortlichen, sorgfältigen, bzw. wenn der Vorstand aus mehreren Personen besteht, nach AktG §77 Abs. 1 mit der gemeinschaftlichen Unternehmensleitung und nach AktG §78 Abs. 1 mit der Vertretung der Gesellschaft betraut.⁹²⁵ Die Vorstandsgröße ist im Aktiengesetz nicht abschließend geregelt, da lediglich im Fall einer AG mit einem Grundkapital von mehr als 3 Millionen ein Vorstand aus mindestens 2 Personen bestehen muss, es sei denn die Satzung sieht einen Vorstand, der aus einer Person besteht, vor. Mit der Bestellung eines Arbeitsdirektors⁹²⁶ geht ein zweiköpfiger Vorstand einher.⁹²⁷ Bei einer *gemeinschaftlichen Unternehmensführung* gilt das Kollegialprinzip welches eine gleichberechtigte Unternehmensleitung der Vorstandsmitglieder ohne Statusunterschiede vorsieht.⁹²⁸ Das Aktiengesetz stellt sich konkret gegen die Umsetzung von Alleinentscheidungsrechten und damit gegen direktoriale Prinzipien.⁹²⁹ Die spezifische Umsetzung des Kollegialprinzips kann mittels Änderungen der Satzung oder der Geschäftsordnung auch in abgeschwächter Form stattfinden.⁹³⁰ Entscheidungen sollen zwar grundsätzlich dem Einstimmigkeitsprinzip folgen, aus pragmatischen Gesichtspunkten heraus kann das Mehrheitsprinzip zu Grunde gelegt werden. Wenn Entscheidungen nicht mehrheitlich beschlossen werden können, gibt die Stimme des Vorstandsvorsitzenden den entsprechenden Ausschlag. Dies ist allerdings nicht gleichzusetzen mit einem Alleinentscheidungsrecht, da der Vorstandsvorsitzende nicht in der Lage ist eine Entscheidung gegen die Mehrzahl der Vorstandskollegen zu treffen.⁹³¹ Insofern ist die Unternehmensführung Aufgabe des gesamten Vorstandes und impliziert damit auch eine gewisse Kontrollbefugnis, da jedem Mitglied eine Überwachungspflicht zukommt. Informationspflichten und –rechte innerhalb des Vorstandes sind somit von Nöten, um sorgfältig und gemeinschaftlich ein Unternehmen zu leiten. Allerdings ist je nach Aufgabenorganisation

⁹²⁵ Im Gesetzestext wird zwischen Leitung der Gesellschaft und Geschäftsführung unterschieden, ohne weitere Konkretisierung. Vgl. dazu auch BÜTEL (2009), S.7.

⁹²⁶ Der Arbeitsdirektor ist relevant für Aktiengesellschaften, die dem Mitbestimmungsgesetz bzw. dem Montanmitbestimmungsgesetz unterliegen. Er entspricht einem vergleichbaren Vorstandsmitglied, dessen Kernbereich Personal und Sozialfragen umfasst. Vgl. MitbestG §33; MontanMitbestG §13; ZIMMERMANN (2009), S.41.

⁹²⁷ Vgl. AktG §76 Abs. 2, MitbestG §33 Abs.1, MontanMitbestG §13 Abs. 1.

⁹²⁸ Vgl. GRUNDEI (2004), S.1, S.6.

⁹²⁹ Vgl. HOFFMANN-BECKING (2003), S.745.

⁹³⁰ Vgl. RUPPEL (2006), S.22.

⁹³¹ Vgl. HOFFMANN-BECKING (2003), S.747; BÜTEL (2009), S.30f.

eine praktische Umsetzung dieser gegenseitigen Aufsichts- und Informationspflicht schwer zu definieren. Ebenso muss berücksichtigt werden, dass deren Funktionsweise gewisse Beurteilungskompetenzen voraussetzt.⁹³² Im Falle eines Mehrpersonenvorstandes kann der Aufsichtsrat nach AktG § 84 Abs. 2 ein Mitglied des Vorstandes zum Vorsitzenden wählen⁹³³, dessen Bestellung er nach AktG § 84 Abs. 3 aufgrund von grober Pflichtverletzung oder Unfähigkeit zur ordnungsmäßigen Geschäftsführung sowie wegen Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung, widerrufen kann. Der Vorstandsvorsitzende soll die Arbeit der Vorstandsmitglieder⁹³⁴ koordinieren, sich mit dem Aufsichtsrat abstimmen und die Gesellschaft nach außen hin repräsentieren. Wenn kein Vorsitzender ernannt wird, kann diese Aufgaben ein Vorstandssprecher übernehmen.⁹³⁵

Der *Aufsichtsrat* wird nach AktG § 101 Abs. 1 von der Hauptversammlung gewählt. Er ist nebenamtlich⁹³⁶ mit der Aufgabe betraut, die Unternehmensführung zu überwachen (AktG § 111 Abs. 1), den Vorstand zu berufen und abzubestellen (AktG § 84) sowie die Gesellschaft gegenüber dem Vorstand zu vertreten (AktG § 112). Diese Aufgaben kann er nach AktG § 111 Abs. 5 er nicht auf andere übertragen. In diesem gesetzlichen Rahmen hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, Einfluss auf den Handlungsrahmen von Vorständen zu nehmen, indem Ziele einer leistungsorientierten Bezahlung gemeinsam festgesetzt werden, ein Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte und die jeweiligen Tagesordnungen für Aufsichtsratssitzungen festgelegt werden. Daneben entscheidet er über die Personalie Vorstand.⁹³⁷ Der Aufsichtsrat hat insofern die Aufgabe bei der Personalentscheidung ein *optimales Match* zu er-

⁹³² Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.39.

⁹³³ Die Berufszeit wird nach § 84 AktG auf fünf Jahre festgelegt, allerdings kann diese höchstens ein Jahr vor Ablauf durch ein erneutes Verfahren verlängert werden. Insofern ist eine automatische Verlängerung ausgeschlossen.

⁹³⁴ Es existieren auch sogenannte *stellvertretende Vorstandsmitglieder*. Diese stellen keine Stellvertreter im eigentlichen Sinn dar, sondern sind vollwertige Mitglieder des Vorstandes. Insofern gelten für diese die gleichen Vorschriften bzgl. ihrer Rechte und Pflichten, bzw. Berufung und Abberufung, wie bei ordentlichen Vorstandsmitgliedern. Die Bezeichnung deutet auf eine hierarchisierende Bewertung des jeweiligen Vorstandsmitglieds hin, bzw. auf dessen Ressort. Vgl. BÜRGERS ET AL. (2011), S.812.

⁹³⁵ Vgl. BECKER (2007), S.109; ZIMMERMANN (2009), S. 40.

⁹³⁶ Mit der Zuschreibung nebenamtlich wird ausgedrückt, dass der Aufsichtsrat zwar eine eigenverantwortliche und uneingeschränkte Verpflichtung bei der Ausführung seiner Amtstätigkeit hat, er aber nicht in vergleichbarem zeitlichem Maß für die Unternehmung tätig sein muss, wie es für den Vorstand vorgeschrieben ist. Vgl. THEISEN (2012), S.350.

⁹³⁷ Vgl. MAHLERT (2013), S.6

reichen und kann darüber hinaus die strategische Ausrichtung des Unternehmens akzentuieren. In der Regel werden die Vorbereitungen zu einer Personalentscheidung von Personalausschüssen übernommen und erfolgen oft derart, dass die eigentliche Selektion bereits stattgefunden hat und dem Aufsichtsrat lediglich ein Kandidat vorgestellt wird.⁹³⁸ Der Aufsichtsrat übernimmt insofern keine passive Rolle, faktisch aber auch keine Geschäftsführungsverantwortung.⁹³⁹ In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob ein derartiges Vorgehen in Einklang zu bringen ist, mit einer strategisch erforderlichen Personalselektion, die einen Strategiefit zwischen Strategiepotehtial der Kandidaten und den Strategieerfordernissen des Unternehmens erfordert. Die Effizienz der Kontrolltätigkeit des Aufsichtsrates steht allerdings immer wieder in der Diskussion, weil die Kontrollqualität durch zeitliche oder fachliche Defizite, ebenso wie durch personelle Vernetzung eingeschränkt und situationsbedingt variieren kann.⁹⁴⁰ Darüber hinaus besteht aufgrund der steigenden Anzahl von Regulierungsvorschriften die Gefahr, die Unternehmenskontrolle zu formalisieren und in erster Linie die Reduktion von Haftungsrisiken anzustreben. Potentielle Ausblicke diesbezüglich thematisieren eine Situation zwischen Beratung und Kontrolle bzw. einer potentiellen Deformierung des Aufsichtsrats.⁹⁴¹ Die Mitbestimmung auf Unternehmensebene ist gesetzlich geregelt, u.a. durch das Drittelbeteiligungsgesetz 2004, welches vorsieht, dass für die im Geltungsbereich des Gesetzes vorgesehenen Unternehmen, der Aufsichtsrat zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertreter bestehen muss.⁹⁴² Auch das Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 und das Mitbestimmungsgesetz von 1976 regelt die Zusammensetzung von Aufsichtsräten. Welches der jeweiligen Gesetze Gültigkeit besitzt, hängt von der Branche, der Rechtsform und der Größe ab. Diese Form der Mitbestimmung ist von der Mitbestimmung auf Betriebsebene, die durch Betriebsräte wahrgenommen wird, abzugrenzen auch wenn sie eng miteinander verwoben sind. Die Bestellung von

⁹³⁸ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.53.

⁹³⁹ Vgl. MAHLERT (2013), S.6

⁹⁴⁰ Vgl. BAUMS (1994), veröffentlicht im Internet, S.5 (05.05.2012); HÖPNER (2004), veröffentlicht im Internet, S.28 (06.03.2013), ZIMMERMANN (2009), S.40, THEISEN (2013), S. 4

⁹⁴¹ Vgl. SCHOPPEN (2011), S.3f; THEISEN (2013), S.4.

⁹⁴² Zum Geltungsbereich vgl. Teil 1 DrittelbG §1-3 und zur Zusammensetzung vgl. DrittelbG §4. Des Weiteren ist die Mitbestimmung auf Unternehmensebene im MitbestG 1976 und dem MontanmitbestG 1951 geregelt.

Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat gewährleistet, dass Arbeitnehmerinteressen Eingang in die Leitung und Kontrolle der Unternehmen finden und sich deren Mitbestimmung auf alle Belange des Aufsichtsrates bezieht.⁹⁴³

In der *Hauptversammlung* erfüllen die Anteilseigner einer Gesellschaft ihre Rechte gegenüber dem Unternehmen. Die Hauptversammlung als Organ macht einen indirekten Einfluss auf die Unternehmensleitung, durch die nach § 119 AktG gesetzlich verankerten Rechte geltend. Satzungsänderungen, Maßnahmen der Kapitalbeschaffung und Herabsetzung, Bestellung der Mitglieder des Aufsichtsrats, Verwendung des Bilanzgewinns, Entlastung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats, Bestellung des Abschlussprüfers, Bestellung von Prüfern zur Prüfung von Vorgängen bei der Gründung oder der Geschäftsführung sowie die Auflösung der Gesellschaft sind Aufgaben der Hauptversammlung.⁹⁴⁴

Im Vergleich zum angloamerikanischen System wird vor allem die Trennung von Unternehmenskontrolle und Unternehmensführung deutlich. Im monistischen System übernimmt die Unternehmensleitung und die Kontrolle nur das *Board of Directors*. Dieses Organ, das sich aus Insidern sowie Outsidern zusammensetzt, bestimmt die Geschäftspolitik, bestellt und kontrolliert die jeweiligen Topmanager.⁹⁴⁵ Der CEO ist meist ebenso Mitglied des Boards und in der Regel auch ihr Vorsitzender (Chairman). Daneben zählen zum Board of Directors noch *Outside Officers*, die in der Regel die Kontrollaktivität übernehmen. Da die Inside Officers Einfluss auf die Bestellung der „Kontrolleure“ nehmen können, ist ersichtlich, dass diese nicht nur durch die Anteilseigner Seite bestellt werden. Die Kontrolltätigkeit und die damit verbundene Trennung von Führung und Kontrolle sind weniger präsent als die Ausgestaltung der praktischen Umsetzung der Funktion geschäftsleitend und überwachend.⁹⁴⁶

Dennoch wird im Vergleich zwischen den Modellen aufgrund der Vorrangstellung des Vorstandsvorsitzenden die Ähnlichkeit zum amerikanischen CEO diskutiert, da

⁹⁴³ Vgl. ABELSHAUSER (1999), S.241; HAX (2005), S.68; OECHSLER (2006), S.64ff.

⁹⁴⁴ Vgl. AktG § 119; ZIMMERMANN (2009), S.49-51

⁹⁴⁵ Vgl. WARNCKE (2005), S.37f; SCHEWE (2005), S.72ff.

⁹⁴⁶ Vgl. BAUMS (1994), veröffentlicht im Internet, S.9 (05.05.2012).

das Kollegialmodell durch direktoriale Züge als substituiert gesehen wird.⁹⁴⁷ Die zunehmende Personifizierung der Unternehmensleitung und die ausschlaggebende Stimmposition des Vorstandsvorsitzenden wird als zunehmende Machtkonzentration interpretiert.⁹⁴⁸ Dennoch darf man im Rahmen dieser Diskussion nicht übersehen, dass ein Alleinentscheidungsrecht des Vorsitzenden nicht vorgesehen ist. Die Arbeit des Vorstandes soll kollegial organisiert und gesamtverantwortlich erfolgen, während das monistische System deutlich direktorial organisiert ist.⁹⁴⁹

Wirtschaftliche Gegebenheiten beziehen sich auf die Besonderheiten des Wirtschaftssystems, dass u.a. durch marktwirtschaftliche Institutionen, industrielle Beziehungen, Aus- und Weiterbildung aber auch die Managerkontrolle charakterisiert ist. Deutschland gilt als Beispielfall für einen koordinierten Kapitalismus⁹⁵⁰. Dieses System basiert auf einer komplexen institutionellen Struktur und ist charakterisiert durch ein Netzwerk an Unternehmensverflechtungen, das sowohl Kapitalbeteiligungen, als auch personenbezogene Verbindungen umfasst.⁹⁵¹ Die sogenannte „Deutschland-AG“, ein enges netzwerkbasiertes Beziehungsgeflecht deutscher Großunternehmen repräsentiert bzw. repräsentierte eine konzernübergreifende Unternehmenskoordination und -kontrolle, welche im Zusammenhang mit einem sich international entwickelnden Finanzmarktkapitalismus seit Beginn der 1990er Jahre nachweislich verringert. Sowohl kapitalbezogene als auch personelle Verflechtungen sind seitdem gemindert.⁹⁵² Die Auflösung der Deutschland AG steht in engem Zusammenhang mit einer zunehmenden Globalisierung, da Deutschland als exportorientiertes Wirtschaftssystem gilt, das in internationale Verflechtungen eingebunden ist.⁹⁵³ Ursprünglich wies die „Deutschland AG“ ein recht kompliziertes Wesen in dem Sinne auf, dass eine Vielzahl der Unternehmen mit wiederum mehreren Unternehmen in Verbindung stand.⁹⁵⁴ Den Kern dieses Netzwerks bildeten vor

⁹⁴⁷ Vgl. POTTHOFF (2000) veröffentlicht im Internet, S.1, (20.02.2013); BAUMS (2001) veröffentlicht im Internet (05.05.2012); HOFFMANN-BECKING (2003); OESTERLE (2003); GRUNDEI (2004).

⁹⁴⁸ Vgl. BÜLTEL (2009), S.37.

⁹⁴⁹ Vgl. HOFFMANN-BECKING (2003), S.746f;750.

⁹⁵⁰ Vgl. HÖPNER (2003), S.23.

⁹⁵¹ Vgl. BEYER (2006), S.177.

⁹⁵² Vgl. BEYER (2006), S.178ff, 182; HÖPNER/KREMPPEL (2006), veröffentlicht im Internet, S.1 (06.03.2013).

⁹⁵³ Vgl. Bohnet/Schatzenstaller (2001), S.1

⁹⁵⁴ Zu einem Überblick über das Wesen der Deutschland AG vgl. STREECK/HÖPNER (2003), S.16-28.

allem Finanzunternehmen, die durch diverse Überkreuzbeteiligungen an Industrie- und Handelsunternehmen partizipierten und somit ein kooperierendes Interesse an der Beständigkeit der Wirtschaft teilten.⁹⁵⁵ Gleichzeitig sicherte dieses System eine Beschränkung des Wettbewerbs im Rahmen geltenden Rechtes.⁹⁵⁶ Das deutsche System war und ist trotz einer Auflösung der „Deutschland AG“ durch seine Machtverteilung gekennzeichnet. Die Unternehmenskontrolle war auf Großaktionäre, in der Regel Großbanken, ausgerichtet. Der Aufsichtsrat als kontrollierendes internes Organ umfasst neben Vertreter dieser großen Finanzunternehmen auch Vertreter von anderen Großunternehmen, die zum Teil in derselben Branche tätig sind. Institutionelle Besonderheiten, führen dazu, dass es kaum zu feindlichen Übernahmen kommt und diese somit keinen funktionierenden Sanktionsmechanismus darstellen.⁹⁵⁷ Topentscheider stiegen meist aus den eigenen Reihen auf, verfügten über spezifisches Wissen und waren insofern an einer langfristigen Beziehung interessiert. Es existierte kein externer Markt für Topmanager, wie es in anderen anglo-amerikanischen Ländern üblich ist.⁹⁵⁸ Insgesamt führten viele Eigenschaften dazu, dass die Unternehmenskontrolle intern organisiert wurde und somit das Netzwerk vor Outsidern abschirmte und intern einen geringeren Handlungsspielraum ermöglichte.⁹⁵⁹ Die Auflösung diverser Netzwerkverflechtungen und Globalisierungstendenzen⁹⁶⁰ haben verschiedene Implikationen mit sich gebracht. Zum einen war ersichtlich, dass sich Kreditinstitute aus den Aufsichtsräten zurückziehen und somit ehemalige Vorstandsvorsitzende in den Kreis der Kontrolleure nachrückten. Dem Unternehmen war insofern zwar die Erfahrung und das Netzwerk vorangegangener Entscheider erhalten geblieben, die Unternehmenskontrolle aber kann dadurch beeinträchtigt sein.⁹⁶¹ Zum anderen kann man vermuten, dass sich Unternehmen

⁹⁵⁵ Vgl. HÖPNER/KREMPPEL (2006), veröffentlicht im Internet S.2f. (06.03.2013).

⁹⁵⁶ Vgl. BOHNET/SCHRATZENSTALLER (2001), S.1

⁹⁵⁷ Vgl. HÖPNER/JACKSON (2003), S.151.

⁹⁵⁸ Vgl. HÖPNER (2003), S.24f.

⁹⁵⁹ Vgl. HÖPNER (2003), S.27.

⁹⁶⁰ Mit zunehmender Globalisierung wird oftmals ein Konvergenzprozess beschrieben. Dieser umfasst die Situation, dass Unternehmen und Gesellschaften vergleichbare Rahmenbedingungen schaffen, so dass ähnliche ökonomische und soziale Standards generiert werden. Vgl. COMMUNAL/SENIOR (1999), S.26.

⁹⁶¹ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.42ff.

stärker dem Shareholder-Value-Konzept zugewandt haben.⁹⁶² Eine stärkere Fixierung der Unternehmenspolitik auf Aktionärsinteressen zu attestieren, erscheint allerdings nicht unproblematisch, wie ECKERT (2004) dies ausführlich diskutiert. Die Ursachen dafür sind neben methodischen Problemen auch darin zu sehen, dass die jeweilige unternehmensinterne Interpretation, was unter einer Aktionärsorientierung zu verstehen ist, uneinheitlich ist.⁹⁶³ ECKERT (2004) beschreibt die Entwicklung eher in dem Sinne, dass ein gegenseitiger Zusammenhang zwischen aktionärsbezogener Unternehmensorientierung und Internationalisierungstendenzen besteht.⁹⁶⁴ Die Besonderheiten des Systems sind nach wie vor darin zu sehen, dass der Aktienmarkt in Relation zur Gesamtwirtschaft nur einen geringen Anteil ausmacht und ein großer Teil aller Aktien sich im Besitz von Unternehmen befinden.⁹⁶⁵ Dieser Umstand zollt der Tatsache Rechnung, dass in Deutschland ein geringerer Schutz für Kleinaktionäre besteht und demzufolge das Risiko für diese Anleger deutlich höher ausfällt, als in angloamerikanischen Ländern. Die Risikolast wurde insofern eher von Großaktionären übernommen.⁹⁶⁶ Auch wenn die Bedeutung ausländischer Investoren zugenommen und die Aktionärsstruktur einiger Unternehmen sich verändert hat, so konzentrieren sich diese Entwicklungen lediglich auf einen kleinen Teil von Unternehmen.⁹⁶⁷ In diesem Sinne sind auch die gesetzlichen Veränderungen⁹⁶⁸ zu sehen, die die Entwicklung eines Marktes für Unternehmenskontrolle begünstigten und feindliche Übernahmen ermöglichten. Eine fundamentale Veränderung des deutschen Systems im Sinne einer Angleichung an das eingliedrige Board-System ist nicht zu erwarten, auch wenn sich Veränderungstendenzen nicht nur in gesetzlicher, sondern auch in unternehmenspolitischer Sicht weiterhin ergeben werden.⁹⁶⁹ Die bisherigen Liberalisierungstendenzen sind auch in Deutschland offensichtlich und führen dazu, dass zumindest für große Kapitalunternehmen eine Ablösung von

⁹⁶² Vgl. HÖPNER (2003), S.122.

⁹⁶³ Vgl. ECKERT (2004) S.72ff, 105ff.

⁹⁶⁴ Vgl. ECKERT (2004) S.423.

⁹⁶⁵ Vgl. BOEHMER (2001), S.96ff,106.

⁹⁶⁶ Vgl. BEYER (2006), S.184f.

⁹⁶⁷ Vgl. JÜRGENS ET AL. (2000), S.56-58.

⁹⁶⁸ Zu einer kurzen Übersicht vgl. HÖPNER/JACKSON (2003), S.164f.

⁹⁶⁹ Vgl. HÖPNER/JACKSON (2003), S.165.

gesellschaftlichen Verpflichtungen und eine Überantwortung an einen internationalen Kapitalmarkt sowie einen Markt für Unternehmenskontrolle diagnostizieren.⁹⁷⁰

7.1.2 Gesellschaftliche Wertvorstellungen

Gesellschaftliche Werte oder Wertvorstellungen sind innerhalb einer Gesellschaft soziokulturelle Zielvorstellungen über Verhaltensweisen und bilden insofern ein Art Orientierungsrahmen für menschliches Handeln. Diese haben sich als Ergebnis diverser gesellschaftlicher und soziokultureller Entwicklungs- und Wandlungsprozesse innerhalb einer Gesellschaft herausgebildet und prägen die persönlichen Wertvorstellungen der Gesellschaftsmitglieder. Die Gestaltbarkeit der Werte impliziert auch, dass Werteinstellungen wandelbar sind. Durch gesellschaftliche Veränderungen oder Umwälzungen, die beispielsweise durch soziale Bewegungen, veränderte Lebensverhältnisse, Ausweitung von Wissen und anderen Elementen angestoßen werden, wird ein Wertewandel in Gang gesetzt.⁹⁷¹ Gesellschaftliche Werte beeinflussen das Verhalten der Gesellschaftsmitglieder und bilden ein persönlich ethisches Ordnungsmuster. Vor diesem Hintergrund treffen Topmanager als Gesellschaftsmitglieder und damit Träger gesellschaftlicher Werte strategische Entscheidungen, die gleichzeitig über die öffentliche Wahrnehmung gewürdigt oder verurteilt und unter Umständen auch sanktioniert werden können.⁹⁷² Topmanager agieren damit persönlich und sozial im Rahmen einer national-kulturellen Umwelt, so dass ihr Handeln durch ein gesellschaftlich mentales Orientierungsmuster geprägt ist.⁹⁷³ Das gesellschaftliche Wertesystem spiegelt sich in allen Bereichen einer Gesellschaft wieder und kann in gewisser Hinsicht typisiert werden. In diesem Sinne geht es nicht darum, alle Individuen einer Gesellschaft eindeutig zu charakterisieren. Obwohl dies dennoch zum Teil als pauschalisierend gesehen wird, können derartige Beschreibungen, als eine Art Orientierungshilfe fungieren und helfen, bestimmte Sachverhalte spezifischer einzuordnen.⁹⁷⁴ HOFSTEDE⁹⁷⁵ definiert Kultur als

⁹⁷⁰ Vgl. STREECK/HÖPNER (2003), S.15.

⁹⁷¹ Vgl. HILLMANN (1994), S.928,932f.

⁹⁷² Vgl. GLUNK ET AL. (2001), S.292; HOFSTEDE (2004), S.293; JONES/BOUNCKEN (2008), S.94.

⁹⁷³ Vgl. HOFSTEDE (1994), S.4; CROSSLAND/HAMBRICK (2007), S.771.

⁹⁷⁴ Vgl. HOFSTEDE (1993), S.89.

„(...) collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or society from those of another. (...) Culture is reflected in the meanings people attach to various aspects of life; (...) in their values, (...) in their collective beliefs (...).“⁹⁷⁶ In diesem Zusammenhang hat er fünf Kulturdimensionen beschrieben, die die kulturelle Divergenz von unterschiedlichen Ländern zum Ausdruck bringen soll. Diese Dimensionen sind bezeichnet als Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Feminität, Unsicherheitsvermeidung und Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung.⁹⁷⁷ *Machtdistanz* bezeichnet den Grad der Machtverteilung zwischen Gesellschaftsmitgliedern. *Individualismus vs. Kollektivismus* zielt darauf ab, zu zeigen, wie stark die Menschen einer Gesellschaft kollektivistisch oder individuell verankert sind und insofern eher als Gruppenmitglied oder Individuum agieren. *Maskulinität und Feminität* stellen den Unterschied der gesellschaftlichen Geschlechterrollen und ihre Implikationen für die Gesellschaft dar. *Unsicherheitsvermeidung* spiegelt den Grad der gesellschaftlichen Präferenz für klar strukturierte Situationen wieder.⁹⁷⁸ *Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung* versucht Gesellschaften dahingehend zu beschreiben, inwiefern Traditionen und Werte kontinuierlich weitergeführt oder eben den entsprechenden Umständen angepasst werden.⁹⁷⁹ Deutschland wird in diesem Zusammenhang als Land beschrieben, das eine eher geringere Machtdistanz, eine hohe Unsicherheitsvermeidung, eine hohe individualistische Ausrichtung und hohe Maskulinität aufweist und eher kurzfristig, als langfristig orientiert ist. Demzufolge spielen Orientierung an Regeln und Strukturen ebenso eine bedeutende Rolle, wie Individuen und Leistungsprinzipien.⁹⁸⁰ Die eher geringe Machtdistanz deutet darauf hin, dass Teamarbeit, Konsensorientierung und Partizipation ausgeprägt sind.⁹⁸¹ Die individualistische Ausrichtung impliziert, dass Manager Entscheidungen als Individuen treffen und ihnen ein entsprechender

⁹⁷⁵ Neben Hofstede haben weitere Forscher (HALL/HALL 1990; TROMPENAARS 1993) Kulturdimensionen beschrieben. Auch wenn die einzelnen Dimensionen voneinander abweichen, soll die Erfassung kultureller Besonderheiten und Unterschiede ein interkulturelles Verständnis ermöglichen. Wirtschaftlicher Erfolg ist demzufolge auch davon abhängig, dass sowohl das Wissen, als auch das Verständnis für die lokalen und kulturellen Werte vorhanden sind. Vgl. COMMUNAL/SENIOR (1999), S.26.

⁹⁷⁶ HOFSTEDE (1984), S.82.

⁹⁷⁷ Vgl. HOFSTEDE (1994), S.5f.

⁹⁷⁸ Vgl. HOFSTEDE (1984), S.83f; HOFSTEDE (1993), S.89f; HOFSTEDE (1994), S.5f.

⁹⁷⁹ Vgl. HOFSTEDE (2010), S.496f.

⁹⁸⁰ Vgl. HOFSTEDE (1993), S.83, HOFSTEDE (1994), S.6f.

⁹⁸¹ Vgl. dazu auch GERGS/SCHMIDT (2002), S.564f.

Handlungsspielraum gewährt wird. Allerdings ist dies gebunden an hohe Leistungs-, Ausbildungs- und Erfahrungserwartungen die an das Management geknüpft werden. Der Manager wird in diesem Zusammenhang als Koordinator gesehen, der in feststrukturierten Abläufen mit einem gewissen Handlungsspielraum Aufgaben koordiniert und bei Problemen eingreifend wirkt.⁹⁸²

Im Rahmen einer Rekrutierungsentscheidung ist zu erwarten, dass aus Unternehmensperspektive Topentscheider gewisse Attribute aufweisen sollten, die auch der kulturellen Vorstellung von Management entsprechen. Man kann davon ausgehen, dass Topentscheider als solche wahrgenommen werden und ihnen ein Handlungsspielraum gewährt wird, wenn sie kulturell bedingte erforderliche Eigenschaften und Qualifikationen besitzen.⁹⁸³ Für Deutschland ist demzufolge nicht nur die Konsensorientierung und die partizipative Verantwortung wichtig, sondern auch die hohe Bedeutung von praktischer Erfahrung.⁹⁸⁴

7.2 Implikationen deutscher Kontextfaktoren

Wenn man die aufgezeigte Besonderheit Deutschlands hinsichtlich gesetzlicher sowie wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und bezüglich der gesellschaftlichen Wertorientierung im Vergleich zu angloamerikanischen Ländern betrachtet, dann ist vor allem die formale Trennung zwischen Unternehmensführung und Kontrollorgan sowie die starke Konsens- und Partizipationsorientierung hervorzuheben, die sich auf die vertragliche Delegationsbeziehung zwischen Management und Unternehmenseigner potentiell auswirken.

Betrachtet man die gesetzliche Besonderheit, dass der Aufsichtsrat das Topmanagement bestellt und dessen Unternehmensführung kontrolliert, so ist die vertragliche Situation zwischen Unternehmenseigner und Topmanagement durch diese Organ ergänzt und kann als ein mehrstufiges Prinzipal-Agent-Modell interpretiert werden.⁹⁸⁵ Vertraglich gesehen existieren drei voneinander abgegrenzte Vertragsparteien. Im angloamerikanischen Zusammenhang existieren – bleibt man in der

⁹⁸² Vgl. HOFSTEDE (1993), S.83; HOFSTEDE (1994), S.12, COMMUNAL/SENIOR (1999), S.27-30.

⁹⁸³ Vgl. WEIBLER ET AL. (2000), S.600.

⁹⁸⁴ Vgl. COMMUNAL/SENIOR (1999), S.33f.

⁹⁸⁵ Vgl. Kapitel 4.1.4.

Argumentationslinie der Topmanagementteams – zwei Vertragsparteien. Man kann davon ausgehen, dass letztere Situation eine Multi-Agent-Situation darstellt. Aufgrund unterschiedlicher formaler Rollen innerhalb des Boards sind teaminterne Zielkonflikte potentiell möglich, so dass die Bildung funktionierender teaminterner Strukturen erschwert wird.⁹⁸⁶ JENSEN/ZAJAC haben sich mit der Delegationsbeziehung zwischen Topmanagementteams und Unternehmenseignern im angloamerikanischen Kontext beschäftigt. Aus der Verbindung zwischen Upper-Echelons-Theorie und Prinzipal-Agent-Theorie generierten beide Autoren die Annahme, dass demographisch ähnliche Personen aufgrund diverser Rollen, bzw. ähnliche Rollenträger, die demographisch divers sind, unterschiedliche Entscheidungen treffen. Mit anderen Worten: strategische Entscheidungen werden sowohl durch die formale Rolle, als auch durch die demographische Charakteristik eines Akteurs beeinflusst.⁹⁸⁷ Im Rahmen der Studie von JENSEN/ZAJAC wird das Topmanagement als Board of Directors verstanden und umfasst damit alle angehörigen Officers. Dies wird mit der notwendigen Involvierung aller Direktoren bei bestimmten strategischen Entscheidungen begründet. Vor allem die Berücksichtigung der Outside-Officers ist aus agency-theoretischer Sicht aufschlussreich, da diese in der Regel mit der Kontrolltätigkeit innerhalb des Boards betraut sind.⁹⁸⁸ Die unternehmensexternen Direktoren weisen einige Unterschiede zu unternehmensinternen Direktoren auf. Einerseits tragen sie kein Arbeitsplatzrisiko, sie erreichen andererseits auch nicht die öffentliche Aufmerksamkeit. Interessanter erscheint aber die Tatsache, dass sie ausgehend von ihrer entsprechenden formalen Rolle auch eine andere Interessenslage aufweisen, so dass innerhalb des Boards ein Interessenskonflikt bzgl. strategischer Entscheidungen auftritt.⁹⁸⁹ Unabhängig davon, wie man die *Teamness* amerikanischer

⁹⁸⁶ Durch die deutsche Besonderheit der Mitbestimmung auf Unternehmensebene, ergibt sich eine vergleichbare Situation für den Aufsichtsrat. Die Zusammensetzung sieht Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen vor. Interessenkonflikte zwischen den jeweiligen Vertretern sind somit potentiell möglich und müssten berücksichtigt werden, wenn Überlegungen zur Zusammensetzung und zur vertraglichen Situation des Aufsichtsrates angestellt werden. Gleichzeitig kann man vermuten, dass die Zusammensetzung des Aufsichtsrates und die damit verbundenen Interessenlagen einen Einfluss auf die Besetzung des Vorstandes haben. Insofern liegt es nahe, dass einflussreiche Arbeitnehmervertreter u.U. nicht nur an Kontinuität interessiert sind, sondern auch daran, ihre eigene Position zu festigen und somit eher intern rekrutierte Vorstände präferieren.

⁹⁸⁷ Vgl. JENSEN/ZAJAC (2004), S.508.

⁹⁸⁸ Vgl. BAUMS (1994), veröffentlicht im Internet, S.9 (05.05.2012).

⁹⁸⁹ Vgl. JENSEN/ZAJAC (2004), S.511.

Boards beurteilt, sind diverse Strategiepräferenzen auch zwischen dem CEO und unternehmensexternen Officers gegeben. Subgruppenbildung und -effekte kommen demzufolge zum Tragen. Diese können einerseits dazu führen, dass eine Kooperation nicht erfolgt und somit auch keine Kooperationsrente erreicht werden kann. Gibt der unternehmensspezifische Kontext einen Heterogenitätsbedarf bzgl. der demographischen Eigenschaften der Topentscheider vor, so kann man davon ausgehen, dass dieser in positivem Zusammenhang zu erforderlichen Integrationskosten steht. Andererseits kann sich mit Hilfe von side-payments eine Koalition zwischen Unternehmensführern und Kontrolleuren bilden. Eine derartige Konstellation könnte dazu führen, dass c.p. das Funktionieren der Unternehmenskontrolle aus der Perspektive der Unternehmenseigner beeinträchtigt wird und sich die koalierenden Parteien durch Seitenverträge potentiell einen monetären Vorteil verschaffen und somit den Prinzipal schädigen.⁹⁹⁰ Vertraglich könnte eine Koalitionsanreizkompatibilitätsbedingung dies verhindern.⁹⁹¹ Denkbar wäre, eine heterogene Zusammensetzung in Abhängigkeit der unterschiedlichen formalen Rollen zu wählen, die für eine Koalitionsbildung zumindest nicht förderlich ist; allerdings müssen dann wiederum negative Implikationen von Heterogenitätskonflikten berücksichtigt werden, so dass hier ein Trade-off entstehen kann.

Im deutschen Kontext stellt sich die Situation durch gesetzliche Besonderheiten verändert dar. Hier übernimmt der Aufsichtsrat die Funktion der Unternehmenseigner, hinsichtlich der Besetzung des Vorstandes, der Kontrolle und Bestimmung der Vorstandsvergütung. In gewisser Hinsicht dient dieses Organ der Umgehung der Trittbrettfahrerproblematik, die auftreten kann, wenn aufgrund von Risikodiversifikationsüberlegungen viele Anteilseigner an einem Unternehmen beteiligt sind. Allerdings ist die Kontrollfähigkeit der Aufsichtsräte insofern eingeschränkt, weil sie ihre Aufsichtsrats Tätigkeit meist nebenamtlich ausführen. Sie sind insofern sowohl zeitlich, als auch angesichts ihrer Ausstattung an firmenspezifischem Wissen nicht immer in der Lage, ihrer Kontrollaufgabe unabhängig und kompetent nachzukommen.⁹⁹²

⁹⁹⁰ Vgl. KRÄKEL (1999), S.93.

⁹⁹¹ Vgl. TIROLE (1986), S.193ff.

⁹⁹² Vgl. KOCH/STADTMANN (2010), veröffentlicht im Internet, S.8f (05.03.013).

Der Strategiekonflikt, der per se auch hier zwischen Topentscheider und Kontrolleuren vorliegt, wird aber im Vergleich zum angloamerikanischen System nicht in einem Organ ausgetragen. Gesetzlich existieren zwei Organe, die unabhängig von ihrer demographischen Ausstattung, diverse formale Rollen zu erfüllen haben und somit auch eine unterschiedliche Strategiepräferenz aufweisen können. Innerhalb des Vorstandes existiert eine vergleichbare Rollenzuweisung, so dass vermutet werden kann, dass die Strategieabsicht vorstandsintern geteilt wird.⁹⁹³ Diese Situation erleichtert die Bildung einer gruppenspezifischen Identität und damit der Integration der Gruppenmitglieder. Die klare Aufgabenstellung innerhalb der Organe begünstigt das Zusammen Arbeitsklima. Intergruppenkonflikte zwischen Aufsichtsrat und Vorstand können in diesem Zusammenhang allerdings von Bedeutung sein und negative Implikationen aufweisen. Verschärft wird diese Situation, wenn eine ungleiche implizite Machtverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat vorherrscht. Diese kann durch eine unterschiedliche Ausstattung an sozialem Kapital oder Kompetenz resultieren.⁹⁹⁴ Topmanagementteam und Aufsichtsrat sind nach §90 AktG gesetzlich zu einem relativ eindeutig festgelegten Kontakt verpflichtet. Diese gesetzliche Vorschrift wird ergänzt durch die Konsensorientierung, so dass eine aufgabenorientierte Zusammenarbeit gewährleistet werden kann. Die gesetzlich formale und auch kulturelle Ausrichtung des deutschen Kontextes bildet insofern ein Klima, das trotz einer starken Individualisierung für die Verhaltensintegration innerhalb des Topmanagementteams förderlich wirken kann. Durch das Kollegialprinzip, welches im Aktiengesetz festgeschrieben ist, wird ebenfalls eine verhaltensintegrative Zusammenarbeit begünstigt. Es regelt im Vergleich zum angloamerikanischen Bereich, dass Entscheidungen gemeinschaftlich getroffen werden und insofern der Vorstandsvorsitzende nicht über ein Alleinentscheidungsrecht verfügt. Dieses Prinzip begünstigt einen Wissensaustausch innerhalb des Topmanagementteams. Im Vergleich zu direktorialen Situationen können Entscheidungen zwar zeitintensiver, aber unter Umständen auch qualitativ hochwertiger ausfallen.⁹⁹⁵ Durch die klare Rollenzuweisung innerhalb des Vorstandes, die durch die fehlenden Rollen- und Interes-

⁹⁹³ Vgl. WARNCKE (2005), S.39; RUPPEL (2006), S.12f,15. BÜTEL (2009), S. 5f,11.

⁹⁹⁴ Vgl. WRAGE ET AL. (2011), S.333.

⁹⁹⁵ Vgl. GRUNDEI (2004), S.10

senunterschiede erreicht wird, kann dieser qualitative Vorteil ergänzt werden. Allerdings kann dies nicht zur Schlussfolgerung führen, dass deutsche Vorstände prinzipiell über eine höhere *Teamness* verfügen, als amerikanische Boards. Wenn die Orientierung am Individuum und die Präferenz für formale Strukturen stärker ausgeprägt sind als die Konsensorientierung, wird unter Umständen ein günstiges Klima, das durch gesetzliche Rahmenbedingungen gegeben ist, nicht ausgenutzt.⁹⁹⁶ Durch eine entsprechende Teamzusammenstellung können die kooperationsförderlichen Rahmenbedingungen genutzt werden. Dabei hat die vorausgegangene Analyse gezeigt, dass im Rahmen einer erforderlichen heterogenen Zusammensetzung sowohl die teaminterne Machtverteilung und auch die Spreizung bestimmter demographischer Eigenschaften dazu beitragen kann, dass dysfunktionale Strukturen und affektive Konflikte reduziert werden können. Die Rahmenbedingungen ermöglichen insgesamt, dass eine effiziente Aufgabenwahrnehmung der jeweiligen Organe vor dem Hintergrund einer strategischen Personalselektion stattfinden kann.

Die Aktionärsstruktur, die gesellschaftliche Wertorientierung und die Mitbestimmung auf Unternehmensebene führen aber noch zu einer weiteren Implikation. Sie beeinflussen in unterschiedlicher Art und Weise die Unternehmensstrategie, so dass die Vermutung naheliegt, dass die Besetzung des Topmanagementteams die jeweilige Strategieausrichtung und die Interessen der beteiligten Akteure widerspiegelt. Die ursprüngliche Verflechtung des deutschen Systems und dessen stattgefundene Entflechtung, stehen ebenso wie Globalisierungstendenzen in einem engen Zusammenhang dazu, da Veränderungstendenzen c. p. modifizierte Rekrutierungsvorgehen impliziert. In der Literatur werden vor dem Hintergrund einer zunehmenden Globalisierung verschiedene Entwicklungsszenarien aufgezeigt. Die Konvergenz der Systeme drückt die Vermutung aus, dass sich die jeweiligen länderspezifischen Systeme angleichen werden; eine Akzentuierung meint die Situation, dass die jeweiligen Systeme sich gemäß ihrer charakteristischen Rahmenbedingungen spezialisieren; die inkrementelle Perspektive verbindet die ersten beiden Szenarien, in dem ein Anpassungsprozess unterstellt wird, ohne die Kernelemente der jeweiligen Mo-

⁹⁹⁶ Vgl. HOFSTEDE (1993), S.83; HOFSTEDE (1994), S.6f; 12, COMMUNAL/SENIOR (1999), S.27-30. GERGS/SCHMIDT (2002), S.564f.

delle auszuhebeln.⁹⁹⁷ Veränderungsprozesse sind in verschiedenen Dimensionen im deutschen Modell vollzogen worden. Globalisierungstendenzen und die Auflösung der Deutschland AG folgten den veränderten Aktionärsstrukturen und den tendenziell systembezogenen sowie gesetzlichen Anpassungen an internationalen Standards. Wenn man davon ausgeht, dass diese Veränderungstendenzen mit modifizierten Strategieerfordernissen, die von Seiten der Anteilseigner an das Topmanagement herangetragen werden, einhergehen und eine stärkere Wahrnehmung und Sensibilisierung für Überwachungs- und Kontrollaufgaben stattfindet, sollte dies durch eine veränderte demographische Ausstattung des Topmanagementteams wiedergespiegelt werden.⁹⁹⁸ Einen Nachweis dafür scheint die Verschiebung der Ausbildungshintergründe zu liefern. Die ehemals eher technikorientierten Managerelite wandelte sich seit Ende der 1980er Jahre hin zur einer ökonomisch qualifizierten.⁹⁹⁹ Personalpolitisch sind novellierte Strategieerwartungen infolge von veränderten Kontextfaktoren im Rahmen der Besetzung der Topmanagementteams von großer Bedeutung, um ein optimales Match zu gewährleisten.¹⁰⁰⁰ Vor dem Hintergrund diverser Anpassungsprozesse sind Veränderungen sichtbar auch wenn Besonderheiten, die gesellschaftlich und gesetzlich in Deutschland verankert sind, ihre Gültigkeit ansatzweise behalten.¹⁰⁰¹

Betrachtet man die Bedeutung der Ausbildung im deutschen Kontext, vor allem bzgl. Topmanager die hierarchische Berücksichtigung der Ausbildungsabschlüsse, die Gewichtung operativer Erfahrung und die hohe Leistungsorientierung¹⁰⁰² unter dem Aspekt, dass die Fixierung auf den internen Arbeitsmarkt allmählich nachlässt, liegt die Vermutung nahe, dass die Berufung in den Vorstand eher für bereits berufs- oder branchenerfahrenen und betriebsspezifische Topmanager relevant wird. Ein steigender Mobilitätstrend bei Topmanagern, der sich in der Zunahme externer

⁹⁹⁷ Vgl. GERGS/SCHMIDT (2002), S.554; HÖPNER (2004), veröffentlicht im Internet, S.21f. (06.03.2013)

⁹⁹⁸ Vgl. BEYER (2006), S.191ff; BRESSER ET AL. (2008), S.176.

⁹⁹⁹ Vgl. RANDESOME (2000), S.635f; GERGS/SCHMIDT (2002), S.562f. Für Deutschland zeigen die Autoren, dass es diesbezüglich nach wie vor Unterschiede zwischen West- und Ostdeutschland gibt.

¹⁰⁰⁰ Wenn system- und gesellschaftsbedingt die Strategieziele länderspezifisch voneinander abweichen, sollte dies auch zu unterschiedliche Rekrutierungsstrategien führen. Empirisch gibt es Belege dafür, dass Rekrutierungstraditionen länderspezifisch variieren. Vgl. DANY/TORCHY (1994), S.78f; 84-87; WEIBLER (2000) S. 591,600f; GLUNK ET AL. (2001), S. 293ff; ZIMMERMANN (2010), S.162.

¹⁰⁰¹ Vgl. GERGS/SCHMIDT (2002), S. 566f,572.

¹⁰⁰² Vgl. BRODBECK ET AL. (2002), S.18f; FRANCK/OPITZ (2004), S.73,78ff; OECHSLER ET AL. (2008), S.217.

Rekrutierung äußert, kann als ein Nachweis dafür interpretiert werden.¹⁰⁰³ Kognitive Heterogenitätsvorteile können in Analogie der konzeptionellen Überlegungen¹⁰⁰⁴ auch im Falle einer vergleichbaren Altersstruktur durch eine Zusammensetzung generiert werden, die auf diverse Erfahrungshintergründe der Topmanager fokussiert. Jüngeren Managern wird tendenziell aufgrund fehlender Erfahrungen eine geringere Kompetenz unterstellt und eine gesellschaftlich geringere Risikotoleranz unterstützt zudem die geringere Bedeutung von risikobereitem Strategiepotehtial. In diesem Zusammenhang spielen auch informationsökonomische Überlegungen eine Rolle, da jüngere Agenten nicht über die Reputation und die Referenzen verfügen, wie bereits etablierte Topmanager, und insofern ihre Qualität weniger glaubhaft signalisieren können.¹⁰⁰⁵ Die Bedeutung von Signalen wird durch den vergleichsweise hohen Anteil von promovierten Topmanagern in Deutschland deutlich.¹⁰⁰⁶ Eine weitere Signalisierungsmöglichkeit umfasst das Nachweisen internationaler Erfahrung. Die Bedeutung dieser ist im deutschen Fall in den letzten Jahren gestiegen.¹⁰⁰⁷ Gleichzeitig können Kontinuitätspräferenzen von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und Großaktionären, vor dem Hintergrund, dass Risikovermeidung vorherrscht, vor allem in Zeiten guter oder zumindest zufriedenstellender Unternehmensleistung dem strategischen Veränderungspotential, das junge Topmanager mit sich bringen, entgegenstehen.¹⁰⁰⁸ Insofern kann man davon ausgehen, dass in Deutschland das Strategiepotehtial von jungen Topmanagern aufgrund der vorliegenden Rahmenbedingungen weniger Bedeutung beigemessen wird und eher auf berufserfahrene Manager zurückgegriffen wird.

Neben der demographischen Ausstattung wirkt der nationale Kontext auch beeinflussend auf den Diskretionsrahmen von Topmanagern. Zumindest im Vergleich zum amerikanischen System kann man davon ausgehen, dass der Handlungsspielraum durch die gesellschaftliche Wertevorstellung, die wirtschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen eingeschränkt ist und insofern der Einfluss der Manager auf den Unternehmenserfolg ebenfalls von anderen Faktoren beeinflusst wird.

¹⁰⁰³ Vgl. GERGS/SCHMIDT (2002), S.569f.

¹⁰⁰⁴ Vgl. Kapitel 6.3.1.

¹⁰⁰⁵ Vgl. RANDESOME (2000), S.637.

¹⁰⁰⁶ Vgl. FRANCK/OPITZ (2004), S.78f.84.

¹⁰⁰⁷ Vgl. RANDESOME (2000), S.638; PALMER/VARNER (2007), S.8ff.

¹⁰⁰⁸ Vgl. HANSEN/WILLCOX (1997), S.200; CROSSLAND/HAMBRICK (2007), S.772.

CROSSLAND/HAMBRICK (2007) haben für diese Annahme einen empirischen Beleg gefunden und begründen die Beschränkung des Einflussspielraums u.a. mit der starken Risikointoleranz, der stabil konzentrierten Aktionärsstruktur und dem relativ zum amerikanischen Board-System mächtigeren Aufsichtsrat.¹⁰⁰⁹ Demzufolge stellt sich eine strategische Personalselektion hier gesetzlich und vor dem Hintergrund von nationalen und gesellschaftlichen Besonderheiten verändert dar.

7.3 *Führungswechsel und Rekrutierungsvorgehen*

Die bisherigen konzeptionellen Überlegungen zeigen, dass der Zusammenhang zwischen Topmanagementteams und dem Unternehmenserfolg sowohl durch die demographische Ausstattung, als auch durch vertragliche Konzepte begründet ist. Das Rekrutierungsvorgehen sollte demzufolge das Strategieprofil, das Akteure aufweisen, unter Berücksichtigung gruppendynamischer Effekte und vertraglicher Instrumente beinhalten. Eine stärkere Professionalisierung des Rekrutierungsvorgehens im Sinne einer systematisch strategischen Personalrekrutierung und -fluktuation ist angesichts einer steigenden Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt und vor dem Hintergrund diverser Anpassungsentwicklungen von hoher Bedeutung. Entscheidend dabei ist, dass länderspezifische Strategieerwartungen sowie gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Rechnung getragen wird, ohne dabei gruppendynamische Aspekte zu vernachlässigen.

Bezogen auf die reale Situation stehen die konzeptionellen Implikationen im Zusammenhang mit dem Führungswechsel und der Rekrutierung von Vorständen.

In vorliegendem Zusammenhang sollte demzufolge eine schlechte Unternehmensleistung c. p. zu einem Führungswechsel, einer strategischen Neubesetzung und infolge dessen zu einem Strategiewandel führen. Bei der strategischen Besetzung von Topentscheidern ist der Fit zwischen Organisationseigenschaften und den individuellen Merkmalen der Akteure entscheidend, so dass man davon ausgeht, dass unterschiedliche Organisationen, die in verschiedenen Bereichen agieren, entsprechend Managertypen einstellen, die sich durch ihre individuelle Ausstattung unter-

¹⁰⁰⁹ Vgl. CROSSLAND/HAMBRICK (2007), S.772ff,785.

scheiden.¹⁰¹⁰ Ein Führungswechsel kann als Reaktion auf veränderte Anforderungsprofile an strategische Entscheider gewertet werden und insofern umfangreiche strategische Veränderungen nach sich ziehen.¹⁰¹¹ Die Literatur¹⁰¹² beschäftigt sich vor dem Hintergrund von Unternehmenseigenschaften und den persönlichen Attributen der Topmanager, mit den Konsequenzen und den Ursachen für einen Wechsel.¹⁰¹³ Die Ursachen, die einen Führungswechsel verursachen, werden neben der Unternehmensperformance auch durch die Wechselart ausgedrückt. Gleichzeitig wird die Erklärungskraft einer internen bzw. einer externen Rekrutierung im Hinblick auf strategische Veränderungen betont.¹⁰¹⁴ Dabei geht es einerseits um Fragestellungen, die sich auf die Einflussfaktoren einer internen oder einer externen Rekrutierung beziehen und andererseits soll geklärt werden, in welchem Zusammenhang die beiden Vorgehensweisen zum Erfolg einer Neubestellung stehen.¹⁰¹⁵

Es existieren viele Studien zum Themenkomplex Führungswechsel und Neubesetzung. Deutlich mehr Studien beziehen sich dabei auf die angloamerikanische Situation. Nachfolgend sollen dazu einige ausgewählte Studien, die sich auf die angloamerikanische und auf die deutsche Situation beziehen, skizziert werden. Exemplarisch stellen diese die Breite des Themenkomplexes durch ihre Themenspezifik relativ gut dar.

DATTA/GUTHRIE (1994) untersuchen, inwieweit verschiedene Organisationsmerkmale einen Zusammenhang zu demographischen Eigenschaften von Topmanagern aufweisen.¹⁰¹⁶ Die Debatte, ob intern oder extern rekrutiert wird, erfolgt vor dem Hintergrund, dass eine hohe Seniorität oft mit strategischer Persistenz, in Verbindung gebracht wird. Die Rekrutierung eines externen Kandidaten stellt insofern die Bereitschaft einer Organisation zur Veränderung dar und symbolisiert dies auch nach außen.¹⁰¹⁷ Diese Perspektive wird durch den Zusammenhang zu bestimmten Orga-

¹⁰¹⁰ Vgl. DATTA/GUTHRIE (1994), S.569.

¹⁰¹¹ Vgl. LEKER/SALOMO (1998), S.158.

¹⁰¹² Zu einem Überblick vgl. u.a. SCHRADER (1995), S.178-183; RAPPOLD (2011), S.20-39.

¹⁰¹³ Vgl. LEKER/SALOMO (1998), S.156; HUNGENBERG ET AL. (2004), veröffentlicht im Internet, S.3. (20.03.2013).

¹⁰¹⁴ Vgl. LEKER/SALOMO (1998), S.158; HUNGENBERG ET AL. (2004), veröffentlicht im Internet, S.7f. (20.03.2013); ZIMMERMANN (2010) S.161f.

¹⁰¹⁵ Vgl. RAPPOLD (2011), S.22f.

¹⁰¹⁶ Vgl. DATTA/GUTHRIE (1994), S.569.

¹⁰¹⁷ Vgl. DATTA/GUTHRIE (1994), S.570.

nisationseigenschaften erweitert. Eine steigende Unternehmensgröße wird beispielsweise damit in Verbindung gebracht, dass tendenziell eher intern rekrutiert wird. Dies ist unter anderem auf humankapitaltheoretische und turniertheoretische Erklärungen zurückzuführen.¹⁰¹⁸ Stark wachsende Unternehmen hingegen rekrutieren dagegen eher extern, da Insidern nicht die erforderliche strategische Flexibilität zugeschrieben wird.¹⁰¹⁹ Eine niedrige Unternehmensleistung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen extern rekrutieren. Unternehmensspezifisches Wissen c. p. tritt damit hinter die Bedeutung des Unternehmenserfolges.¹⁰²⁰ Des Weiteren besteht ein Zusammenhang zwischen den Eigenschaften des CEOs zur jeweiligen strategischen Ausrichtung des Unternehmens besteht.¹⁰²¹

DAVIDSON ET AL. (2006) stellen einen Zusammenhang zwischen der Zusammensetzung des Board of Directors und der Bestellung von Topmanagern her. Sie finden Unterstützung für ihre Vermutung, dass Boards aufgrund von Ähnlichkeitspräferenzen dazu tendieren, altersähnliche CEOs zu berufen.¹⁰²²

KHURANA/NOHRIA (2000) beziehen sich auf den Führungswechsel und thematisieren die Art des Wechsels sowie die Wahl des Nachfolgers.¹⁰²³ Die Ergebnisse ihrer Studie legen nahe, dass ein freiwilliger Führungswechsel, der die Rekrutierung eines internen Agenten nach sich zieht, kaum Effekte auf den Unternehmenserfolg hat, während ein erzwungener Wechsel im Zusammenhang mit der Bestellung eines externen Topentscheiders zu Verbesserungen der Unternehmensleistung führt.¹⁰²⁴ Sie verdeutlichen insofern den engen Zusammenhang zwischen Wechselursache und strategischer Neubesetzung.

HUSON ET AL. (2001) argumentieren, dass durch verbesserte Kontrollstrukturen die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Topmanager, die eine niedrige Unternehmensleistung verantworten, ausgetauscht werden und ihre Nachfolger die Interessen der Unternehmenseigner besser vertreten.¹⁰²⁵ Die Autoren können eine Zunahme er-

¹⁰¹⁸ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.130ff.

¹⁰¹⁹ Vgl. DATTA/GUTHRIE (1994), S.571.

¹⁰²⁰ Vgl. DATTA/GUTHRIE (1994), S.573.

¹⁰²¹ Vgl. DATTA/GUTHRIE (1994), S.574f.

¹⁰²² Vgl. DAVIDSON ET AL. (2006), S.35f, 38f, 53.

¹⁰²³ Vgl. KHURANA/NOHRIA (2000), veröffentlicht im Internet, S.3,6ff,26 (10.02.2013).

¹⁰²⁴ Vgl. KHURANA/NOHRIA (2000), veröffentlicht im Internet, S.26 (10.02.2013).

¹⁰²⁵ Vgl. HUSON ET AL. (2001), S.2266.

zwungener Führungswechsel und eine steigende Rekrutierung von externen Topmanagern in den 90er Jahren erkennen, finden aber keinen Nachweis dafür, dass eine stärkere Kontrolltätigkeit die Wechselwahrscheinlichkeit infolge niedriger Unternehmensleistung erhöht.¹⁰²⁶

Die empirische Forschung gestaltet sich derart, dass zwar diverse Fragestellung im Einzelnen beleuchtet werden, eine Vergleichbarkeit aber durch methodische und begriffliche Unterschiede kaum möglich ist. Eine abschließende Bewertung bzw. eine einheitliche Darstellung kann insofern nicht erfolgen. Dennoch können nach dem Studium der Untersuchungen gewisse Zusammenhänge skizziert werden. Tendenziell führt eine geringe Unternehmensleistung dazu, dass Unternehmen - unabhängig von einer stärkeren Kontrolltätigkeit - neu rekrutieren. Die Konsequenzen des Wechsels bzgl. strategischer Veränderungen und die Implikation für den Unternehmenserfolg sind stark von der Nachfolgeentscheidung beeinflusst. Ob Unternehmen die Besetzung durch eine interne oder externe Rekrutierung vornehmen, wird aber neben der Unternehmenssituation auch durch Organisationseigenschaften bestimmt und durch individuelle, kognitive Muster moderiert. Dabei zeigt sich deutlich, dass das Strategiepotezial bzw. die Strategieweichtung der Topteammitglieder, die unter anderem auf deren demographische Ausstattung zurückzuführen ist, einen Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben und im Umkehrschluss eine niedrige Unternehmensleistung zu einer Neubesetzung und einer potentiellen Strategieweänderung führt.

Bezogen auf Deutschland hat sich HUNGENBERG (2004) mit dem Führungswechsel und folgenden Implikationen im Zeitraum von 1990-2000 gewidmet. Er betrachtet 58 Führungswechsel in 44 der 200 größten deutschen Unternehmen. Seine Untersuchung bezieht sich ausschließlich auf die Person des Vorstandsvorsitzenden.¹⁰²⁷ Er unterscheidet dabei verschiedene Wechselarten, da die Implikationen eines Wechsels eng mit den Wechselursachen verknüpft sind. Der unfreiwillige Wechsel impliziert eine Entlassung, eingeleitet durch den Aufsichtsrat, beispielsweise aufgrund von strategischen Differenzen. Ein freiwilliger Wechsel kann negativ motiviert sein bzw. positiv motiviert sein. Im ersten Falle liegt eine ähnliche Konfliktsituation wie

¹⁰²⁶ Vgl. HUSON ET AL. (2001), S.2294f.

¹⁰²⁷ Vgl. HUNGENBERG ET AL. (2004), veröffentlicht im Internet, S.4,14 (20.03.2013).

bei einem unfreiwilligen Wechsel vor, im zweiten Falle geben persönliche Gründe den Ausschlag für die Wechselentscheidung. Der unabwendbare Wechsel schließlich wird induziert durch eine planmäßige Pensionierung, Krankheit oder Tod.¹⁰²⁸ Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass Organisationsmerkmale, Eigenschaften des neuen und des abbestellten Vorsitzenden in Zusammenhang mit dem erwarteten Strategiewandel stehen.¹⁰²⁹ HUNGENBERG zeigt, dass die meisten Führungswechsel durch unabwendbare Gründe verursacht sind. Freiwillige und unfreiwillige Wechsel sind in der Stichprobe annähernd gleich verteilt. Empirisch konnte gezeigt werden, dass der Führungswechsel zu Strategieveränderungen führt und diese Veränderungen bei unfreiwilligem Wechsel stärker ausfallen, als bei freiwilligem.¹⁰³⁰ LEKER/SALOMO (1998) untersuchten den Einfluss des Topmanagementteams auf die in der Jahresabschlussanalyse dargestellte wirtschaftliche Lage, in dem sie sich auf die besondere Situation eines Führungswechsels und die Veränderungen, die damit verbunden sind beziehen.¹⁰³¹ Die zeitlich fundierten Überlegungen der Wechselimplikationen beinhalten Konzeptionen, die erklären, warum eine Verbesserung des Unternehmensergebnisses durch strategische Veränderungen nicht sofort eintreten wird. Die erste Argumentationslinie thematisiert einen diskreten Handlungsspielraums des neuen Akteurs, der ein Interesse daran hat, die Situation des Unternehmens so negativ wie möglich aussehen zu lassen und in diesem Zusammenhang das Ergebnis u.U. mit hohen Beträgen belastet, um sich selbst für künftige Erfolge eine günstige Ausgangsposition zu verschaffen. Die zweite Überlegung greift auf vertragsbedingte Aufwendungen und Fluktuationskosten zurück, um zu erklären, warum Ergebnisverbesserungen in zeitlichem Abstand erfolgen.¹⁰³² Nach einer Konsolidierungsphase erscheint der neue Vorstandsvorsitzende etabliert, so dass man die Geschäftspolitik auf seine Entscheidungen zurückführt. Erfolgt in dieser Phase eine positive Ergebnisentwicklung, so kann der Vorstandsvorsitzende seine Position festigen; bei negativer Performance kann eine weitere Wechselentschei-

¹⁰²⁸ Diese Unterscheidung verwendet auch SCHRADER (1995), S.175ff.

¹⁰²⁹ Vgl. HUNGENBERG ET AL. (2004), veröffentlicht im Internet, S.7f (20.03.2013).

¹⁰³⁰ Vgl. HUNGENBERG ET AL. (2004), veröffentlicht im Internet, S.17,20ff,25 (20.03.2013).

¹⁰³¹ Vgl. LEKER/SALOMO (1998), S.156.

¹⁰³² Vgl. LEKER/SALOMO (1998), S.162.

dung seitens des Aufsichtsrates resultieren.¹⁰³³ Die Ergebnisse zeigen auch hier, dass der unabwendbare Wechsel die gängige Ursache für einen Führungswechsel darstellt. In diesem Fall ist die Entwicklung des Unternehmensergebnisses stabil, was unter dem Gesichtspunkt eines planmäßigen Ausscheidens nicht verwunderlich ist, da dies eine strategische Nachfolgeplanung ermöglicht. Bei unfreiwilligem Wechsel v.a. aufgrund strategischer Differenzen ist die Veränderungen besonders deutlich und erfüllt die typischen Ausprägungen, die den zeitlich abgegrenzten Phasen unterstellt wurde.¹⁰³⁴

Roos (2006) bezieht die Kontrolltätigkeit des Aufsichtsrates in ihre Überlegungen mit ein.¹⁰³⁵ Die Wahrscheinlichkeit für einen Wechsel sowohl bezogen auf den Vorstandsvorsitzenden als auch auf den Gesamtvorstand ist bei abnehmender Unternehmensleistung zu beobachten. Dennoch liegt die Wahrscheinlichkeit, dass es zu einem Wechsel kommt auf einem niedrigen Niveau.¹⁰³⁶ Der Einfluss der Aktionärsstruktur auf die Auswechslung des Topmanagements ist nachweislich in Strukturen vorhanden, die einen hohen Anteil von Kleinaktionären aufweisen. Wenn eine starke Beteiligung von Seiten des Finanzsektors vorhanden ist, besteht tendenziell die Situation, dass das amtierende Management geschützt wird. Bei großen Unternehmen ist dies üblicherweise der Fall. Die Kontrollintensität wird somit nicht von der Unternehmensgröße beeinflusst.¹⁰³⁷ Als charakteristische Eigenschaften der Topmanager in Bezug auf die Wechselwahrscheinlichkeit thematisiert Roos das Alter, die Dauer der Vorstandszugehörigkeit und die Unternehmensseniorität. Die Wahrscheinlichkeit, ausgewechselt zu werden, nimmt mit steigendem Alter der Mandatsträger zu. Der Zusammenhang zwischen dem Auswechseln der Entscheider und der Unternehmensleistung wird allerdings nicht durch das Alter der Führungskräfte beeinflusst. Hingegen steigt mit steigender Amtsdauer die Wahrscheinlichkeit, dass Amtsinhaber abgesetzt werden. Dies impliziert, dass Managern, die bestehende Strukturen und demzufolge auch die unternehmerische Schieflage mitgestaltet ha-

¹⁰³³ Vgl. ebd.

¹⁰³⁴ Vgl. LEKER/SALOMO (1998), S.165,173f.

¹⁰³⁵ Vgl. ROOS (2006), S.162.

¹⁰³⁶ Vgl. ROOS (2006), S.163.

¹⁰³⁷ Vgl. ROOS (2006), S.164.

ben, kein adäquates Krisenmanagement und strategisches Veränderungspotential zugetraut wird.¹⁰³⁸

RAPPOLD (2011) erweitert Fragen zum Führungswechsel mit machtorientierten Überlegungen. Reziprozität, Ähnlichkeit und Autorität werden hierbei als Machtdeterminanten verstanden. Macht durch Reziprozität generiert sich durch die bewusste Interaktion, die auf den Empfang von Leistung und der Gewährung von Gegenleistungen begründet ist. Eine Ähnlichkeit zwischen den jeweiligen Parteien beeinflusst die individuelle Entscheidung und kann dadurch eine Machtbasis bilden. Autorität entspricht einer subjektiven sozialen Positionierung einzelner Akteure und fungiert in diesem Sinne machtzweisend.¹⁰³⁹ Als Ergebnis zeigte sich, dass die Ausübung durch reziprokes Verhalten nicht bestätigt werden kann und sowohl Vorstände als auch Aufsichtsräte sich im Rahmen eines Führungswechsels unabhängig voneinander verhalten. Die Zusammensetzung der jeweiligen Gremien übt einen Einfluss auf erzwungene Wechsel aus. Die Homogenität innerhalb des Vorstandes führt tendenziell zu einer Verzögerung und die Homogenität der Aufsichtsräte zu einer Beschleunigung unfreiwilliger Abberufungen. Ein Zusammenhang zwischen der Ähnlichkeit zwischen Vorstand und Aufsichtsräten konnte nicht nachgewiesen werden. Autorität wird durch Reputation in Form von Vernetzung, aber auch durch Beteiligungen gefördert. Seitens des Vorstandsvorsitzenden kann sie wechselverzögernd und seitens des Aufsichtsrates beschleunigend wirken.¹⁰⁴⁰ Die Implikationen aus Sicht des Unternehmens können insofern darin zu sehen sein, dass die Vorsitzkontinuität¹⁰⁴¹ einen Gegenpol zur Machtposition des Vorsitzenden darstellt, gleichzeitig kann eine möglichst homogene Zusammensetzung des Aufsichtsrates die Effizienz der Kontrollfunktion erhöhen.¹⁰⁴²

Die Vorsitzkontinuität wird in der Literatur unterschiedlich bewertet. Kritik wird geäußert, da dieses Vorgehen diskretionäre Handlungsspielräume eröffnet. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende kann die Besetzung seines Nachfolgers so wählen,

¹⁰³⁸ Vgl. ROOS (2006), S.164f.

¹⁰³⁹ Vgl. RAPPOLD (2010), S.53ff.

¹⁰⁴⁰ Vgl. RAPPOLD (2010), S.151ff.

¹⁰⁴¹ Vorsitzkontinuität bezeichnet die Situation, dass ein Vorstandsvorsitzender einer Aktiengesellschaft nach seiner Amtszeit direkt in den Aufsichtsrat selbigen Unternehmens wechselt. Vgl. BRESER/THIELE (2008), S.176.

¹⁰⁴² Vgl. RAPPOLD (2010), S.153.

dass eigene Strategien – unabhängig von deren Qualität – weitergeführt werden, und gesichert ist, dass Versäumnisse nicht aufgedeckt werden.¹⁰⁴³ Dies impliziert eine Einschränkung der Kontrolltätigkeit und ineffiziente Personalentscheidungen, die den Prinzipal letztendlich schädigen. Diese sogenannte Vorsitzkontinuität wird demzufolge in der Literatur und auch in der Presse so dargestellt, dass eher eine Korrektur von Fehlentscheidungen erfolgt und strategische Neuorientierung behindert wird.¹⁰⁴⁴ Man kann vermuten, dass auch der Einsatz von Sanktionsmechanismen wie beispielsweise der Entlassung von Topmanagern bei schlechter Unternehmensleistung weniger durchgeführt wird, weil durch die Vorsitzkontinuität sich der Aufsichtsratsvorsitzende selbst kompromittieren würde. Allerdings haben BRESSER/THIELE (2008) verdeutlicht, dass sowohl theoretisch als auch empirisch die Annahme unterstützt werden kann, dass eine pauschal geäußerte Kritik oder gar ein gesetzliches Verbot abzulehnen ist. Die Vorsitzkontinuität ist auch im Hinblick auf positive Implikationen zu bewerten, die darin liegen, dass Akteure ihre Mandatsverpflichtung durchaus treuhänderisch wahrnehmen.¹⁰⁴⁵ Durch das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) ist eine Vorsitzkontinuität mit einer Sperre von zwei Jahren nicht mehr möglich, außer bei ausdrücklichem Vorschlag von Aktionären, die mehr als 25% der Stimmrechte an der Gesellschaft haben.¹⁰⁴⁶

Die Befunde zeigen tendenziell, dass der Absetzungsmechanismus zu selten als Disziplinierungsinstrument eingesetzt wird.¹⁰⁴⁷ Eine Ursache dafür, dass zu selten eine Auswechslung des Topmanagements erfolgt, sehen WRAGE ET AL. (2011) darin, dass soziales Kapital, mit dem Topentscheider ausgestattet sind, oftmals einen schützenden Einfluss ausüben kann. Gleichzeitig ist die Machtausstattung des Aufsichtsratsvorsitzenden ein wichtiges Indiz für die Wechselwahrscheinlichkeit. Man kann davon ausgehen, dass eine hohe/niedrige Ausstattung mit sozialem Kapital dazu führt, dass die Wechselwahrscheinlichkeit steigt bzw. sinkt.

ZIMMERMANN stellt aufgrund der geringen Aussagekraft deutscher Studien zu Rekrutierungsstrategien deutscher Vorstände eine Untersuchung an, die sich aus einer

¹⁰⁴³ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.104.

¹⁰⁴⁴ Vgl. HOPS (2006) veröffentlicht im Internet (10.03.2013); CREUTZBURG (2006) veröffentlicht im Internet (10.03.2013); BRESSER ET AL. (2008), S.176.

¹⁰⁴⁵ Vgl. BRESSER ET AL. (2008), S. 195f.

¹⁰⁴⁶ Vgl. VorstAG Artikel 1, Abs.3,c.

¹⁰⁴⁷ Vgl. ROOS (2006), S.165f.

Befragung der DAX 100 Vorstandsvorsitzenden und Aufsichtsräte und einer Felddatenanalyse mittels Regressionsanalyse von 85 börsennotierten Unternehmen zwischen 1991 und 2004 basiert. In dieser Untersuchung werden unternehmensspezifische Eigenschaften fokussiert, und vor diesem Hintergrund wird die Bedeutung interner vs. externer Rekrutierung herausgearbeitet.¹⁰⁴⁸ Ergebnisse seiner Untersuchung zeigen einerseits einen zunehmenden Professionalisierungstrend auf, der damit einhergeht, dass die Zunahme externer Besetzung beobachtbar ist. Andererseits führt ein Wechsel bei der Aktionärsstruktur, vor allem bei geringen Unternehmensrenditen, zur steigenden Wahrscheinlichkeit einer externen Rekrutierung. Nur bei guter Rendite wird dem bisherigen Management die Leitung auch weiterhin anvertraut. Es wird deutlich, dass externen und internen Kandidaten unterschiedliche Eigenschaften im Hinblick auf ihre strategische Ausrichtung zugeschrieben wird. Die Unternehmenseigenschaften Größe hat einen entscheidenden Einfluss auf die interne Rekrutierung. Der Unternehmenserfolg ist moderiert durch verschiedene Faktoren, wie beispielsweise die Aktionärsstruktur. Er belegt des Weiteren einen Einfluss der bisherigen Rekrutierungstradition, da eine höhere Konzentration von intern rekrutierten Vorständen die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass extern rekrutiert wird. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass Erfahrungsheterogenität durchaus eine Bedeutung spielt. Die Wahl des Rekrutierungsweges wird daher durch die spezifische Unternehmenssituation beeinflusst.¹⁰⁴⁹ Ökonomisch gesehen ist die bisherige Taktik einiger Unternehmen kritisch zu hinterfragen, vor allem wenn bei schlechter Unternehmensperformance nicht eingegriffen wird, bzw. nur dann Änderungen auch bei der Besetzung vorgenommen werden, wenn ein Aktionärswechsel stattfindet.¹⁰⁵⁰

BÜLTEL (2009) thematisiert in seiner Untersuchung die Fragestellung, inwiefern die teaminterne Zusammenarbeit einen Erfolgsfaktor darstellt. Er zeigt, dass offene Diskussionen, die durch den Teamleiter eingeführt und gefördert werden, die Kooperationsbereitschaft erhöhen können. Gleichzeitig verhindert dies, dass kognitive Konflikte in affektive Konflikte umschlagen und so zu negative Heterogenitätsimpli-

¹⁰⁴⁸ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.161,238.

¹⁰⁴⁹ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.240.

¹⁰⁵⁰ Vgl. ZIMMERMANN (2009), S.229f,238ff.

kationen führen. Sowohl eine zu hohe teaminterne Sympathie, als auch eine zu starke Hierarchisierung hat sich als kooperationsfeindlich herausgestellt.¹⁰⁵¹

Die bisher dargestellten Befunde deuten zwei wichtige Implikationen an: Zum einen werden Sanktionsmechanismen zu wenig eingesetzt. Ursächlich für dieses - auf den ersten Blick - ökonomisch gesehen suboptimale Verhalten ist, dass Organisationseigenschaften und auch machtpolitische Strukturen einen entscheidenden Einfluss in diesem Zusammenhang aufweisen. Zum anderen wird im Rahmen der Topmanagementrekrutierung ein Professionalisierungstrend aufgezeigt. Dies wird u.a. damit begründet, dass die Ausbildungsqualität der Topmanager steigt und die Zahl extern rekrutierter Topmanager zunimmt, während die Amtszeit der Topmanager abnimmt. Des Weiteren sind diverse Karriereverläufe¹⁰⁵² von Topmanagern nachweisbar.¹⁰⁵³

Eine abschließende Bewertung sowohl der Professionalisierungstendenzen, als auch der Kontrolleffizienz kann nur bedingt erfolgen, da die Meinungen dazu auseinander gehen. Einerseits zeigen Befunde, dass die Disziplinierungsmaßnahme „erzwungener Wechsel“ kaum Anwendung findet. Andererseits zeigen Medien ein gegenteiliges Bild. Als ein Beleg für den steigenden Druck auf die Unternehmensleitung wird die sinkende Verweildauer gedeutet. Ebenso werden verstärkt plurale Interessen und die Beteiligung von Investoren, die ihrerseits eine aktivere Rolle in der Unternehmenskontrolle einnehmen wollen, angeführt.¹⁰⁵⁴ Vor dem Hintergrund, dass ein Strategiefit bei der Topteamzusammenstellung unter Berücksichtigung von gruppendynamischen Effekten sich positiv auf das Unternehmensergebnis auswirken kann, geben die bisherigen Studien Aufschluss über die gängige Praxis deutscher Unternehmen in Bezug auf die Besetzung des Topteams. Das Vorgehen deutscher Aktiengesellschaften in dieser Hinsicht ist auf die Bedeutung gesellschaftlicher, gesetzlicher und wirtschaftlicher Besonderheiten zurückzuführen. Der tendenzielle

¹⁰⁵¹ Vgl. BÜTEL (2009), S.275.

¹⁰⁵² Die in der vorliegenden Arbeit als jungen Topmanager bezeichneten Manager, weisen Parallelen auf zu den Managern, die bei BIEMANN/WOLF als „*fast track manager*“ bezeichnet werden, die über eine geringe Berufserfahrung verfügen und ein mittleres Alter aufweisen. Vgl. BIEMANN/WOLF (2009), S.982.

¹⁰⁵³ Vgl. HÖPNER (2003) S.127-130; BEYER (2006), S.192ff; BIEMANN/WOLF (2009) S. 982

¹⁰⁵⁴ Vgl. SMOLKA/RADOMSKY (2007), S.8; ROOS (2006), S.165; EHREN/PREUß (2005), veröffentlicht im Internet, S.10 (20.02.2013).

Professionalisierungseffekt deutet darauf hin, dass verschiedene Veränderungen dazu führen, dass eine strategische selektive Personalbesetzung bzw. –fluktuation stärker in den Vordergrund rückt. Allerdings werden in diesem Zusammenhang viele wichtige Aspekte nicht ausreichend berücksichtigt. Innerhalb der beschriebenen deutschen Besonderheiten können gesetzliche und gesellschaftsbedingte Situationen dafür genutzt werden, dass auf höchster Unternehmensebene ein günstiges Kooperationsklima entstehen kann. Vor allem im Zusammenhang mit den steigenden Anforderungen an die Unternehmensleitung ist es sinnvoll, einen Kooperationsvorteil unter strategischen Aspekten auszunutzen. Die Kooperationssituation ist allerdings von der jeweiligen Teamkonstellation und auch von unternehmensspezifischen Zusammenhängen beeinflusst. Exemplarisch soll hier der Fall Löscher/Siemens skizziert werden.

Peter Löscher war vom 01.Juli 2007 bis zum 31.Juli 2013 der Vorstandsvorsitzende der Siemens AG und war der erste Vorstandsvorsitzender, der extern rekrutiert wurde.¹⁰⁵⁵ Ursprünglich wurde er als „Retter“ bzw. „Aufräumer“ zu Siemens geholt, bis er als „Wertvernichter“ das Unternehmen Siemens unter großer medialer Öffentlichkeit verlassen musste.¹⁰⁵⁶ Vom Absturz eines Hoffnungsträgers war die Rede, von einem der unbelastet derjenige gewesen sei, der verloren gegangenes Vertrauen zurückholen konnte. Vor allem in der Situation in der sich Siemens nach den Korruptionsfällen befand, war eine externe Rekrutierung eine nachvollziehbare Entscheidung, um potentielle Verwicklungen auszuschließen. Dennoch wurde die Berufung von vielen als eine Überraschung angesehen.¹⁰⁵⁷ Er wurde als Außenseiter bezeichnet, der sich mit der Tradition Siemens auf den ersten Blick nicht vereinen lassen wollte. „Ein Unbekannter, ohne Stallgeruch, ohne Siemens-Biographie und ohne Seilschaften.“¹⁰⁵⁸ „Als Mann von außen hat er gegen die „Lehmschicht“ der Firma einen Neuanfang gewagt.“¹⁰⁵⁹

In seine Amtszeit fiel die Bekämpfung der Korruptionsaffäre bei Siemens, ein Konzernumbau, der Verkauf von Tochterunternehmen und Beteiligungen. Medial

¹⁰⁵⁵ Vgl. HÖPNER/JAKOBS (2013), S.1.

¹⁰⁵⁶ Vgl. O.V. (2013a), veröffentlicht im Internet, S.3 (01.04.2014).

¹⁰⁵⁷ Vgl. HÖPNER/JAKOBS (2013), S.1,4.

¹⁰⁵⁸ FROMM (2010), veröffentlicht im Internet (01.04.2014).

¹⁰⁵⁹ HANK (2013), veröffentlicht im Internet (01.04.2014).

wurde thematisiert, dass den Verdiensten der ersten Amtszeit das fehlende Konzept der zweiten Amtszeit gegenüberstand. Dies offenbarte sich unter anderem durch Fehlinvestitionen und Fehlplanungen.¹⁰⁶⁰ Das Fehlen einer klaren strategischen Ausrichtung und die Rücknahme mehrerer Gewinnprognosen zeigten, dass Siemens im Vergleich zur Konkurrenz die wirtschaftlichen Erwartungen nicht erfüllen konnte. Peter Löscher wurde 2013 vom Aufsichtsrat vorzeitig abberufen.¹⁰⁶¹ Die Adhoc-Mitteilung von Siemens, dass das Ertragsziel für das Jahr 2014 nicht erreicht wird, wurde in den Medien nach diversen Fehlern als Auslöser für die explizite, personelle Konsequenz beschrieben.¹⁰⁶² Das „Spektakel in München“ zur Abberufung Löschers, die Kommunikation in diesem Zusammenhang und die damit verbundenen Diskussionen um den Aufsichtsratschef Cromme wurden medial als „unnötige Machtkämpfe“ bezeichnet bzw. als „unglückliche Kommunikation“ dargestellt. Die Situation wurde als „Machtkampf“ in der Siemens-Spitze abgebildet.¹⁰⁶³ Auch wenn die Abberufung aus Sicht der Märkte und des Aufsichtsrats nachvollziehbar ist, wird die Art und Weise berechtigterweise als einmalig beschrieben. Die Unternehmensführung wurde im Zuge der Adhoc-Mitteilung als „Chaostruppe“ bezeichnet bzw. war von „Putsch gegen Löscher“ in diesem Zusammenhang die Rede. Hinter der Veröffentlichung der verschlechterten Aussichten wurde u.a. eine „perfade“ geplante Absicht gesehen, um den Absturz der Aktie und damit den von Löscher zu provozieren.¹⁰⁶⁴ Gleichzeitig wurde berichtet, dass der gesamte Vorstand eigentlich gegen die Veröffentlichung der Mitteilung war und dies lediglich auf Drängen der Hausjuristen erfolgte.¹⁰⁶⁵ Unabhängig von tatsächlichem oder potentiell taktischen Bestreben diverser Akteure, ist die Art und Weise der Abberufung und das damit verbundene öffentliche Interesse sehr bezeichnend gewesen. Dabei stellt sich die Frage, was dieser Fall exemplarisch vor dem Hintergrund einer strategischen Personalselektion im Rahmen des Topmanagementteams zeigt. Wenn man diesen Fall aufgrund der Presseberichte von außen bewertet, fällt vor allem auf, dass bevor Peter

¹⁰⁶⁰ Vgl. HÖPNER (2013a), veröffentlicht im Internet (01.04.2014).

¹⁰⁶¹ Vgl. o.V. (2013b), veröffentlicht im Internet, (01.04.2014).

¹⁰⁶² Vgl. KÖHN (2013), veröffentlicht im Internet (01.04.2014)

¹⁰⁶³ Vgl. o.V. (2013a), veröffentlicht im Internet (01.04.2014); o.V. (2013c), veröffentlicht im Internet, S.2.

¹⁰⁶⁴ Vgl. HANK (2013), veröffentlicht im Internet (01.04.2014)

¹⁰⁶⁵ Vgl. HÖPNER/JAKOBS (2013), S.5.

Löscher in den Vorstand berufen wurde, dieser rein aus betriebserfahrenen Managern (so genannten „Siemensianern“) intern rekrutiert war. Mit der Berufung Löschers folgten seit 2007 personelle Veränderungen innerhalb des Topteams. Der Vorstand der Siemens AG wurde heterogener gestaltet. War vorher der Vorstand bezüglich Alter, Seniorität und Branchenerfahrung eher homogen zusammengesetzt, veränderte sich dies dahingehend, dass auch berufserfahrene, externe Topmanager rekrutiert wurden. Deutlich wird dabei, dass die Zusammensetzung so gestaltet wurde, dass berufserfahrene Topentscheider (erfahrene Topmanager ohne Betriebsseniorität) und betriebserfahrene Topentscheider sich einander, in einem zahlenmäßig relativ gleichen Verhältnis gegenüberstanden.¹⁰⁶⁶ Neben der Zunahme extern rekrutierter, berufserfahrener Topmanager im Vorstand wird deutlich, dass die geringe Altersspreizung im Wesentlichen beibehalten blieb.¹⁰⁶⁷ Die ehemals vollständig intern rekrutierte Unternehmensspitze wurde nach dem Korruptionsskandal um externe Topentscheider angereichert. In den Medien wird allerdings immer wieder thematisiert, dass genau diese externen Manager, mit der „siemens-typischen“ Organisation fremdelten und umgekehrt. Auch Peter Löscher selbst galt nach sechs Jahren Unternehmenszugehörigkeit als schlecht vernetzt im Unternehmen.¹⁰⁶⁸ Infolge von strategischen Problemen wurde die Tatsache, dass er im Unternehmen nicht richtig angekommen sei, immer mehr medial in den Vordergrund gestellt.¹⁰⁶⁹

Dieser Fall ist von außen zwar mit Vorsicht zu bewerten, zeigt aber dennoch exemplarisch verschiedene Zusammenhänge auf. Offensichtlich wird ein erforderlicher strategischer Wandel, der in diesem speziellen Fall geradezu mit einem Neuanfang verbunden war, mit externen Rekrutierungen assoziiert. Stellvertretend kann dieser Fall ein Beispiel dafür sein, dass eine unfreiwillige Abberufung eines Vorstandsvorsitzenden als Sanktionsmechanismus angewendet wird. Gleichzeitig zeigt dies auch,

¹⁰⁶⁶ Während der Amtszeit von Löscher waren auch anfangs eine und seit 2010 zwei Frauen Mitglieder des Vorstandes der Siemens AG. Mit seiner Abberufung haben diese zeitnah ebenfalls den Vorstand verlassen.

¹⁰⁶⁷ Vgl. o.V. (2007) veröffentlicht im Internet (01.04.2014), Siemens Geschäftsbericht 2006, veröffentlicht im Internet, (01.04.2014); Siemens Geschäftsbericht 2009, veröffentlicht im Internet, (01.04.2014); Siemens Geschäftsbericht 2010 veröffentlicht im Internet, (01.04.2014); Siemens Geschäftsbericht 2011 veröffentlicht im Internet, (01.04.2014).

¹⁰⁶⁸ Vgl. HÖPNER (2013b), veröffentlicht im Internet (01.04.2014).

¹⁰⁶⁹ Vgl. o.V. (2013d), veröffentlicht im Internet (01.04.2014).

dass interne Machstrukturen, unternehmenseigene Werte und Traditionen genauso wie gesetzliche Bedingungen (Mitbestimmung im Unternehmen) und gesellschaftliche Strukturen (Ausläufer der Deutschland AG) starke Moderatoren sind, die den Zusammenhang zwischen Topteam und Unternehmenserfolg beeinflussen. Siemens kann bis dahin als streng intern organisiertes Unternehmen gesehen werden, welches über spezifische und ausgeprägte interne Macht- und Netzwerkstrukturen verfügte und verfügt. Man kann davon ausgehen, dass der Handlungsspielraum der Topentscheider und die Implementation von Strategien wesentlich von diesen internen Strukturen beeinflusst war und wird. Insofern war und ist es für Topentscheider wichtig, über dieses spezifische Wissen zu verfügen oder selbiges bereitgestellt zu bekommen. Um Wissenskompensationseffekte auszuschöpfen, bedarf es eines günstigen Kooperationsklimas. Die Nutzung von Diversitätspotentialen wiederum erfordert einen realen Handlungsspielraum. Von außen ist die Teamness des Vorstandes kaum zu bewerten. In Analogie zu den konzeptionellen Überlegungen, kann man davon ausgehen, dass ein Team das quantitativ gleichmäßig aus berufs- und betriebserfahrenen Topmanager zusammengesetzt ist, durch eine kognitive Vielfalt und eine potentielle Wissenskompensation gekennzeichnet ist. Eine geringe Altersspreizung beugt in diesem Zusammenhang affektiven Konflikten vor. Dieses Potential sollte allerdings entsprechende Rahmenbedingungen vorfinden, damit es ausgeschöpft werden kann. Die vorliegende spezifische Situation, war dadurch charakterisiert, dass einerseits eine starke Fixierung auf interne Strukturen und Netzwerke bestand und andererseits ein Vorstandsvorsitzender annähernd präsidial agiert. Somit entsteht der Eindruck, dass es hier zu Kooperationsbarrieren kam. Infolge dessen ist anzunehmen, dass der damit verbundene Austausch an Wissen, Kognitionen und Informationen tendenziell weniger ausgeprägt war und sich somit unterschiedliche ausgestattete Akteure gegenüberstanden. Auch wenn auf den ersten Blick augenscheinlich das zahlenmäßig gleiche Verhältnis intern und extern rekrutierter Positionen und die auffällig geringe Altersspreizung zu einer positiven Bewertung führt, zeigt dieses Beispiel den starken Einfluss struktureller Gegebenheiten, die neben einer Besetzungsentscheidung den Zusammenhang zwischen Topteam und Unternehmenserfolg beeinflussen. Auch wenn die gesetzlichen Bedingungen ein homogenes Klima organintern begünstigt, bestehen kontextspezifisch

wichtige und beeinflussende intergruppen Prozesse, die im Rahmen einer strategischen Personalselektion berücksichtigt werden sollten. Die „Episode Löscher“ wirkt vor der aktuellen Vorstandsbesetzung wie eine Art Experiment der Vergangenheit. Es bleibt abzuwarten, inwiefern die Rückkehr bei Siemens zu „altbewährtem“ die strategischen Erfordernisse des Konzerns bedient bzw. bedienen kann.¹⁰⁷⁰

7.4 Zusammenfassung

Die gesetzliche Besonderheit Deutschlands liegt darin, dass dem Aktiengesetz ein dualistischer Führungsansatz zu Grunde liegt. Gleichzeitig ist die teaminterne Zusammenarbeit des Vorstandes aktienrechtlich auf dem Kollegialprinzip begründet, welches eine gleichberechtigte Unternehmensleitung der Vorstandsmitglieder ohne Statusunterschiede vorsieht.¹⁰⁷¹ Das Aktiengesetz stellt sich konkret gegen direktoriale Prinzipien.¹⁰⁷² Der Aufsichtsrat als kontrollierendes Organ ist mit der Aufgabe betraut, den Vorstand zu bestellen und abzuwählen. Er hat insofern die Aufgabe, bei der Personalentscheidung ein optimales Match zu erreichen und kann damit die strategische Ausrichtung des Unternehmens beeinflussen.

Ursprünglich wurde das deutsche Wirtschaftssystem durch die sogenannte „Deutschland-AG“ geprägt, die ein enges netzwerkbasierendes Beziehungsgeflecht deutscher Großunternehmen darstellte. Seit Beginn der 1990er Jahre verringern sich diese Verflechtungen infolge eines zunehmenden Finanzkapitalismus und einer steigenden Globalisierung. Veränderungen sind seitdem neben Entflechtungstendenzen auch in der Zunahme ausländischer Investoren, einer Reihe von gesetzlichen Anpassungen und in einer veränderten Aktionärsstruktur großer Unternehmen zu sehen. Eine fundamentale Veränderung des deutschen Systems ist, trotz Liberalisierungstendenzen, nicht zu erkennen. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass Anpassungstendenzen veränderte Strategieinteressen induzieren und somit die Strategieanforderungen an das Topmanagement verändert sind.

¹⁰⁷⁰ Vgl. HÖPNER (2013b) veröffentlicht im Internet, (01.04.2014).

¹⁰⁷¹ Vgl. GRUNDEI (2004), S.1,6.

¹⁰⁷² Vgl. HOFFMANN-BECKING (2003), S.745.

Kulturell kann Deutschland in der Konzeption von HOFSTEDE als konsensorientiert, risikointolerant, individualistisch und maskulin beschrieben werden. Leistungsprinzipien und Strukturorientierung spielen eine zentrale Rolle.¹⁰⁷³ Diese kulturelle Werteorientierung und die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die im Aktiengesetz zu Grunde gelegt sind, begünstigen eine kollegiale Zusammenarbeit innerhalb des Vorstands. Vorstandsinterne Rollenkonflikte werden durch die Trennung von Unternehmensleitung und -kontrolle vermieden.

Empirische Belege zum deutschen Kontext führen vor dem Hintergrund der konzeptionellen Überlegungen zu zwei wichtigen Implikationen. Zum einen sind Sanktionsmechanismen und damit die Ausübung einer effizienten Unternehmenskontrolle möglich. Die Nutzung wird in der Regel als zu unwahrscheinlich eingeschätzt. Organisationseigenschaften und auch machtpolitische Strukturen sowie die kulturelle Werteorientierung üben einen entscheidenden Einfluss in diesem Zusammenhang aus. Zum anderen wird aufgezeigt, dass eine zunehmende Professionalisierung bei der Vorstandsbesetzung notwendig ist unter Berücksichtigung spezifischer Gegebenheiten. Die hier unterlegte Konzeption umschreibt die Professionalisierung als eine strategische Personalselektion, die zumindest in Ansätzen in der Praxis Anwendung findet, günstige Bedingungen allerdings nicht bzw. zu wenig ausnutzt und diverse konzeptionell wichtige Zusammenhänge unberücksichtigt bleiben.¹⁰⁷⁴

¹⁰⁷³ Vgl. HOFSTEDE (1993), S.83, HOFSTEDE (1994), S.6f.

¹⁰⁷⁴ Vgl. HÖPNER (2003) S.127ff; BEYER (2006), S.192ff; BIEMANN/WOLF (2009) S.982.

8. Zusammenfassung und Ausblick

Topmanagementteams üben kontextspezifisch vor dem Hintergrund eines gewissen Diskretionsspielraumes, einen maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg aus. Die Literatur dazu thematisiert neben der Qualität von Anreiz- und Kontrollsystemen auch die des jeweiligen Handlungsfreiraums, der Topmanagern zur Verfügung steht.¹⁰⁷⁵ Theoretische Implikationen verweisen darauf, dass monetäre Leistungsanreize und Kontrollmechanismen die Vertragsbeziehung, die zwischen Unternehmenseignern und angestellten Topmanagern besteht, vor dem Hintergrund, dass Informationen asymmetrisch verteilt sind und Unsicherheit existiert, optimiert.¹⁰⁷⁶ In realen Beziehungen führen aber u.a. kontextspezifische Besonderheiten und soziale Komponenten dazu, dass der implizierte Zusammenhang zwischen Leistung und Lohn deutlich geringer ausfällt.¹⁰⁷⁷ Die Funktionsweise von Kontrollmechanismen als Optimierungsfaktor ist ebenso als begrenzt zu sehen.¹⁰⁷⁸ Vor diesem Hintergrund hat sich die Frage gestellt, welche alternativen Lösungskonzepte im Rahmen der Vertragsbeziehung als relevant eingestuft werden können und in welchem Zusammenhang diese mit vertraglichen Komponenten stehen.

Neben Anreiz- und Kontrollinstrumenten beeinflussen demographische Eigenschaften die Entscheidung von Individuen. Insofern war es das Ziel der vorliegenden Arbeit, konzeptionell den Einfluss von demographischen Eigenschaften und vertraglichen Komponenten darzustellen. Die Annahme, die der Analyse zu Grunde gelegt wurde, ist, dass die vertragliche Situation in Abhängigkeit unternehmensexterner Einflussfaktoren c. p. optimiert werden kann, wenn demographische Komponenten bei der Zusammensetzung von Topmanagementteams auf die Unternehmensziele abgestimmt werden. In diesem Zusammenhang repräsentieren Strategien, als unternehmensspezifische Handlungsmuster die zielkonforme Positionierung des Unternehmens in der jeweiligen Unternehmensumgebung. Die Herausforderung für Topentscheider besteht darin, externe Veränderungen möglichst zu antizipieren und entsprechend darauf zu reagieren. Eine strategische Entscheidung stellt inso-

¹⁰⁷⁵ Vgl. SCHWALBACH/GRABHOFF (1997).

¹⁰⁷⁶ Vgl. JENSEN/MECKLING (1976); ARROW (1985); KRÄKEL (1999).

¹⁰⁷⁷ Vgl. BAKER ET AL. (1988), S.594.

¹⁰⁷⁸ Vgl. KRÄKEL (1999), S.281-321; BASSEN ET AL. (2006), S.375.

fern eine kognitive und demographisch beeinflusste Handlung dar und stellt den Zusammenhang zwischen Unternehmenskontext und Unternehmenserfolg dar.¹⁰⁷⁹ Diese strategischen Entscheidungen fallen in den Aufgabenbereich von Topmanagementteams, die gemeinschaftlich mit der Führung eines Unternehmens betraut sind. Die hierarchische Positionierung und die Komplexität der Aufgabe begründet die Gruppenperspektive. Kooperative Zusammenarbeit auf der höchsten Ebene im Unternehmen ist kontextabhängig durchaus mit positiven Effekten verbunden, führt allerdings auch zu potentiellen Konflikten oder Reibungsverlusten, die durch die Topmanagerspezifik bzw. allgemein durch die Gruppenperspektive induziert sind. Die Prinzipal-Agenten-Theorie bietet für die vertragliche Beziehung zwischen Unternehmenseignern und Topmanager den theoretischen Konzeptrahmen unter der Annahme, dass Informationen ungleich verteilt sind und Unsicherheit existiert. Die potentielle Schädigung des Auftraggebers wird vor dem Hintergrund konträrer Interessen der Vertragspartner thematisiert. Als Lösungskonzepte aus der Perspektive des Auftraggebers werden Anreize und Kontrollen für verschiedene Situationen analysiert. Insofern stellt die Theorie einen konzeptionellen Zusammenhang zwischen der individuellen Managerleistung und dem Unternehmensergebnis her, welcher durch die Reduktion der Agency-Kosten als Effizienzkriterium bestimmt ist. Die Upper-Echelons-Theorie stellt den Zusammenhang zwischen Topmanagern und Unternehmensergebnissen mit Hilfe strategischer Entscheidungen dar, analysiert diesen Zusammenhang aus der Gruppenperspektive und beleuchtet demographische Eigenschaften der Entscheider als Einflussfaktoren. Das individuelle Entscheidungsverhalten wird demzufolge von demographischen Eigenschaften beeinflusst. Insofern beschreiben beiden Theorieansätze den Zusammenhang zwischen Topmanagementteam und Unternehmenserfolg und weisen demzufolge auch eine thematische Schnittmenge auf. Auf dieser Basis zeigen die hier ausgeführten integrativen Überlegungen, dass die Teamzusammensetzung einen Einfluss auf die Agency-Kosten hat. Eine optimierte Delegationsbeziehung basiert neben entsprechenden Anreizschemata und Kontrollmöglichkeiten auch auf einer möglichst optimalen Teamzusammensetzung, die in Abstimmung mit den strategischen Erfordernissen

¹⁰⁷⁹ Vgl. BROWN/LAVERICK (1994), S.89.

eines Unternehmens durchgeführt werden sollte. Eine optimale Selektion der Vertragspartner kann c. p. dazu führen, dass Anreiz- und Kontrollkosten bzw. Residualverluste reduziert werden können. Sowohl vertragliche, als auch demographische Komponenten stellen demnach interdependente Optimierungsfaktoren dar. Die Aussagekraft der Zusammenhänge ist vor allem dann deutlich, wenn eine gewisse Verhaltensintegration teamintern vorhanden ist, Topentscheider einen Handlungsspielraum zur Verfügung haben, die Machtverteilung unternehmensextern und -intern, sowie die Arbeitsanforderungen Kooperation erfordern und gleichzeitig ermöglichen.¹⁰⁸⁰

In der vorliegenden Arbeit wurden die demographischen Attribute Alter, Seniorität und Branchenseniorität berücksichtigt. Steigendes Alter und steigende Seniorität werden empirisch mit sinkender Risikobereitschaft und verinnerlichten Verhaltensmustern in Verbindung gebracht. Infolge dessen nimmt die Bereitschaft für strategische Veränderungen ab.¹⁰⁸¹ Steigende Branchenerfahrung stellt oft einen Erfolgsfaktor für erfolgreiche strategische Entscheidungen dar, wird allerdings vor dem Hintergrund einer steigenden Verweildauer innerhalb einer Branche mit branchenkongruentem Verhalten in Zusammenhang gebracht.¹⁰⁸² Um ein ganzheitliches Bild der Strategieentscheider zusammenzusetzen, wurden mit Hilfe einer Fallunterscheidung verschiedene Managertypen und deren potentiell-strategisches Profil charakterisiert. Als relevant eingestuft wurden junge, berufserfahrene Topmanager mit und ohne Branchenbezug sowie betriebsspezifische Topmanager.

Junge Topmanager weisen tendenziell eine höhere Innovationsbereitschaft und eine höhere Risikotoleranz auf und erweisen sich vor allem in hochkomplexen und dynamischen Situationen als vorteilhafte Entscheider. In einem stabilen, homogenen Kontext würde dieser Managertyp eine eher suboptimale Selektion darstellen, da strategisch ineffiziente Entscheidungen getroffen werden, die zu hohen Residualverlusten führen können. Die systematische Bereitstellung von branchen- und betriebsspezifischem Humankapital und diverse Reglementierungsmechanismen

¹⁰⁸⁰ Vgl. FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S.484f,488; HAMBRICK (1994), S.188; FINKELSTEIN/BOYD (1998), S.181; HAMBRICK ET AL. (2005b), S.506f; CARMELI/SCHAUBROECK (2006), S.448; SMITH ET AL. (2006), S.623.

¹⁰⁸¹ Vgl. CARLSSON/KARLSSON (1970), S.710f; VROOM/PAHL (1971), S.403f; BANTEL/JACKSON (1989), S.114; FINKELSTEIN/HAMBRICK (1990), S. 496,498; WIERSEMA/BANTEL (1992), S.97,112. HERRMANN/DATTA (2005), S.75; LIU ET AL. (2012), S.1350,1353.

¹⁰⁸² Vgl. BOEKER (1997), S.214; BAILEY/HELFAT (2003), S.354,364f.

könnten die Höhe der Residualverluste zumindest reduzieren. Vor dem Hintergrund der Vertragsoptimierung, steigt bei berufs- und branchenerfahrenen Topmanagern vor allem die Bedeutung glaubhafter Signale bei instabiler Komplexität bzw. die Bereitstellung von Humankapital bei stabiler Homogenität. Betriebsspezifische Topentscheider weisen einen hohen Anteil an betriebsspezifischem Humankapital auf und stellen vor allem in der Kontextsituation der stabilen Homogenität ein optimales Strategiematch aus der Perspektive der Unternehmenseigner dar.

Bezieht man die Teameffekte in die Überlegungen mit ein, sind Diversitätseffekte von Bedeutung, die sich sowohl vorteilhaft, als auch nachteilhaft auswirken können. Wenn diverse Entscheider zusammen eine Entscheidung treffen sollen, führt der unterschiedliche Hintergrund einerseits zu einer Erhöhung der kognitiven Basis, andererseits führen unterschiedliche Ansichten und Vorstellungen auch zu Kommunikations- und Kooperationsbarrieren. Eine heterogene Teamzusammensetzung impliziert einerseits eine gewisse Wissenskompensation, eine Erhöhung des Wissensbestandes und demzufolge ein sogenanntes Diversitätspotential. Mit der Aktivierung des Heterogenitätspotentials und der Reduktion dysfunktionaler Störungen sind allerdings Kosten verbunden, denen ein entsprechender Heterogenitätsvorteil gegenüberstehen sollte. In diesem Zusammenhang ist die unternehmensexterne Umwelt beeinflussend, die mit Hilfe von verschiedenen Komplexitäts- und Instabilitätsniveaus charakterisiert werden kann. Wenn instabile und komplexe Einflussfaktoren vorherrschen, stellen strategische Entscheidungssituationen eine hohe Anforderung dar. Eine intensive Zusammenarbeit auf Ebene des Topmanagements wird demzufolge erforderlich. Der kontextspezifische Handlungsspielraum impliziert, dass ein Match zwischen Strategieorientierung der jeweiligen Teammitglieder und den Strategieerfordernissen des Unternehmens einen bedeutenden Erfolgsfaktor darstellt. Stabile und eher homogene Einflussfaktoren hingegen deuten auf Entscheidungssituationen hin, die einen weniger intensiven Informations- und Wissensaustausch bedürfen und kooperative Strukturen demzufolge weniger notwendig sind. Damit ist der unternehmensexterne Kontext derart gestaltet, dass heterogene Teams eine strategische Ausrichtung aufweisen, die für diesen Zusammenhang nicht geeignet erscheint. Diese Situation bietet lediglich einen geringeren Handlungsspielraum für Entscheider, so dass der personenspezifische Zusammenhang

zwischen Strategieentscheidung und Unternehmenserfolg begrenzt ist. Bei heterogenen Teams sind verschiedene Zusammensetzungsarten durch bestimmte Besonderheiten charakterisiert, die sich strategisch und kostenrelevant auswirken können. In diesem Zusammenhang sollten affektive oder prozessbezogene Konflikte sowie die Gefahr von Subgruppenbildung berücksichtigt werden, die Residualverluste verursachen können. Entsprechende formale und vertragliche Regelungen können aus Sicht des Prinzipals helfen, die Folgen von teaminternen Konflikten zumindest vorzubeugen. Während vor allem bei einer hohen Altersspreizung tendenziell davon auszugehen ist, dass affektive Konflikte vorherrschen, können Ähnlichkeiten zwischen den Teammitgliedern zu Koalitions- bzw. zu Subgruppenbildung führen. Wenn unternehmensexterne und intern rekrutierte Manager zusammenarbeiten sollen, ist es wichtig, dass formale Diskrepanzen, die zu einem unterschiedlichen Einfluss und damit zu prozessbezogenen Konflikten führen können, vermieden werden. Insofern sind heterogen zusammengesetzten Teams sowohl durch ein unterschiedliches Diversitätspotential, als auch durch verschiedene Kooperationsbarrieren bzw. ein eher günstiges Kooperationsklima charakterisiert. Vor diesem Hintergrund muss berücksichtigt werden, dass ein maximal mögliches Diversitätspotential, wie es beispielsweise im Falle eines Teams bestehend aus jungen, berufserfahrenen und betriebserfahrenen Topmanager vorliegt, zwei negative Effekte verursachen kann. Aufgrund einer damit einhergehenden hohen Altersspreizung führt dies potentiell zu einem hohen Konfliktpotential und gleichzeitig besteht aufgrund der Überschneidung zwischen einzelnen demographischen Faktoren die Gefahr einer Koalitionsbildung. Beide Situationen können den Interessen der Unternehmenseigner entgegenstehen, bzw. sind lediglich durch hohe Integrations- und Anreizkosten reduzierbar.¹⁰⁸³ Als mögliche Lösungsmechanismen können eine parallele Teamhomogenisierung (vergleichbare Altersspreizung, vergleichbare Referenzausstattung, interne Rekrutierung) bzw. diverse Interventionstechniken gesehen werden.

Wenn man die konzeptionellen Überlegungen dynamisch interpretiert, sind vor allem zwei Effekte offensichtlich: Einerseits gleichen sich die Interessen der Unternehmenseigner und Topentscheider an, und andererseits werden sich die kognitiven

¹⁰⁸³ Vgl. im Detail dazu die Ausführungen im Kapitel 6.3.1 und die zusammenfassende Abbildung 10.

und prozessbezogenen Entscheidungsmuster der Teammitglieder einander ähnlicher. Eine Interessenangleichung der Vertragsparteien entsteht durch den Zugang an Informationen sowie den Aufbau von Vertrauen und führt c. p. dazu, dass Anreiz- und Kontrollkosten reduziert werden können. Gleichzeitig führt aber die Angleichung des Strategieverhaltens dazu, dass Diversitätspotentiale reduziert werden und Entscheider strategiepersistent agieren. Während dies in einer stabilen und homogenen Kontextsituation unproblematisch oder sogar effizienzsteigernd erscheint, sind Residualverluste vor dem Hintergrund sich ständig verändernder, diverser Kontextfaktoren wahrscheinlich. Insofern steigt vor allem in einem instabilen komplexen Unternehmensumfeld die Bedeutung einer kontinuierlich durchgeführten strategischen Personalselektion und -fluktuation, um in Abhängigkeit der jeweiligen unternehmensspezifischen Situation ein ausreichendes Diversitätspotential zu gewährleisten. Dies kann durch eine strategische ausgerichtete Personalrekrutierung gewährleistet werden. Die Beschränkung von Amtszeiten würde beispielsweise eine strategische Personalfluktuation ermöglichen.¹⁰⁸⁴

Die vorliegende integrative Analyse zeigt, dass Topmanagementteams als strategische Ressource angesehen werden können. Gleichzeitig wird deutlich, dass strategische Fehlentscheidungen ökonomisch und verhaltensbedingt aus einer anderen Perspektive beleuchtet werden können. Für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand kann daraus abgeleitet werden, dass „Arbeitsleid“ nicht die ursächliche Quelle von Managementproblemen darstellt.

Einen weiteren Ansatzpunkt für die konzeptionellen Überlegungen stellen ländertypische Besonderheiten dar. In der vorliegenden Arbeit wurden deutsche Besonderheiten und deren möglichen Implikationen thematisiert. Der Hauptunterschied zwischen Deutschland und angloamerikanischen Ländern ist, dass dem deutschen Aktiengesetz ein dualistischer Führungsansatz zu Grunde liegt. Die Zusammenarbeit des Vorstands ist des Weiteren aktienrechtlich auf dem Kollegialprinzip begründet. Der Aufsichtsrat stellt gesetzlich das kontrollierende Organ dar, welches mit der Aufgabe betraut ist, den Vorstand zu bestellen und abuberufen. Kontextspezifische Veränderungen seit den 1990er Jahren umfassen eine zunehmende Entflechtung von

¹⁰⁸⁴ Vgl. OESTERLE (2002), S.106.

finanziellen und personellen Beteiligungen, die Zunahme ausländischer Investoren, gesetzlichen Anpassungen und eine veränderten Aktionärsstruktur großer Unternehmen. Somit sind Liberalisierungs- und Anpassungstendenzen zu erkennen, die die Vermutung nahe legen, dass Strategieinteressen modifiziert wurden und werden. Eine Abkehr vom eigentlichen System ist allerdings nicht zu erkennen. Bezogen auf diesen Kontext muss auch die vorherrschende kulturelle Werteorientierung gesehen werden, die ergänzend zu gesetzlichen und wirtschaftlichen Komponenten eine kollegiale Zusammenarbeit des Vorstandes begünstigt und durch die formale Trennung zwischen Unternehmensleitung und -kontrolle teaminternen Rollenkonflikten vorbeugt, während gleichzeitig ein höher reglementierter Handlungsrahmen für die Topmanager in Relation zu angloamerikanischen Kollegen angenommen werden kann.

Die reale Situation, die für den deutschen Kontext skizziert wurde, führt vor dem Hintergrund der konzeptionellen Überlegungen zu zwei Schlussfolgerungen: Zum einen wird deutlich, dass der Einsatz von Sanktionsmechanismen gegenüber dem Topmanagementteam und eine effiziente Unternehmenskontrolle per se möglich sind, allerdings werden diese zu wenig genutzt. Sowohl spezifische Organisationseigenschaften, machtpolitische Strukturen und die kulturelle Werteorientierung üben einen entscheidenden Einfluss darauf aus, ob Sanktionsmechanismen eingesetzt werden. Zum anderen wird aufgezeigt, dass eine weitere Professionalisierung bei der Vorstandsbesetzung vor allem im Sinne einer strategischen Personalselektion notwendig ist.¹⁰⁸⁵ Die bisherige Forschung in diesem Bereich ist wenig konzeptionell ausgerichtet und hat themenrelevante länderspezifische Besonderheiten bisher kaum thematisiert, so dass dies den Ausschlag gab für die vorliegenden Überlegungen, die gleichzeitig weiteren Forschungsbedarf begründen.

In der vorliegenden Arbeit wurden ausgewählte demographische Eigenschaften erläutert und ihr Themenbezug aus gruppendynamischer Perspektive analysiert. Darüber hinaus sind aber auch Kriterien wie Geschlecht oder beispielsweise kulturelle Hintergründe im Rahmen des Entscheidungsverhaltens von Bedeutung, die ihrerseits gesellschaftsbezogen analysiert werden sollten. In einem weiteren Schritt

¹⁰⁸⁵ Vgl. HÖPNER (2003) S.127ff; BEYER (2006), S.192ff; BIEMANN/WOLF (2009) S.982.

kann der spezifische Unternehmenshintergrund detaillierter untersucht werden. Firmen, die sich in der Gründungsphase befinden, werden in der Regel anders ausgestattet und mit anderen Erfordernissen konfrontiert sein, als Unternehmen, die bereits etabliert sind und über eine komfortable Ressourcenausstattung verfügen.

Allgemein bietet sich der Upper-Echelons-Theorie ein breites Forschungsfeld im Bereich der psychologischen Faktoren und deren Auswirkungen. Ebenso berücksichtigt die Forschung bisher vertragliche Komponenten zu wenig, bzw. fokussiert lediglich oberflächliche Fragestellungen zu Anreizsystemen. Explizite Fragen zur Wirkungsweise von Gruppenanreizen in Zusammenhang mit einer heterogenen Zusammensetzung sollten berücksichtigen, dass demographische Eigenschaften einen Einfluss auf die Anreizwirkung und die Wirkungsintensität haben. Beispielsweise gibt es einen Zusammenhang zwischen der individuellen Risikoneigung und dem individuellen Alter eines Entscheiders.

Die bisherige Forschung sollte sowohl allgemein, als auch kontextbezogen, stärker konzeptionell ausgerichtet werden, um den Zusammenhang ganzheitlicher darzustellen. Vor allem bezogen auf Deutschland stellt sich die Frage, welche Rolle der Aufsichtsrat und dessen Zusammensetzung spielen. Aus der Perspektive teamtheoretischer Überlegungen, besteht die Gefahr, dass teaminterne Konflikte innerhalb des Aufsichtsrates, zu suboptimalen Besetzungsentscheidungen bzgl. des Topmanagementteams führen können. Inwieweit formale Rollenkonflikte bestehen und wodurch sie begünstigt werden, sollte vor allem im Hinblick auf die teaminterne Zusammenarbeit, analysiert werden. Ebenso wichtig erscheinen die damit verbundenen Implikationen für die Besetzung des Vorstandes und die Gewährung eines Handlungsspielraumes für den Selbigen.¹⁰⁸⁶ In der vorliegenden Arbeit wurde lediglich die Zusammensetzung des Topteams beleuchtet. Doch auch der Aufsichtsrat ist eine kooperative Arbeitsorganisationsform, so dass in diesem Zusammenhang Heterogenitätseffekte sowohl in positiver, als auch in negativer Hinsicht verursacht werden können. Die Frage der Zusammensetzung und die damit verbundenen Auswirkungen sind somit vor allem im Hinblick auf die Kontrolleffektivität des Aufsichtsrates interessant. Gleichzeitig spielt vor allem im spezifisch deutschen Kontext die

¹⁰⁸⁶ Vgl. KADEN (2007); STRAUBHAAR (2007) veröffentlicht im Internet, (20.02.2013).

Mitbestimmung auf Unternehmensebene eine wichtige Rolle, da aus vertraglicher Sicht die Mitglieder des Aufsichtsrats mit konträren Interessen ausgestattet sind. Auch in diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwiefern die Zusammensetzung des Aufsichtsrats die konträre Interessenslage der Aufsichtsratsmitglieder beeinflusst und welche Effekte dadurch verursacht werden. Wenn damit ein potentielles Konfliktklima verbunden ist, sollte untersucht werden, wie das in Verbindung steht mit der Erfüllung der Kontrollaufgabe des Aufsichtsrats. Insofern kann man sich konzeptionell und auch empirisch damit auseinandersetzen, wie die Zusammensetzung des Aufsichtsrats in Abhängigkeit von demographischen Eigenschaften, teaminterne Strukturen und Prozesse beeinflusst.

Ein weiterer Forschungsbereich stellt die Seite der Unternehmenseigner dar. Bisher wurde die Seite der Unternehmenseigner als eine Partei mit einer einheitlichen Zielvorstellung modelliert und angenommen. Wie wirken sich aber unterschiedliche Interessenslagen auf Seiten der Unternehmenseigner auf den hier thematisierten Zusammenhang aus und welche Besonderheiten ergeben sich aus dem nationalspezifisch gesetzlichen und wirtschaftlichen Kontext? In diesen Zusammenhang sollte auch eine spezifisch kontextbezogene Auseinandersetzung zwischen Share-Holder-Value und Stake-Holder-Value Ansatz erfolgen.

Die demographische Entwicklung der Gesellschaft stellt die Unternehmen und auch die Forschung aus rein personalpolitischer Perspektive vor eine Herausforderung. Vor dem Hintergrund, dass die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung sich derart verändert, dass mit einem zunehmenden Anteil älterer Erwerbspersonen zu rechnen ist, stellt sich die Frage wie unternehmensintern darauf reagiert werden kann und muss, wenn gleichzeitig von einer zunehmenden Umweltdynamik auszugehen ist, die ihrerseits Innovationen und Veränderungspotential verlangt.¹⁰⁸⁷

¹⁰⁸⁷ Vgl. VEEN/BACKES-GELLNER (2009), S.31f.

Literaturverzeichnis

ABELSHAUSER, W. (1999): Vom wirtschaftlichen Wert der Mitbestimmung: Neue Perspektiven ihrer Geschichte in Deutschland. In: STREECK, W. / KLUGE, N. (Hrsg.) Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz. Frankfurt/ Main, New York. S.224-238.

ACHOURI, C. (2010): Recruiting und Placement: Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung. 2. Auflage, Wiesbaden.

AGGARWAL, R. K. / SAMWICK, A. A. (2003): Performance Incentives within Firms: The Effect of Managerial Responsibility. In: Journal of Finance, Volume 58, Issue 4, S.1613-1650.

AKERLOF G. A. (1970): The market for "Lemons": Quality Unvertainty and the Market Mechanism. In: Quarterly Journal of Economics, Volume 84, Issue 3, S.488-500.

ALCHIAN, A. A. / DEMSETZ, H. (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. In: American Economic Review, Volume 62, Issue 5, S.777-795.

ALPARSLAN, A. (2006): Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie: eine Reformulierung der Hidden-action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus. Wiesbaden.

ALTER, R. (2011): Strategisches Controlling. München.

AMASON, A. (1996): Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. In: Academy of Management Journal, Volume 39, Issue 1, S.123-148.

AMASON, A. / SCHWEIGER, D.M. (1994): Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance. In: *International Journal of Conflict Management*, Volume 5, Issue 3, S.239-253.

AMIHUD, Y. / LEV, B. (1981): Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. In: *Bell Journal of Economics*, Volume 12, Issue 2, S.605-617.

AMIHUD, Y. / LEV, B. (1999): Does Corporate Ownership Structure Affect its Strategy Towards Diversification? In: *Strategic Management Journal*, Volume 20, Issue 11, S.1603-1069.

ANDREONI, J. / MILLER, J.H. (1993): Rational Cooperation in the Finitely Repeated Prisoner's Dilemma: Experimental Evidence. In: *Economic Journal*, Volume 103, Issue 418, S.570-585.

ANTONI, S.H. (2008): Gruppenarbeit erfolgreich gestalten. In: JÖNS, I. (Hrsg.) *Erfolgreiche Gruppenarbeit. Konzepte, Instrumente, Erfahrungen*. Wiesbaden, S.11-20.

AOKI, M. (1994): The Contingent Governance of Teams: Analysis of Institutional Complementarity. In: *International Economic Review*, Volume 35, Issue 3, S.657.

ARMSTRONG, M. / STEPHENS, T. (2005): *A Handbook of Management and Leadership*. London, Sterling.

ARROW, K. J. (1985): The Economics of Agency. In: PRATT J.W. / ZECKHAUSER, R. J. (Hrsg.) *Principals and Agents: The Structure of Business*. Boston, S.37-51.

ARROW, H. / MCGRATH J. E. / BERDAHL J. L. (2000): *Small Groups as Complex Systems: Formation, Coordination, Development, and Adaption*. Thousand Oaks u.a.

ASTLEY, W. G. (1984): Toward an Appreciation of Collective Strategy. In: *Academy of Management Review*. Volume 9, Issue 3, S.526-535.

AUH, S. / MENGUC, B. (2005): The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and intern functional coordination. In: International Journal of Research in Marketing. Volume 22, Issue 3, S.333-350.

BACKES-GELLNER, U. / WOLFF, B. (2001): Personalmanagement. In: JOST, P. (HRSG.): DIE Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, S.395-438.

BACKES GELLNER, U. / LAZEAR, E. P. / WOLFF, B. (2001): Personalökonomik. Stuttgart.

BACKES-GELLNER, U. / PULL, K. (2008): Ökonomische Analyse von Incentive Reisen. http://www.isu.uzh.ch/static/ISU_WPS/81_ISU_full.pdf, 16.06.2012.

BAETGE, J. / SCHEWE, G. / SCHULZ, R. / SOLMECKE, H. (2007): Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes. In: Journal für Betriebswirtschaft. Volume 57, Issue 3-4, S.183-218.

BAHRDT, H. P. (1997): Schlüsselbegriffe der Soziologie: Eine Einführung mit Lehrbeispielen. 7. Auflage, München.

BAILEY, E. / HELFAT, C. E. (2003): External Management Succession, Human Capital, and Firm Performance: An Integrative Analysis. In: Managerial & Decision Economics. Volume 24, Issue 4, S.347-369.

BAKER, G. / JENSEN, M.C. /MURPHY K. J. (1988): Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. In: Journal of Finance. Volume 43, Issue 3, S.593-616.

BAMBERGER I. / WRONA T. (1996): Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Management. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Volume 8, S.386-391.

BANFAI, A. (1998): Die Selbsteinschätzung des deutschen Topmanagements zu seinen fachlichen und persönlichen Anforderungen. Magdeburg.

BANTEL K. A. / JACKSON S. E. (1989): Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? In: Strategic Management Journal. Volume 10, S.107-124.

BARKEMA H.G. / GOMEZ-MEJIA L. (1998): Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework. In: Academy of Management Journal. Volume 41, Issue 2, S.135-145.

BARKEMA H. G. / SHVYRKOV O. (2007): Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion? In: Strategic Management Journal. Volume 28, Issue 7, S.663-680.

BARNARD, C. I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge u.a.

BARON D. P. / BESANKO D. (1984): Regulation, asymmetric information, and auditing. In: Rand Journal of Economics. Volume 15, Issue 4, S.447-470.

BARRICK, M. R. / BRADLEY, B. H. / KRISTOF-BROWN, A.L. / COLBERT, A. E. (2007): The Moderating Role of Top Management Team Interdependence: Implications for Real Teams and Working Groups. In: Academy of Management Journal. Volume 50, Issue 3, S. 544-557.

BARRON J. M. / GJERDE K. P.(1997): Peer Pressure in an Agency Relationship. In: Journal of Labor Economics. Volume 15, Issue 2, S. 234.

BASSEN, A. / KLEINSCHMIDT, M. / PRIGGE, S. / ZÖLLNER, C. (2006): Deutscher Corporate Governance Kodex und Unternehmenserfolg. In: Die Betriebswirtschaft. Jahrgang 66, Heft 4, S. 375-401.

BAUMS, T. (1994), Der Aufsichtsrat – nützlich, schädlich, überflüssig? Arbeitspapier 7/94. <http://www.jura.uni-frankfurt.de/43029232/paper21.pdf>, 05.05.2012.

BAUMS, T. (2001) Bericht der Regierungskommission Corporate Governance. [http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/16122010/Governance Bericht Nov 2010.pdf](http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/16122010/Governance%20Bericht%20Nov%202010.pdf), 05.05.2012.

BAYER W./HOFFMANN, T. (2012): Totalverweigerer der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. In: Die Aktiengesellschaft. Heft 20, R291-R293.

BEA F. X. / GÖBEL E. (1999): Organisation. Theorie und Gestaltung. Stuttgart.

BECKER, G. S. (1993): Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd Edition, Chicago, London.

BECKER, F.G. (2007): Organisation der Unternehmensleitung. Stellgrößen der Leistungsorganisation. Stuttgart.

BECKER, M. (2006): Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management. In: BECKER, M. / SEIDEL, A. (Hrsg.): Diversity Management - Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart, S.5-50.

BECKER, M. (2010): Optimistisch altern. In: RITZ, A./THOM, N. (Hrsg.): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. Wiesbaden, S.39-56.

BECKERT, J. (1996): Was ist soziologisch an der Wirtschaftssoziologie? Ungewißheit und die Einbettung wirtschaftlichen Handelns. In: Zeitschrift für Soziologie. Volume 25, S.125–146.

BERGEMANN, D. / VÄLIMÄKI, J. (2003): Dynamic common agency. In: Journal of Economic Theory. Volume 111, Issue 1, S.23-48.

BERGH, D. D. (2001): Executive retention and acquisition outcomes: A test of opposing views on the influence of organizational tenure. In: Journal of Management. Volume 27, Issue 5, S.603-622.

BERLE, A.A. / MEANS, G.C. (1932): The Modern Coporation and Private Property. New York.

BETTENHAUSEN, K. / MURNINGHAN J. K. (1985): The Emergence of Norms in Competitive Decision-Making Groups. In: Administrative Science Quarterly, Volume 30, Issue 3, S.350-372.

BEYER, J. (2004): Leistungsabhängige Entgeltformen bei kooperativen Arbeitsstrukturen. Ein agencytheoretischer Analyseansatz. Wiesbaden.

BEYER, J. (2006): Vom Netzwerk zum Markt. Zur Kontrolle der Managementelite in Deutschland In: BOHLENDER, M. / MÜNKLER, H. / STRASSENBERGER, G. (HRSG.): Deutschlands Eliten im Wandel. Frankfurt, New York, S.177-198.

BIEMANN, T. / WOLF, J. (2009): Career patterns of top management team members in five countries: an optimal matching analysis. In: International Journal of Human Resource Management. Volume 20, Issue 5, S.975-991.

BLAU, P.M. (1978): Theorien sozialer Strukturen. Ansätze und Probleme. Opladen.

BLEICHER, K. (1991): Organisation. Strategien - Strukturen - Kulturen. 2. Auflage, Wiesbaden.

BLEICHER, K. (1994): Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens (St. Galler Management-Konzept). Frankfurt/Main, New York.

BLEICHER, K. (2004): Das Konzept Integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme. 7. Auflage, Frankfurt/Main, New York.

BOEHMER, E. (2001): Germany. In: GUGLER, K. (Hrsg.): Corporate Governance and Economic Performance. New York. S.96-120.

BOEKER, W. (1997): Executive Migration and Strategic Change: The Effect of Top Manager Movement on Product-Market Entry. In: Administrative Science Quarterly. Volume 42, Issue 2, S.213-236.

BOHNET A. / SCHRATZENSTALLER M. (2001): Der Einfluss der Globalisierung auf staatliche Handlungsspielräume und die Zielverwirklichungsmöglichkeiten gesellschaftlicher Gruppen. Giessen.

BOIVIE, S. / LANGE, D. / McDONALD, M. L. / WESTPHAL, J. D. (2001) Me or We: The Effects of CEO Organizational Identification on Agency-Cost. In: Academy of Management Journal. Volume 54, Issue 3, S. 551-576.

BOONE, C. / HENDRIKS, W. (2009): Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity. In: Management Science. Volume 55, Issue 2, S. 165-180.

BOUNCKEN R. B. / JONES G.R. (2008): Organisation - Theorie, Design und Wandel. 5. Auflage, München.

BORLAND, J. (1992): Career Concerns: Incentives and Endogenous Learning in Labour. In: Journal of Economic Surveys. Volume 6, Issue 3, S.251-270.

BOSE, A. / PAL, D. / SAPPINGTON, D. (2010): Equal Pay for Unequal Work: Limiting Sabotage in Teams. In: Journal of Economics & Management Strategy. Volume 19, Issue 1, S.25-53.

BRACKER, J. (1980): The Historical Development of the Strategic Management Concept. In: Academy of Management Review. Volume 5, Issue 2, S.219-224.

BRESSER, R./ VALLE THIELE, R. (2008): Ehemalige Vorstandsvorsitzende als Aufsichtsratschefs: Evidenz zu ihrer Effektivität im Falle des erzwungenen Führungswechsels. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Jahrgang 78, Heft 2, S.175-203.

BRODBECK, F. C. / FRESE, M. / JAVIDAN, M. (2002): Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance. In: Academy of Management Executive. Volume 16, Issue 1, S.16-29.

BROWN, D. M. / LAVERICK, S. (1994): Measuring Corporate Performance. In: Long Range Planning. Volume 27, Issue 4, S.88-98.

BRUTON, G. D. / KEELS, J. K. / SCIFRES, E. L. (2002): Corporate restructuring and performance: An agency perspective on the complete buyout cycle. In: Journal of Business Research. Volume 55, Issue 9, S.709-724.

BUDDE, JÖRG (2000): Effizienz betrieblicher Informationssysteme: Vergleich unter Anreizaspekten. Wiesbaden.

BÜHNER, R. (2004): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 10. Auflage, München.

BÜHNER, R. (2005): Personalmanagement. 3. Auflage, München.

BÜLTEL, S. (2009): Effektivität von Top Management Teams. Die Förderung offener Diskussionen im Vorstand deutscher Aktiengesellschaften. Wiesbaden.

BUNDERSON, J. S. / SUTCLIFFE, K. M. (2002): Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects. In: Academy of Management Journal. Volume 45, Issue 5, S.875-893.

BUNZ, A. (2005): Das Führungsverständnis der deutschen Spitzenmanager. Frankfurt am Main.

BÜRGER, T. / KÖRBER, T. (Hrsg.) (2011): Aktiengesetz (Heidelberger Kommentar) 2. Auflage, Heidelberg.

BUYL, T. / BOONE, C. / HENDRIKS, W. / MATTHYSSENS, P. (2011): Top Management Team Functional Diversity and Firm Performance: The Moderating Role of CEO Characteristics. In: Journal of Management Studies. Volume 48, Issue 1, S.151-177.

CANNELLA J.R. / ALBERT A. / PARK, J. / LEE, H. (2008): Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty. In: Academy of Management Journal. Volume 51, Issue 4, S.768-784.

CARLSSON, G. / KARLSSON, K. (1970): Age, Cohorts and the Generation of Generations. In: American Sociological Review. Volume 35, Issue 4, S.710-718.

CARMELI, A. / SCHAUBROECK, J. (2006): Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. In: Leadership Quarterly. Volume 17, Issue 5, S.441-453.

CARPENTER, M. A. / GOLDEN, B. R. (1997): Perceived Managerial Discretion: A Study of Cause and Effect. In: Strategic Management Journal. Volume 18, Issue 3, S.187-206.

CARPENTER, M. A. (2002): The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance. In: Strategic Management Journal. Volume 23, Issue 3, S.275-284.

CARPENTER, M. A. / GELETKANYCZ, M. A. / SANDERS, W. G. (2002): Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. In: Journal of Management. Volume 30, Issue 6, S.749-778.

CARRON, A. V. / BRAWLEY, L. R. (2000): Cohesion. Conceptual and Measurement Issues. In: Small Group Research. Volume 31, Issue 1, S.89-106.

CARTON, A. M. / CUMMINGS, J. N. (2012): A Theory of Subgroups in Work Teams. In: Academy of Management Review. Volume 37, Issue 3, S.441-470.

CASTANIAS, R. P/ HELFAT, C. E. (1991): Managerial Resources and Rents. In: Journal of Management. Volume 17, Issue 1, S.155-171.

CHAHED, Y. / MÜLLER, H.-E. (2006): Unternehmenserfolg und Managervergütung. Ein internationaler Vergleich. München.

CHAKRAVARTHY, B. S. (1986): Measuring Strategic Performance. In: Strategic Management Journal. Volume 7, Issue 5, S.437-458.

CHANDLER A. D. (1962): Strategy and Structure. Cambridge/Mass.

CHEN, Y. / GE, Y. /SONG, Z. (2010): Power Perspective: A New Framework for Top Management Team Theory. In: I-Business. Volume 2, Issue 3, S.274-281.

CHILD, J. (1974a): What Determines Organization Performance? In: Organizational Dynamics. Volume 3, Issue 1, S.2-18.

CHILD, J. (1974b): Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance - Part I. In: Journal of Management Studies. Volume 11, Issue 3, S.175-189.

CHILD, J. (1975): Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance - Part II. A Contingency Analysis. In: Journal of Management Studies. Volume 12, Issue 1, S.12-27.

CHRISMAN, J. J./ CHUA, J. H./ LITZ, R. A. (2004): Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. In: Entrepreneurship: Theory & Practice. Volume 28, Issue 4, S.335-354.

COHEN, S. G. / BAILEY, D. E. (1997): What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite. In: Journal of Management. Issue, Volume 23, Special Issue, Issue 3, S.239-290.

COLEMAN, J.S. (1992): Grundlagen der Sozialtheorie. Band 2 Körperschaften und die moderne Gesellschaft. München.

COMMUNAL, C. / SENIOR, B. (1999): National culture and management: messages conveyed by British, French and German advertisements for managerial appointments. In: Leadership & Organization Development Journal. Volume 20, Issue 1, S.26 – 35.

CORDEIRO, J. J. / SHAW, T. S. (2010): Ceo Survival and Industry Discretion: An Application of Agency and Job Matching Theories. In: Academy of Management Annual Meeting Proceedings. S.1-6.

CORSTEN, H. (1995): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. 3. Auflage, München.

CREUTZBURG, D. (2005): Koalition greift in Aufsichtsräte ein. <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/direkter-wechsel-soll-verhindert-werden-koalition-greift-in-aufsichtsräte-ein/2748014.html>, 10.03.2013.

CRONIN, M. A. / BEZRUKOVA, K. / WEINGART, L. R. / TINSLEY, C. H. (2011): Subgroups within a team: The role of cognitive and affective integration. In: Journal of Organizational Behavior. Volume 32, Issue 6, S.831-849.

CROSSLAND, C. / HAMBRICK, D. C. (2007): How national systems differ in their constraints on corporate executives: a study of CEO effects in three countries. In: Strategic Management Journal. Volume 28, Issue 8, S.767-789.

CYERT, R. M. / MARCH, J.G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N.J.

DANY, F. / TORCHY, V. (1994): Recruitment and selection in Europe: policies, practices and methods. In: BREWSTER, C. / HEGEWISCH, A. (Hrsg.) Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey. London, S.68-88.

DATTA, D. K. / GUTHRIE, J. P. (1994): Executive Succession: Organizational Antecedents of Ceo Characteristics. In: Strategic Management Journal. Volume 15, Issue 7, S.569-577.

DAVIDSON, W. / NEMEC, C. / WORRELL, D. (2006): Determinants of CEO Age at Succession. In: Journal of Management & Governance. Volume 10, Issue 1, S.35-57.

DESS, G. G. / BEARD, D. W. (1984): Dimensions of Organizational Task Environments. In: Administrative Science Quarterly. Volume 29, Issue 1, S.52-73.

DESS, G. G. / ORIGER, N. K. (1987): Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration. In: Academy of Management Review. Volume 12, Issue 2, S.313-330.

DESS, G. G. / ROBINSON J. / RICHARD B. (1984): Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. In: Strategic Management Journal. Volume 5, Issue 3, S.265-273.

DEVINE, D. J. (1999): Effects of Cognitive Ability, Task Knowledge, Information Sharing, and Conflict. In: Small Group Research. Volume 30, Issue 5, S.608-634.

DEVINE, D. J. / CLAYTON, L. D. / Philips, J.L. / DUNFORD, B.B. / MELINER, S.B. (1999) Teams in Organizations. Prevalence, Characteristics, and Effectiveness. In: Small Group Research. Volume 30, Issue 6, S.678-711.

DIXIT, A. / GROSSMAN, G. M. / HELPMAN, E. (1997): Common agency and coordination: General theory and application to government policy making. In: Journal of Political Economy. Volume 105, Issue 4, S.752-769.

DRAGO, R. / GARVEY, G. T. (1998): Incentives for Helping on the Job: Theory and Evidence. In: Journal of Labor Economics. Volume 16, Issue 1, S.1-25.

EBERS, M. / GOTSCH, W. (2002): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: KIESER, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 5. Auflage, Stuttgart, S. 199-251.

ECKERT, S. (2004): Aktionärsorientierung der Unternehmenspolitik? – Shareholder Value – Globalisierung – Internationalität, Wiesbaden.

EDMONDSON, A. (1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. In: Administrative Science Quarterly. Volume 44, Issue 2, S.350-383.

EHREN, H. / PREUB O. (2005): Deutsche Manager fliegen schneller.
<http://www.ftd.de/karriere/karriere/:exklusiv-deutsche-manager-fliegen-schneller/7145.html>, 20.02.2013.

EHRENBERG, R. G. / BOGNANNO, M. L. (1990): Do Tournaments have incentive Effects? In: Journal of Political Economy. Volume 98, Issue 6, S.1307-1324.

EISENHARDT, K. M. / Bourgeois, L. J. (1988): Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. In: Academy of Management Journal. Volume 31, Issue 4, S.737-770.

EISENHARDT, K. M. (1989): Theory: An Assessment and Review. In: Academy of Management Review. Volume 14, Issue 1, S.57-74.

EISENHARDT, K. M. / KAHWAJY, J. L. / BOURGEOIS, L. J. (1997a): How Management Teams can have a good Fight. In: Harvard Business Review. Volume 75, Issue 4, S.77-85.

EISENHARDT, K. M. / KAHWAJY, J. L. / BOURGEOIS, L. J. (1997b): Conflict and Strategic Choice: How TopManagement Teams Disagree. In: California Management Review. Volume 39, Issue 2, S.42-62.

ELSCHEN, R. (1991): Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Volume 43, S. 1002 – 1012.

ERLEI, M. / LESCHKE, M. / SAUERLAND, D. (1999): Neue Institutionenökonomik. Stuttgart.

EVANSCHITZKY, H. / BACKHAUS, C. / WOISETSCHLÄGER, D. / AHLERT, D. (2008): Der Einfluss von Organisationsstruktur und Aufgabenkomplexität auf Teamperformance: eine gruppenexperimentelle Studie In: SCHREYÖGG, C. (Hrsg.) Gruppen und Teamorganisation. Managementforschung (18), Wiesbaden. S.1-34.

EWERT, R. / WAGENHOFER, A. (2002): Interne Unternehmensrechnung. 5. Auflage, Berlin u.a.

FABEL, O., HILGERS, B., LEHMANN, E. (2001): Strategie und Organisationsstruktur. In: JOST, P.-J. (Hrsg.) Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 183-216.

FALK, A. / FEHR, E. / HUFFMAN D. (2008): The Power and Limits of Tournament Incentives. <http://www.cens.uni-bonn.de/team/board/armin-falk/he-power-and-limits-of-tournament-incentives-with-ernst-fehr-and-david-huffman.pdf>, 13.05.2012.

FAMA E. F. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. In: The Journal of Political Economy. Volume 88, Issue 2, S.288-307.

FAMA, E. F. / JENSEN, M.C. (1983): Separation of Ownership and Control. In: Journal of Law & Economics. Volume 26, Issue 2, S.301-326.

FAUVER, L. / NARANJO, A. (2010): Derivative usage and firm value: The influence of agency costs and monitoring problems. In: Journal of Corporate Finance. Volume 16, Issue 5, S.719-735.

FAY, N. / GARROD, S. / CARLETTA, J. (2000): Group Discussion as Interactive Dialogue or as Serial Monologue: The Influence of Group Size. In: Psychological Science. Volume 11, Issue 6, S.481-486.

FELTHAM, G. A. / XIE, J. (1994): Performance Measure Congruity and Diversity in Multi-Task Principal/Agent Relations. In: Accounting Review. Volume 69, Issue 3, S.429-453.

FINKELSTEIN, S. / HAMBRICK, D. C. (1990): Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. In: Administrative Science Quarterly. Volume 35, Issue 3, S.484-503.

FINKELSTEIN, S. (1992): Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. In: Academy of Management Journal. Volume 35, Issue 3, S.505-538.

FINKELSTEIN, S. / HAMBRICK, D.C. / CANNELLA, A. A. (2009): Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards. Oxford.

FINKELSTEIN, S. / BOYD, B. K. (1998): How much does the CEO Matter? The Role of Managerial Discretion in the Setting of CEO Compensation. In: Academy of Management Journal. Volume 41, Issue 2, S.179-199.

FISCHER, L. / WISWEDE, G. (2009): Grundlagen der Sozialpsychologie. 3. Auflage, München.

FÖHR, S. (1991): Ökonomische Analyse der internen Organisation. Wiesbaden.

FÖHR, S. (1997): Organisation und Gleichgewicht : Möglichkeiten und Grenzen einer strukturalistisch fundierten Organisationstheorie. Wiesbaden.

FORD, J. D. / SCHELLENBERG, D. A. (1982): Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance. In: Academy of Management Review. Volume 7, Issue 1, S. 49-58.

FORSTER J. (1981): Teamarbeit – sachliche, personelle und strukturelle Aspekte einer Kooperationsform. In: GRUNDWALD W./ LILGE W. (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern, Stuttgart, S.143-168.

FRANCK, E./OPITZ, C. (2004): Zur Filterleistung von Hochschulsystemen - Bildungswege von Topmanagern in den USA, Frankreich und Deutschland. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung , Volume 56, S. 72-86.

FREIXAS, X. / GUESNERIE, R. / TIROLE, J. (1985): Planning under Incomplete Information and the Ratchet Effect. In: Review of Economic Studies. Volume 52, Issue 169, S.173-191.

FREY, D. / GREIF S. (1997) Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. 4. Auflage, Weinheim.

FRICK, B. / GÜRTLER, O. /PRINZ, J. (2008): Anreize in Turnieren mit heterogenen Teilnehmern: Eine empirische Untersuchung mit Daten aus der Fußball-Bundesliga. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Volume 60, S.385-406.

FROMM, T. (2010): Der Weltkonzern-Verbesserer.

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/siemens-chef-peter-loescher-der-weltkonzern-verbesserer-1.208152>, 01.04.2014.

GANSTER, D. C. (2005): Executive Job Demands: Suggestions from a Stress and Decision-Making Perspective. In: Academy of Management Review. Volume 30, Issue 3, S.492-502.

GEBERT, D. (2004): Durch Diversity zu mehr Teaminnovativität? In: Die Betriebswirtschaft. Volume 64, Heft 4, S. 412–430.

GELFAND, M. J. / NISHII, L. / RAYER, J. (2006). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. In: Journal of Applied Psychology. Volume 91, S.1225-1244.

GERGS, H.-J. / SCHMIDT R. (2002). Generationswechsel im Management ost- und west-deutscher Unternehmen. Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managementmodells? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Volume 54, Heft 3, S.553-578.

GIBBONS, R. / MURPHY, K. J. (1992): Optimal incentive contracts in the presence of career concerns: Theory and evidence. In: Journal of Political Economy. Volume 100, Issue 3, S.468-505.

GILLENKIRCH, R. (1997): Gestaltung optimaler Anreizverträge - Motivation, Risikoverhalten und beschränkte Haftung. Wiesbaden.

GLUNK, U. / HEIJLTJES, M. G. / OLIE, R. (2001): Design Characteristics and Functioning of Top Management Teams in Europe. In: European Management Journal. Volume 19, Issue 3, S.291-300.

GÖBEL, E. (2002): Neue Institutionenökonomik: Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen. Stuttgart.

GREENBERG, J. (2005): Managing Behavior in Organizations. 4. Auflage, New Jersey.

GREER, L. L. / JEHN, K. A. / MANNIX, E. A. (2008): Conflict Transformation: A Longitudinal Investigation of the Relationships Between Different Types of Intragroup Conflict and the Moderating Role of Conflict Resolution. In: Small Group Research. Volume 39, Issue 3, S.278-302.

GREENING, D. W. / JOHNSON, R. A. (1993): An Empirical Test of the Effects of Board/Managerial Characteristics and Firm Governance Structures on the Incidence and Severity of Organization Crisis. In: Academy of Management Best Papers Proceedings. 1993, S.321-325.

GROSSMAN, S. J. / HART, O. D. (1983): An Analysis of the Principal-Agent Problem. In: Econometrica. Volume 51, Issue 1, S.7-45.

GRUND C. / WESTERGÅRD-NIELSEN N. C. (2005): Age structure of the workforce and firm performance. <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/33355/1/50217286X.pdf>, 15.10.2012.

GRUNDEI, J. (2004): Entscheidungsfindung im Vorstand deutscher Aktiengesellschaften. Organisationstheoretische Anmerkungen zu möglichen Diskrepanzen zwischen Recht und Wirklichkeit. Diskussionspapier 01/2004 des Berliner Center of Corporate Governance.

GUTHRIE, J. P. / DATTA, D. K. (1997): Contextual Influences on Executive Selection: Firm Characteristics and CEO Experience. In: Journal of Management Studies. Volume, 34, Issue 4, S.537-560.

HAAG, M. / LAGUNOFF, R. (2007): On the size and structure of group cooperation. In: Journal of Economic Theory. Volume 135, Issue 1, S.68-89.

HACKERT, B. (1999): Kooperation in Arbeitsgruppen: Bausteine einer ökonomischen Analyse. Berlin.

HALEBLIAN, J. / FINKELSTEIN, S. (1993): Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion. In: Academy of Management Journal. Volume 36, Issue 4, S.844-863.

HAMBRICK, D. C. (1981): Environment, Strategy, and Power Within Top Management Teams. In: Administrative Science Quarterly. Volume 26, Issue 2, S.253-275.

HAMBRICK, D. C. (1987): The Top Management Team: Key to Strategic Success. In: California Management Review. Volume 30, Issue 1, S.88-108.

HAMBRICK, D. C. (1994): Top Management Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of the "Team" Label. In: Research in Organizational Behavior. Volume 16, S.171-214.

HAMBRICK, D. C. (2003): On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. In: Academy of Management Executive. Volume 17, Issue 4, S.115-118.

HAMBRICK, D. C. (2007): Upper Echelons Theory: An Update. In: Academy of Management Review. Volume 32, Issue 2, S.334-343.

HAMBRICK, D. C. / ABRAHAMSON, E. (1995): Assessing Managerial Discretion across Industries: A Multimethod Approach. In: Academy of Management Journal. Volume 38, Issue 5, S.1427-1441.

HAMBRICK, D. C. / FINKELSTEIN, S. (1987): Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes. In: Organizational Behavior. Volume 9, S. 369-406.

HAMBRICK, D. C. / FINKELSTEIN, S. / MOONEY, A. C. (2005a): Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors. In: Academy of Management Review. Volume 30, Issue 3, S.472-491.

HAMBRICK, D. C. / FINKELSTEIN, S. / MOONEY, A. C. (2005b): Executives sometimes Lose it, Just like the Rest of Us. In: Academy of Management Review. Volume 30, Issue 3, S.503-508.

HAMBRICK, D. / FUKUTOMI, G. (1991): The Seasons of a CEO's Tenure. In: Academy of Management Review. Volume 16, Issue 4, S.719-742.

HAMBRICK, D. C. / GELETKANYCZ, M. A. / FREDRICKSON, J. W. (1993): Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants. In: Strategic Management Journal. Volume 14, Issue 6, S.401-418.

HAMBRICK, D. C. / MASON, P. A. (1984): Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. In: Academy of Management Review. Volume 9, Issue 2, S.193-206.

HAMMER, R.M. / HINTERHUBER H.H. / KUTIS, P. / TURNHEIM, G. (1993): Strategisches Management - Global. Unternehmen, Menschen, Umwelt erfolgreich gestalten und führen. Wiesbaden.

HANK, R. (2013): Machtkampf im Hause Siemens.

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/cromme-gegen-loescher-machtkampf-im-hause-siemens-12308089.html>, 01.04.2014.

HANSEN, C.D. / WILLCOX M. K. (1997): Cultural Assumptions in Career Management: Practice Implications from Germany. In: Career Development International, Volume 2, Issue 4, S.195-202.

HARBRING, C. / IRLENBUSCH, B. (2003): An experimental study on tournament design. In: Labour Economics. Volume 10, Issue 4, S.443-464.

HARRIS, D. / HELFAT, C. (1997): Specificity of CEO Human Capital and Compensation. In: Strategic Management Journal. Volume 18, Issue 11, S.895-920.

HARRIS, M. / RAVIV, A. (1978): Some Results on Incentive Contracts with Applications to Education and Employment, Health Insurance, and Law Enforcement. In: American Economic Review. Volume 68, Issue 1, S.20-30.

HARRISON, D. A. / KLEIN, K. J. (2007): What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations. In: Academy of Management Review. Volume 32, Issue 4, S.1199-1228.

HAUSER, F. / SCHUBERT, A. / AICHER, M. (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Berlin und Köln. http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/forschungsbericht-f371.pdf?__blob=publicationFile, 14.02.2013.

HAX A. C. / NICOLAS S. M. (1991): Strategisches Management: ein integratives Konzept aus dem MIT. Frankfurt/Main, New York.

HENKE, K. (1998): Topmanagement-Team Analyse: Möglichkeiten und Grenzen der Beurteilung der Unternehmensspitze im strategischen Kontext. St. Gallen.

HERRMANN, P. / DATTA, D. K. (2005): Relationships between Top Management Team Characteristics and International Diversification: an Empirical Investigation. In: British Journal of Management. Volume 16, Issue 1, S.69-78.

HILLMANN, K.H. (1994): Wörterbuch der Soziologie. 4. Auflage, Stuttgart.

HOFFMANN-BECKING, M. (2003): Vorstandsvorsitzender oder CEO? In: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht. Volume 6, S.745-750.

HOFSTEDE, G. (1984): Cultural Dimensions In Management And Planning. In: Asia Pacific Journal of Management. Volume 1, Issue 2, S.81-99.

HOFSTEDE, G. (1993): Cultural constraints in management theories. In: The Executive Volume 7, Issue 1, S.81-94.

HOFSTEDE, G. (1994): Management Scientists Are Human. In: Management Science. Volume 40, Issue 1, S.4-13.

HOFSTEDE, G. (2004): Business Goals and Corporate Governance. In: Asia Pacific Business Review. Volume 10, Issue 3/4, S.292-301.

HOFSTEDE, G. / MINKOV, M. (2010): Long- versus short-term orientation: new perspectives. In: Asia Pacific Business Review. Volume 16, Issue 4, S.493-504.

HOLMSTRÖM, B. (1979): Moral hazard and observability. In: Bell Journal of Economics. Volume 10, Issue 1, S.74-91.

HOLMSTRÖM, B. (1982): Moral hazard in teams. In: Bell Journal of Economics. Volume 13, Issue 1, S.324-340.

HOLMSTRÖM, B. (1999): Managerial Incentive Problems: A Dynamic Perspective. In: Review of Economic Studies. Volume 66, Issue 226, S.169-182.

HOLMSTRÖM, B. / MILGROM, P. (1991): Multitask Principal--Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. In: Journal of Law, Economics & Organization. Special Issue, Volume 7, Issue 2, S.24-52.

HOMANS, G. C. (1969): Theorie der sozialen Gruppe. Köln.

HÖFFLER, F. / SLIWKA, D. (2003): Do New Brooms Sweep Clean? When and why Dismissing a Manager Increases the Subordinates' Performance. In: European Economic Review. Volume 47, Issue 5, S.877-890.

HÖPNER, A. (2013a): Bitteres Ende für Siemens-Chef Löscher.

<http://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-bitteres-ende-fuer-siemens-chef-loescher/8558108.html>, 01.04.2014.

HÖPNER, A. (2013b): Siemens dreht das Rad zurück.

<http://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-siemens-dreht-das-rad-zurueck/8810008.html>, 01.04.2014.

HÖPNER, A. / JAKOBS, H.-J. (2013): Die Intrigen von Siemens. In: Handelsblatt Nr.143 vom 29.07.2013.

HÖPNER, M. (2004): Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. MPiFG Discussion Paper 04/8. http://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp04-8.pdf, 06.03.2013.

HÖPNER M. (2003): Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt /Main.

HÖPNER, M. / JACKSON G. (2003): Entsteht ein Markt für Unternehmenskontrolle? Der Fall Mannesmann. In: STREECK, W./ HÖPNER M. (Hrsg.): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt a.M. S.147-168.

HÖPNER M. / KREMPEL L. (2006): Ein Netzwerk in Auflösung: Wie die Deutschland AG zerfällt. http://www.mpifg.de/aktuelles/themen/doks/Netzwerk_in_Aufloesung-w.pdf, 06.03.2013.

HOPS, M. (2006): Deutschlands mächtigste Männer.

<http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/deutschlands-maechtigste-maenner/741984.html>, 10.03.2013.

HORVATH, P. /KAUFMANN, L. (1998): Balanced Scorecard – Ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien. In: Harvard Business Manager. Heft 5, S. 39-48.

HUFF, A. S. (1982): Industry Influences on Strategy Reformulation. In: Strategic Management Journal. Volume 3, Issue 2, S.119-131.

HUNGENBERG, H. /WULF, T. / STENGL, K. (2004): Führungswechsel und Strategiewandel. Eine empirische Untersuchung bei deutschen Großunternehmen. IUP 04-01 Working Paper. <http://www.management.wiso.uni-erlangen.de/Forschung/Arbeitspapiere/IUP%20AP%2004-01%20Wechsel-Wandel.pdf>, 20.03.2013.

HUSON, M. R. / PARRINO, R. / STARKS, L. T. (2001): Internal Monitoring Mechanisms and CEO Turnover: A Long-Term Perspective. In: Journal of Finance. Volume 56, Issue 6, S.2265-2297.

ILGEN, D. R. (1999): Teams Embedded in Organizations. In: American Psychologist. Volume 54, Issue 2, S.129-139.

IRLENBUSCH, B. / RUCHALA G. K. (2006): Relative Rewards within Team-Based Compensation. <http://ftp.iza.org/dp2423.pdf>, 16.04.2012.

IRLENBUSCH, B. /SLIWKA, D. (2003) Career Concerns in a Simple Experimental Labour Market, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=445641, 20.04.2012.

JACKSON, S. E. / JOSHI, A. / ERHARDT, N. L. (2003): Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. In: Journal of Management. Volume 29, Issue 6, S.801-830.

JANS, M. (2004): Empirische Effekte organisationsdemografischer Diversität in Organisationen - Ergebnisse und Erkenntnisse einer Metaanalyse, Essener Beiträge zur Personalforschung. <http://www.uni-due.de/apo/Download/EBPF3.pdf>, 17.08.2012.

JEHN, K. A. / NORTHCRAFT, G. B. / NEALE, M. A. (1999): Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. By: Administrative Science Quarterly. Volume 44, Issue 4, S.741-763.

JEHN, K. A. / MANNIX, E. A. (2001): The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. In: Academy of Management Journal. Volume 44, Issue 2, S.238-251.

JENSEN, MICHAEL C. (1983): Organization Theory and Methodology. In: Accounting Review. Volume 58, Issue 2, S.319-339.

JENSEN, M. C. (1993): The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. In: Journal of Finance. Volume 48, Issue 3, S.831-880.

JENSEN, M. C. / MECKLING, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency-Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics. Volume 3, Issue 4, S.305-360.

JENSEN, M. / ZAJAC, E. J. (2004): Corporate Elites and Corporate Strategy: How Demographic Preferences and Structural Position Shape the Scope of the Firm. In: Strategic Management Journal. Volume 25, Issue 6, S.507-524.

JOOS, P. / LEONE, A. J. / ZIMMERMANN, J. L. (2003): Selecting CEOs: Matching the Person to the Job. http://www.simon.rochester.edu/fac/philjoos/JLZ_Mar_14_2003.pdf, 06.05.2012.

JOST, P. J. (Hrsg.) (2001): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart.

JOST, P. J./ KRÄKEL, M. (2006): Simultaneous-versus Sequential-Move Tournaments with Heterogeneous Agents. In: Schmalenbach Business Review. Volume, 58 Issue 4, S.306-331.

JÜRGENS, U. / NAUMANN, K. / RUPP, J. (2000): Shareholder value in an adverse environment: the German case. In: Economy & Society. Volume 29, Issue 1, S.54-79.

JURKUS, A. F. / PARK, J. C. / WOODARD, L. S. (2011) Women in top management and agency costs. In: Journal of Business Research. Volume 64, Issue 2, S.180-186.

KAARBØE, O. M. / OLSEN, T. E. (2006): Career Concerns, Monetary Incentives and Job Design. In: Scandinavian Journal of Economics. Volume 108, Issue 2, S.299-316.

KANDEL, E. / LAZEAR, E. P. (1992): Peer pressure and partnerships. In: Journal of Political Economy. Volume 100, Issue 4, S. 801-817.

KAPLAN, R. / NORTON, D. P. (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work. In: Harvard Business Review. Volume 71, Issue 5, S.134-147.

KARASEK, R. A. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. In: Administrative Science Quarterly. Volume 24, Issue 2, S.285-308.

KATZENBACH, J. R. / SMITH, D. K. (1993): The discipline of teams. In: Harvard Business Review. Volume 71, Issue 2, S.111-120.

KHURANA, R. / NOHRIA N (2000): The Performance Consequences of CEO Turnover. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=219129, 10.02.2013.

KIESER A. / EBERS M. (2006): Organisationstheorien. 6. Auflage, Stuttgart.

KLOCKE, U. / MOJZISCH, A. (2012): Dialektische Führung: Förderung von Dissens als Führungsaufgabe. http://www.psychologie.hu-berlin.de/prof/org/download/klocke2012_3, 02.02.2014

KNIGHT, D. / PEARCE, C. L. / SMITH, K. G. / OLIAN, J. D. / SIMS, H. P. / SMITH, K. A. / FLOOD, P. (1999): Top management team diversity, group process, and strategic consensus. In: Strategic Management Journal. Volume 20, Issue 5, S.445-465.

VAN KNIPPENBERG, D. / DE DREU, C. K. W. / HOMAN, A. C. (2004): Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. In: Journal of Applied Psychology. Volume 89, Issue 6, S.1008-1022.

KNOEBER, C. R. / THURMAN, W. N.(1994): Testing the Theory of Tournaments: An Empirical Analysis of Broiler Production. In: Journal of Labor Economics. Volume 12, Issue 2, S.155-179.

ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS, D. (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung: state of the art und neue Perspektiven. Wiesbaden.

KOCH, A. K. / MORGENSTERN, A. / RAAB, P. (2009): Career concerns incentives: An experimental test. In: Journal of Economic Behavior & Organization. Volume 72, Issue 1, S.571-588.

KOCH, R. / STADTMANN, G. (2010): Das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung. http://www.wiwi.europa-uni.de/de/forschung/publikationen-projekte/dp/_dokumente/288_Koch_Stadtman.pdf, 05.03.2013.

KÖHN, R. (2013): Siemens schockt die Börse. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/gewinnwarnung-siemens-schockt-die-boerse-12304900.html>, 01.04.2014.

KÖNIG O. / SCHATTENHOFER K. (2007): Einführung in die Gruppendynamik. 2. Auflage, Heidelberg.

KOR, Y. Y. (2003): Experience-Based Top Management Team Competence and Sustained Growth. In: Organization Science. Volume 14, Issue 6, S.707-719.

KOR, Y. Y. / MISANGYI, V. F. (2008): Outside directors' industry-specific experience and firms' liability of newness. In: Strategic Management Journal. Volume 29, Issue 12, S.1345-1355.

KOSNIK, R. D. / BETTENHAUSEN, K. L. (1992): Agency Theory and the Motivational Effect of Management Compensation: An experimental Contingency Study. In: Group & Organization Management. Volume 17, Issue 3, S.309-330.

KRÄKEL, M. (1999): Organisation und Management. Tübingen.

KRÄKEL, M. (2002): Delegation, strategische Anreize und Wettbewerb. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Ergänzungsheft 2/2002, S. 95-100.

KRÄKEL, M. (2004): Managerial versus Entrepreneurial Firms: The Benefits of Separating Ownership and Control. In: Schmalenbachs Business Review. Volume 56, S. 2-19.

KRÄKEL, M. /GÜRTLER, O. (2010): Optimal Tournament Contracts for Heterogeneous Workers. In: Journal of Economic Behavior and Organization. Volume 75, S.180-191.

KRÄKEL, M. / MÜLLER, D. (2012): Sabotage in Teams. In: Economics Letters. Volume 115, S. 289-292.

KRÄKEL, M. / SLIWKA, D. (2004): Risk Taking in Asymmetric Tournaments. In: German Economic Review Volume 5, S. 103-116.

KRAPP, M. (2000a): Kooperation und Konkurrenz in Prinzipal-Agent-Beziehungen. Wiesbaden.

KRAPP, M. (2000b): Relative Leistungsbewertung im dynamischen Kontext – Eine Analyse der Kollusionsproblematik bei wiederholter Delegation. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Volume 52, S.257-277.

KUTSCHKER, M . / SCHMID, S. (2006): Internationales Management. 5. Auflage, München, Wien.

LATTEMANN, C. (2010): Corporate Governance im globalisierten Informationszeitalter. München.

LAUX, V. (2006): The ignored Performance Measures In: Journal of Economics & Management Strategy. Volume 15, Issue 3, S.707-733.

LAUX H. / LIERMANN F. (2005): Grundlagen der Organisation: die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre. 5. Auflage, Berlin, u.a.

LAWRENCE, B. S. (1997): The Black Box of Organizational Demography. In: *Organization Science*. Volume 8, Issue 1, S.1-22.

LAZEAR, E. P. (1999): Globalisation and the Market for Team-Mates. In: *Economic Journal*. Volume 109, Issue 454, C15-C40.

LAZEAR, E. P. / ROSEN, S. (1981): Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. In: *Journal of Political Economy*. Volume 89, Issue 5, S.841-864.

LECHNER C. / MÜLLER-STEWENS G. (1999): *Strategische Prozessforschung : zentrale Fragestellungen und Entwicklungstendenzen*. St. Gallen.

LEKER, J. / SALOMO, S. (1998): Die Veränderung der wirtschaftlichen Lage im Verlauf eines Wechsels an der Unternehmensspitze. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. Volume 50, S. 156-177.

LEVINTHAL, D. (1988): A Survey of Agency Models of Organizations. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*. Volume 9, Issue 2, March 1988, S. 153–185.

LI, J. / HAMBRICK, D. C. (2005): Factional Groups: A new Vantage on Demographic Faultlines, Conflict, and Disintegration in Work Teams. In: *Academy of Management Journal*. Volume 48, Issue 5, S.794-813.

LIANG, X./ NDOFOR, H. A. / PRIEM, R. L. / PICKEN, J. C. (2010): Top Management Team Communication Networks, Environmental Uncertainty, and Organizational Performance: A Contingency View. In: *Journal of Managerial Issues*. Volume 22, Issue 4, S.436-455.

LINDERT, K. (2001): Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung: eine kritische Reflexion zur Funktion, Wirksamkeit und Effizienz von Anreizsystemen. München.

LIU, K. / LI, J. / HESTERLY, W. / CANNELLA, A. (2012): Top management team tenure and technological inventions at post-IPO biotechnology firms. In: Journal of Business Research. Volume 65, Issue 9, S.1349-1356.

MACCRIMMON, K. R. (1993): Do Firm Strategies exist? In: Strategic Management Journal. Special Issue, Volume 14, S.113-130.

MAHLERT, A. (2013): Die Verantwortung der Aufsichtsräte. In: Der Aufsichtsrat. Heft 01, S.6-7.

MANNIX, E. / NEALE, M. A. (2005): What Differences Make a Difference? By: Psychological Science in the Public Interest. Volume 6, Issue 2, S.31-55.

MARKHAM, S. E. / DANSEREAU JR. F. / ALUTTO, J. A. (1982): Group Size and Absenteeism Rates: a longitudinal Analysis. In: Academy of Management Journal. Volume 25, Issue 4, S.921-927.

MATHIEU, J. / MAYNARD, M. T. / RAPP, T. / GILSON, L. (2008): Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. In: Journal of Management. Volume 34, Issue 3, S.410-476.

MATHISSEN, M. (2009): Die Principal-Agent-Theorie. Hamburg.

MEYER, M. (2004): Prinzipale, Agenten und ökonomische Methode. Von einseitiger Steuerung zu wechselseitiger Abstimmung. Tübingen.

MICHIE, S. G. / DOOLEY, R. S. / FRYXELL, G. E. (2002): Top Management Team Heterogeneity, Consensus, and Collaboration: A Moderated Mediation Model of Decision Quality. In: Academy of Management Proceedings & Membership Directory. L1-L6.

MICHL T./ WELPE I. M. / SPÖRRLE M. / PICOT A. (2010): Der Einfluss affektiver Zustände auf den strategischen Entscheidungsfindungsprozess. In: SCHREYÖGG, G. / CONRAD P. (Hrsg.) Managementforschung 20. Wiesbaden, S. 79-112.

MILES R. E. / SNOW C. C. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process. New York u.a.

MILGROM, P. R. / ROBERTS J. (1992): Economics, Organization and Management. Englewood Cliffs.

MILLER, D. (1991): Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match between Organization and Environment. In: Management Science. Volume 37, Issue 1, S.34-52.

MILLER, D. / FRIESEN, P. H. (1986 a): Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data Part I: Testing Porter. In: MILLER, D. / FRIESEN, P. H. Organization Studies. Volume 7, Issue 1, S.37-55.

MILLER, D. / FRIESEN, P. H. (1986b): Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data Part II: Performance Implications. In: MILLER, D. / FRIESEN, P. H. Organization Studies. Volume 7, Issue 3, S.255-261.

MILLIKEN, F. J. (1987): Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. In: Academy of Management Review. Volume 12, Issue 1, S.133-143.

MINTZBERG, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York.

MINTZBERG, H. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: Strategic Management Journal. Volume 6, Issue 3, S.257-272.

MINTZBERG, H. (1987): The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. In: California Management Review. Volume 30, Issue 1, S.11-24.

MINTZBERG, H. (1989): Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. New York.

MOHNEN, A. / POKORNY, K. / SLIWKA, D. (2008): Transparency, Inequity Aversion, and the Dynamics of Peer Pressure in Teams: Theory and Evidence. In: Journal of Labor Economics. Volume 26, Issue 4, S.693-720.

MOLDASCHL, M. / WEBER, W.G. (1998): The "three waves" of industrial group work. Historical reflections on current research on group work. In: Human Relations, Volume 51, Issue 3, S. 347-388.

MOOKHERJEE, D. (1984): Optimal Incentive Schemes with Many Agents. In: Review of Economic Studies. Volume 51, Issue 166, S.433-446.

MÜLLER, C. (1995): Agency- Theorie und Informationsgehalt. Der Beitrag des normativen Prinzipal-Agenten-Ansatzes zum Erkenntnisfortschritt der Betriebswirtschaftslehre. In: Die Betriebswirtschaft. Volume 55, S.61-76.

MURPHY, G. B. / TRAILER, J. W. / HILL, R. C. (1996): Measuring Performance in Entrepreneurship Research. In: Journal of Business Research. Volume 36, Issue 1, S.15-23.

NADLER, D. A. / GERSTEIN, M. S. / SHAW, R. B. (1994): Organisationsarchitektur. Frankfurt/Main, New York.

NALBANTIAN, H. R. (1987): Incentives, Cooperation, and Risk Sharing. 6. Auflage, Totowa, New Jersey.

NALEBUFF, B. J. / STIGLITZ, J. E. (1983): Prizes and incentives: towards a general theory of compensation and competition. In: Bell Journal of Economics. Volume 14, Issue 1, S.21-43.

NEU, M. (2005): Unternehmensführung. Berlin. 2. Auflage.

NEUNZIG, A. (2003): Ökonomische und psychologische Aspekte monetärer Leistungsanreize in Arbeitsverträgen: das Fixlohnrätsel. Hamburg.

NIELSEN, S. (2010): Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies. In: International Journal of Management Reviews. Volume 12, Issue 3, S.301-316.

NIKIAS, A. D. / SCHWARTZ, S. / YOUNG R. A. (2005) Optimal Performance Measures with Task Complementarity. Journal of Management Accounting Research: Volume 17, Issue 1, S.53-73.

NOOTEBOOM, B. / BOGENRIEDER, I. (2002): Change of Routines: A Multi-Level Analysis. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1098556, 17.05.2012.

OHNE VERFASSEN (2007): Siemens verkleinert Vorstand.
<http://www.compliancemagazin.de/markt/unternehmen/siemens301107.html>,
01.04.2014.

OHNE VERFASSEN (2013a): Löscher kämpft um sein Amt.
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/kritik-an-siemens-chef-machtkampf-im-aufsichtsrat/8554104-2.html>, 01.04.2014.

OHNE VERFASSEN (2013b): Was der Abgang von Löscher kosten dürfte.
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/siemens-was-der-abgang-von-loescher-kosten-duerfte/8558202.html>, 01.04.2014.

OHNE VERFASSEN (2013c): Siemens-Chef Löscher hat wohl Verbündete.

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/koepfe/aufsichtsrats-uneinig-fondsmanager-kritisiert-kommunikation/8564252-2.html>, 01.04.2014.

OHNE VERFASSEN (2013d): Peter Löscher – Absturz eines Hoffnungsträgers.

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/siemens-peter-loescher-absturz-eines-hoffnungstraegers/8560888.html>, 01.04.2014.

OECHSLER, W. A. (2006): Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. München, Wien.

OECHSLER, W. A. / SCHMIDT, C. / PAUL, C. (2008): Charakteristika von Vorstandsmitgliedern - Humankapitalsignale bei der Besetzung von Positionen im Top-Management. In: Zeitschrift für Management. Volume 3, Issue 3, S.199-224.

OESTERLE, M. J. (2002): Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld von Führungskontinuität und Führungswechseln im Top-Management. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2, S.101-109.

OESTERLE, M.J. (2003): Entscheidungsfindung im Vorstand großer deutscher Aktiengesellschaften. In: Zeitschrift Führung und Organisation. Volume 72, S. 199 – 208.

OI W. Y. (1962): Labor as a Quasi-Fixed Factor. In: The Journal of Political Economy. Volume 70, Issue 6, S.538-555.

O'KEEFE, M. / KIP VISCUSI, W. / ZECKHAUSER R. J. (1984): Economic Contests: Comparative Reward Schemes. In: Journal of Labor Economics. Volume 2, Issue 1, S.27-56.

OLIVER, P. E. / MARWELL, G. (1988): The Paradox of Group Size in Collective Action: A Theory of the Critical Mass. In: American Sociological Review. Volume 53, Issue 1, S.1-8.

OLSON, MANCUR (1965): *The Logic of Collective Action*. Cambridge

OLSON, B. J. / PARAYITAM, S. / TWIGG, N. W. (2006): Mediating Role of Strategic Choice Between Top Management Team Diversity and Firm Performance: Upper Echelons Theory Revisited. In: *Journal of Business & Management*. Volume 12, Issue 2, S.111-126.

OSTERLOH, M. / FREY B. S. (2005): Corporate Governance. Eine Prinzipal-Agenten-Beziehung. Team-Produktion oder ein soziales Dilemma? In: SCHAUENBERG, B. / SCHREYÖGG G. / SYDOW, J. (Hrsg.) *Institutionenökonomik als Managementlehre? Managementforschung* 15. Wiesbaden, S.333-364.

OSWICK, C. / JONES, P. (1991): The Age Factor in Work Performance: Age-ism Or Realism? In: *Management Services*. Volume 35, Issue 12, S.12-15.

PALMER, T. M. / VARNER, I. I. (2007): A Comparison of the International Diversity on Top Management Teams of Multinational Firms Based in the United States, Europe, and Asia: Status and Implications. In: *Singapore Management Review*. Volume 29, Issue 1, S.1-30.

PELLED, L. H. (1996): Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. In: *Organization Science*. Volume 7, Issue 6, S.615-631.

PELLED, L. H. / EISENHARDT, K. M. / XIN, K. R. (1999): Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. In: *Administrative Science Quarterly*. Volume 44, Issue 1, S.1-28.

PETERSON, R. S. (1997). A directive leadership style in group decision making is both virtue and vice: Evidence from elite and experimental groups. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 72, S.1107-1121.

PETTIGREW, A. M. (1992): On Studying Managerial Elites. In: Strategic Management Journal. Special Issue, Volume 13, S.163-182.

PICOT, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation- Ein Überblick über neuer Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. In: ORDELHEIDE, D. / RUDOLPH, B. / BÜSSELMANN, E. (Hrsg.) Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. Stuttgart, S.143-172.

PITCHER, P. / SMITH, A. D. (2001): Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies. In: Organization Science. Volume 12, Issue 1, S.1-18.

PODSIADLOWSKI, A. (2002): Diversität in Organisationen und Arbeitsgruppen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Heft 42, S.260-283.

POPPER, K. (1966): Logik der Forschung. 2. Auflage, Tübingen.

POTTHOFF, E. (2000): Fehlt im Konzernvorstand der Chief Executive Officer (CEO)? In: Der Betrieb, 53. Jg., H. 42, S. 1. <http://www.der-betrieb.de/content/dft,0,6377>, 20.02.2013.

PRATT, J. W. / ZECKHAUSER, R. J. (1991): Principals and Agents: The Structure of Business. Boston, Massachusetts.

RADNER, R. (1981): Monitoring Cooperative Agreements in a Repeated Principal-Agent-Relationship. In: Econometrica. Volume 49, Issue 5, S.1127-1148.

RAFAELY, V. / DROR, I. E. / REMINGTON, B. (2006): Information selectivity in decision making by younger and older adults. In: International Journal of Psychology. Volume 41, Issue 2, S.117-131.

RAJAGOPALAN, N. / RASHEED, A. M. A. / DATTA, D. K. (1993): Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions. In: Journal of Management. Volume 19, Issue 2, S.349-384.

RANDLESOME, C. (2000): Changes in management culture and competencies: the German experience. In: Journal of Management Development. Volume 19, Issue 7, S.629-642.

RAPPOLD, P. (2011): Macht von Vorstandsvorsitzenden : eine Survival-Analyse der Determinanten erzwungener Entlassungen in deutschen Aktiengesellschaften. München.

REES, R. (1985): The Theory of Principal and Agent: Part I. In: Bulletin of Economic Research. Volume 37, Issue 1, S.3-26.

RICHARD, O. C. / SHELOR, R. M. (2002): Linking top management team age heterogeneity to firm performance: juxtaposing two mid-range theories. In: International Journal of Human Resource Management. Volume 13, Issue 6, S.958-974.

RICHTER, A. (1995): Adverse Selektion auf Versicherungsmärkten: informationsökonomische Analyse bei exogener, vom Versicherer nicht beobachtbarer Schadenverteilung. Karlsruhe.

RICHTER, R. / FURUBOTN E. G. (1999): Neue Institutionenökonomik: eine Einführung und kritische Würdigung. 2. Auflage, Tübingen.

RIES, B. C. / DIESTE, L. S. / WEGGE, J. / SCHMIDT, K.-H. (2010): Altersheterogenität und Gruppeneffektivität: Die moderierende Rolle des Teamklimas. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Volume 64, Issue 3, S.137-146.

ROBBINS, S. P. (2005): Organizational Behavior. 11. Auflage. Upper Saddle River, New Jersey.

ROSEN, S. (1982): Authority, Control, and the Distribution of Earnings.in: The Bell Journal of Economics. Volume 13, Issue 2, S.311-323.

ROSENSTIEL VON, L. (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie : Basiswissen und Anwendungshinweise. 6. Auflage, Stuttgart.

Roos, S. (2006): Unternehmensperformance und Vorstandswechsel: eine empirische Analyse zur Effizienz deutscher Aufsichtsräte. Würzburg.

Ross, S. A. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. In: American Economic Review. Volume 63, Issue 2, S.134-139.

RUPPEL, M. K. (2006): Vorstandsorganisation: eine Betrachtung aus gruppenpsychologischer Perspektive. Lohmar, Köln.

SAAM, N. J. (2002): Prinzipale, Agenten und Macht : eine machttheoretische Erweiterung der Agenturtheorie und ihre Anwendung auf Interaktionsstrukturen in der Organisationsberatung. Tübingen.

SADER, M. (2008): Psychologie der Gruppe. 9. Auflage, Weinheim, München.

SALANCIK, G.R. /PFEFFER, J. (1977): Constraints on Administrator Discretion: The Limited Influence of Mayors on City Budgets. In: Urban Affairs Quarterly, Volume 12, S.475-498.

SCHAUENBERG, B. (1991): Organisationsprobleme bei dauerhafter Kooperation. In: ORDELHEIDE, D. / RUDOLPH, B. / BÜSSELMANN, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. Stuttgart, S.329-356.

SCHEWE, G. (2005): Unternehmensverfassung: Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung. Berlin u.a.

SCHNEIDER, J. (2000): Erfolgsfaktoren der Unternehmensüberwachung: Corporate Governance aktienrechtlicher Aufsichtsorgane im internationalen Vergleich. Berlin.

SCHNEIDER, J. 2006: Optimale Delegation bei mehreren Agenten: Untersuchung eines zweistufigen Entscheidungsprozesses. München.

SCHOPPEN, W. (2011): Der Aufsichtsrat zwischen Beratung und Kontrolle. In: Der Aufsichtsrat. Heft 3, S.38-40.

SCHRADER, S. (1995): Spitzenführungskräfte, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. Tübingen.

SCHRÖDER M. N. (2010): Förderung der Leistungsbereitschaft in unternehmensübergreifenden Projektteams: eine empirische Analyse. Lohmar, Köln.

SCHULZ-HARDT, S. / FREY, D. (2000): Produktiver Dissens in Gruppen: Meinungsdivergenz als Strategie zur Überwindung partieller Informationssuche bei Gruppenentscheidungen. In: Zeitschrift für Psychologie. Volume 208, Issue 3-4, S.385-405.

SCHWALBACH, J., GRAßHOFF, U. (1997): Managervergütung und Unternehmenserfolg, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (67), S.203-217.

SCOTT, K. A. / HEATHCOTE, J. M. / GRUMAN, J. A. (2011): The diverse organization: Finding gold at the end of the rainbow. In: Human Resource Management. Volume 50, Issue 6, S.735-755.

SEMLER, J. (1996): Leitung und Überwachung der Aktiengesellschaft. Die Leitungsaufgabe des Vorstands und die Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats in der Aktiengesellschaft. 2. Auflage, Köln.

SIEGEL, P. A. / HAMBRICK, D. C. (2005): Pay Disparities Within Top Management Groups: Evidence of Harmful Effects on Performance of High-Technology Firms. In: Organization Science. Volume 16, Issue 3, S.259-274.

Siemens Geschäftsbericht 2006.

http://www.siemens.com/investor/pool/de/investor_relations/finanzpublikationen/_geschäftsbericht/D06_00_GB2006_1417680.PDF, 01.04.2014

Siemens Geschäftsbericht 2009.

http://www.siemens.com/investor/pool/de/investor_relations/d09_00_gb2009.pdf
01.04.2014.

Siemens Geschäftsbericht 2010.

http://www.siemens.com/investor/pool/de/investor_relations/siemens_gb_2010.pdf, 01.04.2014.

Siemens Geschäftsbericht 2011.

https://www.siemens.com/annual/11/pdf/Siemens_GB_2011.pdf, 01.04.2014.

SIMON, H. A. (1955): A Behavioral Model of Rational Choice. In: The Quarterly Journal of Economics, Volume 69, Issue 1, S.99-118.

SIMON, H. A. (1957): Models of Man: Social and Rational. New York.

SIMON, H. A. (1990): Invariants of human behavior. In: Annual Review of Psychology, Volume 41, Issue 1, S.1-19.

SIMONS, T. / PELLED, L. H. / SMITH, K. A. (1999): Making use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. In: Academy of Management Journal. Volume 42, Issue 6, S.662-673.

SIMONS, T. / PELLED, L. H. (1999): Understanding Executive Diversity: More than Meets the Eye. In: Human Resource Planning. Volume 22, Issue 2, S.49-51.

SIMSEK, Z. (2007): CEO tenure and organizational performance: an intervening model. In: Strategic Management Journal. Volume 28, Issue 6, S.653-662.

SIMSEK, Z. / VEIGA, J. F. / LUBATKIN, M. H. / DINO, R. N. (2005): Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration. In: Academy of Management Journal. Volume 48, Issue 1, S.69-84.

SINGH, J. V. (1986): Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making. In: Academy of Management Journal. Volume 29, Issue 3, S.562-585.

SMITH, A. / HOUGHTON, S. M. / HOOD, J. N. / RYMAN, J. A. (2006): Power relationships among top managers: Does top management team power distribution matter for organizational performance? In: Journal of Business Research. Volume 59, Issue 5, S.622-629.

SMOLKA, K. M. / RADOMSKY, S. (2007): Vorstandschefs unter strenger Kontrolle. In Financial Times Deutschland. 23.Mai 2007.

SOMMER, C. (2007) Viele der Einzelkämpfer stehen sich selbst im Weg. Ein Gespräch über neue Anforderungen an Führungskräfte mit Tom Sommerlatte. <http://www.brandeins.de/magazin/diven-daemmerung/viele-der-einzelkaempfer-stehen-sich-selbst-im-weg.html>, 10.02.2012.

SPENCE, M. (1973): Job Market Signaling. In: Quarterly Journal of Economics. Volume 87, Issue 3, S.355-374.

SPENCE, M. (1974): Market Signaling. Cambridge, Massachusetts.

SPENCE, M. (1976): Informational Aspects of Market Structure: An Introduction. In: Quarterly Journal of Economics. Volume 90, Issue 4, S.591-597.

SPREMANN, K. (1987): Agent and Principal. In: BAMBERG, G. / SPREMANN, K. (Hrsg.): Agency Theory, Information, and Incentives. Berlin , S. 3-38.

SPREMANN, K. (1988): Reputation, Garantie, Information. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Volume 58, S. 613-629.

SPREMANN, K. (1990): Asymmetrische Information. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Volume 60 , S. 561-586.

STAEHLE, W. H. (1999): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage, München.

STIGLITZ, J. E. (1974): Incentives and Risk Sharing in Sharecropping. In: Review of Economic Studies. Volume 41, Issue 126, S.219-255.

STIGLITZ, J. E. (1985): Credit Markets and the Control of Capital. In: Journal of Money, Credit & Banking Volume 17, Issue 2, S.133-152.

STIGLITZ, J. E. / WALSH, C. (2010): Mikroökonomie: Band 1 zur Volkswirtschaftslehre. München.

STOCK, R. (2002): Coaching von Teams: Ein systematischer Ansatz zur Messung und Steigerung der Einflussgrößen des Teamerfolgs. In: Zeitschrift für Führung und Organisation. Volume 71, Heft 2, S. 89-95.

STRAUBHAAR, T. (2007): System der Mitbestimmung lädt zu Korruption ein. <http://www.welt.de/wirtschaft/article782266/System-der-Mitbestimmung-laedt-zu-Korruption-ein.html>, 20.02.2013.

STREECK, W. / HÖPNER M. (2003): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt/Main.

STUMPF, S. / THOMAS, A. (1999). Management von Heterogenität und Homogenität in Gruppen. In: Personalführung, Volume 32, Heft 5, S.36-44.

TALKE, K. / SALOMO, S. / ROST, K. (2010): How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. In: Research Policy. Volume 39, Issue 7, S.907-918.

TANNENBAUM, S. I. / WOODS, S. B. (1992): Determining a Strategy for Evaluating Training: Operating Within Organizational Constraints. In: Human Resource Planning. Volume 15, Issue 2, S.63-81.

TAYLOR, R. N. (1975): Age and Experience as Determinants of Managerial Information Processing and Decision Making Performance. In: Academy of Management Journal. Volume 18, Issue 1, S.74-81.

TEGARDEN, D. / TEGARDEN, L. / SHEETZ, S. (2009): Cognitive Factions in a Top Management Team: Surfacing and Analyzing Cognitive Diversity using Causal Maps. In: Group Decision & Negotiation. Volume 18, Issue 6, S.537-566.

TERBERGER, E. (1993): Agency-Theorie. In: CORSTEN, H. (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., München, S. 29 - 34.

TERBERGER, E. (1994): Neo-institutionalistische Ansätze, Entstehung und Wandel - Anspruch und Wirklichkeit. Wiesbaden.

THEISEN, M. R. (2012): Vorüberlegungen zu einer modernen Aufsichtsratsfinanzierung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Volume 64, S.349-363.

THEISEN, M. R. (2013): Entlastet oder nicht entlastet - das ist die Frage. In: Der Aufsichtsrat, Gastkommentar, Heft 04 , S. 53.

TICHY, N. M. / FOMBRUN, C. J. / DEVANNA, M A. (1982): Strategic Human Resource Management. In: Sloan Management Review. Volume 23, Issue 2, S.47-61.

TIROLE, J. (1986): Hierarchies and Bureaucracies: On the Role of Collusion in Organizations. In: Journal of Law, Economics & Organization. Volume 2, Issue 2, S.181-214.

TUCKMAN, B. (1965): Developmental sequence of small groups. In: Psychological Bulletin. Volume 63, Issue 6, S.384-399.

TUSHMAN, M. L. / ROSENKOPF, L. (1996): Executive Succession, Strategic Reorientation and Performance Growth: A Longitudinal Study in the U.S. Cement Industry. In: Management Science. Volume 42, Issue 7, S.939-953.

VAN YPEREN, N. W. / HAGEDOORN, M. (2003): Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support. In: Academy of Management Journal. Volume 46, Issue 3, S.339-348.

VATER, G. / FISCHER-LEDENICE K. (2005): Top-Management-Teams - Die neue Form der Führung an der Spitze von Unternehmen? http://www.gundivater.com/wp-content/uploads/pdf/Gundi-Vater_Top-Management-Teams.pdf, 26.04.2012.

VEEN, S. /BACKES-GELLNER U. (2009): Betriebliche Alterstrukturen und Produktivitätseffekte. In: BACKES-GELLNER, U. / VEEN, S. (Hrsg.): Altern, Arbeit und Betrieb. Altern in Deutschland Band 3. Halle/Saale.

VENKATRAMAN, N. / RAMANUJAM, V. (1986): Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. In: Academy of Management Review. Volume 11, Issue 4, S.801-814.

VROOM, V. H. / PAHL, B. (1971): Relationship Between Age and Risk Taking Among Managers. In: Journal of Applied Psychology. Volume 55, Issue 5, S.399-405.

WAGEMAN, R. (1995): Interdependence and Group Effectiveness. In: Administrative Science Quarterly. Volume 40, Issue 1, S.145-180.

WAGNER III, J. A. (1995): Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups. In: Academy of Management Journal. Volume 38, Issue 1, S.152-173.

WAGNER, J. (2012): Bestellung von Vorständen – BGH hat an gängiger Praxis nichts auszusetzen. <http://www.platow.de/vorzeitige-wiederbestellung-von-vorstaenden/3122798.html>, 12.12.2012.

WAGENHOFER, A. (1996): Anreizsystem in Agency-Modellen mit mehreren Aktionen. In: Die Betriebswirtschaft. Volume 56, S.155-165.

WAHREN, K. (1994): Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen. Berlin, New York.

WANG, H. / WALLACE, N. (2009): CEO Age and Managerial Discretion: Evidence from CEO Succession. In: Journal of the Academy of Business & Economics. Volume 9, Issue 4, S.149-165.

WARNCKE, M. (2005): Prüfungsausschuss und Corporate Governance. Einrichtung, Organisation und Überwachungsaufgabe. Berlin.

WEGGE, J. (2001): Gruppenarbeit. In: SCHULER, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen, S. 483-507.

WEIBLER, J. / BRODBECK, F. C. / SZABO, E. / REBER G. / WUNDERER, R. / MOOSMANN, O. (2000): Führung in kulturverwandten Regionen: Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei Führungsidealen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Die Betriebswirtschaft. Volume 60, Issue 5, S. 588-606.

WEISE P. / EGER T. (1987): Das Koordinationsproblem sozialer Gruppen. In: *European Journal of Political Economy*. Volume 3, Issue 3, S.351-367.

WENGER, E. / TERBERGER, E. (1988): Die Beziehung zwischen Agent und Prinzipal als Baustein einer ökonomischen Theorie der Organisation. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*. Volume 17, S. 506 – 514.

WHEELAN, S. (2009): Group Size, Group Development, and Group Productivity. In: *Small Group Research*. Volume 40, Issue 2, S. 247-262.

WIERSEMA, M. F. (1992): Strategic Consequences of Executive succession within Diversified Firms. In: *Journal of Management Studies*. Volume 29, Issue 1, S.73-94.

WIERSEMA, M. F. / BANTEL, K. A. (1992): Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. In: *Academy of Management Journal*. Volume 35, Issue 1, S.91-121.

WIERSEMA, M. F. / BANTEL, K. A. (1993): Top Management Team Turnover as an Adaption Mechanism: The Role of the Environment. In: *Strategic Management Journal*. Volume 14, Issue 7, S.485-504.

WILKE, H./ WIT, A. (2003). Gruppenleistung. In: STROEBE, W. / JONAS K. / HEWSTONE M. (Hrsg.) *Sozialpsychologie: Eine Einführung*. Berlin, S.498-535.

WILKESMANN, U. (1994): Zur Logik des Handelns in betrieblichen Arbeitsgruppen : Möglichkeiten und Grenzen einer Rational-Choice-Theorie der Anreizsysteme bei Gruppenarbeit. Opladen.

WILLIAMSON, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus : Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Tübingen.

WINTER (2001): Empirische Untersuchungen zur Managemententlohnung. In: Jost, P.-J. (Hrsg.) Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 491-539.

WISEMAN R. M. / Cuevas-Rodríguez, G. / Gomez-Mejia, L. R. (2012): Towards a Social Theory of Agency. In: Journal of Management Studies. Volume 49, Issue 1, S.202-222.

WISWEDE, G. (1998): Soziologie: Grundlagen und Perspektiven für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich. 3. Auflage, Landsberg/Lech.

WITT, P. (2001): Corporate Governance In: JOST, P.-J. (Hrsg.) Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 85-115.

WITTENBAUM, G. M. / HOLLINGSHEAD, A. B. / PAULUS, P. B.; HIROKAWA, R. Y. / ANCONA, D. G. / PETERSON, R. S. / JEHN, K. A. / YOON, K. (2004): The functional Perspective as a Lens for Understanding Groups. In: Small Group Research. Volume 35, Issue 1, S.17-43.

WOLF, J. (2005) Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien und Kritik. 2. Auflage, Wiesbaden.

WRAGE, M. / TUSCHKE, A. / BRESSER R. (2011): Gut vernetzt. In: Zeitschrift Führung und Organisation. Volume 80, Heft 5, S.329-334.

YAN, Y. /CHONG, C. Y. / MAK, S. (2010): An exploration of managerial discretion and its impact on firm performance: Task autonomy, contractual control, and compensation. In: International Business Review. Volume 19, Issue 6, S.521-530.

ZANDER, A. (1979): The Psychology of Group Processes. In: Annual Review of Psychology. Volume 30, Issue 1, S.417-451.

ZENGER, T. R. (1992): Why Do Employers Only Reward Extreme Performance? Examining the Relationships among Performance, Pay, and Turnover. In: Administrative Science Quarterly. Volume 37, Issue 2, S.198-219.

ZIMMERMANN, S. (2009): Rekrutierungsvorgehen deutscher Unternehmen im Bereich des Topmanagements. München.