

Sandro Michael Keller

Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument:

Welche Hierarchiestufe
beeinflusst die Mitarbeiter?



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument:
Welche Hierarchiestufe beeinflusst die Mitarbeiter?





Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument: Welche Hierarchiestufe beeinflusst die Mitarbeiter?

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Sandro Michael Keller

von

Winterthur (Zürich) und Beringen (Schaffhausen)

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Urs Fueglistaller

und

Prof. Dr. Jörg-Michael Gasda

Dissertation Nr. 4408

Cuvillier Verlag Göttingen 2015



Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 19. Mai 2015

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2015

Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 2015

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2015

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2015

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9065-4

eISBN 978-3-7369-8065-5



Vorwort des Autors

„Nicht in der Erkenntnis liegt das Glück,
sondern im Erwerben der Erkenntnis.“

Edgar Allan Poe (1809-1849), US-amerikanischer Journalist und Dichter

Ich sitze im fernen Singapur und beende eine Arbeit, die mich während vier Jahren beschäftigt hat. Doch ich stelle fest, dass die Reise damit nicht endet, sondern neu beginnt. An diesem Meilenstein des Lebens ist es mir ein grosses Bedürfnis, all jenen zu danken, welche mich auf dieser Reise zum Erkenntnisgewinn begleitet haben – und mich auf der neuen Reise hoffentlich erneut begleiten werden.

Mein aufrichtigster Dank gebührt meinem Doktorvater, *Prof. Dr. Urs Fueglistaller*, meinem Korreferenten *Prof. Dr. J.-Michael Gasda* und meinem Kollegen *Dr. Alexander Fust*. Sie haben mich fachlich wie menschlich beeinflusst und beeindruckt. Ebenso danke ich dem Team des SGI in Singapur und *Prof. Dr. Wee Liang Tan* der SMU Business School für die Gastfreundschaft und die inspirierenden Gespräche.

Ohne die Unterstützung von Praktikern wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Ich danke allen Unternehmen und allen beteiligten Personen, die durch ihre Antworten, ihre Ideen und ihre Offenheit zu dieser Dissertation beigetragen haben.

Weiter ist es mir ein Herzensanliegen, meinen ehemaligen Kollegen des KMU-HSG zu danken: Conny, Heidi, Martina, Marlies, Regula, Rita, Ruth, Selina, Flurina, Irene, Lisa, Nadine, Sonja, Susan, Tamara, Arik, Dominik, Frank, Fry, Heiko, Michael, Pipo, Philipp, Shaun, Thomas, Thierry, Tobi und Walter - Danke für die herausfordernde Zeit!

Mein Dank gilt all den guten Freunden wie Sandro und Rita, Samuel und Marisa oder Dany und Daniela, die mit inspirierenden Gesprächen und treuer Freundschaft selbst bei räumlicher Distanz stets eine Motivation oder willkommene Ablenkung waren.

Abschliessend sei meiner Familie besonders gedankt: Meinem bewundernswerten Vater Willi für seine Erziehung mit Liebe, Werten und Pragmatismus, seiner besseren Hälfte Maya für all ihre Güte, meiner Mutter für all die Liebestaten, die immer Bestand haben werden, meinem Bruder Manuel und seiner Familie (Anja, Jessy & Alex) sowie Beat und Jolanda. Mögen wir uns auf der gemeinsamen Reise weiter begleiten dürfen.

St. Gallen und Singapur im März 2015

Sandro Michael Keller





mein grösster und unendlicher Dank gilt meiner Verlobten Rahel Maria Erb

—

ihr widme ich diese Dissertation

danke





Grundverständnis meiner Dissertation

Es ist nicht mehr selbstverständlich, die Dissertation in Form einer Monographie zu erarbeiten. Intuitiv ist eine Zunahme kumulativer Doktorarbeiten feststellbar. Deshalb möchte ich an dieser Stelle mein persönliches Verständnis einer monographischen Dissertation erläutern.

Ganz am Ende meiner langen Ausbildung an der Universität St. Gallen schliesst sich ein Kreis, der in der allerersten Vorlesung begonnen hat: Der damalige Rektor, Prof. Dr. Ernst Mohr, begrüßte uns in Anlehnung an den bekannten deutschen Soziologen und Nationalökonom Max Weber mit der Aufforderung, während unserer Ausbildung „dicke Bretter zu bohren“. Damals verstand ich diesen Satz noch nicht in seiner Gesamtheit. Am Ende meines Doktorats glaube ich, dies zu tun. Ob wegen oder trotz Bologna, das heutige Studiensystem ist bis ins Detail durchstrukturiert und modularisiert. In Kombination mit den beruflichen, militärischen und extracurricularen Aktivitäten gleicht die Ausbildung meist einem Hürdenlauf mit enger Zeitvorgabe. Tiefe und Reflexion haben dabei leider oftmals keine Priorität.

Die Dissertation steht dabei wie ein Monolith in der Bildungslandschaft. Trotz einiger weniger Pflichtseminare ist ein Doktorand auch bei enger Betreuung auf sich selbst gestellt. Von der Themenwahl über die Suche der konkreten Forschungslücke bis hin zur Ausgestaltung der eigenen Empirie ist und bleibt es ein iterativer Prozess, bei dem man gleich einem Wanderer in unbekanntem Terrain mutig ins Ungewisse schreitet. Dieser Prozess des Erforschens und des Entdeckens der grossen Tiefe eines engen Themenfeldes ist eine einmalige Gelegenheit. Ich habe diese Zeit sehr geschätzt und dabei viel gelernt. Durch den Trend der Aufsplitterung in einzelne Journal-Artikel wird der Monolith Dissertation seiner Einzigartigkeit beraubt. Dies ist zu bedauern.

Dieses Werk soll zeigen, dass eine moderne Dissertation in monographischer Form einen substantiellen Beitrag zur internationalen Forschung leisten und gleichzeitig reflektierend sein kann. Dass dazu ein daraus abgeleiteter Journal-Artikel sinnvoll sein kann, wird nicht bestritten. Wie Beispiele zeigen, ist dies keineswegs zwingend.¹

¹ Die Dissertationen von Adonisi (2003) und Brizek (2003) zeigen exemplarisch, dass auch monographische Dissertationen international zitiert werden. So werden diese im viel beachteten Artikel von Hornsby et al. (2013) in der Zeitschrift *Product Innovation Management* zitiert. Die Zeitschrift wird im VHB-Jourqual Ranking (2011) mit A bewertet. Bei deutschsprachigen Dissertationen ist ein Journal-Artikel für die globale Verbreitung der Ergebnisse zwingend erforderlich.



Diese Dissertation kombiniert die beiden Welten der internationalen Journal Forschung und der reflektierenden klassischen Monographien, indem sie die Struktur entsprechend anpasst. So ist der erste Teil der vorliegenden Arbeit durchaus im Sinne eines Journal-Artikels aufgebaut. Der Theorieteil ist knapp und fokussiert. Die Forschungslücken sind in aktuellen und international etablierten Zeitschriften verortet. Ebenso knüpft die Empirie im Stil der Zeitschriften direkt und schlank an den Theorieteil an und entspricht den geltenden Vorgaben der Wissenschaft. Doch anstatt mit der Präsentation der empirischen Ergebnisse abzuschliessen, sollen Ansätze für weitere Forschungsarbeiten diskutiert werden. Im Gegensatz zu Journal-Artikeln soll dies vertiefter erfolgen, wodurch neue theoretische Ansätze skizziert werden. Dabei kommen Theorien und Konstrukte zur Anwendung, welche in dieser Form in einer Zeitschrift den Rahmen sprengen würden. Zusätzlich zur Diskussion der empirischen Ergebnisse werden Handlungsempfehlungen für die Führungspraxis vorgeschlagen.

Dieser Spagat zwischen der Strenge („Rigor“) eines Journal-Artikels und der Reflexion einer Monographie ist anspruchsvoll. An dieser Zielvorgabe will ich mich gerne messen lassen.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Autors	I
Grundverständnis meiner Dissertation	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
Zusammenfassung	XII
Executive summary	XIII
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung in der Praxis	1
1.2 Forschungslücken	2
1.3 Forschungsfragen	6
1.4 Methodik	8
2 Theoretische Grundlagen	13
2.1 Eingrenzung von Corporate Entrepreneurship	13
2.2 Theoretische Bezugspunkte	14
2.3 Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI)	17
2.3.1 Entwicklung des Forschungsgebiets	17
2.3.2 CEAI als Modell und Messskala	18
2.3.3 Aktueller Forschungsstand	20
2.3.4 Hierarchieverständnis des CEAI	21
2.3.5 Wirkungsmodell	24
3 Empirische Untersuchung	27
3.1 Konzeptionelles Rahmenwerk	27
3.1.1 Hierarchiestufen	27
3.1.2 Top-Down Ansatz als Basis der Untersuchung	29
3.1.3 Präzisierung des Verhaltens mittels Exploitation und Exploration	30
3.2 Hypothesen	33
3.2.1 Effekte des CEO Verhaltens auf das Verhalten des Front-Liners	34
3.2.2 Effekte des CEO Verhaltens auf das Verhalten des Supervisors	34
3.2.3 Direkte Effekte des SV Verhaltens auf das Verhalten der Front-Liner	35
3.2.4 Mediatoreffekte des SV Verhaltens auf das Verhalten der Front-Liner	36
3.2.5 Zusammenfassung der Hypothesen	38
3.3 Operationalisierung der Variablen	39
3.3.1 Untersuchungsumfeld	39
3.3.2 Unabhängige und Mediatorvariable: CEAI	43
3.3.3 Abhängige Variablen: Exploration und Exploitation	48
3.3.4 Kontroll-Variablen	49



3.4	Ergebnisse	50
3.4.1	Deskriptive Statistik des Stichprobenumfangs	50
3.4.2	Reliabilität der Ergebnisse	54
3.4.3	Hypothesentests mittels Regressionsanalyse	57
3.4.4	Zwischenfazit	65
3.5	Zusätzliche Analyse	66
3.5.1	Herleitung der Hypothesen	67
3.5.2	Operationalisierung der Variablen	69
3.5.3	Ergebnisse	70
3.6	Diskussion der Ergebnisse	80
4	Ansätze zukünftiger Forschung	84
4.1	CEAI Skala	85
4.1.1	Klärung der Faktoren von CEAI	85
4.1.2	Fragekatalog (Items)	86
4.1.3	Transparenz	87
4.2	Erweiterung der theoretischen Grundlagen von CEAI	88
4.2.1	Theorie des Sozialen Lernens (Social Learning)	89
4.2.2	Theorie des Sozialen Tauschs (Social Exchange)	90
4.2.3	Kombinierte Betrachtung	92
4.3	Post-hoc Analyse: Erklärungsansätze für die Kaskaden-Wirkung	94
4.3.1	Methodisches Vorgehen der Post-hoc Analyse	95
4.3.2	Erklärungsansatz 1: (Hierarchische) Distanz	96
4.3.3	Erklärungsansatz 2: Beziehungsdauer	99
4.3.4	Erklärungsansatz 3: Kontaktzeit	102
5	Fazit	105
5.1	Implikationen für die Forschung	105
5.2	Implikationen für die Führungspraxis	107
5.3	Limitierungen dieser Forschung	111
5.4	Schlussbetrachtung	115
	Literaturverzeichnis	117
	Anhang	137
	Anhang I: Ergebnisse der Post-hoc Analyse	137
	Anhang II: Übersetzung und Anpassung der finalisierten CEAI Skala	140
	Anhang III: Übersicht der nicht verwendeten Fragen der CEAI Skala	145
	Anhang IV: Fragebogen an die Front-Line Mitarbeiter	148
	Anhang V: Fragebogen an die Supervisors	152
	Anhang VI: Fragebogen an die CEOs	157
	Anhang VII: Qualitative Ergebnisse der empirischen Erhebung	161
	Curriculum Vitae	167



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungslücke in der bestehenden Literatur	5
Abbildung 2: Zusammenhang Verhalten, Umfeld und Wahrnehmung	6
Abbildung 3: Zentrale Forschungsfragen dieser Dissertation	8
Abbildung 4: Empirisches Vorgehen dieser Arbeit (vereinfacht)	9
Abbildung 5: Struktur der Dissertation.....	11
Abbildung 6: Forschungsansätze zu unternehmerischem Verhalten.....	17
Abbildung 7: Kaskaden-Modell.....	26
Abbildung 8: Bypass-Modell.....	26
Abbildung 9: Konzeptionelles Rahmenwerk des Forschungsmodells	33
Abbildung 10: Detaillierte graphische Darstellung der Hypothesen 1 & 2.....	38
Abbildung 11: Prozessschritte des empirischen Vorgehens	42
Abbildung 12: Graphischer Überblick der Ergebnisse der Hypothesentests 1 & 2	65
Abbildung 13: Ausweitung des Untersuchungsdesigns	67
Abbildung 14: Detaillierte graphische Darstellung sämtlicher Hypothesen	68
Abbildung 15: Graphischer Überblick der Ergebnisse der Hypothesentests 3 & 4	80
Abbildung 16: Soziales Lernen und Sozialer Tausch als Erklärungsansätze	93
Abbildung 17: Exploitives Verhalten Front-Liner nach Distanz - CEO	98
Abbildung 18: Exploratives Verhalten Front-Liner nach Distanz - CEO	98
Abbildung 19: Exploitives Verhalten Front-Liner nach Distanz - SV	98
Abbildung 20: Exploratives Verhalten Front-Liner nach Distanz - SV	99
Abbildung 21: Exploitives Verhalten Front-Liner nach Beziehungsdauer - CEO ..	100
Abbildung 22: Exploratives Verhalten Front-Liner nach Beziehungsdauer - CEO ...	101
Abbildung 23: Exploitives Verhalten Front-Liner nach Beziehungsdauer - SV	101
Abbildung 24: Exploratives Verhalten Front-Liner nach Beziehungsdauer - SV	101
Abbildung 25: Exploitives Verhalten Front-Liner nach Kontaktzeit - CEO	103
Abbildung 26: Exploratives Verhalten Front-Liner nach Kontaktzeit - CEO	103
Abbildung 27: Exploitives Verhalten Front-Liner nach Kontaktzeit - SV	104
Abbildung 28: Exploratives Verhalten Front-Liner nach Kontaktzeit - SV	104
Abbildung 29: Vorschlag eines Prozessablaufs zur Implementierung von CE	110



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick CE als „Umbrella-Konzept“ mit Quellensammlung	16
Tabelle 2: Theoretische Grundlagen zur Entwicklung des CEAI	19
Tabelle 3: Forschungshypothesen 1	38
Tabelle 4: Forschungshypothesen 2	39
Tabelle 5: Überblick Modifizierung der CEAI Skala	47
Tabelle 6: Erhebungsstatistik mit Rücklaufquote für H ₁ & H ₂	51
Tabelle 7: Deskriptive Statistik für H ₁ & H ₂	53
Tabelle 8: Nachträglich entfernte Fragen	55
Tabelle 9: Korrelationstabelle für H ₁ & H ₂ (I/III)	58
Tabelle 10: Korrelationstabelle für H ₁ & H ₂ (II/III)	59
Tabelle 11: Korrelationstabelle für H ₁ & H ₂ (III/III)	60
Tabelle 12: Regressionsergebnisse für H ₁	61
Tabelle 13: Regressionsergebnisse für H ₂	62
Tabelle 14: Forschungshypothesen 3	68
Tabelle 15: Forschungshypothesen 4	69
Tabelle 16: Erhebungsstatistik mit Rücklaufquote für H ₃ & H ₄	70
Tabelle 17: Deskriptive Statistik für H ₃ & H ₄	71
Tabelle 18: Korrelationstabelle für H ₃ & H ₄ (I/III)	73
Tabelle 19: Korrelationstabelle für H ₃ & H ₄ (II/III)	74
Tabelle 20: Korrelationstabelle für H ₃ & H ₄ (III/III)	75
Tabelle 21: Regressionsergebnisse für H ₃	76
Tabelle 22: Regressionsergebnisse für H ₄	77
Tabelle 23: Zusammenfassung aller Hypothesentests	81
Tabelle 24: Anhang – Post-hoc Analyse (Hierarchische) Distanz (Median Split)	137
Tabelle 25: Anhang – Post-hoc Analyse Beziehungsdauer (Median Split)	138
Tabelle 26: Anhang – Post-hoc Analyse Kontaktzeit (Median Split)	139
Tabelle 27: Anhang - Übersetzung und Skala der CEAI Skala	144
Tabelle 28: Anhang - Nicht verwendete Fragen der CEAI Skala	147



Abkürzungsverzeichnis

CE	Corporate Entrepreneurship
CEAI	Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument
CEO	Chief Executive Officer (Geschäftsführer)
CI	Konfidenzintervall
CES	Corporate Entrepreneurship Strategie
EB	Entrepreneurial Behavior
EO	Entrepreneurial Orientation
FL	Front-Liner (Mitarbeiter)
FI	Faktorladung
IWB	Innovative Work Behavior
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KMU-HSG	Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen
korr.	korrigiert
hpW	Stunden pro Woche
HRM	Human Ressource Management
LMX	Leader-Member Exchange (Vorgesetzten-Mitarbeiter Austausch)
MA	Mitarbeiter
OCB	Organizational Citizenship Behavior
p	Signifikanz
PO	Psychological Ownership
r	Regressionskoeffizient
R ²	Quadrat des multiplen Korrelationskoeffizienten
Stabw.	Standardabweichung
SEX	Social Exchange (Sozialer Tausch)
SOL	Social Learning (Soziales Lernen)
SV	Supervisor (Direkter Vorgesetzter)
VIF	Variance Inflation Factor



Zusammenfassung

Unternehmerisches Verhalten wird in Forschung und Führungspraxis intensiv diskutiert. Es wurde mehrfach empirisch gezeigt, dass sich unternehmerisches Verhalten positiv auf das Unternehmensergebnis auswirkt. Bisherige Ansätze beschränken sich vorwiegend auf die Untersuchung der Organisation oder der obersten Führungsebenen. Basierend auf einem induzierten Top-Down Ansatz ergänzt diese Arbeit die bestehende Forschung durch die explorative Analyse unterschiedlicher Hierarchieebenen und deren Einfluss auf Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben (Front-Liner). Die Dissertation knüpft an die Forschung zum Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) an und untersucht empirisch den Einfluss von Führungskräften unterschiedlicher Hierarchiestufen auf das unternehmerische Verhalten von Front-Linern.

Eine empirische Untersuchung analysiert die Wahrnehmung des unternehmerischen Umfelds von 156 Front-Linern in 29 Unternehmen. Im Rahmen eines phänomenbasierten Vorgehens wird gezeigt, dass Vorgesetzte das unternehmerische Verhalten von Front-Linern beeinflussen können. Das Top Management erreicht dies mittels deren direkten Vorgesetzten (Supervisors), welche als Mediator auf die Front-Liner wirken. Somit erfolgt die Wirkung der oberen Führungskräfte in Form einer Kaskade über die Supervisors. Nur eine von vier Hypothesen zeigt eine partielle Mediation. Folglich erscheint ein Bypass-Effekt unwahrscheinlich, bei dem oberste Führungskräfte ohne Mittel Management direkt nach unten wirken. Eine zusätzliche Analyse zeigt, dass diese Wirkungsweise sowohl für die Gestaltung des unternehmerischen Umfelds als auch für das explorative (ideengenerierende) und exploitative (optimierende) Verhalten der Mitarbeiter gilt. Damit leistet die Arbeit einen Beitrag zur Erforschung von Corporate Entrepreneurship auf Mitarbeitererebene und zur CEAI Skalendiskussion.

Die Theorien Social Learning und Social Exchange werden als theoretische Ergänzung des CEAI skizziert, um dieses zukünftig als erklärendes Modell zu etablieren. Auf der Grundlage dieser beiden Theorien zeigt eine Analyse drei Erklärungsansätze. Zudem werden Anpassungen des CEAI Fragekatalogs aufgezeigt. Die Empfehlung für die Unternehmenspraxis lautet, die unmittelbare Beeinflussung der Front-Liner durch den CEO selbstkritisch zu hinterfragen und die Zeitressourcen vermehrt für das Mittel Management zu verwenden. Ohne den Einfluss des CEO zu negieren, wird dem Top Management empfohlen, sich der beschränkten direkten Wirkung des eigenen Handelns auf das unternehmerische Verhalten der Front-Liner bewusst zu sein. Abschliessend wird ein Prozessablauf zur Initiierung von unternehmerischem Verhalten skizziert.



Executive summary

Entrepreneurial behavior is intensely discussed in scientific research and leadership practice. There is some empirical evidence, that entrepreneurial behavior has a positive impact on firm performance. Previous research in this field has mainly been limited to the organizational or top management level. Based on an induced top down approach, this dissertation supplements the existing research using a multi-level framework with a phenomena-based analysis of hierarchy levels and their influence on employees without leadership tasks (front-liner). This dissertation brings together the research of the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) and empirical analyses of the influence of managers at different hierarchical levels on the entrepreneurial behavior of front-liners.

The perception of the corporate environment of 156 front-liners working in 29 companies, was empirically investigated. Using an exploratory approach, it has been shown that superiors can influence the behavior of front-liners. The top management can do so with the support of the direct leaders (supervisors) who mediate the relationship between front-liners and top management. Therefore, the effect of the top management occurs in the form of a cascade through the supervisors. Three out of four hypotheses were supported as full mediation. Hence, a bypass effect, where the top management has direct influence on front-liners without middle management, can mostly be excluded. An additional analysis shows that this effect applies to the creation of the entrepreneurial environment as well as to the explorative (idea generating) and exploitative (optimising) behavior of the employees. Thereby, this thesis contributes to the advanced research of Corporate Entrepreneurship at the employee level and to the discussion of the CEAI scale.

Using the theories of Social Learning and Social Exchange the present work elaborates a theoretical base for the previously phenomena-based CEAI. Therefore, future research can establish CEAI as explanatory model. Based on these two theories additional analysis presents three explications for the empirical tested mediation hypotheses. Based on the empirical results it is recommended, from a management practice, that CEOs critically reflect the possibility to influence employees and that they probably focus more on middle management. This does not negate a CEO's influence. But the top management should be aware of the limited direct impact of the own actions on the entrepreneurial behavior of front-liners. Finally, this work suggests a process for initiating the promotion of entrepreneurial behavior.





1 Einführung

*We decided when I assumed the role of (ABB) CEO
to ensure dialogue with employees,
inviting their input and
bypassing traditional layers of hierarchy.*

Dormann, 2005²

1.1 Problemstellung in der Praxis

Kontinuierliche Innovationen und Verbesserungen sind unerlässlich, um als Unternehmen im aktuellen Marktumfeld bestehen zu können. Global ausgerichtete Konzerne wie Amazon, Apple, 3M, IBM oder Google kennen die Bedeutung von Innovationen (Kuratko, Hornsby & Covin, 2014b; Dörner, 2012). Doch auch für mittelständische Unternehmen sind Innovationen von grosser Wichtigkeit (Fust, 2012; Schmelter, Mauer, Börsch & Brettel, 2010; Wiklund & Shepherd, 2003; Wolff & Pett, 2006; Zehir, Müceldili & Zehir, 2012). Neben den einmaligen, bahnbrechenden Neuerungen, sind auch die „weniger heroischen“, kleinen und alltäglichen Verbesserungen von Bedeutung. Dies kann in Anlehnung an Mair (2002) als *tagtägliches Unternehmertum* bezeichnet werden.³ Obwohl sich die Literatur gemäss Wales et al. (2011) sehr stark auf das Top Management⁴ fokussiert, wird in der Praxis oft gefordert, dass auch das Mittel Management und die Front-Line Mitarbeiter⁵ unternehmerisch handeln (Brun, 2013; Garvin & Levesque, 2006; Self, Bandow & Schraeder, 2010; Towers Watson, 2014). Dies erscheint richtig, da Unternehmen damit die Innovationskraft zahlreicher Mitarbeiter nutzen können. Selbst beim oftmals zitierten Beispiel von 3M waren es zwei Mitarbeiter ohne relevante Führungsaufgaben, welche die bahnbrechende Entdeckung des nicht stark haftenden Klebstoffs gemacht und entwickelt hatten. Der Weltkonzern verdankt den Grundstein des Erfolgs seiner Produktkategorie „Post-it“ somit nicht primär Mittel oder Top Managern, sondern Mitarbeitern unterer Hierarchiestufen (3M, 2014; Self et al., 2010). Es ist eine zentrale Herausforderung der obersten Führungsebene, das innovative unternehmerische Verhalten der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben zu fördern. Dabei ist unklar, ob die oberste Führung das Verhalten der Front-

² Jürgen Dormann, damaliger CEO des Energie- und Automatisierungstechnikkonzerns ABB im Vorwort der Sammlung seiner „Dormann Briefe“ (2005).

³ Mair (2002, S.2) nennt dies „day-to-day Entrepreneurship“.

⁴ Die Verwendung von Anglizismen wird am Ende des Einleitungskapitels thematisiert und begründet.

⁵ Die Verwendung der geschlechterneutralen Sprache wird am Ende dieses Einleitungskapitels erläutert.



Line Mitarbeiter direkt beeinflussen kann oder ob es einem abgestuften Vorgehen über das Mittel Management und deren direkten Vorgesetzten bedarf. Wie im einleitenden Zitat aufgezeigt wurde, legen viele Unternehmensführer grossen Wert darauf, das Verhalten der Front-Liner direkt zu beeinflussen (vgl. auch Heuschele, 2014).⁶ Im Gegensatz dazu werden mittlere Hierarchiestufen in der Praxis teilweise als „lähmende Lehmschicht“ in einer „Sandwichposition“ bezeichnet (Loll, 2013).

Aus der Perspektive der Unternehmenspraxis scheint es somit ein ausgewiesenes Interesse daran zu geben, die Förderung des unternehmerischen Verhaltens der Front-Liner und den Einfluss der Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchiestufen zu untersuchen. Dabei soll es keinesfalls darum gehen, den Einfluss des CEO auf Front-Liner zu verabsolutieren oder zu negieren. Es geht vielmehr darum, den „neo-heroistischen Ansatz“ eines CEO, der alle Stufen des Unternehmens direkt beeinflussen kann, kritisch zu beleuchten (Weibler, 2013; Western, 2013). Für die Unternehmenspraxis soll folglich die Frage geklärt werden, welche Hierarchiestufe das unternehmerische Verhalten der Front-Liner beeinflussen kann. Basierend auf diesen Ergebnissen sollen Handlungsempfehlungen für die Unternehmensführung erarbeitet werden. In einem nächsten Abschnitt werden die dabei relevanten Forschungslücken in der Literatur aufgezeigt und entsprechende Forschungsfragen erarbeitet.

1.2 Forschungslücken

Unternehmerisches Verhalten wird in der Literatur seit langer Zeit untersucht (z.B. Burgelman, 1983b; Miller, 1983; Schumpeter, 1947; Smith, Organ & Near, 1983 oder Thornberry, 2001). In der internationalen Forschung wird dieses Verhalten unter dem Überbegriff Corporate Entrepreneurship (CE) diskutiert und als ein zentraler Erfolgsfaktor von Unternehmen bezeichnet (Brouthers, Nakos & Dimitratos, 2014; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009). Corporate Entrepreneurship gilt als breit erforschtes und etabliertes Themenfeld, in welchem noch zahlreiche wichtige Fragen ungeklärt sind (Kuratko, Hornsby & Hayton, 2015; Phan, Wright, Ucbasaran & Tan, 2009).

Es handelt sich bei CE um ein multidimensionales Konzept, welches sich wie ein Schirm sowohl über die Entwicklung neuer, innovativer Geschäftsideen als auch über operative, prozessorientierte Verbesserungen und über unternehmerisches, proaktives

⁶ In den sog. Dormann-Briefen wandte sich der damalige ABB CEO Jürgen Dormann jeweils freitags mittels Intranet an sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens, um aktuelle Schwachstellen sowie Erfolge zu thematisieren (Dormann, 2005). Mit der integrierten Feedback-Funktion wurden die Mitarbeiter aller Stufen aufgefordert, sich aktiv einzubringen, „konstruktiv Dinge zu hinterfragen und somit am Wandel mitzuwirken“ (Steel, Lewis & Brügger, 2006, S. 197).



Verhalten der Mitarbeiter spannt (Dess, Lumpkin & Mcgee, 1999; Habbershon, Nordqvist & Zellweger, 2010; Narayanan, Yang & Zahra, 2009; Sharma & Chrisman, 1999).

Unter dem Begriff Corporate Entrepreneurship werden Ansatzpunkte zur Verhaltensförderung erforscht (Engelen, Engelen & Bachmann, 2015). Meist dient dabei CE als Massstab für die unternehmerische Ausrichtung einer gesamten Organisation. Hornsby, Kuratko und Zahra (2002) haben dazu eine Messskala mit fünf Dimensionen entwickelt, das so genannte *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* (CEAI). Dieses Modell misst die Wahrnehmung des unternehmerischen Umfelds eines Unternehmens. Mit Hilfe der Skala gelang es den Autoren zu zeigen, dass Unternehmen und deren Führungskräfte CE beeinflussen und somit fördern können. Dazu bedarf es einer aktiven Gestaltung des Umfelds entlang der fünf Dimensionen der Skala CEAI (Kuratko, 2010). Es kann festgehalten werden, dass unternehmerisches Verhalten förderungsfähig ist.

Zudem wurde bereits mehrfach empirisch belegt, dass Corporate Entrepreneurship den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst (Anis, Gurau & Torrès, 2014; Bierwerth, Schwens, Isidor & Kabst, 2015; García-Villaverde, Ruiz-Ortega & Canales, 2013; Rauch et al., 2009; Van Doorn, Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2013; Zahra & Covin, 1995). Die Nachteile unternehmerischen Verhaltens wurden in der CE Forschung noch wenig beleuchtet. Es kann auf die Entrepreneurship Forschung verwiesen werden, die in einigen Publikationen die „*Dark Sides*“ des Unternehmertums in Organisationen diskutiert (Beaver & Jennings, 2005; Kets de Vries, 1985; Lockwood, Teasley, Carland & Carland, 2006). Im Zusammenhang mit CE kann auf die Arbeit von Rapp, Bachrach und Rapp (2013) verwiesen werden. Diese zeigen anhand von Organizational Citizenship Behavior (OCB), dass die Mithilfe der Mitarbeiter eine konkave Nutzenkurve aufweist. Es existiert offenbar ein Optimum, dessen Überschreiten negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat. Die zahlreichen empirischen Arbeiten, welche die Erfolgswirksamkeit von CE bestätigen, legen die Vermutung nahe, dass in den meisten Unternehmen dieser kritische Punkt nicht erreicht ist. Folglich kann unternehmerisches Verhalten als förderungsfähig und förderungswürdig erachtet werden. Es besteht ein Anreiz für die Unternehmensführung, das Umfeld entlang der fünf CEAI-Dimensionen zu gestalten und damit das unternehmerische Verhalten zu fördern. Die möglichen Nachteile von unternehmerischem Verhalten (Dark Sides) werden in dieser Arbeit ausgeklammert.

Die Anfänge des Forschungsgebiets CE sind stark von den Diskussionen des strategischen Managements beeinflusst. Aus diesem Grund beschränken sich die meisten



Forscher auf das unternehmerische Umfeld von Organisationen und auf dessen Auswirkungen auf das Verhalten von Mitarbeitern (Hornsby et al., 2002). Dieses Verständnis wird nun allmählich durch Aufsätze ergänzt, welche die Bedeutung der involvierten Mitarbeiter untersuchen (Corbett, Covin, O'Connor & Tucci, 2013; Kuratko et al., 2015). Dabei fokussieren bisherige Untersuchungen mit wenigen Ausnahmen stets die, meist homogen untersuchte, oberste Führungsstufe, welche die Organisation gestaltet (Phan et al., 2009; Wales et al., 2011). Top Manager mit hohem unternehmerischem Verhalten führen die Unternehmung zu höherem Wachstum und zu höherer Rentabilität (Khedhaouria et al., 2015). Tiefere Hierarchiestufen werden zwar nicht explizit ausgeschlossen, aber bis auf wenige Arbeiten nicht spezifisch diskutiert (z.B. Kemelgor, 2002). Lange Zeit wurde angenommen, dass „unternehmerisches Verhalten Organisationen homogen über alle Hierarchiestufen durchdringt“ (Wales et al., 2011, S. 897). Neuere Forschung zeigt, dass das unternehmerische Verhalten unterer Hierarchiestufen ebenfalls wichtig ist und vertieft untersucht werden sollte (z.B. Belousova & Gailly, 2013; De Jong, Parker, Wennekers & Wu, 2013; Holt, Rutherford & Clohessy, 2007; Kuratko, Covin & Hornsby, 2014a; Kuratko et al., 2014b). In ähnlichen Forschungsrichtungen sind die Front-Line Mitarbeiter bereits deutlich stärker im Zentrum des Interesses.⁷ Somit besteht eine relevante Forschungslücke in der Untersuchung der Förderung des unternehmerischen Verhaltens von Front-Line Mitarbeitern. Die Wichtigkeit solcher Untersuchungen unterstreicht ein Artikel von Kuratko et al. (2015). Die Autoren betonen darin die notwendige Erweiterung der CEAI Forschung auf bisher unerforschte Mediator-Prozesse.

Als Konsequenz der fehlenden Forschung über Front-Liner ist der Einfluss der einzelnen Führungsebenen kaum erforscht. Daraus ergibt sich die zweite zentrale Forschungslücke, welche diese Dissertation untersuchen will. Es geht um die Frage, welchen Einfluss die unterschiedlichen Hierarchiestufen auf das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben haben. Auch dazu sind in der aktuellen Forschung erst wenige, rudimentäre Ansätze vorhanden. Diese fokussieren stets auf die Wirkung des Top Managements auf Führungskräfte des mittleren Managements. Es konnten keine Untersuchungen über die Wirkung auf Front-Liner gefunden werden. Solche werden in der Literatur vermehrt gefordert (Hornsby, Kuratko, Shepherd & Bott, 2009; Kuratko et al., 2014b; Phan et al., 2009). Die Untersuchung des Einflusses von Führungskräften unterschiedlicher Hierarchiestufen auf das

⁷ Vgl. beispielsweise die Leadershipforschung im Bereich der transformationalen Führung (z.B. Dubinsky et al., 1995; Yang et al., 2010), die Forschung zu elektronischer Führung (Heuschele, 2014) oder auch die Forschung zum Mitarbeiterverhalten im Kontext des Employer Branding (Burmam & Piehler, 2013).



unternehmerische Verhalten von Front-Linern ist somit von grosser Relevanz für die aktuelle CE Forschung.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die beiden Forschungslücken in Kombination mit der bereits zahlreich bestätigten Wirkung von CE auf den Unternehmenserfolg. Daraus wird ersichtlich, dass die Untersuchung des unternehmerischen Verhaltens bei Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben (FL) sowie die Betrachtung der Wirkung der obersten Führung (CEO) und der mittleren Führung (SV) auf die Front-Liner einen relevanten und aktuellen Beitrag zur CE-Diskussion leisten können.

In der Abbildung entspricht dies der linken Vertikalen („*Hierarchie-Betrachtung*“) und der unteren Horizontalen („*Untersuchung FL*“). Nicht untersucht wird dabei die Kombination dieser Kategorien mit der Performance-Betrachtung. Die Addition des unternehmerischen Verhaltens der einzelnen Hierarchiestufen zum unternehmerischen Verhalten der gesamten Organisation (CEAI Total) ist zentraler Bestandteil des Grundverständnis von CEAI (Hornsby, Kuratko, Holt & Wales, 2013; Hornsby et al., 2002). Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit nicht untersucht, welchen Einfluss die unterschiedlichen Hierarchiestufen auf den Unternehmenserfolg haben.

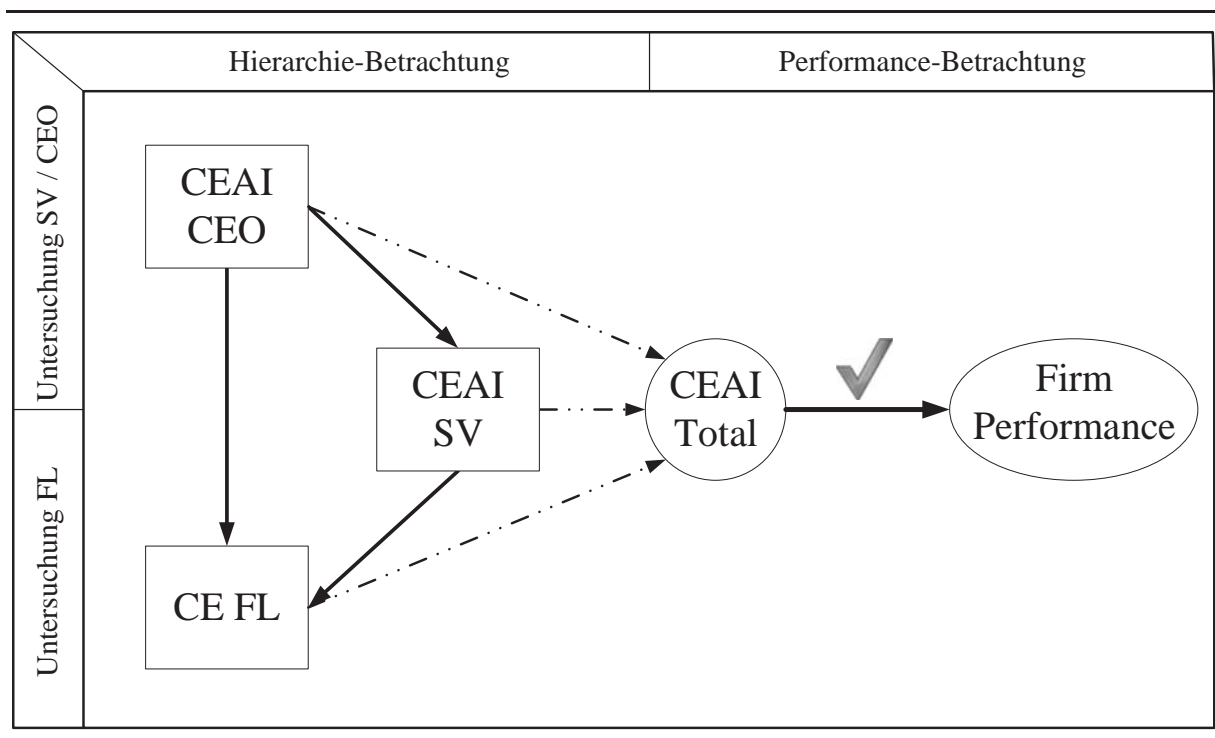


Abbildung 1: Forschungslücke in der bestehenden Literatur

Anmerkung: Die positive Wirkung von CEAI (Total) auf Firm Performance (Unternehmensergebnis) wurde bereits mehrfach empirisch bestätigt. Daher untersucht diese Dissertation diesen Effekt nicht. Folglich wird mittels Symbol („Häkchen“ / „check mark“) dargestellt, dass diese Beziehung bereits als bestätigt gilt.



1.3 Forschungsfragen

Basierend auf den gezeigten Forschungslücken werden nachfolgend Forschungsfragen formuliert. Das Ziel dieser Arbeit ist das Schliessen der beschriebenen Forschungslücken und damit die Beantwortung der folgenden zentralen Forschungsfrage:

Welchen Einfluss haben Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchiestufen auf das unternehmerische Verhalten von Front-Line Mitarbeitern?

Diese zentrale Forschungsfrage fokussiert das Verhalten der Führungskräfte. Dabei wird nicht deren tatsächliches Verhalten, sondern die Wahrnehmung des Umfelds durch den Front-Liner gemessen. Der Vorgesetzte beeinflusst mit seinem Verhalten das Umfeld und damit die Wahrnehmung des Umfelds durch den Front-Liner. Dadurch wird das unternehmerische Verhalten beeinflusst. Folglich wird in dieser Dissertation das Verhalten diskutiert, welches mittels der Wahrnehmung des Umfelds durch den Front-Liner gemessen wird. Damit wird der Lesefluss vereinfacht und die Verständlichkeit erhöht. Diese Argumentation basiert auf dem Grundverständnis von CEAI, welches die persönliche Wahrnehmung des unternehmerischen Umfelds misst (Hornsby et al., 2002). Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht diese sprachliche Vereinfachung.

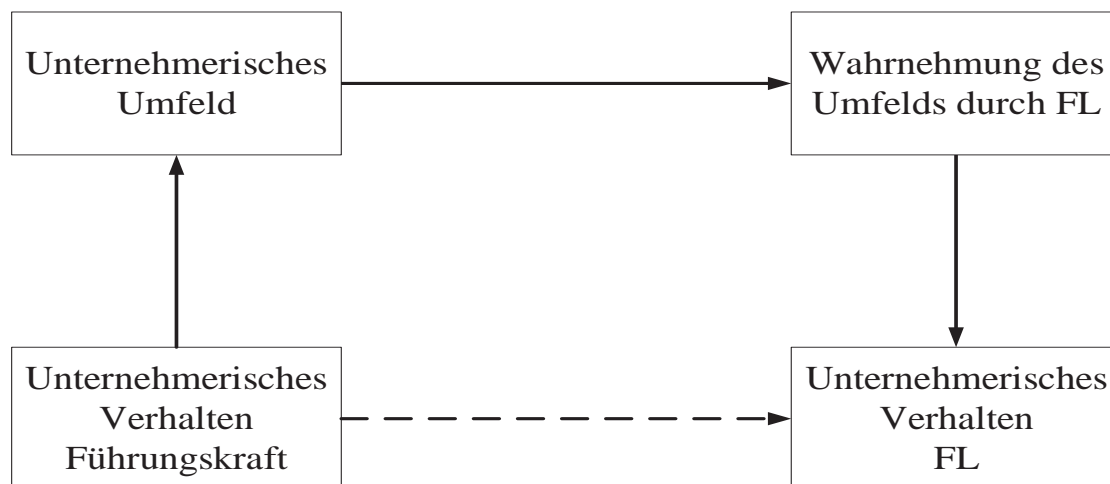


Abbildung 2: Zusammenhang Verhalten, Umfeld und Wahrnehmung

Um die zentrale Forschungsfrage zu beantworten, bedarf es der Klärung mehrerer Teilfragen. Diese werden in der Folge kurz genannt und erklärt.

Erstens soll geklärt werden, ob und wie stark direkte Vorgesetzte (Supervisors) das unternehmerische Verhalten von Front-Line Mitarbeitern beeinflussen. Dazu konnte innerhalb der CE Forschung keine Literatur gefunden werden. Daher soll auf verwandte



Forschungsrichtungen referenziert werden (Dubinsky, Yammarino, Jolson & Spangler, 1995; Weibler, 1994; Yang, Zhang & Tsui, 2010). Dazu bedarf es der Auswahl und Anpassung einer adäquaten Messskala, um die folgende Teilfrage zu beantworten:

FF 1: Welchen Einfluss hat der direkte Vorgesetzte (Supervisor) auf das unternehmerische Verhalten von Front-Line Mitarbeitern?

Zweitens soll in Anlehnung an die erste Teilfrage geklärt werden, welchen Einfluss das Verhalten des Top Managements auf das unternehmerische Verhalten der Front-Liner hat. Erst dadurch wird ein Vergleich mit der Wirkung der direkten Vorgesetzten möglich. Die zweite Teilfrage ist folgende:

FF 2: Welchen Einfluss hat der oberste Vorgesetzte (CEO) auf das unternehmerische Verhalten von Front-Line Mitarbeitern?

Die Kombination der ersten beiden Teilfragen ermöglicht einen Vergleich der Wirkung der beiden Hierarchiestufen auf die Front-Liner. Damit wird eine Aussage darüber möglich, ob der CEO direkt auf die Front-Liner wirken kann oder ob es zwingend einen Mediator in Form eines Supervisors benötigt.

Drittens soll im Anschluss an die hypothesengetriebene, empirische Erhebung nach entsprechenden Erklärungen gesucht werden. Dies gestaltet sich in einem ziemlich neuen Forschungsgebiet mit wenig Literatur anspruchsvoll. Mithilfe verwandter Modelle und Theorien soll dies in Form eines Vorschlags für zukünftige Forschung gelingen. Folgende Teilfrage soll beantwortet werden:

FF 3: Wie können die unterschiedlichen Einflüsse des Supervisors und des CEO auf Front-Liner erklärt werden?

Basierend auf den Erkenntnissen bezüglich des Einflusses auf Front-Liner sollen viertens Handlungsempfehlungen für den Führungsalltag der obersten Unternehmensführung erarbeitet werden. Diese bilden die Brücke zu den in der Problemstellung erwähnten Herausforderungen der aktuellen Managementpraxis. Als Abschluss dieser Dissertation soll die folgende Teilfrage umsetzungsorientiert beantwortet werden:

FF 4: Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich als Implikationen für die Unternehmenspraxis?

Zusammenfassend wird diese Dissertation das Forschungsfeld Corporate Entrepreneurship bezüglich der identifizierten Forschungslücken erweitern und damit bereichern. Die folgende Abbildung bietet einen Überblick der zu beantwortenden Forschungsfragen dieser Dissertation.



FF: Welchen Einfluss haben Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchiestufen auf das unternehmerische Verhalten von Front-Line Mitarbeitern?

FF 1: Welchen Einfluss hat der direkte Vorgesetzte (Supervisor) auf das unternehmerische Verhalten von Front-Line Mitarbeitern?

FF 2: Welchen Einfluss hat der oberste Vorgesetzte (CEO) auf das unternehmerische Verhalten von Front-Line Mitarbeitern?

FF 3: Wie können die unterschiedlichen Einflüsse des Supervisors und des CEO auf Front-Liner erklärt werden?

FF 4: Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich als Implikationen für die Unternehmenspraxis?

Abbildung 3: Zentrale Forschungsfragen dieser Dissertation

1.4 Methodik

In den kommenden Ausführungen soll aufgezeigt werden, welche Methoden angewandt werden, um die Forschungsfragen beantworten zu können. Das vorliegende Werk versteht sich als Kombination aus publikationsfokussierter Wissenschaftlichkeit und monographischem Streben nach Erkenntnisgewinn. Die Dissertation arbeitet ähnlich einem wissenschaftlichen Artikel schlank, fokussiert und ohne grosse Exkurse auf die Hypothesen und deren empirische Überprüfung hin. Dabei geht es gemäss den Regeln wissenschaftlicher Aufsätze darum, auf die Forschungsfragen zu fokussieren und andere Aspekte auszuklammern.⁸ Damit erreicht diese Arbeit Prägnanz und bewahrt die Anschlussfähigkeit an die aktuelle Forschung.

Zur Beantwortung der ersten beiden Forschungsfragen wird eine quantitative Untersuchung im realen Unternehmenskontext durchgeführt. Nach einer kurzen theoretischen Einordnung steht die Erarbeitung und Überprüfung der Hypothesen im Fokus.

Wie der Überblick von van Rensburg (2015) zeigt, ist die quantitative Erhebung in diesem Forschungsgebiet derzeit die akzeptierte Vorgehensweise zur Überprüfung von Hypothesen und wird von etablierten Forschern in anerkannten Artikeln verwendet (z.B. Dai, Maksimov, Gilbert & Fernhaber, 2014; Hornsby et al., 2013). Damit die Forschungsfragen beantwortet werden können, erfolgt die Befragung in spezifischer

⁸ Eine breite Auslegeordnung der unterschiedlichsten Forschungsrichtungen im Zusammenhang mit Corporate Entrepreneurship findet sich bei Keller, 2010 und Schmelter, 2009.



Form: Es werden 360 Mitarbeiter unterschiedlichster Hierarchiestufen angeschrieben, um deren Einschätzungen zu erhalten. Die Auswertung umfasst 156 Front-Line Mitarbeiter in 29 Unternehmen und deren Wahrnehmung des unternehmerischen Umfelds bezüglich CEO und Supervisor.

Die empirische Erhebung gliedert sich in fünf Abschnitte. Mit der Evaluation, Diskussion und Adaption einer geeigneten Messskala wird ein Beitrag zur aktuellen wissenschaftlichen Diskussion über die Messung von CE ermöglicht. Die persönlichen Interviews dienen zur Verbesserung der Skala und der Erarbeitung eines geeigneten Untersuchungs- resp. Fragebogendesigns. Als dritter Schritt folgt ein Pretest. Dieser wird in einer anderen Branche als die eigentliche Untersuchung durchgeführt und umfasst zusätzlich auch Diskussionen mit rund 45 Unternehmern. Damit gelingt eine Validierung der Skala sowie des eigentlichen Fragebogens auf den drei Hierarchiestufen FL, SV und CEO. Zudem kann damit gezeigt werden, dass die Ergebnisse nicht kontextabhängig sind. Die Durchführung des Pretests durch externe Personen ermöglicht zudem eine dritte Validierung dieses Vorgehens (Studentengruppe). Als vierter Schritt erfolgt die eigentliche quantitative Erhebung mittels brieflicher Umfrage zwecks Wahrung der Anonymität gegenüber Unternehmen und Vorgesetzten. Der letzte Schritt ist die Auswertung in Form von Hypothesentests mittels Regressionsanalysen (Mediationsanalysen). Die nachfolgende Abbildung zeigt den durchgeführten Prozess der quantitativen Erhebung.

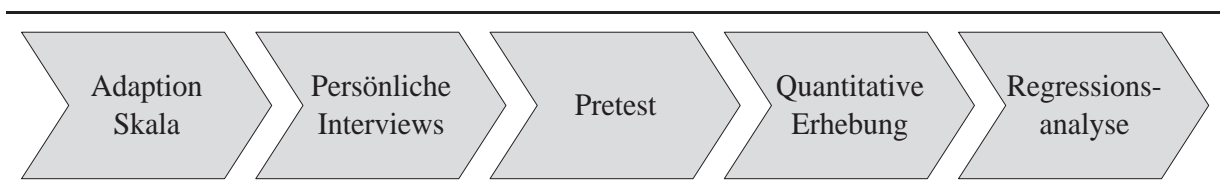


Abbildung 4: Empirisches Vorgehen dieser Arbeit (vereinfacht)

Nach der empirischen Überprüfung der Hypothesen werden zukünftige Forschungsmöglichkeiten skizziert. Zunächst werden Verbesserungen für den bestehenden CEAI Fragekatalog vorgeschlagen und begründet. Weiter wird vorgeschlagen, das bisher explorative und wenig theoriebasierte CEAI mit der Theorie des Social Learnings und des Social Exchanges theoretisch zu verankern. Die dritte Forschungsfrage nach Erklärungen zu den empirischen Resultaten wird mit Theorien beantwortet, welche bisher nicht in direktem Zusammenhang zu CEAI stehen. Dies erfolgt in Form eines Vorschlags für die zukünftige Forschung. Ergänzt wird dies mit einer zusätzlichen Analyse, welche drei Erklärungsansätze für die Mediatorhypothese untersucht.



Die vierte Forschungsfrage nach Handlungsempfehlungen erfolgt aufgrund der Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Dadurch werden Implikationen für den Führungsalltag hergeleitet und kritisch diskutiert. Diese sollen umsetzungsorientierte Gedankenanstöße und Ideen für Führungskräfte von Unternehmen generieren.

Nachdem die Grobstruktur und das methodische Vorgehen dargelegt wurden, soll der Aufbau der Dissertation anhand der einzelnen Kapitel erklärt und anschliessend graphisch dargestellt werden. Im ersten Kapitel werden die Forschungslücken und Forschungsfragen in Theorie und Praxis aufgezeigt. Im zweiten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen dargelegt. Dies beinhaltet neben der Eingrenzung von Corporate Entrepreneurship und der Definition des Corporate Entrepreneurship Assessment Instruments eine Diskussion der Wirkungsweisen der Hierarchiestufen. Ausgehend von dieser theoretischen Einordnung werden im dritten Kapitel Hypothesen erarbeitet und empirisch überprüft. In einem vierten Kapitel werden anhand zweier bestehender Theorien mögliche Theorieergänzungen für CEAI skizziert und Ideen für die zukünftige Forschung aufgezeigt. Im Schlusskapitel werden die Implikationen für die Führungspraxis sowie für die Forschung diskutiert. Abschliessend wird die Arbeit gewürdigt und die Grenzen der Dissertation werden diskutiert. Die folgende Abbildung bietet einen Überblick über die Detailstruktur dieser Dissertation.

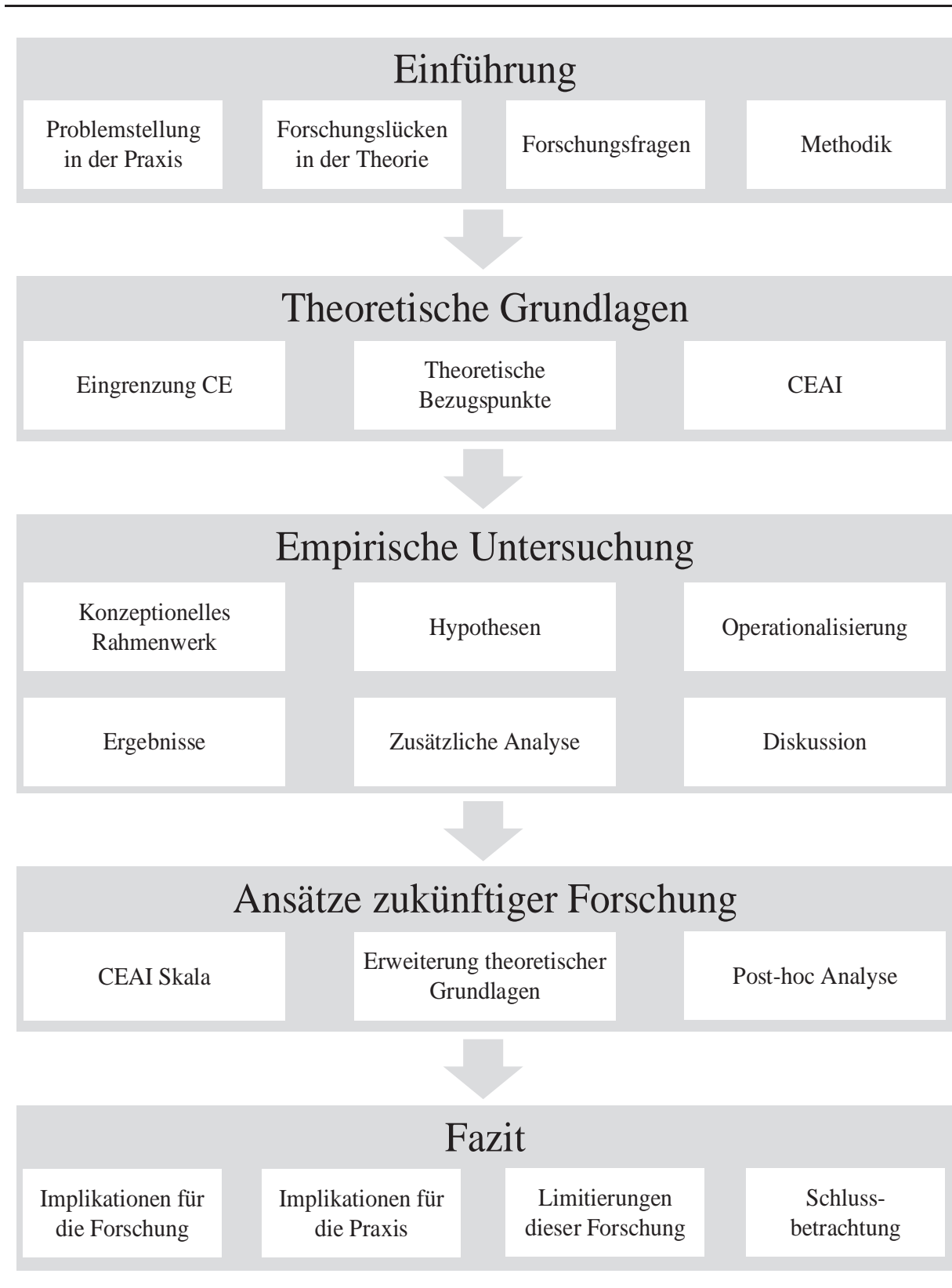


Abbildung 5: Struktur der Dissertation



Als Abschluss des Einleitungskapitels sind zwei sprachliche Hinweise notwendig, welche in der gesamten Dissertation Anwendung finden.

Zum einen ist darauf hinzuweisen, dass diese Arbeit Anglizismen verwendet. Dies erfolgt unter der Bedingung, dass keine deutschsprachigen Begriffe mit derselben Bedeutung existieren (z.B. *exploitativ*) oder dass die deutsche Form umständlicher und somit der Leserlichkeit abträglich ist (z.B. *Front-Liner* vs. *Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben*). Als wichtigste Kriterien gelten dabei Verständlichkeit und Klarheit der Bezeichnung. Zwecks Vermeidung von wörtlichen Wiederholungen werden deutsche und englische Begriffe synonym verwendet.

Zum anderen ist bezüglich geschlechtergerechter Sprache festzuhalten, dass der Autor die grammatikalischen Vorgaben der deutschen Sprache anwendet. Dies impliziert die Verwendung des generischen Maskulinums (Duden, 2014). Zudem wird bewusst auf substantivierte Partizipformen verzichtet, da diese grammatikalisch falsch und zudem der Leserlichkeit abträglich sind (Thurner, 2013).



2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen für die empirische Erhebung dargelegt. Auf eine umfangreiche und breite Auslegeordnung zahlreicher Forschungsrichtungen wird verzichtet. Das Theoriekapitel beschränkt sich auf den relevanten Bereich der aktuellen Corporate Entrepreneurship Forschung.

Corporate Entrepreneurship (CE) ist ein Begriff mit zahlreichen Konzeptualisierungen, der als Sammelbegriff zahlreiche Forschungsansätze und Theorien integriert (Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby, 2005b). Daher soll zunächst das Grundverständnis als Basis dieser Arbeit beschrieben und danach die theoretische Definition des Grundkonzepts aufgezeigt werden. In einem dritten Teil dieses Kapitels soll erklärt werden, an welchem Punkt die Forschung zu Corporate Entrepreneurship derzeit steht. Dabei soll die aktuelle Hierarchiediskussion besonders ausführlich erörtert werden, da diese für die Beantwortung der Forschungsfragen wichtig ist. Abschliessend wird die Messskala für die Erhebung des unternehmerischen Verhaltens der einzelnen Hierarchiestufen definiert.

2.1 Eingrenzung von Corporate Entrepreneurship

Unternehmerisches Verhalten beschreibt das Streben sowohl nach grossen Innovationen als auch nach tagtäglichen Verbesserungen. Grosse Innovationen bezeichnen Neuerungen, welche ein Unternehmen grundlegend verändern und dessen Marktposition radikal verbessern können (Engelen et al., 2015). Dabei entstehen durch innovative Ideen neue Geschäftsfelder innerhalb bestehender Unternehmen (Phan et al., 2009). Viele der vorhandenen Quellen in der Literatur nennen solche Innovationen als Motivation für ihre Forschungsbemühungen (z.B. Finkle, 2012; Kuratko et al., 2014b oder Ireland, Kuratko & Morris, 2006a). Zusätzlich umfasst unternehmerisches Verhalten auch das alltägliche Bestreben der Mitarbeiter, anhand eines „*inneren Kompasses*“ unternehmerisch zu handeln (Mair, 2002, S. 8). Die Unternehmen haben die Herausforderung zu bewältigen, gleichzeitig die grossen Veränderungen anzustossen und dennoch die kleinen Verbesserungen umzusetzen (Freiling & Schelhowe, 2014; Ireland, Covin & Kuratko, 2009; Schmelter et al., 2010). Mair (2002, S. 1) verwendet dazu die Bezeichnung „Day-to-Day Entrepreneurship“, was die Vielschichtigkeit des Forschungsthemas aufzeigt.



Daraus ergibt sich die folgende erste wichtige Klarstellung: Unternehmerisches Verhalten umfasst nicht nur bahnbrechende Innovationen, sondern auch tagtägliches unternehmerisches Engagement für die kleinen Verbesserungen.

Als zweite wichtige Abgrenzung zu anderen Forschungszweigen beschäftigt sich die CE Forschung primär mit etablierten Unternehmen (Engelen et al., 2015; Garrett & Holland, 2015; Kuratko & Audretsch, 2013).⁹ Die Literatur sucht nach Möglichkeiten, innovative Verhaltensweisen in etablierten Unternehmen zu fördern (Ireland et al., 2009). CE ist somit definitionsgemäss klar von Unternehmen in der Gründungsphase, sogenannten Start-Ups, abzugrenzen (Davidsson, 1995). Es geht um den Transfer von unternehmerischen Verhaltensweisen von Start-Up Unternehmen in etablierte, reife Unternehmen (Stevenson & Gumpert, 1989).

Als dritte wichtige theoretische Unterscheidung ist Corporate Entrepreneurship von der Literatur im Bereich Leadership und Führungstheorie abzugrenzen. Wie bereits Kanter (1985, S. 47) klarstellt, unterscheiden sich sowohl die Herausforderungen als auch die Lösungsansätze von „administrativem Management“ und „unternehmerischem Management“ stark. Es geht bei CE weder um fachliche Führung noch primär um Firmentreue, Loyalität oder vergleichbare Werte. Wie Stevenson und Gumpert (1985) schreiben, unterscheidet sich die Grundintention der Führung bei CE markant von anderen Forschungsrichtungen. Basierend auf den Ausführungen von Kanter (1985) sowie von Stevenson und Gumpert (1985) hat sich in den vergangenen Jahrzehnten mit Corporate Entrepreneurship ein eigenständiges Forschungsfeld entwickelt und etabliert.

Diese Dissertation berücksichtigt die obigen drei Präzisierungen. Folglich versteht die Arbeit unternehmerisches Verhalten sowohl als die Suche nach neuen Ideen und Innovationen als auch als das Bestreben nach kleinen, tagtäglich Verbesserungen. Dies erfolgt im Rahmen etablierter Unternehmen und wird als Teil der eigenständigen Forschungsrichtung Corporate Entrepreneurship untersucht.

2.2 Theoretische Bezugspunkte

Nach diesen drei grundsätzlichen Einschränkungen wird im folgenden Abschnitt aufgezeigt, dass das eigenständige Forschungsgebiet Corporate Entrepreneurship weder einheitliche Begrifflichkeiten verwendet, noch homogene Herangehensweisen oder

⁹ Bereits frühe Forschung zu CE fokussierte auf etablierte Unternehmen und grenzte somit das Forschungsfeld gleich von Beginn an klar von Unternehmen in der Gründungsphase ab (Guth & Ginsberg, 1990).



Strukturen enthält. Es existiert eine Vielzahl von Modellen und Theorien, welche inhaltlich teilweise nah verwandt sind und aufeinander Bezug nehmen. Diese Breite soll kurz aufgezeigt werden, um anschliessend eine Fokussierung vorzunehmen.

Die Bezeichnung Corporate Entrepreneurship ist ein Sammelbegriff vieler unterschiedlicher Konzepte (Kuratko et al., 2005b). Der Begriff *Entrepreneurship* ist dabei weiter verbreitet und geht auf die künstliche Wortschöpfung basierend auf dem französischen Wort „Entreprise“ zurück, was „Unternehmen“ bedeutet (vgl. dazu Bird, Schjoedt & Baum, 2012; Luchsinger & Bagby, 1987; Rehn, Brännback, Carsrud & Lindahl, 2013). Der Begriff Entrepreneurship wird auch in der deutschsprachigen Forschung verwendet. In ähnlichen Kontexten werden zudem Begriffe wie Mitunternehmertum oder Extra-Engagement diskutiert (Gasda, 2009; Wunderer, 2002). In der englischsprachigen Forschung werden zahlreiche weitere Begriffe, Modelle und Theorien verwendet, um das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern oder die unternehmerische Ausrichtung einer Organisation zu beschreiben (vgl. Abbildung 6).

Corporate Entrepreneurship hat sich als Oberbegriff etabliert. CE kann als übergreifende Bezeichnung für die Bemühungen verstanden werden, das unternehmerische Denken in der Organisation zu verankern. Damit betrifft CE sowohl die Ebene der Organisation als auch die Ebene der einzelnen Mitarbeiter (Kuratko, 2010). Corporate Entrepreneurship kann sinnbildlich als Schirm („*Umbrella*“) beschrieben werden (Habbershon et al., 2010, S. 11). Damit kommt das Verständnis eines multidimensionalen Konzepts zum Ausdruck, welches wie ein Schirm unterschiedlichste Prozesse und Aktivitäten abdeckt, durch welche Organisationen unternehmerischer werden (vgl. Habbershon et al., 2010, S. 11). Davon abzugrenzen ist die eigentliche Entrepreneurship Forschung, welche das individuelle Verhalten von Unternehmern untersucht (Bird et al., 2012).

Es existieren zahlreiche Theorien, Konzepte und Konstrukte mit inhaltlichen Schnittpunkten oder gar Überschneidungen zu CE. Diese werden in der nachfolgenden Tabelle kurz namentlich und mit einzelnen beispielhaften Quellen erwähnt.



Theorie-Bezeichnung	Literatur-Beispiele
Dienstleistungskompetenz	Fueglistaller, 2008
Entrepreneurial Behavior (EB)	Dyer, Gregersen & Christensen, 2009
Entrepreneurial Orientation (EO)	Covin & Slevin, 1991; Dess & Lumpkin, 2005; Hafeez, Shariff & bin Mad Lazim, 2012; Lumpkin & Dess, 1996; Stam & Elfring, 2008
Extra-Engagement	Gasda, 2009
Innovative Work Behavior (IWB)	De Jong & Den Hartog, 2010; Dörner, 2012; Scott & Bruce, 1994
Intrapreneurship	Antoncic & Hisrich, 2001; Antoncic & Antoncic, 2011; Pinchot, 1986
Interpreneurship	Molina & Callahan, 2009; Poza, 1988
Mitunternehmertum	Wunderer, 2002
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Anand, Vidyarthi, Prajya, Liden, Robert & Rousseau, 2010; Arthaud-Day, Rode & Turnley, 2012; Organ, 1997
Psychological Ownership (PO) ¹⁰	Pierce, Kostova & Dirks, 2001; Sieger, Bernhard & Frey, 2011

Tabelle 1: Überblick CE als „Umbrella-Konzept“ mit Quellensammlung

Es gibt zahlreiche weitere Forschungsansätze in ähnlichen Feldern, welche nicht weiter ausgeführt werden, um die Fokussierung der Arbeit zu gewährleisten. Auf eine Beschreibung der zitierten Forschungsrichtungen wird verzichtet, da dies nicht Bestandteil dieser Dissertation ist. Ein Literaturüberblick findet sich bei Fuchs (2013), Keller (2010) und Schmelter (2009). Die folgende Abbildung zeigt die theoretischen Ansätze der obigen Tabelle basierend auf dem übergreifenden Ansatz von Corporate Entrepreneurship. Dies illustriert die Vielzahl der verwandten Themenfelder und deren inhaltliche Breite.

¹⁰ Psychological Ownership (Psychologisches Eigentum) unterscheidet sich von den anderen genannten Konzepten, da es hauptsächlich als theoretischer Erklärungsansatz für das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern verwendet wird.

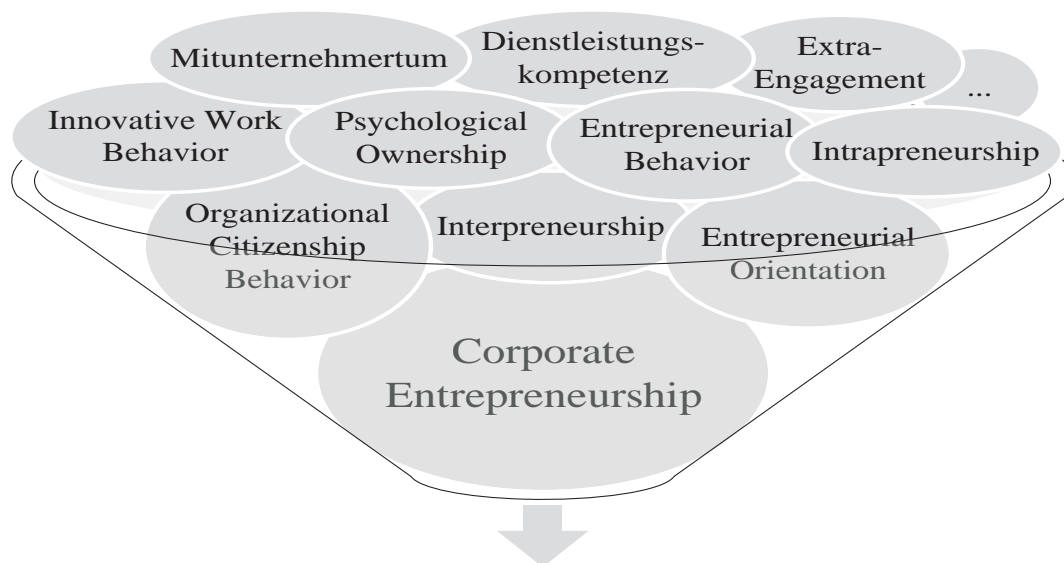


Abbildung 6: Forschungsansätze zu unternehmerischem Verhalten

Corporate Entrepreneurship kann als diejenige Theorie definiert werden, an der alle anderen Ansätze anknüpfen (Shah & Nousheen, 2013). Deshalb bildet CE die Basis dieser Dissertation. Im Sinne eines modellübergreifenden Verständnisses steht es für „kooperatives Verhalten, bei dem alle Mitarbeiter einer Organisation Verhaltensspielräume im Sinne der Unternehmung nutzen wollen“ (vgl. Keller, 2010).¹¹ Im folgenden Abschnitt soll die Forschung zu Corporate Entrepreneurship fokussiert und insbesondere dessen Hierarchieverständnis dargelegt werden.

2.3 Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI)

Für ein vertieftes Verständnis erfolgt zunächst eine Einführung in die historische Entstehung und Entwicklung dieses heute etablierten Forschungsbereichs von CE. Danach folgt ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand. Abschliessend sollen das Hierarchieverständnis und mögliche Wirkungsmodelle diskutiert werden, da diese für die Beantwortung der Forschungsfragen von grosser Bedeutung sind.

2.3.1 Entwicklung des Forschungsgebiets

Die heutige Forschung zu Corporate Entrepreneurship basiert auf einem Artikel von Guth & Ginsberg aus dem Jahr 1990. Ursprünglich wird CE als Kombination der folgenden drei Hauptaspekte definiert: *Venturing* (Akquisitionen); *Strategic Renewal*

¹¹ Ein breiter Überblick über bestehende Definitionen von CE bietet der Artikel von Shah und Nousheen (2013, Tabelle 80).



Activities (Strategische Erneuerungsaktivitäten) und *Innovation*. Dieses Verständnis erklärt, weshalb sich die Forschung anfänglich stark auf die organisationale Ebene fokussierte.

In den letzten Jahren hat sich die Publikationsintensität von Artikeln zu CE stark gesteigert (van Rensburg, 2015). Dabei wurde CE im Verlauf der vergangenen zwei Jahrzehnte zunehmend breiter verstanden. In diesem Zusammenhang kann eine Verbindung mit dem Personalmanagement (*Human Resource Management*, HRM) festgestellt werden, wodurch vermehrt das unternehmerische Verhalten der Mitarbeiter diskutiert wurde (Hayton, 2005). In der aktuellen Forschung werden zunehmend beide Ebenen, die individuelle und die organisationale, betrachtet (Ireland et al., 2009).

Ireland et al. (2006a) stellen dazu die bezeichnende Frage: *“Who is the Corporate Entrepreneur?”* Sie unterteilen die Forschung in zwei Perspektiven: Zum einen führen sie aus, dass einzelne Mitarbeiter zu „Unternehmern geboren“ sind und es die Aufgabe des Top Managements ist, diese zu finden („*pick the winners*“). Zum andern erläutern sie, dass alle Mitarbeiter potentielle Unternehmer sind und es die Aufgabe des Top Managements ist, ein Umfeld zu gestalten, in dem Unternehmertum und unternehmerisches Verhalten gefördert wird („*build the winners*“). Die Dissertation unterstützt die zweite Perspektive und versteht CE als Möglichkeit, unternehmerisches Verhalten in einer Organisation zu fördern. Es wird nicht bestritten, dass die Persönlichkeit das unternehmerische Verhalten beeinflusst und die Personalselektion diese Perspektive berücksichtigen sollte (vgl. dazu Hayton, 2005). Doch wenn es darum geht, das unternehmerische Verhalten der Front-Liner zu erhöhen, sollte sich der Fokus auf die Verhaltensänderung möglichst vieler Mitarbeiter richten.

2.3.2 CEAI als Modell und Messkala

Diese Ansicht, die Verhaltensänderung möglichst vieler Mitarbeiter anzustreben, deckt sich mit dem Grundverständnis des Fünf-Faktor-Modells „*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*“ (CEAI). Das Modell von Hornsby et al. (2002, S. 259) nimmt Bezug auf zahlreiche ältere Arbeiten mehrerer Autoren (vgl. Hornsby, Kuratko & Montagno, 1999) und deren gemeinsame Schlüsselfaktoren. Diese können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.



Schlüsselfaktoren
Theoretische Grundlagen

Vergütungs- und Kontrollsystem	Sathe, 1985 (zit. in Hornsby et al., 2002)
Kultur (Risikoaversion und Fehlertoleranz)	Brazeal, 1993; Hisrich & Peters, 1986; Kanter, 1985
Organisatorische Strukturen	Covin & Slevin, 1991; Naman & Slevin, 1993
Unterstützung durch das Management	Kuratko, Hornsby, Naffziger & Montagno, 1993; Stevenson & Jarillo, 1990
Ressourcen (inkl. Zeit)	u.a. Covin & Slevin, 1997; Kanter, 1985 (Faktor wurde spezifisch für Mittel Manager ergänzt)

Tabelle 2: Theoretische Grundlagen zur Entwicklung des CEAI (vgl. Hornsby et al., 2002, S. 259)

Basierend auf diesem Literaturüberblick wurden empirisch die folgenden Faktoren erarbeitet, welche als Grundlage der CE Forschung dienen (Hornsby et al., 2002):

- *Management Support* – Unterstützung durch das Management
- *Work Discretion* – Selbstbestimmung/Autonomie
- *Rewards/Reinforcement* – Belohnung/Verstärkung
- *Time Availability* – Verfügbare Zeit
- *Organizational Boundaries* – Organisationale Grenzen¹²

Diese fünf Faktoren bieten die Möglichkeit, das unternehmerische Verhalten der gesamten Unternehmung zu fördern.¹³ Je stärker die Faktoren ausgeprägt sind, desto eher entspricht die Organisation den Vorstellungen von CE und gilt somit als unternehmerisch (Hornsby et al., 2013). Die Messung von CE erfolgt anhand dieser fünf Faktoren. In den Ausführungen zum empirischen Vorgehen wird die Bedeutung von CEAI als Messskala vertieft.

CEAI ist sowohl ein Messinstrument, um die unternehmerische Ausrichtung einer Organisation zu messen, als auch ein Modell zur Förderung von Corporate Entrepreneurship in einer Organisation. Wenn Unternehmen das eigene Umfeld anhand der fünf

¹² Die Auswahl und die detaillierte Einbettung dieser fünf Faktoren werden in dieser Arbeit nicht näher diskutiert. Dazu kann auf die Originalquelle von Hornsby et al., 2002 sowie auf die daran anschließenden Arbeiten verwiesen werden (z.B. Goodale, Kuratko, Hornsby & Covin, 2011; Hornsby et al., 2009; Ireland et al., 2006b; Rutherford & Holt, 2007).

¹³ Der Faktor Organizational Boundaries wurde in der Zwischenzeit von einigen Autoren stark modifiziert oder gar weggelassen (Goodale et al., 2011; Holt et al., 2007; Ireland et al., 2006b). Selbst die ursprünglichen Autoren der Skala bezeichnen diesen Faktor als „problematisch“ (Hornsby et al., 2008, S. 3).



Faktoren in Richtung vermehrtem CE verändern, fördern sie damit das unternehmerische Verhalten der Organisation und deren Mitarbeiter. Auch bei der Erforschung des Einflusses von Hierarchieebenen und beim Fokus auf Front-Line Mitarbeiter dient CEAI sowohl als allgemeines Grundverständnis als auch als Messskala.

Bei der Forschung zum Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) handelt es sich um eine explorative, phänomenbasierte Forschung, welche mittels zahlreicher empirischer Erhebungen versucht, das unternehmerische Umfeld eines Unternehmens zu beschreiben. Die Forschung verzichtet auf ein breites theoretisches Fundament. CEAI wird als Instrument verstanden, das zur „Beurteilung von organisationalen Fragen rund um die Implementierung einer CE Strategie dient“ (Hornsby et al., 2013, S. 937). Die fünf Faktoren des Instruments wurden weniger theoretisch als vielmehr empirisch mittels Faktoranalyse hergeleitet (Hornsby et al., 2013, 2002). Die Autoren schreiben in einem neueren Artikel selbstkritisch, dass sie die Bedeutung der fünf Faktoren lediglich vermuten („*these factors are believed to be important antecedents of CE efforts*“, Hornsby et al., 2013, S. 939). Es handelt sich um ein Forschungsgebiet, in dem die bestehende Skala CEAI vor allem dazu verwendet wird, neue Erkenntnisse empirisch zu erkunden. Zahlreiche Erkenntnisse „basieren auf der empirischen Forschung“ einiger Autoren (Kuratko et al., 2014b, S. 40). Dabei verzichten viele Autoren auf eine eigenständige Theorie und treiben die Verbesserung der bestehenden Skala und der damit verbundenen Erkenntnisse voran (z.B. Hornsby et al., 2009). In dieser Arbeit soll die Forschungsfrage ebenso mittels phänomenbasiertem, explorativem Vorgehen geklärt werden.

2.3.3 Aktueller Forschungsstand

Corporate Entrepreneurship ist ein etabliertes Forschungsfeld mit grossem Potential, die Entwicklung von Organisationen positiv zu beeinflussen (Kuratko & Audretsch, 2013). Die Grundlage für diese Aussage ist die Erkenntnis, dass die positive Wirkung von Corporate Entrepreneurship auf den Unternehmenserfolg bereits mehrfach gezeigt werden konnte (Rauch et al., 2009; Wang, 2008; Zahra & Covin, 1995). Somit stellt sich die Frage, wie das unternehmerische Verhalten in Unternehmen etabliert und verbreitet werden kann (Hornsby et al., 2013). Kuratko und Audretsch (2013) bezeichnen die Entwicklung von Führungskräften als eine von drei zentralen Herausforderungen in der zukünftigen CE Forschung. Potentielle Führungskräfte sollen evaluiert und entsprechend weitergebildet werden. Die vorliegende Dissertation schliesst sich dieser



Frage an und erweitert das Spektrum um die Front-Line Mitarbeiter. Das folgende Kapitel wird detailliert auf das Hierarchieverständnis der CE Forschung eingehen.

Ein wichtiger Diskussionspunkt der aktuellen Forschung ist die Suche nach einer passenden und validen Messskala (Hornsby et al., 2013; Hornsby, Holt & Kuratko, 2008). Auch an diese Forderung schliesst sich die Dissertation direkt an. In einem nachfolgenden Kapitel wird die Frage nach der richtigen Skala und den notwendigen Anpassungen diskutiert.

Weitere zentrale Aspekte der zukünftigen CE Forschung beschreibt Kuratko (2010) eingehend in einem Buchkapitel. Als erstes nennt er Fragen rund um die Eigentümerstruktur eines Unternehmens als wichtigen Forschungsbereich. Dabei kann auf die Forschungsergebnisse zu psychologischem Eigentum verwiesen werden (vgl. dazu z.B. Bernhard & O'Driscoll, 2011; Sieger et al., 2011; Sieger, 2011). Diese zeigen, dass das gefühlte Eigentum an einem Unternehmen von vielen anderen Faktoren beeinflusst wird und nicht ausschliesslich von den tatsächlichen Besitzverhältnissen. Als zweites unterstreicht Kuratko (2010) die Bedeutung der strategischen Implementierung von Corporate Entrepreneurship und dessen Forschungspotential. Als drittes fordert er, dass neben den organisatorischen Fragen die Rolle der Führungskraft stärker diskutiert wird. Beispielsweise soll geklärt werden, welchen Einfluss organisationale und soziodemographische Faktoren auf das Verhalten der Führungskräfte haben (vgl. Kuratko & Audretsch, 2013). Als vierter Punkt fordert er dazu auf, dass sich die Forschung vermehrt dem individuellen und organisationalen Lernen in Unternehmen widmet (vgl. dazu Shepherd & Kuratko, 2009). Als fünfter und letzter Aspekt beschreibt Kuratko (2010) das Potential der Verbindung der Führungskraft mit der organisationalen Kultur und der Erforschung dieser Beziehung mittels longitudinaler Studien. Abschliessend kann festgehalten werden, dass die CE Forschung einerseits etabliert und breit abgestützt ist und andererseits noch wesentliche Aspekte nicht ausreichend erforscht sind. Im nächsten Kapitel soll das Hierarchieverständnis und der entsprechende Erkenntnisstand innerhalb der CE Forschung dargelegt werden.

2.3.4 Hierarchieverständnis des CEAI

Die CE Forschung basiert auf der Arbeit von Guth & Ginsberg aus dem Jahr 1990. Darin wurde CE stark auf organisationale Fragestellungen beschränkt. Der Fokus lag zunächst auf der richtigen Gestaltung der Organisation und der Prozesse, damit strategische Erneuerungen und Innovationen möglich werden. Allmählich setzte sich



die Erkenntnis durch, dass unternehmerisches Verhalten je nach Hierarchiestufe unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann (Wales et al., 2011). Die Forschung erweiterte sich in einer zweiten Phase auf die individuelle Ebene.¹⁴ Damit verlagerte sich die Diskussion von rein organisationalen Fragen hin zu den Anforderungen und Herausforderungen der obersten Führungskräfte (vgl. Hambrick & Mason, 1984; Wales et al., 2011). Hornsby et al. (2002) sowie Kuratko et al. (2005b) zeigten, dass das Verhalten von (mittleren) Führungskräften das unternehmerischen Umfeld (CE) beeinflusst. Auch aktuell fokussieren die meisten Untersuchungen auf das Top Management (Kammerlander, Burger, Fust & Fueglistaller, 2014; Lee, Elbashir, Mahama & Sutton, 2013; Wales et al., 2011). Wie eine Analyse von 40 wissenschaftlichen Artikeln der letzten 15 Jahre zeigt, fokussieren bereits 21% der analysierten Studien auf die individuelle Ebene (inkl. Top Management Fokus, vgl. van Rensburg, 2015, S. 65).

Es wurde bereits mehrfach bestätigt, dass Top Manager nicht zwingend die entscheidenden Haupttreiber der Umsetzung einer unternehmerischen strategischen Orientierung sind (Mintzberg & Waters, 1985; Wales et al., 2011). Rigtering und Weitzel (2013, S. 344) bezeichnen Mittel Manager als das „Herz zur Stimulierung von Intrapreneurship“. Seit rund zehn Jahren wird vereinzelt die direkte Wirkung von Vorgesetzten auf ihre Mitarbeiter in Bezug auf das unternehmerische Verhalten untersucht (De Jong & den Hartog, 2007; Hayton, 2005; Hornsby et al., 2009; Mom, van den Bosch & Volberda, 2009). Diese Untersuchungen beschränken sich stets auf Mitarbeiter in Führungsfunktionen und verwenden die pauschale Bezeichnung „Manager“, ohne diese genauer zu definieren (z.B. Zhu, Chen, Li & Zhou, 2013).

Nur wenige Arbeiten fokussieren auf einzelne Stufen von Führungskräften. So untersuchen Behrens, Ernst und Shepherd (2014), Chen, Chang und Chang (2015), Kuratko und Goldsby (2004) sowie Kuratko et al. (2005b) gezielt das Verhalten von „*Middle Managern*“.¹⁵

Doch selbst diese Autoren, die bewusst spezifische Hierarchiestufen erforschen, verzichten auf eine Definition der jeweiligen Begriffe. Chen, Chang und Chang (2015) weisen explizit darauf hin, dass das Konzept von Mittel Managern in CE nicht ausreichend definiert ist und es grossen Bedarf an zusätzlicher Forschung gibt. Die oftmals unklare oder gar fehlende Definition der einzelnen Hierarchieebenen zeigt, wie wenig bisher deren Einfluss erforscht wurde. Einige wenige Autoren weisen auf verschiedene

¹⁴ Als Ausnahmen haben einzelne Forscher schon früher die Bedeutung von Hierarchiestufen ansatzweise untersucht. So sind z.B. Burgelman (1983a), Floyd & Wooldridge (1992), Nonaka und Takeuchi (1995) oder Pinchot (1985) zu nennen.

¹⁵ Die Eigenschaften und Besonderheiten des Mittel Managements werden nicht breiter diskutiert. Deren Wichtigkeit ist in Theorie und Praxis erkannt (Behrens et al., 2014; Sieger, 2011; Loll, 2013). Bezeichnungen wie „Lehm- oder Lähmschicht“ und „Sandwichposition“ verbildlichen die unterschiedlichen Anforderungen an diese Führungspersonen (Loll, 2013).



Hierarchiestufen hin (Floyd & Lane, 2000; Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002). Dabei wird eine unterschiedliche Rolle der Einflussnahme angedeutet, welche von strategischen Entscheiden des Top Managements bis zu operativen Fragen auf mittleren und unteren Führungsstufen reicht (Glaser, Fourné & Elfring, 2015; Kuratko et al., 2005b oder auch Kuratko & Audretsch, 2013). In keiner dieser Quellen wurde explizit die Auswirkung von Führungskräften auf Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung diskutiert.

Bereits bei der Erarbeitung der CE-Messskala (CEAI) vor über zehn Jahren wurde zwischen höherem, mittlerem und unterem Management unterschieden. Diese Unterscheidung wurde nur in der Datenerhebung, nicht aber in der Auswertung und Analyse berücksichtigt (Hornsby et al., 2002). Hornsby, Kuratko, Shepherd und Bott (2009) diskutieren erstmals grundsätzlich über mögliche Unterscheidungen des unternehmerischen Verhaltens und dessen hierarchiespezifische Förderung. Dabei stellen sie fest, dass sich Unterstützung durch das Management bei Führungskräften höherer Hierarchiestufen deutlich stärker auf deren unternehmerisches Verhalten auswirkt. Ähnliches stellen die Autoren auch für einen weiteren Faktor, die Arbeitsautonomie, fest. Eine systematische Analyse der eigenen Untersuchung sowie mögliche theoriebasierte Erklärungsansätze sind nicht vorhanden. Die Autoren selbst fordern vertiefte Untersuchungen dieser Fragestellung (Hornsby et al., 2009). Diese Forderung unterstützen auch Phan, Wright, Ucbasaran und Tan (2009) sowie Wales et al. (2011). Es mangelt der CE Forschung somit weiterhin an einer Untersuchung der Wirkung des Top Managements auf untere Hierarchiestufen, auch wenn dies durch die Theorie durchaus legitimiert wäre. Eine mögliche Erklärung für die fehlende empirische Untersuchung der Hierarchieperspektiven liegt allenfalls an der impliziten Annahme, dass CE durch Hierarchien behindert wird. So vermutet Schmelter (2009, S. 66) u.a. geringe formale Strukturen und dezentralisierte Entscheidungsfindungen als Voraussetzungen für die Förderung unternehmerischen Verhaltens. Doch gerade solche empirisch nicht überprüften Aussagen unterstreichen die Wichtigkeit entsprechender Untersuchungen.

Das bisherige theoretische Verständnis von CE diskutiert keine direkte Übertragung auf Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben (Front-Line Mitarbeiter). Wie die vorhin angefügten Quellen zeigen, wandelt sich dieses Verständnis. Gerade tiefere Hierarchiestufen sollen vermehrt einbezogen werden. In der Literatur kann bisher keine Arbeit gefunden werden, welche das Verhalten von Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben im Kontext von CE untersucht (Phan et al., 2009). Dabei beschränkt die Literatur die Antwort auf die Frage „Wer ist der Corporate Entrepreneur?“ nicht explizit auf Führungskräfte (Ireland et al., 2006a). Und doch fokussiert die empirische Forschung beinahe ausschliesslich



auf Führungskräfte. Glaser et al. (2015) diskutieren die Wirkung verschiedener Hierarchiestufen, ohne dabei die Front-Liner zu integrieren. Exemplarisch zeigt Kuratko (2010, Abb. 6.1) dieses Spannungsfeld. Er unterscheidet zwischen Top, Mittel und Operativem Management, ohne die Front-Liner zu erwähnen. In einem neueren Artikel ändert sich dies, indem die Front-Liner nicht mehr ignoriert, sondern explizit thematisiert werden:

“The CEAI is intended for those employees in managerial, professional, and technical positions. While it could be used for operational workers, most organizations have not given those workers the mandate or the autonomy to act in an entrepreneurial manner.”

(Kuratko et al., 2014b, S. 43).

Damit legitimieren die Autoren indirekt die Erforschung des unternehmerischen Verhaltens von Front-Linern. Gleichzeitig machen sie darauf aufmerksam, dass die Mitarbeiter in vielen Unternehmen nicht über die Möglichkeiten verfügen, entsprechend zu handeln. Allenfalls möchten sie damit zusätzlich auf die Frage hinweisen, ob unternehmerisches Verhalten von Front-Line Mitarbeitern überhaupt förderlich sei.¹⁶

Es konnten in der aktuellen Literatur lediglich wenige Beispiele gefunden werden, welche sich bereits mit der untersten Hierarchiestufe beschäftigt haben. Beispielsweise haben Brundin, Patzelt & Shepherd (2008) gezeigt, dass sich die Ausstrahlung des CEO bezüglich Vertrauen und Zuversicht auf die Bereitschaft der Mitarbeiter zu unternehmerischem Verhalten auswirkt. Beispiele wie der genannte Artikel zeigen, dass in diesem Forschungsbereich spannende Erkenntnisse erlangt werden können.¹⁷

2.3.5 Wirkungsmodell

Die Forschung zu CEAI schliesst Front-Liner nicht aus, thematisiert diese allerdings nicht explizit. Es können keine expliziten Ansätze, Theorien oder Modelle darüber gefunden werden, wie oberste Führungskräfte das unternehmerische Verhalten der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben beeinflussen. Dies untersucht die vorliegende Dissertation, um damit die definierten Forschungslücken zu schliessen. Da innerhalb

¹⁶ Auf mögliche „Dark-Sides“ (Schattenseiten) von unternehmerischem Verhalten wird in dieser Dissertation nicht vertieft eingegangen.

¹⁷ Diese Aussage wird durch Arbeiten anderer Autoren bestätigt, welche in verwandten Forschungsgebieten Front-Line Mitarbeiter untersucht haben (z.B. Kumar et al., 2014; De Jong et al., 2011).



des Forschungsbereichs von CE keine Erklärungen gefunden werden konnten, wird an dieser Stelle auf ein Modell eines verwandten Forschungsgebiets referenziert.

Die Forschung zu *transformationaler Führung* basiert auf den Arbeiten des amerikanischen Politologen und Historikers James MacGregor Burns sowie des amerikanischen Psychologen Bernhard Bass (Bono & Judge, 2004). Im Zentrum steht die Abkehr vom autoritären *transaktionalen Führungsstil* und die Förderung eines inspirierenden *transformationalen Führungsstils*, welcher Kreativität, Motivation und Eigenverantwortung fördert (Bono & Judge, 2004; Seltzer & Bass, 1990; Widmer, 2014). Dieses Forschungsgebiet beschäftigt sich seit vielen Jahren mit dem Einfluss von Vorgesetzten und mit der Förderung des Verhaltens von Front-Linern (Dubinsky et al., 1995; Seltzer & Bass, 1990; Weibler, 1994). Nachfolgend wird ein Wirkungsmodell dieses Forschungsgebiets als Visualisierung der Wirkungsweise von CE adaptiert. Dabei geht es nicht um eine inhaltliche Anlehnung an die Forschung zu transformationaler Führung. Es geht um die Bezeichnung der Quelle, aus welcher die beiden Wirkungsmodelle entnommen sind.¹⁸

Yammarino (1991) beschäftigt sich mit der „Führung aus der Distanz“ und der „indirekten Führung“ durch übergeordnete Vorgesetzte (zit. in Weibler, 1994, S. 25/26).¹⁹ Dabei unterscheidet er zwischen zwei grundsätzlichen Modellen: Dem *Bypass-Modell* und dem *Kaskaden-Modell*. Im ersten Modell gelangt der CEO direkt zum Front-Liner und beeinflusst dessen Verhalten ohne Unterstützung durch dessen direkten Vorgesetzten; er passiert folglich die Zwischenstufe. Im Kaskaden-Modell erfolgt der Einfluss entlang einer Wirkungskette, bei welcher der CEO lediglich seinen direkt Unterstellten beeinflussen kann. Dieser leitet die Wirkung nach unten weiter; der CEO wirkt folglich in einer Kaskade nach unten.

Dieses Modell ist in der neueren transformationalen Führungsforschung gegenwärtig. So haben Yang, Zhang & Tsui (2010) in einer Studie mit 30 Mittel Managern sowohl einen Bypass- als auch einen Kaskaden-Effekt nachgewiesen. Auch eine Studie von Ou et al. (2014) bestätigt den Kaskaden-Effekt bezüglich der Wirkung des CEO, ohne dass dabei eine Mediation geprüft wurde. In den folgenden Abbildungen werden das Bypass- und das Kaskaden-Modell dargestellt. Diese zeigen die Wirkungsweise der unterschiedlichen Hierarchiestufen auf das unternehmerische Verhalten der Front-Liner.

¹⁸ In der Forschung zu Market Orientation wird ein Kaskaden-Effekt diskutiert (Lam et al., 2010). Die Autoren beziehen sich dabei ebenfalls auf die Forschung zu transformationaler Führung.

¹⁹ Die Original-Quelle von Yammarino (1991) ist nicht auffindbar. Daher erfolgt die Wiedergabe anhand der Sekundärquelle (Weibler, 1994, S.25/26). Auch Weibler bezeichnete es als „untergeordnetes Interesse“, was Yammarino im Rahmen der transformationalen Führungsforschung argumentierte. Yammarino untersuchte die Wirkungsweise zudem anhand von drei direkt aufeinanderfolgenden Hierarchiestufen. Dies wird in dieser Arbeit nicht weiter vertieft.



In dieser Arbeit dienen die beiden Modelle als Illustration des Forschungsdesigns.

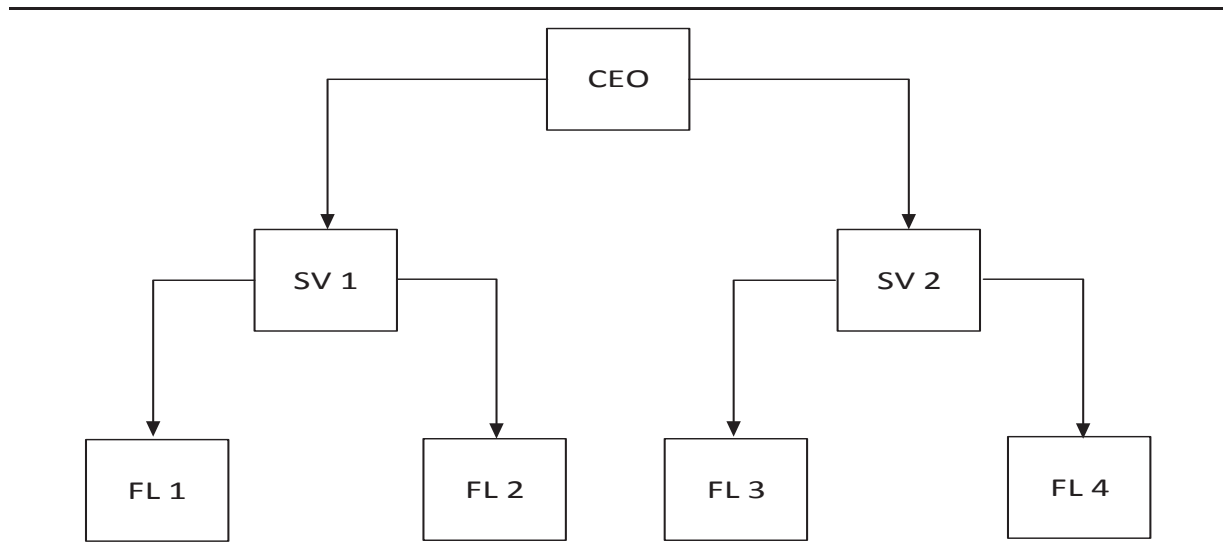


Abbildung 7: Kaskaden-Modell (in Anlehnung an Yammarino, 1991, zit. in Weibler, 1994, S. 26)

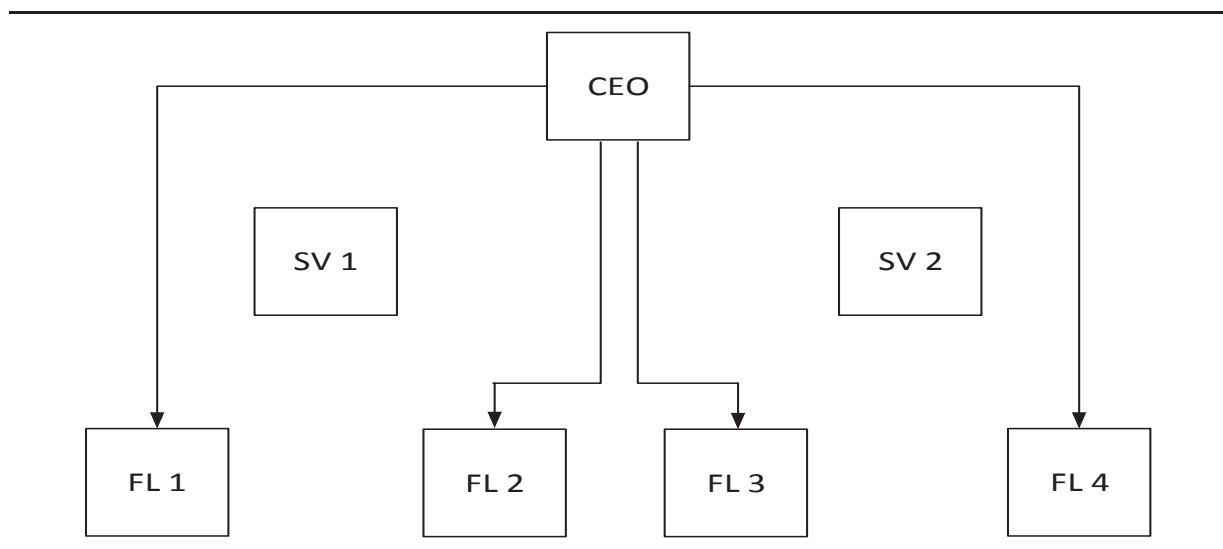


Abbildung 8: Bypass-Modell (in Anlehnung an Yammarino, 1991, zit. in Weibler, 1994, S. 25)

Glaser et al. (2015) verwenden den Begriff „*cascading effect*“ und untersuchen die Wirkung des CEO auf das Mittel Management bezüglich strategischer Erneuerung. Dabei bestätigen sie empirisch die Wirkung des CEO (*boundary-spanning*), ohne jedoch die Front-Liner zu berücksichtigen und ohne Überprüfung eines Bypass-Effekts. Dennoch bestätigt dieser Artikel die zunehmende Bedeutung der Hierarchieuntersuchung in der CE Forschung. Dementsprechend wird diese Arbeit die Förderung des unternehmerischen Verhaltens untersuchen. Dabei soll geklärt werden, ob die oberste Führungsebene das Verhalten der Front-Liner mittels einer Kaskaden- oder einer Bypass-Wirkung verändern kann.



3 Empirische Untersuchung

In diesem Kapitel wird basierend auf den theoretischen Grundlagen ein Forschungsmodell erarbeitet, welches die in der Einleitung formulierten Forschungsfragen empirisch beantworten kann. Dazu wird zuerst das konzeptionelle Rahmenmodell erarbeitet. Als zweites werden die Hypothesen formuliert. Anschliessend folgt die Operationalisierung der zu erhebenden Variablen. Danach werden die Ergebnisse präsentiert und diskutiert. Eine zusätzliche Analyse mit ergänzenden Variablen für die Führungskräfte wird weitere Klärung bringen und die empirische Erhebung vervollständigen.

3.1 Konzeptionelles Rahmenwerk

Die Grundlage für dieses Kapitel bilden die in der Einleitung formulierten ersten beiden Forschungsfragen. Diese sollen in ein überprüfbares Rahmenwerk eingefügt werden, damit anschliessend Hypothesen erarbeitet werden können. In Abbildung 1 wurde die Forschungslücke innerhalb des aktuellen Verständnisses von CEAI dargestellt. Die Visualisierung der Forschungslücke zeigt die zu untersuchende Wirkung des Verhaltens von Vorgesetzten auf Front-Liner. Dabei beschränkt sich die Darstellung auf den Supervisor und den CEO. Andere Führungsebenen werden ausgeblendet. Nachfolgend werden die Hierarchiestufen definiert und die Fokussierung auf die genannten drei Stufen begründet.

3.1.1 Hierarchiestufen

Front-Line Mitarbeiter (FL)

Innerhalb der CE Forschung können keine Quellen gefunden werden, in denen Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben diskutiert werden. Dies erklärt sich durch den ursprünglichen Fokus der CE Forschung auf das Top Management. Einen guten Überblick bieten dazu Floyd und Lane (2000, Tabelle auf S. 159). Darauf basierend verwenden Belousova und Gailly (2013) sowie Kuratko et al. (2005b) den Begriff „*Operating-(Level-) Management / Employees*“. Die Autoren beschränken sich allerdings auf Mitarbeiter mit Führungsaufgaben. Die Autoren diskutieren dabei qualitative Verhaltensunterschiede zwischen Mitarbeitern unterer und oberer Hierarchiestufen.



Bartlett und Goshal haben bereits im Jahr 1996 dazu aufgefordert, Entrepreneurship in unteren Hierarchiestufen zu fördern. Dabei verwendeten sie die Bezeichnung Front-Line Manager für die entsprechenden Führungskräfte. Dies zitierten Hornsby et al. (2002) im Rahmen einer Diskussion über die Rolle von Mittel Managern. Andere mögliche Bezeichnungen in der Literatur erscheinen unpassend, da sie oftmals abwertend wirken (z.B. „worker“ in Peng, Schaubroeck & Li, 2014), unpräzise sind („employees“ in Kemelgor, 2002) oder umständlich formuliert sind (z.B. „non-managerial employees“ in Gasda & Fueglistaller, 2014 oder Wales et al., 2011). Deshalb verwendet diese Dissertation den Begriff Front-Line Mitarbeiter als Bezeichnung für alle Mitarbeiter der untersten Hierarchieebene ohne Führungsfunktion.²⁰

Supervisor (SV)

Für die unterschiedlichen Führungskräfte verwendet die Literatur hauptsächlich die Begriffe Top- und Middle- (Level-) Manager (Behrens & Patzelt, 2015; Burgelman, 1983b; Chen et al., 2015; Hornsby et al., 2009; Kuratko et al., 2005b; Sieger, 2011). Mittel Management wird dabei als Sammelbegriff für Führungskräfte unterschiedlichster Hierarchiestufen verwendet. Im Unterschied zu CEO und Front-Liner sind diese in einer Doppelrolle sowohl Geführte als auch Führer (Weibler, 1994). Belousova und Gailly (2013, S. 366) beschreiben diesen Begriff selbstkritisch als „category describes a very broad layer of employees“. Im Artikel von Glaser et al. (2015) wird der Begriff Mittel Manager zwar nicht definiert, empirisch jedoch bei Führungskräften erforscht, welche direkt dem CEO unterstellt sind. Die Autoren machen dabei auf die eingeschränkten Entscheidungsmöglichkeiten des Mittel Managements aufmerksam. In vereinzeltten Artikeln wird der Begriff Supervisor verwendet (De Jong, Parker, Wennekers & Wu, 2011; Dörner, 2012; Tse, Lam, Lawrence & Huang, 2013; Zhang & Chen, 2013). Supervisor ist dabei eine Präzisierung des allgemeinen Begriffs Middle Manager und bezeichnet den direkten Vorgesetzten eines Mitarbeiters.

Hinsichtlich des gewählten Fokus auf den Einfluss direkter Vorgesetzter im Vergleich zum Top Management erscheint der Begriff Supervisor passend. Es handelt sich nicht um irgendeine mittlere Führungsebene, sondern um den direkten Vorgesetzten des Front-Line Mitarbeiters. Einem Supervisor können mehrere Front-Liner unterstellt sein.

²⁰ Die Untersuchung analysiert lediglich Front-Liner mit abgeschlossener Berufslehre. Diese Einschränkung stellt sicher, dass es sich um Mitarbeiter handelt, welche die Firmensprache beherrschen und als vollwertige Mitarbeiter eingesetzt werden.



Top Management (CEO)

Der Begriff Top Management oder „top-level Management“ fokussiert die oberste, exekutive Führungsstufe eines Unternehmens. Belousova und Gailly (2013, S. 366) definieren dies als „inner-circle of executives“. In dieser Arbeit wird der Begriff präziser gefasst. Top Management umfasst im Untersuchungsdesign ausschliesslich die oberste Führungsstufe eines Unternehmens und bezeichnet somit den Geschäftsführer (CEO). Dieser kann zudem Inhaber oder Verwaltungsrat des Unternehmens sein, sofern er dies in Personalunion mit der Aufgabe der Geschäftsführung ausführt. Diese Definition wird von zahlreichen Autoren verwendet (z.B. Hornsby et al., 2013; Ireland et al., 2009; Rauch et al., 2009). Wenige Quellen verstehen Top Management als Sammelbegriff für CEO und „Senior Management“ (vgl. Behrens et al., 2014).

Neben den drei definierten Hierarchiestufen gibt es in den allermeisten Unternehmen noch weitere Führungsstufen. Diese Arbeit klammert Zwischenstufen aus und macht damit alle Unternehmen, unabhängig ihrer Führungsspanne, vergleichbar. Mit der Beziehung vom CEO zum FL und vom SV zum FL untersucht diese Arbeit die jeweils weiteste und kürzeste Führungsdistanz innerhalb des Unternehmens. Die zu untersuchenden Wirkungsweisen des CEO und des SV auf den FL ermöglichen direkte Rückschlüsse auf die übrigen Hierarchiestufen.²¹

3.1.2 Top-Down Ansatz als Basis der Untersuchung

Der Autor versteht Corporate Entrepreneurship als induzierten Top-Down Ansatz. Damit ist kein eindimensionales Führungsverständnis von oben nach unten gemeint, sondern die Untersuchungsrichtung dieser Dissertation. Es soll die Wirkung von Vorgesetzten auf deren Unterstellte untersucht werden. Wie in zahlreichen anderen Artikeln wird damit die Förderung des Unternehmertums in einer Organisation als Aufgabe der Unternehmensführung erachtet (De Jong et al., 2011; Phan et al., 2009; Sharma & Chrisman, 2007; Wales et al., 2011).

Die Forschung zu Corporate Entrepreneurship und insbesondere zu CEAI diskutiert hierarchische Fragestellungen meist mit einer induzierten Top-Down Betrachtung, in der die Wirkung der Führungskraft auf den Unterstellten diskutiert werden (Glaser et

²¹ Es gibt Alternativen zu diesem Vorgehen. Da in der CE Forschung dieses Feld noch nicht untersucht wurde, können Beispiele aus der Führungsforschung herangezogen werden. Beispielsweise untersucht Weibler (1994) den Einfluss des nächsthöheren Vorgesetzten unabhängig von der jeweiligen Hierarchiestufe.



al., 2015; Phan et al., 2009).²² Einzelne Aufsätze verweisen auf interessante Aspekte möglicher Bottom-Up Diskussionen mit wichtigen Wechselwirkungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (Burgelman, 1983a; Wales et al., 2011). Diese Arbeit schliesst sich der herrschenden Forschungsrichtung innerhalb CE an und untersucht die Wirkung von Vorgesetzten auf Mitarbeiter (Glaser et al., 2015; Kuratko et al., 2015).

Weiter muss einschränkend festgehalten werden, dass die psychischen und kognitiven Veränderungen der Front-Liner nicht erforscht werden. Im Gegensatz zu anderen Quellen, welche den Lernprozess innerhalb der „Black Box“ Mitarbeiter erforschen, fokussiert diese Dissertation die Wirkungsstärke der Vorgesetzten (vgl. z.B. Behrens & Patzelt, 2015; Garrett & Holland, 2015; Jiang, Yang, Pei & Wang, 2014).

3.1.3 Präzisierung des Verhaltens mittels Exploitation und Exploration

Mittels CEAI wird die Wahrnehmung des unternehmerischen Umfelds durch die Front-Liner gemessen, womit das Verhalten der Vorgesetzten untersucht werden kann. Auf Stufe der Front-Liner wird jedoch nicht das Umfeld, sondern das Verhalten des Mitarbeiters erforscht. In den Ausführungen zur Forschungslücke und zur Forschungsfrage wurde die vereinfachte Bezeichnung unternehmerisches Verhalten (nach CE) verwendet. An dieser Stelle soll diese Bezeichnung präzisiert werden. Dies ist eine zentrale Ergänzung des konzeptionellen Rahmenwerks dieser Arbeit.

Viele CE-Forscher erheben in empirischen Studien neben der CEAI Skala auch noch eine thematisch eng verknüpfte zusätzliche Frage, welche dabei meist als Kontroll- oder als abhängige Variable ausgewiesen wird. So fragen Hornsby et al. (2009) beispielsweise nach der Anzahl implementierter Ideen, um damit das unternehmerische Handeln („*corporate entrepreneurial actions*“) zu messen. Auch Kuratko, Hornsby und Bishop (2005a, S. 283) erweitern die Erhebung durch die folgenden drei zusätzlichen, selbst entwickelten Fragen: *Anzahl neu vorgeschlagener Ideen*, *Anzahl neu implementierter Ideen* und *Anzahl implementierter Verbesserungen ohne offizielle Genehmigung durch die Organisation*. Frühe Artikel verwenden ähnliche Fragen (Hornsby et al., 1999). Die Entwickler des CEAI forderten explizit, die Skala mit einzelnen Zusatzfragen zur Untersuchung des individuellen Verhaltens zu ergänzen (Hornsby et al., 2002, S. 270).

²² Einzelne Forschungsrichtungen diskutieren dabei stärker die Koordination des selbstgesteuerten Verhaltens der Mitarbeiter. Dies ist beispielsweise im Kontext von Intrapreneurship besonders stark ausgeprägt (Rigtering & Weitzel, 2013). Die Autoren bezeichnen CE explizit als Top-Down Ansatz und Intrapreneurship als Bottom-Up Ansatz. Eine andere Arbeit diskutiert unternehmerisches Verhalten spezifisch in Organisationen mit flacher Hierarchie (Brazeal, Schenkel & Kumar, 2014).



Die vorliegende Dissertation schliesst sich dieser Forderung an, da auf Stufe der Front-Liner das individuelle Verhalten gemessen werden soll. Doch es wird darauf verzichtet, die Anzahl implementierter Ideen oder die Anzahl vorgeschlagener Verbesserungen zu messen. Dadurch würde einzig die innovative Seite von CE gemessen, nicht aber das tagtägliche Streben nach Verbesserungen.²³ Eine generelle Befragung nach dem unternehmerischen Verhalten erscheint sinnvoller (vgl. auch Wiklund & Shepherd, 2011). Die offene Frage, wie „unternehmerisch“ ein Mitarbeiter sei, birgt die Gefahr von Missverständnissen und Unklarheiten. Folglich bedarf es je einer separaten Frage zur Beurteilung des innovativen Verhaltens und des tagtäglichen Strebens nach Verbesserungen. Nachfolgend wird die Theorie hergeleitet, auf deren Basis die beiden Fragestellungen erarbeitet werden.

*„Kleine Schritte sind zu kurz,
man tritt irgendwann auf der Stelle“*

Larry Page, CEO Google (zit. in Levy, 2013)

Das obige Zitat des Mitgründers und CEO von Google zeigt, dass die Unterscheidung zwischen kleinen Verbesserungsschritten und grossen Innovationen in der Unternehmenspraxis von grosser Bedeutung ist. Dies bestätigt die Untersuchung von 300 grossen europäischen Unternehmen von Gomez, Rigall und Raisch (2007). Auch in verschiedensten Forschungsrichtungen ist diese Unterscheidung seit vielen Jahrzehnten eine zentrale Herausforderung. Obwohl die Ursprünge noch wesentlich älter sind, beziehen sich die meisten Aufsätze zu dieser Unterteilung auf einen Artikel von March (1991). Er unterscheidet darin zwischen *Exploration* und *Exploitation*. Unter dem Begriff *Exploration* subsumiert March Begriffe wie „*Suche, Variation, Risikoübernahme, Experimentieren, Spielen, Flexibilität, Entdecken und Innovation*“ (S. 71). Im Gegensatz dazu verbindet er *Exploitation* mit Begriffen wie „*Verfeinerung, Auswahl, Produktion, Effizienz, Selektion, Implementierung oder Ausführung*“. Van Rensburg (2015) bezeichnet diesen Spagat zwischen *Exploration* und *Exploitation* als Balance des Corporate Entrepreneurships. Kollmann und Stöckmann (2014, S. 1004) beschreiben explorative und exploitative Innovationen als „Zwillings-Konzepte“. Auch zahlreiche andere Quellen der CE Forschung verwenden *Exploration* und *Exploitation* (z.B. Freiling & Schelhowe, 2014; Garrett & Holland, 2015; Hornsby et al., 2013; Ireland et al., 2009; Ireland & Webb, 2009; Schmelter et al., 2010; Wang, 2008;

²³ Zusätzlich bestünde die Gefahr von Verzerrung der Antworten, da die Befragten die Antwort mit konkreten Ereignissen verknüpfen könnten, an welche sie sich erinnern können, während dem sie andere Begebenheiten ausblenden.



Wiklund & Shepherd, 2011). Auch Artikel verwandter Forschungsrichtungen unterscheiden zwischen Exploration und Exploitation (vgl. dazu Huang, Ding & Chen, 2014; Kammerlander et al., 2014; Mom et al., 2009; Titus, House & Covin, 2014; Yang, Zheng & Zhao, 2014). In der Strategischen Entrepreneurship Forschung werden explorative und exploitative Tätigkeiten als Erklärung des Unternehmenserfolgs definiert (Gasda & Fueglistaller, 2014). Neuere Forschung diskutiert die gleichzeitige Förderung und somit eine Parallelität beider Verhaltensweisen (Chang & Hughes, 2012; Gasda & Fueglistaller, 2014).

In der deutschsprachigen Forschung erfolgt die Unterteilung mit Verweis auf March (1991) mit unterschiedlichsten Übersetzungen. So schreiben Raisch, Probst und Gomez (2010) im Zusammenhang mit nachhaltigem Wachstum (Gewinn und Umsatz) vom Gegensatz zwischen *Optimierung* und *Erneuerung*. Wollersheim (2010, S. 7) schreibt in einem Artikel über Ambidextrie von *Effizienz* und *Veränderung*, verwendet aber meist die englischen Begriffe. In Anlehnung an Andriopoulos und Lewis (2009, S. 696) könnte Exploration als *radikale Innovation* und Exploitation als *inkrementelle Innovation* bezeichnet werden. Eine weitere Möglichkeit zeigen Konlechner und Güttel (2010, S. 27), welche im Zusammenhang mit Geschäftsmodellen Exploration als *Lernen* und Exploitation als *Umsetzen* verwenden.

Dieser kurze Exkurs zeigt, dass die Breite der Übersetzungsmöglichkeiten und der Definitionen gross ist. Folglich wird diese Dissertation bewusst die Anglizismen „Exploration“ und „Exploitation“ verwenden. Die konkrete Ausarbeitung der beiden einzelnen Fragen zu diesen beiden Kategorien erfolgt später im Rahmen der Operationalisierung sämtlicher Variablen. Die Definition lehnt sich aus den genannten Gründen nah an den Ursprungsartikel von March (1991) an. Folglich wird Exploration mit *Flexibilität und Innovation* gleichgesetzt und Exploitation mit *Effizienz und Verfeinerung* verbunden.

Aufgrund dieser Ausführungen und Ergänzungen wird die visualisierte Forschungslücke angepasst und damit das konzeptionelle Rahmenwerk graphisch dargestellt:

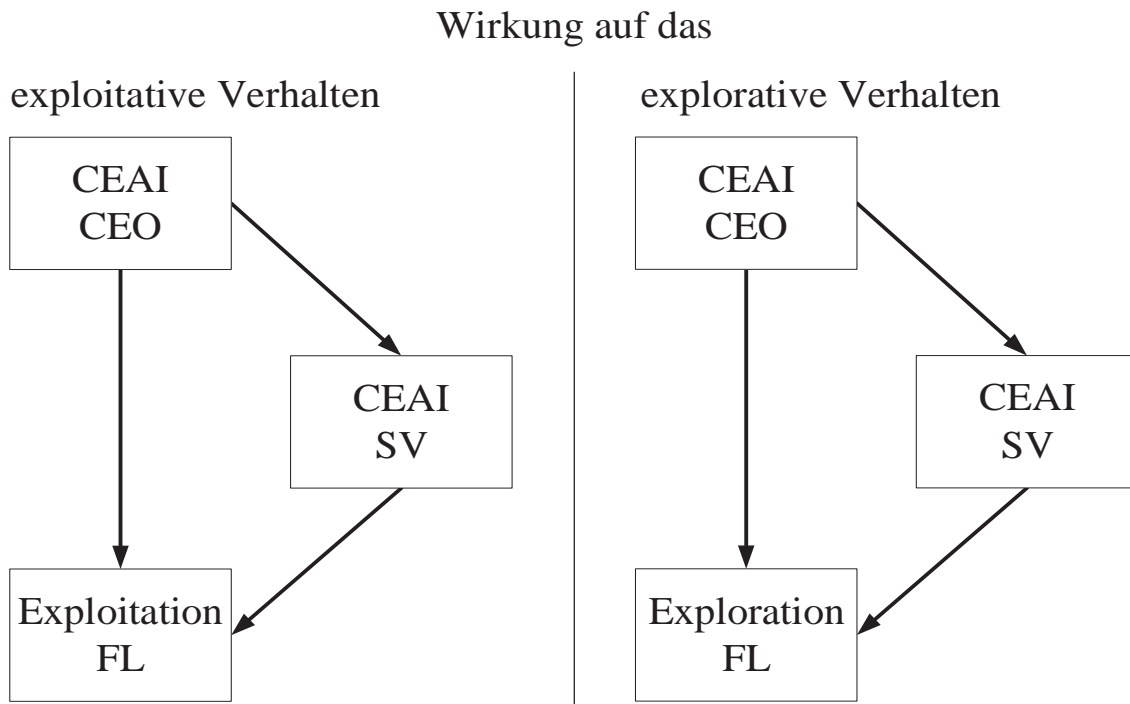


Abbildung 9: Konzeptionelles Rahmenwerk des Forschungsmodells

3.2 Hypothesen

Dieses Kapitel diskutiert die zu erwartende Beziehung zwischen den Variablen. Basierend auf dem konzeptionellen Rahmenwerk werden die Forschungshypothesen erarbeitet. Wie in der CEAI Forschung üblich, werden die Hypothesen basierend auf den Forschungserkenntnissen hergeleitet. Auf eine ausführliche theoretische Erklärung und Begründung der Hypothesen wird verzichtet. Es handelt sich um ein phänomenbasiertes, exploratives Vorgehen. Die Hypothesen sind stringent mittels bestehender Literatur hergeleitet. Ein ähnliches Vorgehen findet sich in Arbeiten zahlreicher Autoren (bspw. Adonisi, 2003; Holt et al., 2007; Hornsby et al., 2013, 2009).

Da unternehmerisches Verhalten innerhalb der CE Forschung sowohl Exploitation als auch Exploration beinhaltet, sind keine wesentlichen Unterschiede bezüglich der Wirkung auf exploratives oder exploitatives Verhalten der Front-Liner durch ihre Vorgesetzten zu postulieren. Die beiden Hypothesen zu Exploitation und Exploration können gemeinsam hergeleitet werden.



3.2.1 Effekte des CEO Verhaltens auf das Verhalten des Front-Liners

Die Forschung zu CE hat sich bis heute vorwiegend und beinahe ausschliesslich auf die Rolle des CEO beschränkt. Eine Vielzahl von Publikationen geht dabei davon aus, dass der CEO direkt das unternehmerische Umfeld des Unternehmens beeinflussen kann. So schreiben Wales et al. (2011) „*prior research has generally accorded top management a special role in the pervasiveness of EO within an organization*” (S. 899). Selbst wenn einige aktuelle Aufsätze die Bedeutung der Supervisors beleuchten, kann keine Quelle gefunden werden, welche die direkte Wirkung des Top Managements auf das unternehmerische Verhalten von Front-Linern in Frage stellt. Das Grundverständnis von CE beinhaltet die Wirkung des CEO auf die gesamte Organisation und damit auf die Front-Liner. Folglich postuliert die aktuelle Forschung, dass unternehmerisches Verhalten des CEO die Wahrnehmung durch den Front-Liner und dadurch dessen unternehmerisches Verhalten positiv beeinflusst (Kuratko et al., 2014b). Ireland et al. (2009, S. 21) definieren die vom CEO definierte CE Strategie wie folgt: „*a vision-directed, organization-wide reliance on entrepreneurial behavior that purposefully and continuously rejuvenates the organization and shapes the scope of its operations through the recognition and exploitation of entrepreneurial opportunity.*” Dabei wird bezüglich des Einflusses des CEO auf das jeweilige Verhalten explizit nicht zwischen Exploration und Exploitation unterschieden. Somit können die ersten beiden Teilhypothesen formuliert werden:

H_{1A}: Das unternehmerische Verhalten des CEO beeinflusst das exploitative Verhalten des Front-Liners positiv.

H_{2A}: Das unternehmerische Verhalten des CEO beeinflusst das explorative Verhalten des Front-Liners positiv.

Diese Hypothesen beschreiben die Wirkung des Verhaltens des CEO auf das Verhalten des Front-Liners. Dadurch wird keine Wirkungsweise definiert. Sowohl Bypass- als auch Kaskaden-Modell sind mit diesen beiden ersten Teilhypothesen vereinbar. Es sind weitere Hypothesen notwendig, um diese Frage zu klären.

3.2.2 Effekte des CEO Verhaltens auf das Verhalten des Supervisors

Die Argumente zu den ersten beiden Teilhypothesen können an dieser Stelle erneut angeführt werden. Indem die Rolle des CEO in der CE Forschung stark fokussiert wird, kann keine Quelle gefunden werden, welche die direkte Wirkung auf Supervisors in Frage stellt. Es gibt zudem einige neuere Aufsätze, welche diese direkte Wirkung auf



den Supervisor als Voraussetzung für die Wirkung auf den Front-Liner diskutieren (Kuratko et al., 2014b oder Hornsby et al., 2009). Als eigentliche Begründung kann der Artikel von Hornsby et al. (2009) angeführt werden. Darin wird die Wirkung des CEO auf das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern verschiedener Führungsstufen empirisch untersucht. Es konnte gezeigt werden, dass das Top Management durch die Beeinflussung des Umfelds (CEAI) das unternehmerische Verhalten des Supervisors positiv beeinflussen kann. Unter Berücksichtigung des induzierten Top-Managements Ansatzes dieser Arbeit kann eine Wirkung des CEO auf den Supervisor vermutet werden. Wie bei der Messung des unternehmerischen Verhaltens des CEO wird beim Supervisor ebenfalls die Wahrnehmung dessen durch den Front-Liner gemessen. Damit wird eine bessere Vergleichbarkeit der Wirkung des CEO und des Supervisors auf den Front-Liner erreicht. Somit kann für beide Teile des konzeptionellen Rahmenwerks (Exploitation und Exploration) dieselbe Teilhypothese postuliert werden:

H_{1B/2B}: Das unternehmerische Verhalten des CEO beeinflusst das unternehmerische Verhalten des Supervisors positiv.

3.2.3 Direkte Effekte des SV Verhaltens auf das Verhalten der Front-Liner

Wenngleich die meisten Quellen auf den Einfluss des Top Managements fokussieren, haben einzelne Artikel gezeigt, dass das unternehmerische Verhalten über die Hierarchiestufen variiert (Wales et al., 2011). Dabei wurde bei Front-Linern eine geringere Ausprägung von CE als bei Führungskräften („managers“) gemessen (Kemelgor, 2002). Folglich unterscheidet sich die Wirkung des CEO auf Supervisors von der Wirkung des CEO auf Front-Liner. Dies bestätigt die Bedeutung der Supervisors. In einigen neueren Aufsätzen wird die Wirkung des Mittel Managements ebenfalls bestätigt. So bejahen einzelne Quellen zwar die Bedeutung der Supervisors und der Front-Liner, machen aber auf die teilweise eingeschränkten Kompetenzen aufmerksam (Kuratko et al., 2014b). In anderen Quellen kommt klar zum Ausdruck, dass Mittel Manager einen wichtigen Anteil an der Beeinflussung des unternehmerischen Umfelds eines Unternehmens haben (vgl. z.B. Hornsby et al., 2009). Dabei wird das Mittel Management in einzelne Zwischenstufen aufgeteilt und für untere Führungskräfte wie beispielsweise Supervisors eine Wirkung nach unten vermutet. Somit kann analog der Argumente für die Wirkung des CEO auf den Supervisor eine direkte Wirkung des Supervisors auf den Front-Liner postuliert werden:



- H_{1C} : *Das unternehmerische Verhalten des Supervisors beeinflusst das exploitative Verhalten des Front-Liners positiv.*
- H_{2C} : *Das unternehmerische Verhalten des Supervisors beeinflusst das explorative Verhalten des Front-Liners positiv.*

3.2.4 Mediatoreffekte des SV Verhaltens auf das Verhalten der Front-Liner

Nachdem die einzelnen Wirkungen der Vorgesetzten auf den Front-Liner postuliert wurden, geht es in den letzten Teilhypothesen um den Gegensatz zwischen Kaskaden- und Bypass-Modell. Obwohl in der Literatur nur wenige Quellen zur Beeinflussung unterer Hierarchiestufen zu finden sind, lassen sich einige Aussagen finden, die eine Kaskaden-Wirkung nahe legen. Bereits 1986 haben Guth und MacMillan die Bedeutung der Mittel Manager für die Implementierung einer Strategie empirisch bestätigt. Hornsby et al. (2002) haben bei der Erarbeitung der CEAI Skala die Zusammenhänge zwischen einzelnen Stufen des Mittel Managements untersucht. Mit Verweis auf frühere Autoren bezeichnen sie Mittel Manager als „*Agenten des Wandels*“ (S. 256). Einige Jahre später wurde die Wirkungsstärke der fünf Dimensionen von CEAI auf verschiedene Führungsebenen analysiert (Hornsby et al., 2009). Dabei wurde festgestellt, dass die Unterstützung durch das Management bei höheren Hierarchiestufen einen stärkeren Effekt auf das unternehmerische Verhalten hat. Dies legt die Vermutung nahe, dass die Wirkung des CEO nach unten nachlässt, was auf ein Kaskaden-Modell schliessen lässt.

Hayton (2005) verweist beziehungsweise auf die „*Agency Theorie*“ auf die Bedeutung der Risikoaversion der Mitarbeiter. Neben der Fehlertoleranz in den unterschiedlichen Unternehmen könnte dies den Einfluss des direkten Vorgesetzten vergrößern. Denn je mehr Hierarchiestufen ein Unternehmen hat, desto grösser wird die hierarchische Distanz zwischen CEO und Front-Liner. Folglich verliert der CEO zunehmend an direkter Bedeutung für den Front-Liner, da die Kompetenzen bezüglich Beförderungen, Entlassungen und Vergütung oftmals nach unten delegiert werden.²⁴ Diese Vermutung wird von Kuratko et al. (2014b) gestützt, da diese die Bedeutung von Vergütungen und Belohnungen für untere Hierarchiestufen unterstreichen.

²⁴ Einzelne Autoren weisen auf eine zunehmende Risikoaversion in höheren Hierarchiestufen hin (Barnett, 2008; Behrens & Patzelt, 2015).



Weiter ist auf die Ausführungen von Wales et al. (2011) zu verweisen. Darin bezeichnen diese Mittel Manager als „*the bridge between top-level decision makers and the employees who have to implement a strategy*“ (S. 90). Dieselben Autoren schreiben, dass sich der Unterschied in der unternehmerischen Wahrnehmung und im Verhalten in der Hierarchie nach unten vergrößert. Das würde ebenfalls auf einen nachlassenden Einfluss des CEO hinweisen, welcher durch die fehlende oder schwächere Unterstützung durch die Mittel Manager erfolgt. Andere Autoren argumentieren, dass Mittel Manager die Möglichkeit hätten, den Einfluss des CEO auf Front-Liner mit destruktiver Energie zu bremsen oder gar abzuwürgen (Dess et al., 2003; Floyd & Lane, 2000).

Aufgrund dieser Argumente kann das Kaskaden-Modell postuliert und folglich zwei Mediationshypothesen formuliert werden:

H_{1D}: Das unternehmerische Verhalten des Supervisors mediiert die Beziehung zwischen dem unternehmerischen Verhalten des CEO und dem exploitativen Verhalten des Front-Liners.

H_{2D}: Das unternehmerische Verhalten des Supervisors mediiert die Beziehung zwischen dem unternehmerischen Verhalten des CEO und dem explorativen Verhalten des Front-Liners.

Sollten die Mediationshypothesen als „full mediation“ gestützt werden, kann das Bypass-Modell ausgeschlossen werden. Sollte es als „partial mediation“ gestützt werden, ist neben der Kaskaden- allenfalls eine Bypass-Wirkung vorhanden.



3.2.5 Zusammenfassung der Hypothesen

Die folgende Abbildung veranschaulicht sämtliche Hypothesen.

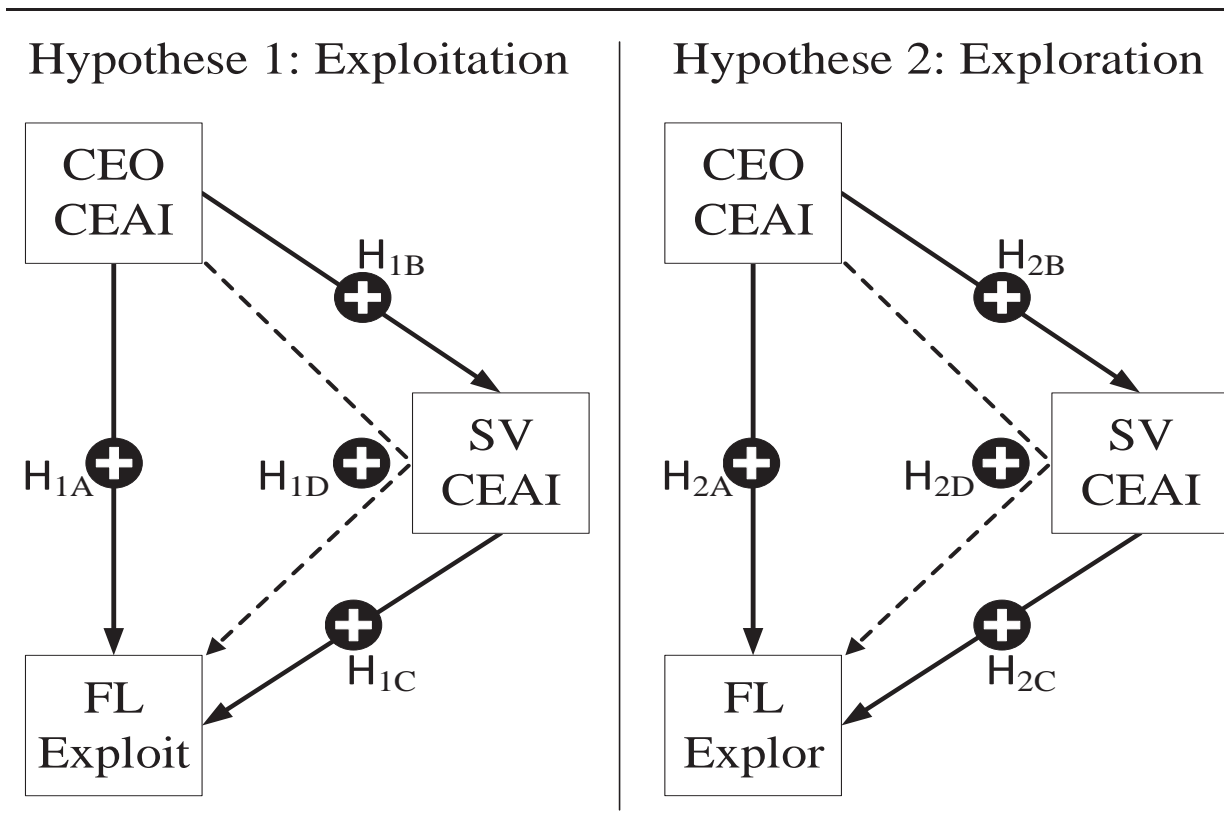


Abbildung 10: Detaillierte graphische Darstellung der Hypothesen 1 & 2

Die zwei nachfolgenden Tabellen zeigen die formulierten Hypothesen im Überblick.

Teilhypothese: Effekt von CEAI auf exploitatives Verhalten

H _{1A}	Das unternehmerische Verhalten des CEO beeinflusst das exploitative Verhalten des FL positiv.
H _{1B}	Das unternehmerische Verhalten des CEO beeinflusst das unternehmerische Verhalten des SV positiv.
H _{1C}	Das unternehmerische Verhalten des SV beeinflusst das exploitative Verhalten des FL positiv.
H _{1D}	Das unternehmerische Verhalten des SV mediiert die Beziehung zwischen dem unternehmerischen Verhalten des CEO und dem exploitativen Verhalten des FL.

Tabelle 3: Forschungshypothesen 1



Teilhypothesen: Effekt von CEAI auf exploratives Verhalten

H _{2A}	Das unternehmerische Verhalten des CEO beeinflusst das explorative Verhalten des FL positiv.
H _{2B}	Das unternehmerische Verhalten des CEO beeinflusst das unternehmerische Verhalten des SV positiv.
H _{2C}	Das unternehmerische Verhalten des SV beeinflusst das explorative Verhalten des FL positiv.
H _{2D}	Das unternehmerische Verhalten des SV mediiert die Beziehung zwischen dem unternehmerischen Verhalten des CEO und dem explorativen Verhalten des FL.

Tabelle 4: Forschungshypothesen 2

3.3 Operationalisierung der Variablen

In diesem Kapitel wird ein Untersuchungsdesign erarbeitet, das geeignet ist, die oben postulierten Hypothesen zu messen. Dazu wird zuerst erklärt, welche Unternehmen befragt werden. Anschliessend werden die zu erhebenden Variablen diskutiert und die Modifizierung der CEAI Skala erläutert.

3.3.1 Untersuchungsumfeld

Die bisherigen empirischen Erhebungen mittels CEAI sind beinahe ausnahmslos in universitärem Umfeld, in Weiterbildungsveranstaltungen oder innerhalb staatlicher Organisationen durchgeführt worden (Dyer et al., 2009; Holt et al., 2007; Hornsby et al., 2013, 2009, 2002; Kuratko et al., 2005a; Rutherford & Holt, 2007). Nur wenige haben die Skala im realen Unternehmenskontext befragt (z.B. Wyk & Adonisi, 2011). Diese Dissertation strebt den Transfer der gewählten Skalen und die Überprüfung der postulierten Hypothesen im realen, marktwirtschaftlichen Kontext an. Unternehmerisches Verhalten besitzt abseits von Management-Weiterbildungen grosse Wichtigkeit. Dies bestätigen Hornsby et al. (2009, S. 245) und fordern einen breiteren Forschungsfokus, welcher ausserhalb von Weiterbildungsveranstaltungen empirisch geprüft wird. Zudem erfordert die namentliche Befragung eine Vorselektion der Umfrageteilnehmer, um die Kriterien der Front-Liner sicherstellen zu können. Deshalb mussten die Unternehmen die Mitarbeiterdaten transparent machen. Dafür wurden keinerlei finanzielle oder andere Vergütungen zugesichert. Einzig die Bereitstellung der aufbereiteten und



anonymisierten Ergebnisse wurde als Gegenwert zugesichert. Auf die Anfrage des Autors haben sich 32 Unternehmen aus baunahen Branchen bereit erklärt, an der Untersuchung teilzunehmen. Darin sind sowohl produzierende als auch dienstleistende Unternehmen enthalten. Die Untersuchung beschränkte sich nicht spezifisch auf besonders unternehmerische oder innovative Unternehmen. Damit unterscheidet sich die Arbeit von zahlreichen Forschungsarbeiten in diesem Themenfeld, deren empirische Erhebungen sich ausschliesslich auf innovative Unternehmen oder innovative Unternehmensbereiche beschränken.²⁵ Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit sind somit allgemein gültig und sollen zeigen, dass unternehmerisches Verhalten selbst in nicht besonders innovativen Branchen förderungsfähig ist.

Aus den beschriebenen Unternehmen galt es die teilnehmenden Mitarbeiter zu selektionieren. Dafür wurden die teilnehmenden Unternehmen aufgefordert, eine Liste sämtlicher Front-Liner und deren Supervisors zu erstellen. Als Front-Liner gelten alle Mitarbeiter der untersten Hierarchieebene, welche eine abgeschlossene Berufslehre und keine Führungsaufgaben haben sowie der deutschen Sprache mächtig sind. Zudem sollten lediglich jene Mitarbeiter genannt werden, die im Untersuchungszeitraum für eine schriftliche Befragung zur Verfügung stehen.

Der Autor hat diese Mitarbeiterlisten bereinigt und sämtliche Front-Liner entfernt, bei denen keine eindeutige Supervisor-Beziehung definiert werden konnte.²⁶ Basierend auf den Erkenntnissen aus den Interviews, wurden die Fragebogen finalisiert und anschliessend individualisiert. So entstand für jeden Umfrageteilnehmer ein individueller Fragebogen, in welchem sämtliche Fragen namentlich adressiert wurden.

Diese Individualisierung erhöht den Bedarf nach einem transparenten, glaubwürdigen und anonymen Vorgehen. Eine anonyme Befragung ist aufgrund der Hierarchiebeziehung nicht möglich. Dabei muss verhindert werden, dass einzelne Befragte Rückschlüsse des Vorgesetzten auf die eigenen Antworten befürchten und sich nicht frei äussern oder die Teilnahme verweigern. Deshalb wurde für jeden Umfrageteilnehmer ein eigenes, verschlossenes Couvert erstellt. Darin waren ein persönliches Anschreiben des Autors enthalten, in welchem Inhalt, Nutzen und Ablauf der Studie erklärt wurden.

²⁵ Als Beispiele können Dyer et al., 2009 („top 100 innovative companies“), Schmelter et al., 2010 („Knowledge-intensive German SME“), Brundin et al., 2008 („31 entrepreneurially oriented firms“), Behrens et al., 2014 („higher R&D intensity“), Taştan und Güçel, 2014 („in high performing and innovative firms“) oder Behrens und Patzelt, 2015 („research and development (R&D) intensive industries“) angeführt werden. Bierwerth et al. (2015) zeigen, dass Innovation in „high-tech“ Branchen eine stärkere Erfolgswirksamkeit zeigt als in „low-tech“ Branchen.

²⁶ Zahlreiche Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben sind direkt dem CEO unterstellt. Diese Mitarbeiter wurden nicht in die Umfrage einbezogen, da diese aufgrund der fehlenden Zwischenstufe direkt durch den CEO beeinflusst werden.



Weiter enthielt das Schreiben den individualisierten Fragebogen sowie ein frankiertes Antwortcouvert, mit dem die ausgefüllte Umfrage direkt an die neutrale Drittpartei (KMU-HSG) retourniert werden konnte. Damit wurde verhindert, dass der Vorgesetzte von der Beurteilung durch den Front-Liner erfährt. Eine Studie in einem verwandten Forschungsgebiet hat ein ähnliches Vorgehen erfolgreich angewandt (Yang et al., 2010). Die Couverts wurden den Unternehmen zugestellt und durch den jeweiligen CEO verteilt. Damit konnte dem Mitarbeiter gezeigt werden, dass diese Studie für das Unternehmen von Bedeutung ist und die Antworten der Front-Liner ernst genommen werden. Den Teilnehmern wurde als Dank für ihre Umfrageteilnahme die Verlosung von drei Einkaufsgutscheinen im Wert von 100 CHF in Aussicht gestellt.

Rund drei Wochen nach Versand der Umfragen wurden sämtliche Mitarbeiter, die noch nicht geantwortet hatten, an die Studie erinnert. Weitere drei Wochen später folgte eine zweite Erinnerung.

Die folgende Abbildung zeigt im oberen Teil die beschriebene Selektion der Umfrageteilnehmer und im unteren Teil die Modifizierung der Skala. Diese wird im folgenden Kapitel umfassend erklärt.

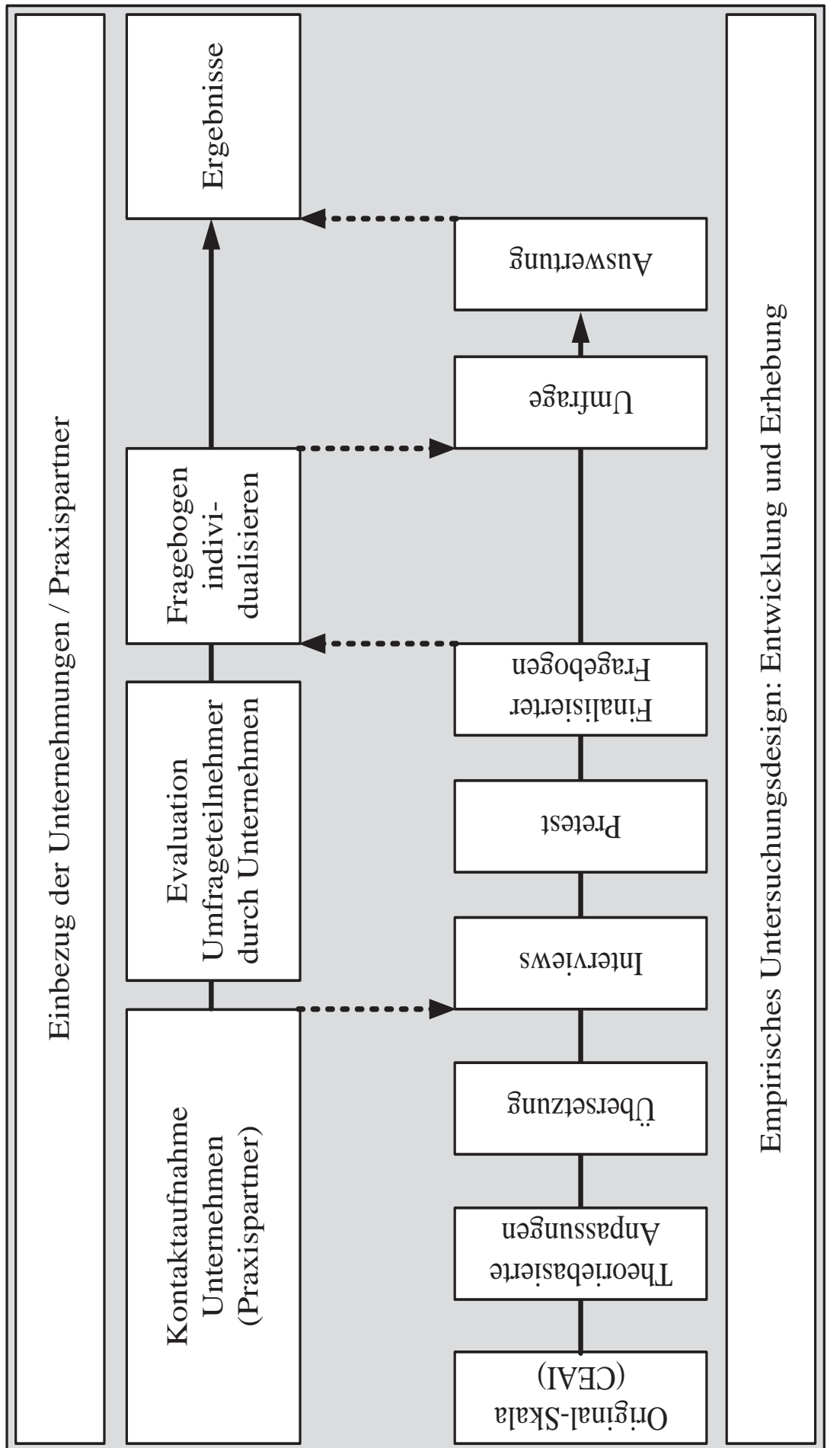


Abbildung 11: Prozessschritte des empirischen Vorgehens



3.3.2 Unabhängige und Mediatorvariable: CEAI

Um die Hypothesen zu beantworten, soll die Wirksamkeit der Einflussnahme unterschiedlicher Hierarchiestufen aufgezeigt und erklärt werden. Dies erfolgt anhand des Modells Corporate Entrepreneurship. Aus Gründen der wissenschaftlichen Anschlussfähigkeit und der internationalen Vergleichbarkeit wird in dieser Dissertation eine möglichst etablierte Skala verwendet.

CE kann als übergreifende Bezeichnung für die Bemühungen verstanden werden, das unternehmerische Denken in der Organisation zu verankern (vgl. Kapitel 2.3). Das Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI) wird dabei als Modell zur Förderung von CE in einer Organisation diskutiert. Bereits im Jahr 2002 haben Hornsby et al. basierend auf Artikeln von Kuratko, Montagno und Hornsby (1990) sowie von Hornsby et al. (1999) CEAI als Instrument zur Messung des unternehmerischen Verhaltens resp. dessen Wahrnehmung entwickelt. Diese Skala mit 48 Einzelfragen soll gemäss den Autoren „die internen organisatorischen Schlüssel-Faktoren messen, welche das mittlere Management bezüglich unternehmerischem Verhalten beeinflussen“ (Hornsby et al., 2002, S. 253). Die einzelnen Faktoren wurden im Kapitel 2.3.1 genannt und als Teil sowohl einer Messskala als auch eines theoretischen Grundverständnis von CE beschrieben.

CEAI wird in dieser Dissertation als Messskala verwendet, um Corporate Entrepreneurship zu bestimmen und zu vergleichen.²⁷ Wie in Abbildung 2 beschrieben wird, kann die Wahrnehmung des Umfelds gemessen und damit auf das Verhalten der Vorgesetzten gefolgert werden.

Es handelt sich bei CEAI um eine mehrheitlich etablierte Skala. Diese wird nicht von allen Forschern verwendet. Dennoch ist es eine Skala, die direkt in die bestehenden theoretischen Modelle integriert werden kann (Hornsby et al., 2013). Zudem wurde die Skala mittels einer Faktoranalyse empirisch erarbeitet und validiert. Inhaltlich orientiert sie sich stark am Grundmodell von Corporate Entrepreneurship mit fünf Faktoren, welches ursprünglich auf dem Intrapreneurial Assessment Instrument (IAI) basiert (Kuratko et al., 1990). Diese Struktur ermöglicht ein nachvollziehbares Vorgehen und eine schrittweise Auswertung.

²⁷ Covin und Wales (2012) diskutieren die theoretischen und empirischen Schwierigkeiten anderer Skalen im Bereich von „Entrepreneurial Orientation“ (EO).



Die fünf Faktoren werden mittels einer unterschiedlichen Anzahl an Fragen gemessen. Entsprechend der Anzahl der Fragen ist der Faktor 1 (Management Support) bei vielen Untersuchungen dominant (Goodale, Kuratko, Hornsby & Covin, 2011; Hornsby et al., 2013, 2002; Kuratko et al., 2014b). Etliche Autoren bekunden Schwierigkeiten mit den bestehenden fünf Faktoren als Messinstrument (Adonisi, 2003; Brizek, 2003; Hornsby et al., 2013; Kuratko et al., 2014b; Wyk & Adonisi, 2011). Bereits die Ursprungsartikel zeigen die Schwierigkeiten der Messung der fünf unterschiedlichen Faktoren (Hornsby et al., 1999; Kuratko et al., 1990). In einem neueren Artikel zeigen die Begründer der CEAI Skala selbstkritisch, dass etliche Fragen aufgrund der Faktorladung eher einem anderen Faktor zuzuordnen sind. Sie fordern, einzelne Fragen zu entfernen und andere umzuordnen sowie den fünften Faktor (Organisationale Grenzen) grundsätzlich zu überdenken (Hornsby et al., 2013). Andere Autoren entfernen einzelne Faktoren oder polen sämtliche Fragen eines Faktors um (Kuratko et al., 2014b; Rutherford & Holt, 2007; Sieger, 2011). Wieder andere Autoren erweitern die CEAI Skala auf acht Faktoren (Wyk & Adonisi, 2011). Dies zeigt, dass die Verwendung der CEAI Skala als Gesamtinstrument vertretbar ist. Die Aufteilung in fünf unterschiedliche und separierte Faktoren ist empirisch aber nicht klar belegt. Diese Kritik wird von van Rensburg (2015) gestützt und verstärkt.

Neben den Schwierigkeiten der Faktorunterscheidung sind an dieser Stelle weitere Schwachpunkte der Messskala CEAI aufzuführen. So handelt es sich um eine eher komplizierte Skala mit teilweise missverständlichen Fragen (Items)²⁸. Zudem orientieren sich die Fragen stark an der Vorstellung von bahnbrechenden, zukunftsweisenden Ideen und Innovationen.²⁹ Dieser Eindruck besteht trotz der Forderung von Hornsby et al. (2002), Corporate Entrepreneurship „in einem weiteren Sinne“ zu verstehen. Im Gegensatz dazu wäre ein stärkerer Fokus auf das alltägliche unternehmerische Verhalten gewünscht, wie dies Mair (2002) unter der Bezeichnung „day-to-day entrepreneurship“ postuliert. Zudem sind einige Fragen ziemlich weit von der Lebenswirklichkeit der zu befragenden Personen entfernt.³⁰ Dies kann bei der Befragung unterer Hierarchiestufen, namentlich Front-Linern, zu Missverständnissen führen. Diesen Schwierigkeiten wurde mittels einer detaillierten Übersetzung und Bearbeitung der Fragen durch den Autor

²⁸ Vgl. z.B. Frage Nr. 13: „Mitarbeiter werden oft ermutigt, mit neuen Ideen kalkulierte Risiken einzugehen“. Je nach Branche (z.B. Bau, Finanzen, Ingenieurwesen) kann damit ein lascher Umgang mit Sicherheitsstandards suggeriert werden. Es scheint unklar, ob Risiken bezüglich Erfolgswahrscheinlichkeit oder bezüglich Schadenswahrscheinlichkeit gemeint sind.

²⁹ Vgl. z.B. Frage Nr. 3: „Meine Organisation fördert die Entwicklung eigener Ideen zur Verbesserung der Unternehmung“.

³⁰ Vgl. z.B. Frage Nr. 5: „Beförderungen erfolgen meistens aufgrund der Entwicklung neuer und innovativer Ideen“. Dies kann in Branchen, in denen Beförderungen an vorgängige Weiterbildungen gekoppelt sind, missverstanden werden.



entgegengewirkt. Mit der Modifikation der Skala konnten die Nachteile zumindest teilweise kompensiert werden.

Eine solche Anpassung der einzelnen Fragen entspricht dem üblichen Vorgehen im Forschungsgebiet und wurde von anderen Autoren bereits angewandt (Dyer et al., 2009; Holt et al., 2007; Hornsby et al., 2009; Ireland, Kuratko & Morris, 2006b; Kuratko et al., 2005a; Rutherford & Holt, 2007; Wyk & Adonisi, 2011). Auch die Autoren der ursprünglichen Skala diskutieren und verwenden in der Zwischenzeit modifizierte Skalen (Hornsby et al., 2008, 2009). In einem neueren Artikel diskutieren die ursprünglichen Autoren mehr als zehn Jahre nach der ersten Publikation der Skala nochmals intensiv über mögliche Anpassungen des Fragekatalogs und der fünf Faktoren (Hornsby et al., 2013). Die Publikation dieser grundsätzlichen Überarbeitung der CEAI Skala in einem renommierten Journal zeigt, dass die Skala grosses Potential hat. Die detaillierten Diskussionen in den zitierten Artikeln zeigen, dass die Anpassungen fortgesetzt werden sollten, um die Skala zu verbessern. Namentlich betrifft dies die Fokussierung (grosse Innovationen vs. kleine Verbesserungen) und die Formulierung (Verständlichkeit und Unterscheidbarkeit einzelner Fragen) sowie die Aufteilung der Skala in fünf separate Faktoren. Zugunsten der internationalen Anschlussfähigkeit und Vergleichbarkeit wird die Messskala CEAI in dieser Dissertation trotz der beschriebenen Schwächen angewandt. Im nächsten Abschnitt wird die Modifizierung der Skala auf den Kontext der Front-Liner diskutiert.

Vorgehen zur Modifizierung der Skala

Bei der Modifizierung der Skala wurde stark darauf geachtet, die Verständlichkeit für Front-Line Mitarbeiter zu erhöhen und dabei den Kerngehalt der Fragen zu bewahren. Die CEAI Skala umfasst fünf Faktoren und dazu eine jeweils sehr unterschiedliche Anzahl von Fragen. In der Originalversion sind es insgesamt 48 Fragen (Hornsby et al., 2002). Wie bereits beschrieben wurde, ist die Skala in der Zwischenzeit in abgewandelter und angepasster Form verwendet und in anerkannten Journals publiziert worden. Trotz Modifizierung soll die Skala so wenig wie möglich verändert werden.

Die Grundlage sämtlicher Fragen bildet die ursprüngliche CEAI Skala nach Hornsby et al. (2002). Diese wurde zuerst in die deutsche Sprache übersetzt, da die Erhebung im deutschsprachigen Raum vorgesehen war. Die Übersetzung der Skala wurde danach einer kritischen Überprüfung durch zwei Forscherkollegen des Autors unterzogen. Anschliessend wurden sämtliche Fragen analysiert. Basierend auf der bestehenden Literatur wurde eine Vorauswahl von Fragen definiert, welche aus der Skala entfernt werden sollten. Dabei wurden Klarheit, Verständlichkeit und Messgenauigkeit als



Kriterien heran gezogen. Durch eine transparente und unabhängige Zweitbeurteilung durch zwei Forscherkollegen konnten erste Fragen aus der Skala entfernt werden. In diesem ersten Schritt wurden lediglich wenige Fragen gestrichen und dies transparent begründet.

In einem nächsten Schritt wurden in Anlehnung an Häder (2010, S. 392) *intensive Interviews* durchgeführt. Mit drei Front-Linern wurden in deren gewohntem Arbeitsumfeld (Baustellencontainer) Einzelgespräche von je neunzig Minuten geführt. Die Befragten hatten dabei sämtliche Fragen des Fragebogens zu beantworten und jeweils mündlich zu erklären, wie sie die Frage verstehen. Kombiniert mit gezieltem Nachfragen konnte damit jede Frage auf deren Verständlichkeit und Klarheit untersucht werden. Die Befragten zeigten grosses Interesse am Thema, hohe Emotionalität bezüglich des Verhaltens der Vorgesetzten und ein erstaunlich klares Verständnis für die Unterscheidung von Exploration und Exploitation. Allerdings hatten sie grosse Schwierigkeiten mit einigen komplizierten Formulierungen der CEAI Skala. Basierend auf diesen Erkenntnissen wurden sämtliche Fragen kritisch diskutiert und wo notwendig angepasst. Zudem bekundeten die Mitarbeiter Verständnisprobleme im Hinblick auf die abstrakten Formulierungen „direkter Vorgesetzter und oberster Vorgesetzter“. Deshalb wurde der Fragebogen mit den Namen des jeweiligen CEO und des Supervisors individualisiert. Zusätzlich wurden die Fragebogen mit Unternehmergruppen diskutiert.³¹ Damit konnten die Anregungen von rund 45 CEOs integriert werden.³² Auch dabei zeigte sich ein grosses Interesse für das Thema. Anschliessend wurde ein *Standard Pretest* (Beobachtungspretest) durchgeführt (Häder, 2010, S. 388-389). Es wurden Supervisors einer produzierenden Unternehmung aus einer nicht baunahen Branche befragt.³³ Damit konnte zusätzlich zu den Front-Linern die Perspektive der vorgesetzten Hierarchiestufe in die Modifizierung des Fragebogens integriert werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die überarbeiteten Fragen mehrheitlich verständlich und klar waren.

Modifizierte CEAI Skala

Entsprechend dem oben beschriebenen Vorgehen wurde die CEAI Skala angepasst. Nach den theoretischen Überlegungen, der Auswertung der Interviews sowie des Pretests wurden gesamthaft 20 Fragen entfernt und zwei neue eingefügt (vgl. Anhang

³¹ Es handelt sich dabei um Erfahrungsaustausch-Gruppen, welche der Autor in seiner beruflichen Tätigkeit betreut.

³² Einzelne besonders aussagekräftige Zitate der Unternehmer sind im Anhang aufgeführt (S. 162).

³³ Der Pretest wurde von einer Gruppe von Studenten der Universität St. Gallen (HSG) durchgeführt. Diese wurden dafür ausreichend geschult und mit dem Modell sowie dem Fragebogen vertraut gemacht. Die Durchführung und Auswertung stand unter der Aufsicht eines erfahrenen Forschers. Zudem haben sich die Studenten an der Modifizierung aktiv beteiligt.



S. 145). Die folgende Tabelle zeigt zusammenfassend, wie sich die verbleibenden Fragen auf die fünf Faktoren aufteilen:

Modifizierung der CEAI Skala

Faktor	Fragen Original Skala	Entfernte Fragen	Zusätzliche Fragen	Modifizierte Skala: Total	Skala nach Hornsby et al., 2013
Management Unterstützung	19	7	0	12	5
Selbstbestimmung	10	5 (7)	0	5 (3)	5
Belohnung / Verstärkung	6	1	0	5	3
Verfügbare Zeit	6	4 (5)	2 (1)	4 (2)	5
Organisationale Grenzen	7	3 (4)	0	4 (3)	--
Total	48	20 (24)	2 (1)	30 (25)	18

() = Skala nach Bereinigung aufgrund der empirischen Daten

Tabelle 5: Überblick Modifizierung der CEAI Skala

Die modifizierte Skala kann im Anhang eingesehen werden (S. 148). Die Bereinigung der Skala aufgrund theoretischer Analyse, Interviews und Pretest erfolgte vor der Publikation der detaillierten Analyse von Hornsby et al. (2013). Der retrospektive Vergleich zeigt, dass die Beurteilung der einzelnen Fragen zu ähnlichen Ergebnissen führte. Die Dissertation hat dabei deutlich weniger Fragen aus der Skala entfernt. Dies kann damit begründet werden, dass diese erste Konsolidierung der Skala vor der Datenerhebung erfolgte. Nach Auswertung der Ergebnisse wurden fünf weitere Fragen eliminiert. Dabei handelt es sich mit einer Ausnahme ausschliesslich um solche, die bei Hornsby et al. (2013) ebenfalls entfernt wurden. Basierend auf den Angaben der Literatur wurden einzelne Fragen umgekehrt formuliert und müssen für die Auswertung umgepolt werden (Hornsby et al., 2013; Kuratko et al., 2014b).³⁴ Diese Fragen sind im Fragebogen im Anhang entsprechend gekennzeichnet (S.145).

³⁴ Wie in einem folgenden Kapitel in Tabelle 8 dargelegt wird, wurden die umgepolten Fragen bei der Auswertung eliminiert. Die Befragten haben diese Fragen nicht im Einklang mit den übrigen Fragen beantwortet (vgl. Sauro & Lewis, 2011).



Als weitere Anpassung zum ursprünglichen Fragebogen wurde eine 7-Likert anstelle der 5-Likert Skalierung verwendet (1= „Ich stimme überhaupt nicht zu“; 7= „Ich stimme voll und ganz zu“). Dies war eine weitere Konsequenz aus den Interviews und aus dem Pretest. Einige Probanden bekundeten Schwierigkeiten damit, die detaillierten Fragen mittels fünf Stufen ausreichend differenziert zu beantworten. Dieser Entscheidung wird retrospektiv durch die Ausführungen von Hornsby et al. (2013) bestätigt. Auf der Grundlage einer empirischen Analyse fordern die Autoren in einem Artikel, der erst nach Durchführung der Umfrage publiziert wurde, dass die CEAI Skala mittels sieben Stufen Skalierung erhoben werden sollte.

3.3.3 Abhängige Variablen: Exploration und Exploitation

Als abhängige Variable soll das unternehmerische Verhalten der Front-Liner gemessen werden. Wie in Kapitel 3.1.3 beschrieben wurde, soll der Überbegriff *unternehmerisch* in exploitatives und exploratives Verhalten aufgeteilt werden. Die Breite der möglichen Fragen wurde ebenfalls beschrieben sowie die Erkenntnis, dass es keine etablierte Fragestellung dafür gibt. In verwandten Forschungsgebieten erfolgt die Messung über Skalen mit mehreren Fragen (Kammerlander et al., 2014) oder auch mittels Analyse von Jahresberichten (Titus et al., 2014). Dabei liegt der Fokus auf der unternehmerischen Ausrichtung des Unternehmens. Mit Bezug auf das eigene Forschungsgebiet soll in dieser Arbeit entsprechend dem Vorgehen von Kuratko et al. (2005a, S. 283) selber je eine Frage formuliert werden, um exploratives und exploitatives Verhalten zu messen. Dies erfolgt in Anlehnung an die oft zitierte Ursprungsquelle von March (1991). Ohne eine empirische Messung durchzuführen, definiert dieser exploratives und exploitatives Verhalten wie folgt (S. 71):

„Exploitation includes such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution.“

„Exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation.“

Auch neuere Publikationen wie Alvarez und Barney (2007); Hornsby et al. (2013); Ireland et al. (2009); Ireland und Webb (2009); Schmelter et al. (2010); Schmelter (2009); Wang (2008) oder Wiklund und Shepherd (2011) referenzieren auf diese Definition. Auf der Grundlage dieser Beschreibung von explorativem und exploitativem Verhalten wird nachfolgend je eine Frage zur Messung des entsprechenden Verhaltens formuliert.



Exploitatives Verhalten:

Selbsteinschätzung: Ich verbessere, optimiere, steigere die Effizienz und verfeinere bestehende Prozesse und Abläufe.

Exploratives Verhalten:

Selbsteinschätzung: Ich bin innovativ, suche nach neuen Chancen, auch wenn dies mit Unsicherheit und Risiken verbunden ist.

Mit diesen beiden Fragen soll der Front-Liner seinen direkten sowie seinen obersten Vorgesetzten beurteilen. Durch die einzelne Frage wird ein klarer Unterschied zwischen explorativem und exploitativem Verhalten deutlich. Diese Unterscheidung wird in der empirischen Untersuchung durch eine Entscheidungsfrage unterstützt, bei der die Befragten den Vorgesetzten zwischen exploitativ und explorativ einordnen müssen (1 = kleine, alltägliche Verbesserungen, 7 = grundlegende, radikale Veränderungen). Diese dritte Frage wird nicht ausgewertet, sondern dient einzig der Förderung des Verständnisses der Befragten. Dies kann damit begründet werden, dass Exploration und Exploitation zwei unterschiedliche Ausprägungen des unternehmerischen Verhaltens sind. Mehrere Quellen zeigen eine Korrelation zwischen diesen beiden Ausprägungen (vgl. Bierly & Daly, 2007; Gedajlovic, Cao & Zhang, 2012; Kammerlander et al., 2014). Entsprechend dem Vorgehen dieser Arbeiten werden das explorative und das exploitative Verhalten separat gemessen.

3.3.4 Kontroll-Variablen

Um die sozio-demographischen Einflüsse zu kontrollieren, umfasste die Untersuchung zahlreiche Kontrollvariablen (Spector & Brannick, 2011). Bei den relevanten CEAI Untersuchungen sind Kontrollvariablen selten explizit aufgeführt. Als Basis wurden in Anlehnung an die Originalquelle von Hornsby et al. (2002) Alter (FL, SV, CEO, Unternehmen), Geschlecht (FL, SV, CEO), Jahre im Unternehmen (FL, SV, CEO) und Dienstjahre in der aktuellen Position (CEO) einbezogen. Die Erhebung wurde in baunahen Branchen und in Unternehmen mit eher tiefer Mitarbeiterzahl durchgeführt. Deshalb wurde die Anzahl der Mitarbeiter in Vollzeitäquivalenten (Unternehmen) und die Branche (Unternehmen) als Kontrollvariable integriert. Dabei wurde die Unternehmung mittels „dummy Variable“ einer von fünf Subbranchen zugeordnet (in Anlehnung an Ou et al., 2014, vgl. auch Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Wie sich in den Interviews zeigte, hatten zahlreiche Front-Liner eingeschränkte Deutschkenntnisse.



Obwohl lediglich Mitarbeiter mit hinreichenden Deutschkenntnissen ausgewählt wurden, sind grosse Unterschiede in der Sprachkompetenz vorhanden. Deshalb wurde die Muttersprache (FL, SV) als Kontrollvariable untersucht. Die Wirkung des Verhaltens der Vorgesetzten auf Front-Liner könnte durch die Intensität der Beziehung und der daraus entstehenden Loyalität beeinflusst werden. Deshalb wurden die Kontaktzeit in Stunden pro Woche (FL-CEO, FL-SV, SV-CEO), die Wochenarbeitszeit des CEO in Stunden sowie die Jahre in derselben Hierarchiebeziehung (FL-CEO, FL-SV, SV-CEO) erhoben. Dadurch konnten diese Faktoren als mögliche Moderatoren untersucht werden.³⁵

Zur Erfassung der Kontrollvariablen und für mögliche zusätzliche Analysen wurden analog dem Vorgehen von Yang et al. (2010) die Supervisors und die CEOs befragt (Podsakoff & Organ, 1986). Für alle befragten Personen wurden individualisierte Fragebogen erstellt, in denen die jeweiligen Vorgesetzten und Unterstellten bereits namentlich vorgegeben wurden (vgl. Anhang S. 148). Dieses Vorgehen basiert auf den Erkenntnissen der Interviews.

3.4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert. Dabei soll zuerst eine deskriptive Statistik einen Überblick über die Datenerhebung und den Stichprobenumfang ermöglichen. Anschliessend werden die Reliabilität der Ergebnisse diskutiert und die Gütekriterien geprüft. Basierend auf diesen Auswertungen folgt als dritter Schritt die Überprüfung der Hypothesen mittels Regressionsanalysen.

3.4.1 Deskriptive Statistik des Stichprobenumfangs

Die Untersuchung wurde zwischen dem 5. November und dem 31. Dezember 2013 durchgeführt. Im Untersuchungszeitraum sind keine aussergewöhnlichen Ereignisse bekannt, welche die Resultate der Untersuchung beeinflusst haben könnten. Innerhalb dieses Zeitraums wurden die Befragten, welche noch nicht geantwortet hatten, zweimal an die Umfrage erinnert. Damit konnte eine hohe Rücklaufquote erreicht werden, was in der folgenden Tabelle deutlich wird.

³⁵ Wie in der Korrelationstabelle in den Ergebnissen gezeigt wird, sind keine signifikanten Korrelationen zwischen diesen Kontrollvariablen und den abhängigen oder unabhängigen Variablen feststellbar. Somit werden diese nicht als Moderatorvariablen im Analysemodell berücksichtigt.



Erhebungsstatistik	FL	SV	CEO
Versandte Fragebogen	194	98	32
Erhaltene Fragebogen	167	94	32
Rücklaufquote I	86%	95%	100%
Fehlerhafte oder leere Fragebogen	11	-	-
Bereinigter Stichprobenumfang	156	81	29
Rücklaufquote II	80%	82%	90%

Tabelle 6: Erhebungsstatistik mit Rücklaufquote für H₁ & H₂

Die hohe Rücklaufquote kann mit dem Untersuchungsdesign erklärt werden. Die CEOs verteilten die Fragebogen persönlich und signalisierten damit die Wichtigkeit der Teilnahme. Die Nachfassaktionen erfolgten gezielt aufgrund der namentlich bezeichneten und auswertbaren Fragebogen. Zudem zeigte sich in den Interviews das grosse Interesse der Front-Liner für das Thema unternehmerisches Verhalten. All diese Faktoren erklären die hohe Rücklaufquote und die starke Beteiligung durch die Front-Liner. Arbeiten mit vergleichbarem Untersuchungsdesign haben annähernd so hohe Werte erzielt (vgl. Kuratko et al., 1990; Yang et al., 2010).

Aufgrund der grossen Anzahl Fragen und der Kombination der Antworten bezüglich SV und CEO führten fehlende Werte nicht zum Ausschluss des gesamten Fragebogens. Mit einer Ausnahme wurde darauf verzichtet, die fehlenden Antworten mit Durchschnittswerten zu ersetzen. Dies wurde einzig bei den Kontrollvariablen angewandt (*Mittelwerte*). Aus der Stichprobe wurden all diejenigen Datensätze entfernt, welche zu den abhängigen oder unabhängigen Variablen keine Werte enthalten (*Smallest Data Set*). Mit 156 bereinigten Datensätzen von Front-Linern mitsamt Angaben deren Vorgesetzten erfüllt die Erhebung das geforderte Minimum gemäss Hinkin (1998).

Die Untersuchung umfasst Teilnehmer unterschiedlicher Branchen: 33% arbeiten in der Metallbaubranche, 26% in der Bauhauptbranche, 18% in der Holzbaubranche, 15% in der Gipsbranche sowie 8% in der Schreinerbranche. Das Alter der Unternehmungen liegt zwischen elf und 128 Jahren. In Übereinstimmung mit den theoretischen Ausführungen wurden Mitarbeiter etablierter Unternehmen untersucht. Das Durchschnittsalter der Front-Liner beträgt 32 Jahre, dasjenige der Supervisors 39 Jahre und dasjenige der CEOs 46 Jahre. Von den 156 befragten Front-Linern sind nur 7 Frauen. Dies kann durch



die Branchen der befragten Personen erklärt werden. Ähnliche Studien weisen ebenfalls tiefe Frauenquoten auf (Goodale et al., 2011; Hornsby et al., 2013, 2002; Khedhaouria et al., 2015). Die Front-Liner sind durchschnittlich seit sieben Jahren im Unternehmen, die Supervisors seit zwölf Jahren und die CEOs seit 18 Jahren. Pro Woche haben die befragten Front-Liner durchschnittlich vier Stunden direkten Kontakt mit dem CEO und 17 Stunden direkten Kontakt mit dem Supervisor. Die Supervisors haben durchschnittlich acht Stunden Kontakt mit dem CEO. Die CEOs arbeiten wöchentlich durchschnittlich 56 Stunden und haben 13 Jahre Erfahrung in der obersten Führungsposition. Sie arbeiten seit durchschnittlich sechs Jahren mit dem Front-Liner zusammen und seit acht Jahren mit dem Supervisor. Die Zusammenarbeit zwischen den Front-Linern und deren Supervisors besteht im Durchschnitt seit vier Jahren. Die Daten werden in der folgenden Tabelle dargestellt.



Deskriptive Statistik		FL <i>(n = 156)</i>	SV <i>(n = 81)</i>	CEO <i>(n = 29)</i>
Alter	18 - 24 Jahre	28.8%	1.9%	0.0%
	25 - 29 Jahre	21.8%	14.1%	0.0%
	30 - 34 Jahre	16.1%	16.1%	1.3%
	35 - 39 Jahre	8.3%	17.3%	10.9%
	40 - 44 Jahre	12.2%	25.6%	34.6%
	45 - 49 Jahre	5.1%	5.8%	28.8%
	über 50	7.7%	19.2%	24.4%
Geschlecht	Männlich	95.5%	98.7%	96.2%
	Weiblich	4.5%	1.3%	3.8%
Branche	Metallbau	32.7%		
	Bauhauptbranche	26.3%		
	Holzbau	18.6%		
	Gipser	14.7%		
	Schreiner	7.7%		
Jahre im Unternehmen	≤ 1	17.3%	1.9%	0.0%
	1-4	25.6%	14.1%	10.9%
	5-9	30.2%	21.8%	0.0%
	10-14	12.8%	36.6%	30.1%
	> 15	14.1%	25.6%	59.0%
Kontakt mit CEO	< 1h pro Woche	34.0%	14.1%	
	1-2 h pro Woche	33.9%	24.4%	
	3-5 h pro Woche	20.6%	27.5%	
	> 5 h pro Woche	11.5%	34.0%	
Kontakt mit SV	0-1 h pro Woche	12.8%		
	2-5 h pro Woche	24.4%		
	6-10 h pro Woche	14.1%		
	11-20 h pro Woche	17.9%		
	> 20 h pro Woche	30.8%		
Zusammenarbeit mit CEO	0-1 Jahr	17.9%	3.2%	
	2-3 Jahre	24.4%	16.0%	
	4-5 Jahre	20.5%	19.3%	
	6-10 Jahre	22.5%	38.4%	
	> 10 Jahre	14.7%	23.1%	
Zusammenarbeit mit SV	0-1 Jahr	25.6%		
	2-3 Jahre	33.4%		
	4-5 Jahre	22.4%		
	6-10 Jahre	15.4%		
	>10 Jahre	3.2%		

Tabelle 7: Deskriptive Statistik für H₁ & H₂

Anmerkung: Die prozentualen Angaben zu Supervisor und CEO beziehen sich auf deren Verteilung unter den befragten Front-Linern. Da ein Supervisor mehrere Front-Liner zugeteilt haben kann, beschreibt die Tabelle nicht die Grundgesamtheit der befragten Supervisors, sondern die Zusammensetzung der Front-Line Vorgesetzten. Die Mehrfachzählungen werden nicht entfernt, da dies die Aussagekraft bezüglich Stichprobenumfang mindern würde.



3.4.2 Reliabilität der Ergebnisse

In den folgenden Abschnitten sollen die Ergebnisse auf deren Verlässlichkeit untersucht werden. Dabei soll zunächst transparent gemacht werden, welche Fragen nachträglich aus der Auswertung entfernt wurden. Anschliessend wird die Reliabilität der Skala und die Validität des Modells diskutiert. Dabei wird aufgezeigt, weshalb CEAI als Ein-Faktor Modell gemessen wird. Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass die bisherigen Arbeiten zu CEAI empirisch teilweise unvollständig dokumentiert sind, was das konsistente Vorgehen anhand dieser Arbeiten erschwert. Diese Kritik stützt sich auf eine Analyse von van Rensburg (2015)³⁶. Die vorliegende Arbeit bemüht sich um Transparenz und zeigt nachvollziehbar, wie die CEAI Skala angewandt und ausgewertet wurde.

Reduzierung der Fragen der CEAI Skala

Nach Durchführung der Umfrage wurden fünf Fragen aus der Skala entfernt. Diese wurden bereits im Pretest als kritisch beurteilt. Es handelt sich dabei um alle drei umgepolten Fragen (21, 36, 39^{neu}) sowie um die Fragen 24 und 43. Bei den drei erstgenannten Fragen hat die Umpolung dazu geführt, dass die Befragten nicht im Einklang mit den übrigen Fragen geantwortet haben (vgl. Sauro & Lewis, 2011). Deshalb weichen die Faktorladungen (FI) stark von den übrigen Fragen ab (vgl. Tabelle 8). Die beiden anderen Fragen wurden in den vorgängigen Interviews und im Pretest teilweise als missverständlich beurteilt. Aufgrund der tiefen Faktorladung wurden diese fünf Fragen entfernt (Mackenzie, Podsakoff & Podsakoff, 2011). Dies betrifft sowohl die Einschätzung des CEO als auch die des Supervisors. Die Erkenntnisse des Artikels von Hornsby et al. (2013), welcher erst nach der Durchführung der Umfrage publiziert wurde, stützen diesen Entscheid.

³⁶ Der Autor schreibt wörtlich (S. 64): „Hornsby, Kuratko and Zahra (2002, p. 266) simply mention that reliability measures for a Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument were assessed on the factor structures using the “Cronbach procedure available in the SPSS statistical package”. It would be preferable if they quoted the actual Cronbach α (alpha) value and/or whether any items were removed to improve reliability, and if so, whether the factor analysis was rerun to check whether the factor structure still held. The treatment of missing values was not consistent across the studies. Some reported the actual statistics, others were vague about whether they existed or what percentage they were, while best practice included statements of not only what they were, but also how these were treated in the analysis (e.g. Maula, Autio & Murray, 2009, p. 279).“



Entfernte Fragen	FI (CEO)	FI (SV)	Umgepolt	Hornsby et al., 2013
21) Fehler bei der Arbeit führen zu krasser Kritik durch meinen Vorgesetzten.	0.203	-0.070	Ja	entfernt
24) Mein Vorgesetzter setzt mich gemäss meinem Können ein.	0.360	0.507	Nein	entfernt
36) Während den letzten drei Monaten gab mir mein Vorgesetzter so viele Aufgaben, dass ich keine Zeit hatte, neue Ideen zu entwickeln.	0.157	0.116	Ja	belassen (FI < 0.55)
39neu) Mein Vorgesetzter gibt mir zu wenig Zeit, meine Aufgaben zu erledigen.	0.299	0.263	Ja	---
43) Für meine Tätigkeiten existieren zahlreiche schriftlich vorgegebene Abläufe von meinem Vorgesetzten.	0.539	0.484	Nein	entfernt

Tabelle 8: Nachträglich entfernte Fragen

Die Reliabilität der reduzierten Skala kann aufgrund der Cronbach Alphas von 0.887 (CEO) und 0.917 (SV) als „ziemlich gut“ bezeichnet werden (Cortina, 1993). Auch das Mass der Stichprobenneigung (MSA) liegt mit 0.735 (CEO) und 0.777 (SV) im „ziemlich guten Bereich“ (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2011). Die Masse der Stichprobenneigung (Anti-Image-Matrizen) zeigen für sämtliche Variablen (CEO und SV) Werte von mehrheitlich deutlich über 0.5. Somit werden keine weiteren Fragen aus der Umfrage entfernt.

CEAI als Ein-Faktor Modell

Im Kapitel 3.3.2 wurde aufgezeigt, dass die Verwendung der CEAI Skala als Gesamtinstrument zwar vertretbar und akzeptiert ist, die Aufteilung in fünf unterschiedliche Faktoren empirisch jedoch nicht klar belegt ist. Diese Aussage stützt sich auf zahlreiche Quellen (Brizek, 2003; Goodale et al., 2011; Hornsby et al., 1999; Kuratko et al., 2014b; Kuratko et al., 1990; Rutherford & Holt, 2007; Sieger, 2011; Wyk & Adonisi, 2011). Selbst in einem neueren Artikel zur Entwicklung der Skala haben die Autoren Schwierigkeiten mit der Unterteilung in fünf Faktoren und ziehen namentlich die Reduzierung auf einen Faktor in Betracht (Hornsby et al., 2013). Diese Schwierigkeit stellt sich auch in der empirischen Analyse dieser Arbeit, was im nächsten Abschnitt ausgeführt wird.



Zur Validierung der Skalen wurde eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Die Analyse zeigt, dass sieben Faktoren 69.6% der totalen Varianz erklären (SV: sechs Faktoren erklären 68.1%). Der erste Faktor erklärt dabei 28.6% (SV: 34.3%), weshalb nicht von einer Methodenverzerrung (*Common Method Bias*) ausgegangen werden kann (Podsakoff et al., 2003). Die Komponentenmatrix zeigt deutlich, dass die Unterteilung der erhobenen CEAI Skala in fünf separierte Faktoren nicht empirisch begründet werden kann. Sämtliche Variablen zeigen eine starke Korrelation zu demselben Faktor. Weiter haben sieben Faktoren (SV: sechs) Eigenwerte von über 1, doch der Abstand vom ersten zum zweiten Faktor ist dabei sehr gross (Eigenwert Faktor 1 CEO: 6.9; SV: 8.6). Allenfalls könnte ein zweiter oder dritter Faktor empirisch begründet werden. Da CEAI bisher lediglich beschränkt als Fünf-Faktor Modell gestützt werden konnte und viele Forscher alternative Faktoren vorschlagen, erfolgt die Auswertung in dieser Arbeit als Ein-Faktor Modell. Dies kann mit Verweis auf das Theoriekapitel gestützt werden. Die Wahrnehmung des Front-Liners bezieht sich auf das unternehmerische Umfeld, welches vom Vorgesetzten beeinflusst wird. Die fünf Faktoren werden in der Literatur meist als "Organisationale Faktoren" zusammengefasst (Hornsby et al., 2002, S. 261). Eine detaillierte Aufteilung des Modells CEAI in die einzelnen Faktoren kann in der Literatur nicht gefunden werden. Die Reduktion der CEAI Skala auf ein Ein-Faktor Modell kann empirisch und theoretisch begründet sowie mit aktueller Literatur unterstützt werden.

Im Hinblick auf weitere Gütekriterien können Autokorrelation und Multikollinearität weitgehend ausgeschlossen werden.³⁷ Dazu wurden die unabhängigen Variablen und Kontrollvariablen standardisiert. Anschliessend wurde der Durbin / Watson-Test berechnet (ohne Kontrollvariablen), welcher mit Werten von maximal 1.913 eine tiefe Autokorrelation aufweist (Backhaus et al., 2011).³⁸ Als Gütekriterium der Multikollinearität wurde der „*Variance Inflation Factor*“ (VIF, standardisierte Variablen, ohne Kontrollvariablen) berechnet. Dieser dient als Indikator für das Ausmass, mit dem „die Varianz des Regressionskoeffizienten durch die vorliegende Multikollinearität verändert wird“ (Schmelter, 2009, S. 156). Der VIF von 1.997 ist ein Anzeichen für geringe Multikollinearität (Hair et al., 2010). Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse nicht durch Multikollinearität verzerrt werden (vgl. auch Kammerlander et al., 2014). Der ebenfalls überprüfte Konditionsindex liegt mit maximal 2.411 deutlich unter der kritischen Grenze von 30 (Schmelter, 2009). Somit

³⁷ Das Kriterium der Antwortverzerrung („non-response bias“) wird nicht geprüft, da die Rücklaufquote als hoch erachtet werden kann (Hair et al., 2010).

³⁸ Hypothese 1 (Exploitation): 1.913; Hypothese 2 (Exploration): 1.639.



können die reduzierte Skala und das Messmodell der Variablen als verlässlich bezeichnet werden. In einem nächsten Schritt werden die Hypothesen geprüft.³⁹

3.4.3 Hypothesentests mittels Regressionsanalyse

Die Überprüfung der theoretisch erarbeiteten Mediationshypothesen erfolgte gemäss den Vorgaben von Baron und Kenny (1986). Zusätzlich wurden die Signifikanzanforderungen des *Sobel Tests* (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West & Sheets, 2002; Preacher & Hayes, 2004; Sobel, 1982) und das *Bootstrapping Verfahren* (Backhaus, Erichson & Weiber, 2013; MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004; Preacher & Hayes, 2008) angewandt. In den folgenden Tabellen sind die Mittelwerte, die Standardabweichungen sowie die *Pearson-Korrelationen* dargestellt. Diese zeigen, dass lediglich wenige signifikante Korrelationen zwischen Kontrollvariablen und unabhängigen Variablen oder Mediatorvariablen bestehen. Es gibt keine Hinweise darauf, das Modell mittels Moderatorvariablen zu ergänzen. Dies stützt die Erkenntnisse der durchgeführten statistischen Tests, die keine Anzeichen für eine Methodenverzerrung oder Multikollinearität zeigen. Es ist festzuhalten, dass Varianz und Standardabweichung der abhängigen und unabhängigen Variablen eher gering sind. Zudem korrelieren die beiden abhängigen Variablen. Dies entspricht den Ergebnissen vergleichbarer Studien zu Exploration und Exploitation (vgl. Bierly & Daly, 2007; Gedajlovic et al., 2012; Kammerlander et al., 2014). Die Aussagekraft der Erhebung wird dadurch nicht geschwächt, da Front-Liner durchaus ein ausgeprägtes exploitatives und exploratives Verhalten zeigen können. Es ist vielmehr ein Anzeichen dafür, dass die Förderung des Verhaltens für beide Ausprägungen auf ähnliche Weise funktionieren kann. Dies stützt theoretische Vermutungen von Forschern, welche bestimmte Mitarbeiter als unternehmerischer definieren, ohne auf die unterschiedliche Ausprägung von Exploitation und Exploration einzugehen (De Jong et al., 2011; Hayton, 2005; Ireland et al., 2006a). Im Anschluss an die Korrelationstabellen folgen die Modelle zur Überprüfung der Hypothesen.

³⁹ Als Vorlage und Strukturierungshilfe dient dem Autor die Arbeit von Sieger et al., 2011.



Nr.	Variable	Mittelwert	Stabw.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Mitarbeiterzahl	42.150	24.780	1										
2	Branche	2.667	1.474	-0.287**	1									
3	Alter Unternehmung	53.288	33.874	0.094	-0.430**	1								
4	Alter FL	31.994	10.471	-0.082	-0.119	0.173*	1							
5	Alter SV	39.332	9.484	0.226**	-0.291**	-0.006	0.106	1						
6	Alter CEO	45.763	6.173	0.026	-0.034	-0.267**	-0.044	0.093	1					
7	Geschlecht FL	0.955	0.208	-0.010	0.077	-0.042	0.077	-0.064	-0.089	1				
8	Geschlecht SV	0.987	0.113	-0.011	0.091	-0.131	-0.003	-0.002	0.063	0.249**	1			
9	Geschlecht CEO	0.962	0.193	0.179*	0.091	0.061	0.022	0.007	0.187*	-0.043	-0.024	1		
10	Sprache FL	0.842	0.361	-0.156	0.128	0.164*	-0.118	-0.100	-0.008	-0.095	-0.053	0.005	1	
11	Sprache SV	0.945	0.221	-0.164*	0.007	-0.010	-0.034	-0.011	0.093	-0.054	-0.029	-0.050	0.222**	1
12	Dienstjahre FL	7.442	7.047	-0.032	0.016	0.120	0.605**	-0.060	0.036	0.022	-0.063	-0.011	-0.157	-0.036
13	Dienstjahre SV	12.002	7.663	0.069	-0.107	0.076	-0.112	0.312**	-0.091	0.008	0.045	-0.270**	-0.077	0.001
14	Dienstjahre CEO	17.742	7.692	-0.197*	0.018	-0.224**	-0.024	0.018	0.547**	-0.040	0.068	-0.007	-0.006	0.179*
15	Kontaktzeit CEO-FL	4.226	9.287	-0.128	0.100	-0.051	0.030	-0.076	0.157	-0.220**	-0.204*	-0.107	0.047	0.092
16	Kontaktzeit CEO-SV	7.836	11.026	-0.110	0.269**	-0.142	0.135	0.105	0.126	0.024	0.055	0.046	-0.100	-0.274**
17	Kontaktzeit SV-FL	17.015	16.259	0.126	-0.196*	0.083	0.002	-0.041	0.123	-0.113	0.072	-0.020	0.073	-0.052
18	Arbeitszeit CEO	55.790	5.782	0.188*	0.414**	-0.220**	-0.102	-0.046	0.165*	-0.158*	0.071	0.201*	0.151	0.043
19	Jahre als CEO	12.737	7.952	-0.286**	0.187*	-0.469**	-0.086	0.002	0.592**	-0.023	0.102	0.170*	0.054	0.078
20	Jahre mit CEO FL	5.597	4.891	-0.072	0.133	-0.069	0.459**	0.038	0.186*	-0.031	-0.089	0.019	-0.162*	-0.086
21	Jahre mit CEO SV	8.215	5.120	-0.005	0.281**	-0.330**	-0.144	0.063	0.134	0.008	0.049	0.035	-0.004	-0.095
22	Jahre mit SV FL	3.760	3.671	0.004	0.147	-0.066	0.230**	0.128	-0.038	0.075	-0.020	-0.020	-0.143	-0.048

Stabw.: Standardabweichung

N = 156; * p < 0.05; ** p < 0.01

Tabelle 9: Korrelationstabelle für H₁ & H₂ (I/III)



Nr.	Variable	Mittelwert	Stabw.	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	Mitarbeiterzahl	42.150	24.780											
2	Branche	2.667	1.474											
3	Alter Unternehmung	53.288	33.874											
4	Alter FL	31.994	10.471											
5	Alter SV	39.332	9.484											
6	Alter CEO	45.763	6.173											
7	Geschlecht FL	0.955	0.208											
8	Geschlecht SV	0.987	0.113											
9	Geschlecht CEO	0.962	0.193											
10	Sprache FL	0.842	0.361											
11	Sprache SV	0.945	0.221											
12	Dienstjahre FL	7.442	7.047	1										
13	Dienstjahre SV	12.002	7.663	-0.009	1									
14	Dienstjahre CEO	17.742	7.692	0.092	-0.155	1								
15	Kontaktzeit CEO-FL	4.226	9.287	0.127	0.046	0.166*	1							
16	Kontaktzeit CEO-SV	7.836	11.026	-0.022	-0.017	0.092	0.155	1						
17	Kontaktzeit SV-FL	17.015	16.259	0.012	0.051	-0.083	0.302**	-0.074	1					
18	Arbeitszeit CEO	55.790	5.782	0.061	0.011	0.087	-0.042	-0.151	-0.057	1				
19	Jahre als CEO	12.737	7.952	-0.097	-0.228**	0.691**	0.124	0.260**	-0.011	0.108	1			
20	Jahre mit CEO FL	5.597	4.891	0.743**	-0.052	0.245**	0.128	0.100	-0.054	0.066	0.132	1		
21	Jahre mit CEO SV	8.215	5.120	-0.010	0.436**	0.116	0.109	0.241**	0.119	0.204*	0.230**	0.090	1	
22	Jahre mit SV FL	3.760	3.671	0.529**	0.289**	-0.027	0.046	0.055	-0.020	0.082	-0.038	0.568**	0.262**	1

Stabw.: Standardabweichung
 N = 156; * p < 0.05; ** p < 0.01

Tabelle 10: Korrelationstabelle für H₁ & H₂ (II/III)



Nr.	Variable	Mittelwert	Stabw.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
23	FL Exploitation	5.266	1.013	0.094	-0.014	0.015	0.040	0.059	0.103	0.134	0.032	0.086	-0.102	-0.052
24	FL Exploration	4.872	1.338	0.044	-0.117	0.096	-0.111	-0.083	0.009	0.095	0.030	-0.094	-0.109	-0.028
25	CEO CEAI (UV)	4.880	0.982	0.058	0.156	-0.068	0.006	-0.115	-0.025	0.013	-0.025	-0.069	-0.184*	0.018
26	SV CEAI	4.979	0.873	0.121	0.023	0.009	-0.019	-0.014	0.064	0.003	-0.027	-0.038	-0.172*	-0.005
Nr.	Variable	Mittelwert	Stabw.	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	FL Exploitation	5.266	1.013	0.076	0.023	0.040	-0.039	0.176*	0.049	0.064	0.150	0.090	0.189*	0.070
24	FL Exploration	4.872	1.338	0.033	0.230**	-0.101	0.069	-0.006	0.151	-0.116	-0.045	-0.057	0.129	-0.004
25	CEO CEAI (UV)	4.880	0.982	0.174*	0.099	0.077	0.097	0.040	0.006	0.114	0.015	0.146	0.030	0.126
26	SV CEAI	4.979	0.873	0.102	0.094	0.134	0.118	0.007	0.034	0.075	0.038	0.164*	0.051	0.141
Nr.	Variable	Mittelwert	Stabw.	23	24	25	26							
23	FL Exploitation	5.266	1.013	1										
24	FL Exploration	4.872	1.338	0.470**	1									
25	CEO CEAI (UV)	4.880	0.982	0.194*	0.168*	1								
26	SV CEAI	4.979	0.873	0.290**	0.213**	0.707**	1							

Stabw.: Standardabweichung

N = 156; * p < 0.05; ** p < 0.01

Tabelle 11: Korrelationstabelle für H₁ & H₂ (III/III)



Hypothese	H _{1A}	H _{1B}	H _{1C}	H _{1D}
Abhängige Variable	FL Exploitation	SV CEAI	FL Exploitation	FL Exploitation
Kontrollvariablen				
Mitarbeiterzahl	0.044	0.054	0.028	0.028
Branche	-0.160	-0.054	-0.145	-0.144
Alter Unternehmung	0.225†	0.131	0.188†	0.187†
Alter FL	-0.075	-0.003	-0.074	-0.074
Alter SV	0.061	0.027	0.053	0.053
Alter CEO	0.010	0.058	-0.006	-0.006
Geschlecht FL	0.170†	0.025	0.163†	0.163†
Geschlecht SV	-0.011	0.016	-0.016	-0.016
Geschlecht CEO	-0.040	-0.022	-0.034	-0.034
Sprache FL	-0.093	-0.048	-0.079	-0.080
Sprache SV	0.073	-0.020	0.078	0.078
Dienstjahre FL	0.087	-0.214†	0.147	0.148
Dienstjahre SV	-0.130	-0.054	-0.115	-0.114
Dienstjahre CEO	-0.239†	0.061	-0.257*	-0.257*
Kontaktzeit CEO-FL	-0.055	0.078	-0.077	-0.078
Kontaktzeit CEO-SV	0.167	-0.055	0.183†	0.183†
Kontaktzeit SV-FL	0.023	-0.015	0.027	0.027
Arbeitszeit CEO	0.145	0.017	0.141	0.141
Jahre als CEO	0.320*	-0.015	0.324*	0.324*
Jahre mit CEO FL	0.062	0.145	0.020	0.020
Jahre mit CEO SV	0.246*	0.062	0.229*	0.228*
Jahre mit SV FL	-0.051	0.086	-0.075	-0.075
Unabhängige Variable und Mediator				
UV: CEO CEAI	0.199*	0.712***		-0.003
M: SV CEAI			0.282***	0.284*
Korrigiertes R ²	0.069	0.473	0.112	0.105
F-Statistik	1.500†	7.047***	1.847*	1.757*
Delta R ²	0.033*	0.418***	0.069***	0.036*
N = 156; † p < 0.1; * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001.				
Sobel Test: z = 2.712, p = 0.007.				
Bootstrap-Methode: p (Boot) = 0.223; Lower Bound = 0.048, Upper Bound = 0.458.				

Tabelle 12: Regressionsergebnisse für H₁



Hypothese	H 2A	H 2B	H 2C	H 2D
Abhängige Variable	FL Exploration	SV CEAI	FL Exploration	FL Exploration
Kontrollvariablen				
Mitarbeiterzahl	0.016	0.054	0.005	0.005
Branche	-0.120	-0.054	-0.109	-0.110
Alter Unternehmung	0.157	0.131	0.132	0.132
Alter FL	-0.215†	-0.003	-0.215†	-0.214†
Alter SV	-0.113	0.027	-0.119	-0.118
Alter CEO	0.072	0.058	0.060	0.061
Geschlecht FL	0.106	0.025	0.101	0.101
Geschlecht SV	0.029	0.016	0.025	0.026
Geschlecht CEO	-0.067	-0.022	-0.063	-0.063
Sprache FL	-0.104	-0.048	-0.095	-0.094
Sprache SV	0.036	-0.020	0.040	0.040
Dienstjahre FL	0.244†	-0.214†	0.286†	0.285†
Dienstjahre SV	0.170	-0.054	0.181	0.180
Dienstjahre CEO	-0.288*	0.061	-0.300*	-0.300*
Kontaktzeit CEO-FL	0.045	0.078	0.030	0.030
Kontaktzeit CEO-SV	0.015	-0.055	0.026	0.025
Kontaktzeit SV-FL	0.047	-0.015	0.050	0.050
Arbeitszeit CEO	-0.070	0.017	-0.073	-0.073
Jahre als CEO	0.237	-0.015	0.240	0.240
Jahre mit CEO FL	-0.033	0.145	-0.062	-0.061
Jahre mit CEO SV	0.126	0.062	0.114	0.114
Jahre mit SV FL	-0.136	0.086	-0.153	-0.152
Unabhängige Variable und Mediator				
UV: CEO CEAI	0.142†	0.712***		0.004
M: SV CEAI			0.197**	0.194†
Korrigiertes R ²	0.082	0.473	0.101	0.094
F-Statistik	1.598†	7.047***	1.760*	1.674*
Delta R ²	0.017†	0.418***	0.034*	0.017†
N = 156; † p < 0.1; * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001.				
Sobel Test: z = 1.667, p = 0.096.				
Bootstrap-Methode: p (Boot) = 0.193; Lower Bound = -0.038, Upper Bound = 0.53.				

Tabelle 13: Regressionsergebnisse für H₂



Die Hypothesen werden in den beiden vorangehenden Tabellen geprüft.⁴⁰ In den jeweiligen vier Spalten wird eine Teilhypothese geprüft, wobei oben stets die abhängige Variable genannt wird. Von oben nach unten werden zuerst die Regressionskoeffizienten (r) der Kontrollvariablen notiert. Anschliessend folgen die unabhängigen Variablen. Auch die eigentliche Mediatorvariable wird als unabhängige Variable in die Regression integriert, wobei durch die Ergebnisse die Mediation geprüft werden kann.

Im Unterschied zur Regression der abhängigen Variablen nur mit den Kontrollvariablen, verbessern die Teilhypothesen A und B die erklärte Varianz des Modells (korrigiertes R^2 $H_{1A} = 0.069$, $H_{1B} = 0.473$; $H_{2A} = 0.082$, $H_{2B} = 0.473$). Dabei zeigen sich signifikante und positive Beziehungen zwischen *CEO CEAI* und *FL Exploitation* (H_{1A} : $r = 0.199$, $p < 0.05$, korr. $R^2 = 0.069$), zwischen *CEO CEAI* und *SV CEAI* (H_{1B} und H_{2B} : $r = 0.712$, $p < 0.001$, korr. $R^2 = 0.473$) und zwischen *CEO CEAI* und *FL Exploration* (H_{2A} : $r = 0.142$, $p < 0.1$, korr. $R^2 = 0.082$).

Damit können die Teilhypothesen H_{1A} , H_{1B} , H_{2A} und H_{2B} gestützt werden. Die empirischen Ergebnisse unterstützen somit die Aussage, dass unternehmerisches Verhalten des CEO sowohl den Supervisor als auch den Front-Liner positiv beeinflusst. Es muss namentlich auf die tiefe Signifikanz der Teilhypothese H_{2A} hingewiesen werden. Weiter können die Teilhypothesen H_{1C} und H_{2C} gestützt werden, da signifikante und positive Beziehungen gefunden wurden zwischen *SV CEAI* und *FL Exploitation* (H_{1C} : $r = 0.282$, $p < 0.001$, korrigiertes $R^2 = 0.112$) sowie zwischen *SV CEAI* und *FL Exploration* ($r = H_{2C}$: 0.197 , $p < 0.05$, korrigiertes $R^2 = 0.101$).

Somit stellt sich die Frage, ob die Wirkung des CEO auf den Front-Liner als Bypass- oder als Kaskaden-Wirkung erfolgt. Dazu soll als letzte Teilhypothese die Mediation getestet werden. Dazu müssen vier Bedingungen erfüllt sein (Baron & Kenny, 1986). Erstens muss die unabhängige Variable den Mediator beeinflussen. Dies wird mit den Teilhypothesen H_{1B} und H_{2B} unterstützt. Zweitens muss die unabhängige Variable die abhängige Variable beeinflussen. Dies wird mit den Teilhypothesen H_{1A} und H_{2A} gestützt. Drittens muss der Mediator die abhängige Variable signifikant beeinflussen. Dies wird in den Teilhypothesen H_{1C} und H_{2C} unterstützt. Viertens muss in einer multiplen Regression der abhängigen Variable auf die unabhängige Variable und den Mediator der Effekt des Mediators signifikant sein. Gleichzeitig muss der Effekt der unabhängigen Variablen im Vergleich zur linearen Regression schwächer werden. Dies

⁴⁰ Zur besseren Lesbarkeit der Tabelle wird darauf verzichtet, die Modelle zur Prüfung der Kontrollvariablen einzeln zu dokumentieren. Bei Interesse können diese gerne beim Autor bezogen werden.



kann ebenfalls gestützt werden. Teilhypothese H_{1D} zeigt, dass *SV CEAI* signifikant positiv mit *FL Exploitation* korreliert ($r = 0.284$, $p < 0.05$, korrigiertes $R^2 = 0.105$). Dabei wird der Effekt von *CEO CEAI* auf *FL Exploitation* schwächer und verliert die ursprüngliche Signifikanz ($r = -0.003$, $p > 0.95$). Es handelt sich um eine volle Mediation (Baron & Kenny, 1986). Bezüglich der Wirkung des CEO auf das exploitative Verhalten des Front-Liners kann somit der Kaskaden-Effekt empirisch unterstützt und der Bypass-Effekt verneint werden. Die Teilhypothese H_{2D} zeigt ein identisches Ergebnis bezüglich des explorativen Verhaltens. Die multiple Regression zeigt ebenfalls einen signifikant positiven Effekt des Mediators *SV CEAI* auf *FL Exploration* ($r = 0.194$, $p < 0.1$, korrigiertes $R^2 = 0.094$). Dieser Effekt ist ausserhalb des gewöhnlichen Signifikanzbereichs von $p < 0.05$. Im Vergleich dazu wird der Effekt der unabhängigen Variablen *CEO CEAI* auf die abhängige Variable *FL Exploration* deutlich schwächer und verliert die Signifikanz vollständig ($r = 0.04$, $p > 0.95$). Es handelt sich somit auch hier um eine volle Mediation nach Baron und Kenny (1986). Damit kann eine Bypass-Wirkung des CEO auch auf das explorative Verhalten ausgeschlossen werden. Zhao, Lynch und Chen (2010) nennen dies in einer neueren Analyse der bestehenden Methoden der Mediatoranalyse eine „indirect-only Mediation“ (S. 200). Sie erwähnen dabei den von Baron und Kenny (1986) diskutierten *Sobel-Test* als Gütekriterium (Sobel, 1982). Zudem fordern sie in Anlehnung an Preacher und Hayes (2004) zusätzlich das *Bootstrapping-Verfahren*. Aufgrund der eher tiefen Signifikanz der Teilhypothese H_{2D} sollen beide Verfahren als Gütekriterien für die Hypothesentests verwendet werden.

Die Ergebnisse des Sobel-Tests stützen die Hypothese 1 und damit die volle Mediation bezüglich exploitativem Verhalten ($z = 2.712$, $p < 0.01$). Die Ergebnisse des Sobel-Tests für die zweite Mediationshypothese ($z = 1.667$, $p < 0.1$) sind im Vergleich zum kritischen z-Wert von 1.96 knapp ungenügend (MacKinnon et al., 2002). Ein identisches Bild zeigen die Ergebnisse des Bootstrapping-Verfahrens, das mit einem 95% Konfidenzintervall und einem *Resample* (Anzahl Ziehungen) von 5'000 durchgeführt wurde (Preacher & Hayes, 2008). So bestätigen die Ergebnisse *SV CEAI* als Mediator der Beziehung zwischen *CEO CEAI* und *FL Exploitation* ($B = 0.22$, $CI = 0.048$ bis 0.458). Das Konfidenzintervall (CI) schliesst den Wert 0 nicht ein, weshalb die Nullhypothese verworfen werden kann. Die zweite Mediatorhypothese kann vor dem Hintergrund der Bootstrap-Methode nicht als valide erachtet werden ($B = 0.193$, $CI = -0.038$ bis 0.530).



3.4.4 Zwischenfazit

Die empirische Untersuchung zeigt deutlich, dass der CEO das unternehmerische Verhalten des Front-Liners beeinflussen kann. Dabei kann eine direkte Wirkung (Bypass-Modell) verneint werden und eine volle Mediation durch den Supervisor (Kaskaden-Modell) empirisch unterstützt werden. Die Validität dieser empirischen Ergebnisse ist unterschiedlich bei exploitativen und bei explorativen Verhalten. Die Mediatorwirkung des Supervisors auf das exploitative Verhalten des Front-Liners kann valide gemessen und empirisch gestützt werden. Die Wirkung auf das explorative Verhalten kann zwar ebenfalls gemessen werden, doch die Signifikanz des Mediators ist schwach. Die folgende Abbildung zeigt die relevanten Ergebnisse zusammengefasst in graphischer Form.

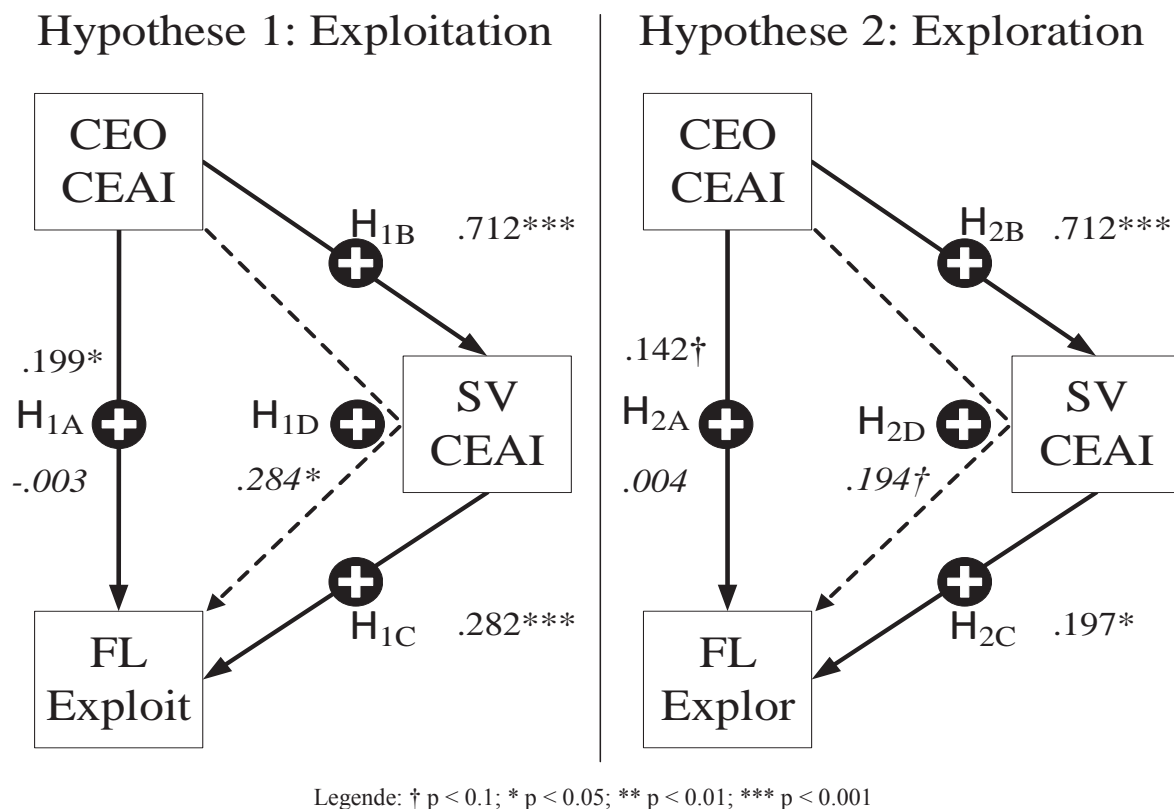


Abbildung 12: Graphischer Überblick der Ergebnisse der Hypothesentests 1 & 2

Während die Hypothese 1 valide ist und eindeutig gestützt wurde, erfordern die Ergebnisse der zweiten Hypothese eine vertiefte Betrachtung. Die Wirkung des Mediators ist vorhanden und empirisch messbar. Die Ergebnisse der Teilhypothesen H_{2B}, H_{2C} und H_{2D} sind mit den Teilhypothesen bezüglich exploitativem Verhalten (H₁) vergleichbar. Der Unterschied liegt im Effekt des CEO auf den Front-Liner. So zeigt die



Hypothese 2_A im Unterschied zur Hypothese H_{1A} nur eine schwache Signifikanz ($p < 0.1$). Es ist somit nicht die Mediationshypothese, welche kritisch beleuchtet werden muss. Vielmehr kann die Wirkung des CEO auf das explorative Verhalten des Front-Liners grundsätzlich in Frage gestellt werden. Es ist zu klären, ob der CEO das explorative Verhalten des Front-Liners überhaupt beeinflussen kann. Während ein Bypass-Modell bereits mit diesen Erkenntnissen verneint werden kann, ist ein Kaskaden-Modell vertieft zu prüfen. Dazu soll eine weitere Untersuchung von zusätzlich erhobenen Daten derselben Befragung dienen. Erst nach dieser zusätzlichen Analyse werden die gesamten Ergebnisse vertieft diskutiert.

3.5 Zusätzliche Analyse

Mittels nachträglicher Untersuchung weiterer Daten aus derselben Befragung soll geklärt werden, ob die hergeleiteten Hypothesen lediglich für exploitatives Verhalten Gültigkeit haben. Um die Anschlussfähigkeit an die Literatur sicherzustellen, erfolgt diese zweite Untersuchung auf derselben theoretischen Grundlage wie die ursprüngliche Analyse. Als Basis dienen die ursprünglichen Hypothesen 1 und 2. Dabei wurde gezeigt, dass das unternehmerische Verhalten des CEO das exploitative Verhalten des Front-Liners ausschliesslich über den Mediator des Supervisors beeinflussen kann. Im Gegensatz dazu ist die Wirkung des CEO auf das explorative Verhalten des Front-Liners grundsätzlich zu hinterfragen. Die Ergebnisse der ersten empirischen Untersuchung zeigen eine starke Korrelation zwischen dem explorativen und dem exploitativen Verhalten des Front-Liners ($r = 0.470$, $p < 0.01$). Dennoch gibt es starke Unterschiede zwischen dem Verhalten des CEO und des Supervisors. Allenfalls wird damit eine Aussage von Wales et al. (2011, S. 901) gestützt, welche vermutet, dass Front-Liner („*nonmanagerial employees*“) das alltägliche Verhalten noch stärker fokussieren als Mittel Manager (vgl. Floyd & Lane, 2000). Dazu können in der bestehenden Literatur keine empirischen Hinweise gefunden werden. Deshalb soll die Unterscheidung von Exploration und Exploitation auf Stufe der Vorgesetzten vertieft analysiert werden. Dadurch wird eine zweidimensionale Betrachtung des unternehmerischen Handelns der Vorgesetzten ermöglicht.

Die unten angefügte Abbildung zeigt die Aufteilung der Wahrnehmung des unternehmerischen Verhaltens des Vorgesetzten durch den Front-Liner in exploratives und exploitatives Verhalten. Damit wird die erste Untersuchung mit einer detaillierten Betrachtung des Verhaltens der Vorgesetzten ergänzt. Die Unterscheidung in



exploratives und exploitatives Verhalten auf CEO- und Supervisor-Stufe soll die Frage klären, ob die Wirkung des CEO tatsächlich nach Verhaltensweise unterschiedlich ist.

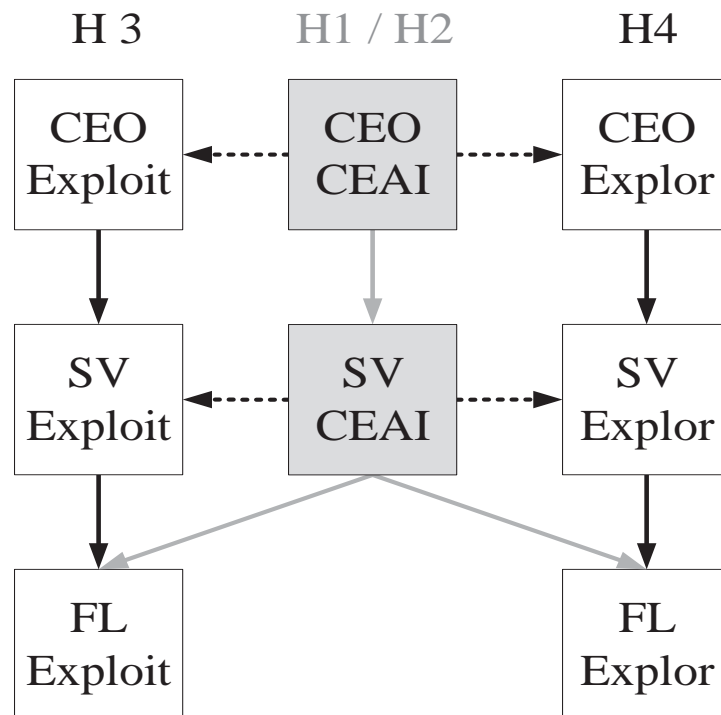


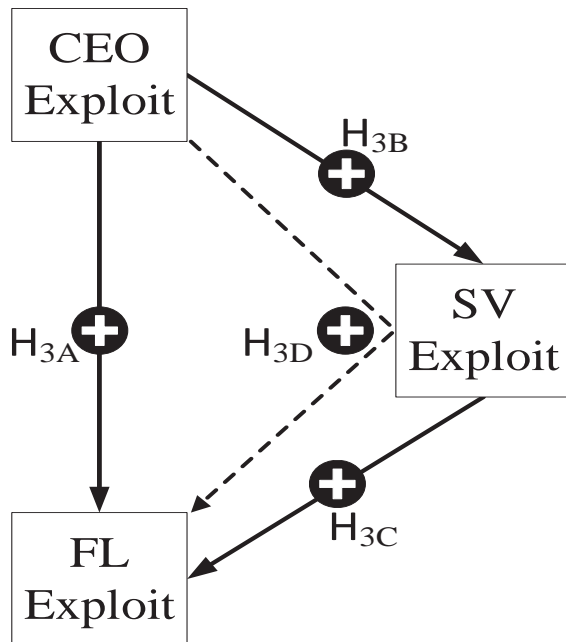
Abbildung 13: Ausweitung des Untersuchungsdesigns

3.5.1 Herleitung der Hypothesen

Die theoretisch hergeleiteten Hypothesen 1 und 2 bilden die Grundlage für die zusätzliche Analyse. Die Struktur der Hypothesen bleibt unverändert. Anstatt mit der CEAI Skala die Wahrnehmung des unternehmerischen Verhaltens des CEO und des Supervisors durch den Front-Liner zu messen, soll nun zwischen explorativen und exploitativen Verhalten unterschieden werden. Die Hypothesen werden erweitert, indem anstatt „unternehmerisches Verhalten“ der Vorgesetzten nun exploitatives und exploratives Verhalten integriert wird. Die übrigen Bestandteile der Hypothesen bleiben unverändert, um dadurch ein möglichst deckungsgleiches, theoretisch begründetes Untersuchungsdesign zu erreichen. In der nachfolgenden Abbildung werden die Hypothesen 3 und 4 graphisch dargestellt. Anschliessend werden diese ausformuliert und in tabellarischer Form präsentiert.



Hypothese 3: Exploitation



Hypothese 4: Exploration

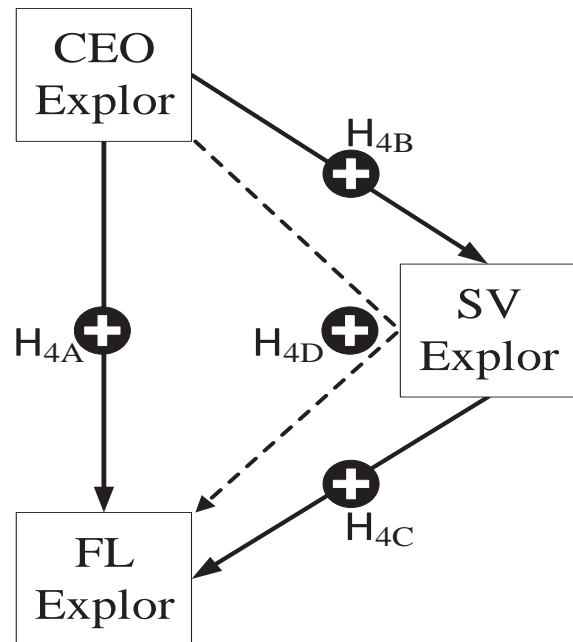


Abbildung 14: Detaillierte graphische Darstellung sämtlicher Hypothesen

Teilhypothesen: Effekt von Vorgesetzten auf exploitatives Verhalten

H _{3A}	Das exploitative Verhalten des CEO beeinflusst das exploitative Verhalten des FL positiv.
H _{3B}	Das exploitative Verhalten des CEO beeinflusst das exploitative Verhalten des SV positiv.
H _{3C}	Das exploitative Verhalten des SV beeinflusst das exploitative Verhalten des FL positiv.
H _{3D}	Das exploitative Verhalten des SV mediiert die Beziehung zwischen dem exploitativen Verhalten des CEO und dem exploitativen Verhalten des FL.

Tabelle 14: Forschungshypothesen 3



Teilhypothesen: Effekt von Vorgesetzten auf exploratives Verhalten

H _{4A}	Das explorative Verhalten des CEO beeinflusst das explorative Verhalten des FL positiv.
H _{4B}	Das explorative Verhalten des CEO beeinflusst das explorative Verhalten des SV positiv.
H _{4C}	Das explorative Verhalten des SV beeinflusst das explorative Verhalten des FL positiv.
H _{4D}	Das explorative Verhalten des SV mediiert die Beziehung zwischen dem explorativen Verhalten des CEO und dem explorativen Verhalten des FL.

Tabelle 15: Forschungshypothesen 4

3.5.2 Operationalisierung der Variablen

Die Untersuchung basiert auf derselben Erhebung wie die Überprüfung der Hypothesen 1 und 2. Folglich werden ausschliesslich die unabhängigen Variablen verändert. Dabei wird dieselbe Formulierung verwendet, die bereits für die Selbsteinschätzung des exploitativen und des explorativen Verhaltens der Front-Liner erarbeitet wurde. Wie in Kapitel 3.3.3 dargelegt wurde, basieren die beiden Fragestellungen auf der aktuellen Literatur und auf der bipolaren Definition von March (1991). Die Fragen wurden so angepasst, dass den Befragten deutlich wird, dass der Vorgesetzte zu beurteilen ist.

Exploitation: *Mein Vorgesetzter verbessert, optimiert, steigert die Effizienz und verfeinert bestehende Prozesse und Abläufe.*

Exploration: *Mein Vorgesetzter ist innovativ, führt neue Produkte und Angebote ein, sucht neue Chancen, auch wenn dies mit Unsicherheit und Risiken verbunden ist.*

Zur Messung dieser zwei Fragen wurde eine 7-Likert Skalierung verwendet (1 = „Ich stimme überhaupt nicht zu“; 7 = „Ich stimme voll und ganz zu“). Dazu gab es jeweils ein individualisiertes und beschriftetes Antwortfeld mit dem Namen des Supervisors und des CEO des Front-Liners. Die übrigen Variablen blieben für die zusätzliche Analyse unverändert. So wurden dieselben abhängigen und dieselben Kontrollvariablen in die Analyse integriert. Damit ist die Vergleichbarkeit der beiden Analysen sichergestellt.



3.5.3 Ergebnisse

Die Auswertung basiert auf dem bereinigten Datensatz der ersten Analyse. Dieser wurde um all diese Personen reduziert, welche die neuen unabhängigen Variablen unvollständig beantwortet hatten (Exploration und Exploitation bezüglich CEO und SV). Damit wird bei der zusätzlichen Analyse bei sämtlichen Modelltests (Teilhypothesen) dieselbe Anzahl N verwendet (*Smallest Data Set*). Wie die nachstehende Tabelle zeigt, reduzierte sich der Stichprobenumfang um 17 Personen.

Erhebungsstatistik	FL	SV	CEO
Versandte Fragebogen	194	98	32
Stichprobenumfang H ₁ & H ₂	156	81	29
Reduktion N (Smallest Data Set)	17	-	-
Stichprobenumfang H ₃ & H ₄	139	81	29
Rücklaufquote (bereinigt)	71%	82%	90%

Tabelle 16: Erhebungsstatistik mit Rücklaufquote für H₃ & H₄

Die Reduktion des Stichprobenumfangs verringert die Rücklaufquote. Diese ist vergleichbar mit Arbeiten mit ähnlichem Untersuchungsdesign (vgl. Kuratko et al., 1990; Yang et al., 2010). In der folgenden Tabelle wird die leicht veränderte Zusammensetzung der ausgewerteten Fragebogen mittels aktualisierter deskriptiver Statistik dargelegt.



Deskriptive Statistik		FL (n = 139)	SV (n = 81)	CEO (n = 29)
Alter	18 - 24 Jahre	28.8%	2.3%	0.0%
	25 - 29 Jahre	20.8%	15.1%	0.0%
	30 - 34 Jahre	15.1%	15.9%	0.7%
	35 - 39 Jahre	8.0%	19.7%	10.1%
	40 - 44 Jahre	12.9%	22.0%	36.0%
	45 - 49 Jahre	5.8%	6.1%	28.0%
	über 50	8.6%	18.9%	25.2%
Geschlecht	Männlich	95.7%	98.5%	4.3%
	Weiblich	4.3%	1.4%	95.7%
Branche	Metallbau	30.3%		
	Bauhauptbranche	27.3%		
	Holzbau	18.7%		
	Gipser	15.8%		
	Schreiner	7.4%		
Jahre im Unternehmen	≤ 1	15.8%	2.3%	0.7%
	1-4	23.8%	14.6%	9.4%
	5-9	31.6%	22.3%	0.0%
	10-14	13.7%	33.1%	30.5%
	>15	15.8%	27.7%	59.4%
Kontakt mit CEO	< 1h pro Woche	35.1%	14.3%	
	1-2 h pro Woche	40.5%	27.8%	
	3-5 h pro Woche	11.4%	30.9%	
	> 5 h pro Woche	13.0%	27.0%	
Kontakt mit SV	0-1 h pro Woche	14.7%		
	2-5 h pro Woche	24.8%		
	6-10 h pro Woche	15.5%		
	11-20 h pro Woche	11.7%		
	> 20 h pro Woche	33.3%		
Zusammenarbeit mit CEO	0-1 Jahr	7.4%	4.3%	
	2-3 Jahre	33.8%	19.2%	
	4-5 Jahre	23.5%	20.8%	
	6-10 Jahre	18.4%	26.1%	
	> 10 Jahre	16.9%	29.6%	
Zusammenarbeit mit SV	0-1 Jahr	26.3%		
	2-3 Jahre	35.4%		
	4-5 Jahre	18.0%		
	>10 Jahre	3.8%		

Tabelle 17: Deskriptive Statistik für H₃ & H₄

Anmerkung: Die prozentualen Angaben zu Supervisor und CEO beziehen sich auf deren Verteilung unter den befragten Front-Linern. Da ein Supervisor mehrere Front-Liner zugeteilt haben kann, beschreibt die Tabelle nicht die Grundgesamtheit der befragten Supervisors, sondern die Zusammensetzung der Front-Line Vorgesetzten. Die Mehrfachzählungen werden nicht entfernt, da dies die Aussagekraft bezüglich Stichprobenumfang mindern würde.



Bei der zusätzlichen Analyse handelt es sich um unabhängige Variablen, die durch eine einzelne Frage erhoben wurden („*Single Item Analysis*“). Deshalb braucht es keine Skalvalidierung. Als Gütekriterien werden die beiden Modelle auf Autokorrelation und Multikollinearitäten geprüft. Analog der ersten Untersuchung wurden die unabhängigen Variablen sowie die Kontrollvariablen standardisiert. Anschliessend wurde der Durbin / Watson-Test (ohne Kontrollvariablen) berechnet, welcher mit Werten von maximal 1.672 im Vergleich zur obigen Analyse eine höhere aber akzeptable Autokorrelation zeigt (Backhaus et al., 2011).⁴¹ Als Gütekriterium der Multikollinearität wurde der „*Variance Inflation Factor*“ (VIF, standardisierte Variablen, ohne Kontrollvariablen) berechnet. Dieser liegt mit maximal 1.523 tiefer als bei obigen Analysen. Dies kann erneut als Anzeichen für eine geringe Multikollinearität gesehen werden (Hair et al., 2010).

Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse nicht durch Multikollinearität verzerrt werden (Kammerlander et al., 2014). Der überprüfte Konditionsindex liegt mit maximal 1.958 deutlich unter der kritischen Grenze von 30 (Schmelter, 2009). Bezüglich der Korrelationstabelle wird auch bei dieser Analyse auf die starke Korrelation und die geringe Varianz der einzelnen Variablen aufmerksam gemacht. Wie bereits bei der ersten Analyse kann dies sowohl inhaltlich als auch mit Ergebnissen vergleichbarer Arbeiten erklärt werden (Bierly & Daly, 2007; Gedajlovic et al., 2012; Kammerlander et al., 2014). Somit kann das Messmodell als verlässlich beurteilt werden. Auf dieser Grundlage werden im nächsten Abschnitt die Hypothesen überprüft.

⁴¹ Hypothese 3 (Exploitation): 1.672; Hypothese 4 (Exploration): 1.408.

Nr.	Variable	Mittelwert	Stabw.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Mitarbeiterzahl	43.007	25.462	1										
2	Branche	2.683	1.489	-0.291**	1									
3	Alter Unternehmung	53.432	33.879	0.072	-0.427**	1								
4	Alter FL	32.439	10.795	-0.128	-0.114	0.161	1							
5	Alter SV	39.103	9.424	0.248**	-0.280**	-0.018	0.095	1						
6	Alter CEO	45.863	6.179	0.004	-0.012	-0.239**	-0.042	0.102	1					
7	Geschlecht FL	0.957	0.204	-0.031	0.074	-0.039	0.058	-0.069	-0.051	1				
8	Geschlecht SV	0.985	0.119	-0.007	0.097	-0.139	0.001	-0.005	0.069	0.271**	1			
9	Geschlecht CEO	0.957	0.204	0.193*	0.098	0.066	0.032	0.002	0.202*	-0.045	-0.027	1		
10	Sprache FL	0.854	0.352	-0.196*	0.139	0.137	-0.165	-0.095	0.015	-0.089	-0.053	0.012	1	
11	Sprache SV	0.946	0.219	-0.156	-0.025	0.048	-0.042	-0.042	0.091	-0.053	-0.030	-0.053	0.283**	1
12	Dienstjahre FL	7.770	7.213	-0.088	0.032	0.124	0.600**	-0.057	0.014	0.003	-0.060	-0.002	-0.176*	-0.056
13	Dienstjahre SV	12.080	7.636	0.067	-0.101	0.052	-0.159	0.320**	-0.084	-0.021	0.049	-0.286**	-0.089	-0.015
14	Dienstjahre CEO	17.969	7.691	-0.215*	0.022	-0.201*	-0.011	-0.005	0.544**	0.013	0.077	-0.001	0.013	0.151
15	Kontaktzeit CEO-FL	4.497	9.766	-0.130	0.085	-0.050	0.023	-0.063	0.171*	-0.238**	-0.203*	-0.102	0.041	0.092
16	Kontaktzeit CEO-SV	8.240	11.436	-0.105	0.289**	-0.153	0.126	0.091	0.149	0.012	0.061	0.054	-0.128	-0.312**
17	Kontaktzeit SV-FL	17.036	16.230	0.112	-0.204*	0.084	-0.019	-0.017	0.097	-0.074	0.077	-0.021	0.023	-0.088
18	Arbeitszeit CEO	55.908	5.634	0.140	0.434**	-0.286**	-0.114	-0.044	0.176*	-0.123	0.079	0.224**	0.154	0.052
19	Jahre als CEO	12.777	8.037	-0.303**	0.196*	-0.445**	-0.069	-0.012	0.575**	0.034	0.108	0.180*	0.107	0.050
20	Jahre mit CEO FL	5.844	5.048	-0.114	0.152	-0.069	0.449**	0.035	0.187*	-0.059	-0.086	0.030	-0.171*	-0.108
21	Jahre mit CEO SV	8.337	5.161	-0.001	0.288**	-0.327**	-0.151	0.070	0.118	-0.008	0.055	0.041	0.046	-0.129
22	Jahre mit SV FL	3.849	3.784	-0.028	0.187*	-0.100	0.200*	0.129	-0.047	0.057	-0.018	-0.016	-0.161	-0.065

Stabw.: Standardabweichung
 N = 139; * p < 0.05; ** p < 0.01

Tabelle 18: Korrelationstabelle für H₃ & H₄ (I/III)



Nr.	Variable	Mittelwert	Stabw.	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	Mitarbeiterzahl	43.007	25.462											
2	Branche	2.683	1.489											
3	Alter Unternehmung	53.432	33.879											
4	Alter FL	32.439	10.795											
5	Alter SV	39.103	9.424											
6	Alter CEO	45.863	6.179											
7	Geschlecht FL	0.957	0.204											
8	Geschlecht SV	0.985	0.119											
9	Geschlecht CEO	0.957	0.204											
10	Sprache FL	0.854	0.352											
11	Sprache SV	0.946	0.219											
12	Dienstjahre FL	7.770	7.213	1										
13	Dienstjahre SV	12.080	7.636	-0.037	1									
14	Dienstjahre CEO	17.969	7.691	0.109	-0.152	1								
15	Kontaktzeit CEO-FL	4.497	9.766	0.129	0.044	0.164	1							
16	Kontaktzeit CEO-SV	8.240	11.436	-0.026	-0.030	0.102	0.153	1						
17	Kontaktzeit SV-FL	17.036	16.230	-0.027	0.031	-0.090	0.323**	-0.064	1					
18	Arbeitszeit CEO	55.908	5.634	0.046	0.027	0.077	-0.053	-0.141	-0.104	1				
19	Jahre als CEO	12.777	8.037	-0.103	-0.229**	0.688**	0.127	0.287**	-0.027	0.111	1			
20	Jahre mit CEO FL	5.844	5.048	0.737**	-0.075	0.269**	0.127	0.084	-0.065	0.075	0.141	1		
21	Jahre mit CEO SV	8.337	5.161	-0.026	0.430**	0.101	0.101	0.244**	0.139	0.219**	0.216*	0.076	1	
22	Jahre mit SV FL	3.849	3.784	0.511**	0.264**	-0.001	0.049	0.052	-0.060	0.092	-0.024	0.566**	0.274**	1

Stabw.: Standardabweichung

N = 139; * p < 0.05; ** p < 0.01

Tabelle 19: Korrelationstabelle für H₃ & H₄ (II/III)

Nr.	Variable	Mittelwert	Stabw.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
23	FL Exploitation	5.313	0.973	0.073	-0.036	0.056	0.019	0.045	0.108	0.087	0.040	0.105	-0.056	-0.095
24	FL Exploration	4.914	1.294	0.037	-0.157	0.168**	-0.147	-0.082	-0.015	0.041	0.037	-0.097	-0.084	-0.048
25	CEO Exploitation (UV)	5.201	1.162	0.007	0.171*	0.055	0.000	-0.187**	-0.069	-0.024	-0.127	0.068	0.037	0.003
26	CEO Exploration (UV)	5.388	1.305	-0.059	0.213*	0.045	-0.009	-0.061	-0.154	0.009	-0.053	0.091	0.129	-0.019
27	SV Exploitation	5.129	1.329	0.071	0.046	0.051	-0.167*	-0.201*	0.067	-0.033	-0.077	0.074	0.038	0.003
28	SV Exploration	4.921	1.415	0.006	0.146	0.013	-0.059	-0.218**	0.031	-0.037	-0.048	0.089	0.000	-0.079
Nr.	Variable	Mittelwert	Stabw.	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	FL Exploitation	5.313	0.973	0.013	-0.011	0.060	-0.045	0.167*	0.090	0.053	0.160	0.021	0.132	0.038
24	FL Exploration	4.914	1.294	-0.029	0.210*	-0.092	0.071	-0.022	0.169*	-0.114	-0.080	-0.130	0.057	-0.049
25	CEO Exploitation (UV)	5.201	1.162	0.168**	-0.130	-0.011	0.156	0.044	0.201*	0.246**	0.005	0.046	0.008	0.056
26	CEO Exploration (UV)	5.388	1.305	0.048	-0.012	-0.037	0.115	0.136	0.067	0.251**	0.033	0.028	-0.027	-0.015
27	SV Exploitation	5.129	1.329	-0.079	-0.049	0.044	0.101	0.010	0.116	0.116	0.069	-0.012	0.036	0.032
28	SV Exploration	4.921	1.415	0.032	-0.173*	0.012	0.118	0.198*	0.052	0.071	0.083	0.079	-0.041	0.006
Nr.	Variable	Mittelwert	Stabw.	23	24	25	26	27	28					
23	FL Exploitation	5.313	0.973	1										
24	FL Exploration	4.914	1.294	0.393**	1									
25	CEO Exploitation (UV)	5.201	1.162	0.354**	0.118	1								
26	CEO Exploration (UV)	5.388	1.305	0.283**	0.243**	0.478**	1							
27	SV Exploitation	5.129	1.329	0.380**	0.171*	0.471**	0.322**	1						
28	SV Exploration	4.921	1.415	0.318**	0.317**	0.424**	0.586**	0.653**	1					

Stabw.: Standardabweichung

N = 139; * p < 0.05; ** p < 0.01

Tabelle 20: Korrelationstabelle für H₃ & H₄ (III/III)



Hypothese	H 3A	H 3B	H 3C	H 3D
Abhängige Variable	FL Exploitation	SV Exploitation	FL Exploitation	FL Exploitation
Kontrollvariablen				
Mitarbeiterzahl	0.049	0.089	0.020	0.025
Branche	-0.137	-0.091	-0.088	-0.112
Alter Unternehmung	0.195	0.093	0.192	0.169
Alter FL	0.008	-0.044	-0.007	0.020
Alter SV	0.044	-0.215*	0.113	0.103
Alter CEO	0.077	0.102	-0.005	0.049
Geschlecht FL	0.072	-0.008	0.089	0.074
Geschlecht SV	0.053	0.007	0.013	0.051
Geschlecht CEO	-0.029	0.013	-0.043	-0.033
Sprache FL	-0.078	0.000	-0.093	-0.078
Sprache SV	-0.018	-0.013	0.002	-0.014
Dienstjahre FL	-0.064	-0.351*	0.142	0.032
Dienstjahre SV	-0.039	0.038	-0.079	-0.050
Dienstjahre CEO	-0.136	-0.004	-0.135	-0.135
Kontaktzeit CEO-FL	-0.086	0.044	-0.096	-0.098
Kontaktzeit CEO-SV	0.093	-0.008	0.135	0.095
Kontaktzeit SV-FL	-0.036	-0.044	0.043	-0.024
Arbeitszeit CEO	0.024	-0.008	0.105	0.026
Jahre als CEO	0.267†	0.037	0.286†	0.257†
Jahre mit CEO FL	0.036	0.172	-0.066	-0.011
Jahre mit CEO SV	0.171	0.003	0.155	0.170
Jahre mit SV FL	0.018	0.143	-0.031	-0.021
Unabhängige Variable und Mediator				
UV: CEO Exploitation	0.403***	0.500***		0.266*
M: SV Exploitation			0.385***	0.274**
Korrigiertes R ²	0.111	0.195	0.124	0.164
F-Statistik	1.752*	2.455**	1.850*	2.123**
Delta R ²	0.115***	0.177***	0.126***	0.050**
N = 139, † p < 0.1; * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001.				
Sobel Test: z = 2.768, p = 0.006.				
Bootstrap-Methode: p (Boot) = 0.121; Lower Bound = 0.023, Upper Bound = 0.239.				

Tabelle 21: Regressionsergebnisse für H₃



Hypothese	H 4A	H 4B	H 4C	H 4D
Abhängige Variable	FL Exploration	SV Exploration	FL Exploration	FL Exploration
Kontrollvariablen				
Mitarbeiterzahl	0.004	0.090	-0.032	-0.020
Branche	-0.131	-0.037	-0.114	-0.122
Alter Unternehmung	0.180	0.051	0.171	0.167
Alter FL	-0.188	-0.097	-0.165	-0.162
Alter SV	-0.138	-0.210*	-0.060	-0.083
Alter CEO	0.193	0.212*	0.070	0.137
Geschlecht FL	0.009	-0.073	0.050	0.028
Geschlecht SV	0.073	0.027	0.052	0.066
Geschlecht CEO	-0.109	-0.064	-0.074	-0.092
Sprache FL	-0.163†	-0.077	-0.126	-0.142
Sprache SV	-0.023	-0.019	-0.011	-0.018
Dienstjahre FL	0.169	-0.063	0.204	0.185
Dienstjahre SV	0.112	-0.196†	0.203†	0.164
Dienstjahre CEO	-0.190	-0.092	-0.157	-0.166
Kontaktzeit CEO-FL	0.025	0.014	0.029	0.022
Kontaktzeit CEO-SV	-0.075	0.081	-0.071	-0.097
Kontaktzeit SV-FL	0.002	-0.061	0.047	0.018
Arbeitszeit CEO	-0.147	-0.121	-0.056	-0.115
Jahre als CEO	0.117	-0.011	0.145	0.120
Jahre mit CEO FL	-0.139	0.063	-0.149	-0.156
Jahre mit CEO SV	0.141	0.053	0.092	0.127
Jahre mit SV FL	-0.023	0.112	-0.079	-0.052
Unabhängige Variable und Mediator				
UV: CEO Exploration	0.351***	0.654***		0.179
M: SV Exploration			0.363***	0.263*
Korrigiertes R ²	0.130	0.369	0.157	0.167
F-Statistik	1.899*	4.501***	2.114**	2.151**
Delta R ²	0.088***	0.305***	0.110***	0.036*

N = 139, † *p* < 0.1; * *p* < 0.05; ** *p* < 0.01; *** *p* < 0.001.
Sobel Test: *z* = 2.517, *p* = 0.012.
Bootstrap-Methode: *p* (Boot) = 0.169; Lower Bound = 0.037, Upper Bound = 0.351.

Tabelle 22: Regressionsergebnisse für H4



Die Hypothesen werden in Tabelle 21 und Tabelle 22 geprüft.⁴² Analog zur Überprüfung der ersten und der zweiten Hypothese wird in den vier Spalten je eine Teilhypothese geprüft, wobei oben stets die abhängige Variable genannt wird. Von oben nach unten werden zuerst die Regressionskoeffizienten (r) der Kontrollvariablen notiert. Anschliessend folgen die unabhängigen Variablen. Auch die eigentliche Mediatorvariable wird als unabhängige Variable in die Regression integriert, anhand deren Ergebnisse die Mediation geprüft werden kann.

Im Unterschied zur Regression der abhängigen Variablen mit den Kontrollvariablen verbessern die Teilhypothesen A und B die erklärte Varianz des Modells (korrigiertes R^2 $H_{3A} = 0.111$, $H_{3B} = 0.195$; $H_{4A} = 0.130$, $H_{4B} = 0.369$). Dabei zeigen sich signifikante und positive Beziehungen zwischen *CEO Exploitation* und *FL Exploitation* (H_{3A} : $r = 0.403$, $p < 0.001$, korr. $R^2 = 0.111$), zwischen *CEO Exploitation* und *SV Exploitation* (H_{3B} : $r = 0.500$, $p < 0.001$, korr. $R^2 = 0.195$), zwischen *CEO Exploration* und *FL Exploration* (H_{4A} : $r = 0.351$, $p < 0.001$, korr. $R^2 = 0.130$) sowie zwischen *CEO Exploration* und *SV Exploration* (H_{4B} : $r = 0.654$, $p < 0.001$, korr. $R^2 = 0.369$). Damit können die Teilhypothesen H_{3A} , H_{3B} , H_{4A} und H_{4B} gestützt werden. Die empirischen Ergebnisse unterstützen somit die Aussage, dass exploitatives Verhalten des CEO sowohl den Supervisor als auch den Front-Liner positiv beeinflusst. Gleiches gilt auch für das explorative Verhalten des CEO. Weiter können auch die Teilhypothesen H_{3C} und H_{4C} gestützt werden, da signifikante und positive Beziehungen gefunden wurden zwischen *SV Exploitation* und *FL Exploitation* (H_{3C} : $r = 0.385$, $p < 0.001$, korrigiertes $R^2 = 0.124$) sowie zwischen *SV Exploration* und *FL Exploration* (H_{4C} : $r = 0.363$, $p < 0.001$, korrigiertes $R^2 = 0.157$).

Es stellt sich die Frage, ob die Wirkung des CEO auf den Front-Liner als Bypass- oder als Kaskaden-Wirkung erfolgt. Dazu soll als letzte Teilhypothese die Mediation getestet werden. Die vier Bedingungen nach Baron und Kenny (1986) werden von beiden Teilhypothesen erfüllt. Die multiple Regression der unabhängigen Variable und des Mediators auf die abhängige Variable zeigt einen signifikanten Effekt des Mediators und eine Signifikanzreduktion der unabhängigen Variablen. Dies stützt die Teilhypothese H_{3D} , da *SV Exploitation* einen signifikant positiven Zusammenhang mit *FL Exploitation* aufweist ($r = 0.274$, $p < 0.01$, korrigiertes $R^2 = 0.164$). Dabei wird der Effekt von *CEO Exploitation* auf *FL Exploitation* schwächer ($r = 0.266$, $p < 0.05$). Da der Effekt noch signifikant ist, handelt es sich um eine partielle Mediation (Baron &

⁴² Zur besseren Lesbarkeit der Tabelle wird darauf verzichtet, die Modelle zur Prüfung der Kontrollvariablen einzeln zu dokumentieren. Bei Interesse können diese gerne beim Autor bezogen werden.



Kenny, 1986). Zhao, Lynch und Chen (2010) bezeichnen diese Mediation als „*complementary Mediation*“. Bezüglich der Wirkung des CEO auf das exploitative Verhalten des Front-Liners kann somit empirisch der Kaskaden-Effekt unterstützt, der Bypass-Effekt aber nicht vollständig ausgeschlossen werden. Die Analyse des explorativen Verhaltens zeigt in Teilhypothese H_{4D} ein noch deutlicheres Ergebnis. Die multiple Regression zeigt einen signifikant positiven Effekt des Mediators *SV Exploration* auf *FL Exploration* ($r = 0.263$, $p < 0.05$, korrigiertes $R^2 = 0.167$). Im Unterschied zur Teilhypothese H_{2D} der ersten Analyse ist dieser Effekt deutlich innerhalb des gewöhnlichen Signifikanzbereichs von $p < 0.05$ ($p = 0.016$). Der Effekt der unabhängigen Variablen *CEO Exploration* auf die abhängige Variable *FL Exploration* wird deutlich schwächer und verliert die Signifikanz vollständig ($r = 0.179$, $p > 0.1$). Es handelt somit um eine volle Mediation, was eine Bypass-Wirkung des CEO ausschließt (Baron & Kenny, 1986).

Entsprechend den Gütekriterien der ersten Analyse wird diese zusätzliche Untersuchung sowohl mit dem Sobel-Test nach Baron und Kenny (1986) als auch mit dem Bootstrapping-Verfahren nach Preacher und Hayes (2004) validiert. Die Ergebnisse des Sobel-Tests stützen die Hypothese 3 als partielle Mediation bezüglich exploitativem Verhalten ($z = 2.768$, $p < 0.01$). Die Ergebnisse des Sobel-Tests für die vierte Hypothese ($z = 2.517$, $p < 0.05$) sind ebenfalls deutlich über dem kritischen z -Wert von 1.96 (MacKinnon et al., 2002). Ein identisches Bild zeigen die Ergebnisse des Bootstrapping-Verfahrens, das erneut mit einem 95% Konfidenzintervall und einem *Resample* (Anzahl Ziehungen) von 5'000 durchgeführt wurde (Preacher & Hayes, 2008). Die Ergebnisse bestätigen *SV Exploitation* als Mediator der Beziehung zwischen *CEO Exploitation* und *FL Exploitation* ($B = 0.121$, $CI = 0.023$ bis 0.239). Auch die Mediation von *SV Exploration* wird in der Teilhypothese H_{4D} durch das Bootstrapping-Verfahren gestützt ($B = 0.169$, $CI = 0.037$ bis 0.351). Bei beiden Hypothesen schließt das Konfidenzintervall den Wert 0 nicht mit ein. Deshalb kann die Nullhypothese für H_{3D} und H_{4D} verworfen werden. Die folgende Abbildung zeigt die relevanten Ergebnisse zusammengefasst in graphischer Form.

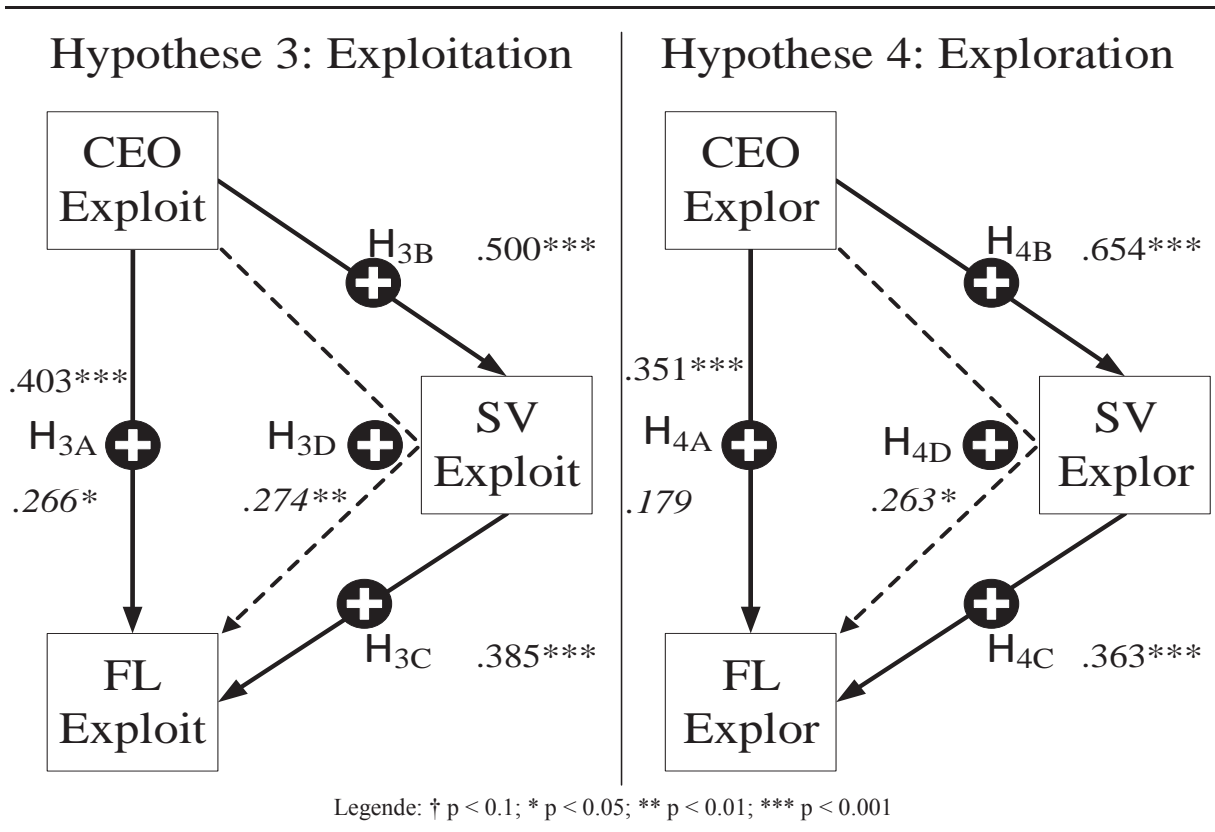


Abbildung 15: Graphischer Überblick der Ergebnisse der Hypothesentests 3 & 4

Beide Hypothesen konnten vollständig und valide unterstützt werden. Die zusätzliche Analyse zeigt, dass das explorative Verhalten des CEO den Front-Liner ausschliesslich mittels Mediation des Supervisors beeinflusst. Beim exploitativen Verhalten ist eine Bypass-Wirkung aufgrund der partiellen Mediation empirisch nicht vollständig auszuschliessen. Es wurde gezeigt, dass das Verhalten der Vorgesetzten zwei-dimensional betrachtet und in exploitatives und exploratives Verhalten unterteilt werden kann. Im nächsten Abschnitt werden die Erkenntnisse aller vier Hypothesen zusammengefasst diskutiert.

3.6 Diskussion der Ergebnisse

In dieser Arbeit wurden vier Hypothesen empirisch überprüft. Alle vier Hypothesen bestätigen die Wirkung sowohl des CEO als auch des Supervisors auf das unternehmerische Verhalten des Front-Liners. Ebenfalls wird von allen Hypothesen ein Mediator-effekt des Supervisors empirisch unterstützt. Einer dieser Hypothesentests konnte die Gütekriterien des Sobel-Tests und des Bootstrapping-Verfahrens nicht erfüllen, da der Effekt des CEO auf den Front-Liner ohne Mediatorvariable schwach signifikant ist.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die kombinierten Ergebnisse der empirischen Analysen.



Nr.	Hypothese	Effekt	Resultat
H _{1A}	Das unternehmerische Verhalten des CEO beeinflusst das exploitative Verhalten des FL positiv.	.199*	✓
H _{1B}	Das unternehmerische Verhalten des CEO beeinflusst das unternehmerische Verhalten des SV positiv.	.712****	✓
H _{1C}	Das unternehmerische Verhalten des SV beeinflusst das exploitative Verhalten des FL positiv.	.282****	✓
H _{1D}	Das unternehmerische Verhalten des SV mediiert die Beziehung zwischen dem unternehmerischen Verhalten des CEO und dem exploitativen Verhalten des FL.	-.003 .284*	✓ (voll)
H _{2A}	Das unternehmerische Verhalten des CEO beeinflusst das explorative Verhalten des FL positiv.	.142†	×
H _{2B}	Das unternehmerische Verhalten des CEO beeinflusst das unternehmerische Verhalten des SV positiv.	.712****	✓
H _{2C}	Das unternehmerische Verhalten des SV beeinflusst das explorative Verhalten des FL positiv.	.197**	✓
H _{2D}	Das unternehmerische Verhalten des SV mediiert die Beziehung zwischen dem unternehmerischen Verhalten des CEO und dem explorativen Verhalten des FL.	.004 .194†	×
H _{3A}	Das exploitative Verhalten des CEO beeinflusst das exploitative Verhalten des FL positiv.	.403****	✓
H _{3B}	Das exploitative Verhalten des CEO beeinflusst das exploitative Verhalten des SV positiv.	.500****	✓
H _{3C}	Das exploitative Verhalten des SV beeinflusst das exploitative Verhalten des FL positiv.	.385****	✓
H _{3D}	Das exploitative Verhalten des SV mediiert die Beziehung zwischen dem exploitativen Verhalten des CEO und dem exploitativen Verhalten des FL.	.266* .274**	✓ (teilweise)
H _{4A}	Das explorative Verhalten des CEO beeinflusst das explorative Verhalten des FL positiv.	.351****	✓
H _{4B}	Das explorative Verhalten des CEO beeinflusst das explorative Verhalten des SV positiv.	.654****	✓
H _{4C}	Das explorative Verhalten des SV beeinflusst das explorative Verhalten des FL positiv.	.363****	✓
H _{4D}	Das explorative Verhalten des SV mediiert die Beziehung zwischen dem explorativen Verhalten des CEO und dem explorativen Verhalten des FL.	.179 .263*	✓ (voll)

Tabelle 23: Zusammenfassung aller Hypothesentests



Die Mediationshypothese und damit das Kaskaden-Modell bezüglich Förderung des unternehmerischen Verhaltens werden durch die empirischen Daten gestützt. Bei der Förderung des explorativen Verhaltens kann von einer vollen Mediation gesprochen werden, was ein Bypass-Modell ausschliesst. Aufgrund der partiellen Mediation der Hypothese 3 lässt sich eine Bypass-Wirkung bei der Förderung des exploitativen Verhaltens nicht vollständig ausschliessen. Die Ergebnisse von Hypothese 1 und die Detailresultate von Hypothese 3 zeigen, dass der Supervisor als Mediator einen Gross-Teil der Förderungswirkung übernimmt. So ist der Effekt des Mediators auf den Front-Liner stärker als der Effekt des CEO.

Als weiteres interessantes Ergebnis der empirischen Untersuchung lässt sich festhalten, dass die Wirkung des CEO auf den Supervisor deutlich stärker ist als die direkte Wirkung des Supervisors auf den Front-Liner. Dies kann allenfalls durch die Messmethodik beeinflusst worden sein, da die Front-Liner den CEO und den Supervisor zu beurteilen hatten. Auch theoretisch ist eine solche Unterscheidung begründbar, da einige Forscher in Ansätzen darüber diskutieren, dass Mittel Manager für unternehmerische Themen empfänglicher sind als Front-Liner (Floyd & Lane, 2000; Wales et al., 2011).

Als letzter Punkt ist auf die Modellgüte des korrigierten R^2 hinzuweisen. Dieses Bestimmtheitsmass verbessert sich bei den Hypothesen 3 und 4 im Vergleich zu den ersten beiden Hypothesen deutlich. Wenngleich der Haupteffekt des CEO auf den Front-Liner ein höheres korrigiertes R^2 aufweist, so konnte das Mediationsmodell durch die zusätzlichen Analysen verbessert werden. Das Mediationsmodell (H_{3D} und H_{4D}) hat eine grössere Effektstärke als die jeweilige Teilhypothese des CEO auf den Front-Liner (H_{3A} und H_{4A}) sowie des Supervisors auf den Front-Liner (H_{3C} und H_{4C}). Dies zeigt, dass die zusätzliche Analyse zu einer Verbesserung der Aussagekraft der Ergebnisse beigetragen hat.

Die empirische Untersuchung hat die erarbeiteten Hypothesen unterstützt und damit gezeigt, dass die oberste Führungskraft eines Unternehmens die unterste Hierarchiestufe beeinflussen kann. Dies erfolgt ausschliesslich (Exploration) oder mindestens zu grossen Teilen (Exploitation) durch die stufenweise Weitergabe des entsprechenden Verhaltens über Supervisors (Kaskaden-Modell). Eine direkte, stufenübergreifende Wirkung des CEO auf den Front-Liner (Bypass-Modell) kann nahezu ausgeschlossen werden. Diese Erkenntnisse erweitern die bestehende CEAI Forschung um einen wichtigen Aspekt bezüglich der hierarchischen Ausweitung von unternehmerischem Verhalten in einer Organisation.



Es wurde ferner gezeigt, dass unternehmerisches Verhalten auf der untersten Hierarchiestufe gemessen und beeinflusst werden kann. Neben dem theoretischen Beitrag zur Forschung über CE konnte diese Arbeit damit zur Erforschung des Verhaltens von Front-Linern beitragen. Zudem wurde ein Beitrag zur Skalendiskussion und Verbesserung von CEAI geleistet. Die Skala wurde erstmals erfolgreich bei Front-Linern getestet. Die notwendigen Anpassungen bieten wichtige Ansätze zur Weiterentwicklung der Skala. Die Auswertung von CEAI in dieser Arbeit als Ein-Faktor Modell bestätigt die Schwierigkeiten vieler Forscher mit der Aufteilung in fünf verschiedene Faktoren. Diese Schwierigkeiten werden im nächsten Kapitel als Grundlage zukünftiger Forschung diskutiert. Zudem sollen Ansätze zukünftiger Forschung skizziert werden, welche CEAI nicht nur als Skala, sondern auch als Erklärungsmodell mit beschränkter theoretischer Grundlage diskutieren.



4 Ansätze zukünftiger Forschung

*“However,
assessing a firm’s readiness
for corporate entrepreneurship
is only the first step.”*

Kuratko et al., 2014b, S. 44

Wie Kuratko et al. (2014b) feststellen, ist die empirische Messung von Corporate Entrepreneurship lediglich der erste Schritt zur Förderung des unternehmerischen Verhaltens. Anschliessend brauche es gemäss den Autoren eine Strategie und Prozesse, um unternehmerisches Verhalten in Organisationen zu fördern. Dies zu beschreiben, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Dennoch sollen in diesem Kapitel anhand der gewonnenen Erkenntnisse neue Möglichkeiten für die zukünftige Forschung aufgezeigt werden. Nach dem Schliessen der Forschungslücke sollen neue Fragen erarbeitet werden. Dies erfolgt in einem eigenständigen Kapitel, um dessen Wichtigkeit zu unterstreichen und Erweiterungsmöglichkeiten durch bestehende Theorien anderer Forschungsbereiche aufzuzeigen.

Corporate Entrepreneurship umfasst zahlreiche Fragen und Perspektiven, welche nicht hinreichend untersucht sind. Die Breite und Vielfalt weiterer Forschungsaspekte beschreibt beispielsweise Kuratko (2010). Zusätzlich kann auf den Artikel von Kuratko et al. (2015) hingewiesen werden, worin mögliche Ergänzungen der CE Forschung vorgeschlagen werden. Diese Ausführungen machen deutlich, dass es zahlreiche Aspekte, Kontexte und Perspektiven gibt, um die CE erweitert werden könnte. Eine Aufzählung sämtlicher Forschungsmöglichkeiten würde den Rahmen dieser Dissertation sprengen. Diese Arbeit fokussiert auf die Forschung zu CEAI. Dabei werden zunächst notwendige Anpassungen von CEAI als Messskala diskutiert. Anschliessend werden mögliche Erweiterungen der theoretischen Grundlagen von CEAI diskutiert. Dabei geht es nicht um eine Anwendung des Messinstruments in zusätzlichen Kontexten, sondern primär um die Erweiterung des theoretischen Fundaments von CEAI. Dabei werden zwei Theorien als Ergänzung der bisher explorativ-geprägten CEAI Forschung diskutiert. Ergänzend folgen Post-hoc Analysen der empirischen Ergebnisse dieser Arbeit. Dadurch werden die Anwendungsmöglichkeiten dieser beiden Theorien innerhalb von CEAI und besonders im hierarchischen Kontext skizziert.



4.1 CEAI Skala

Aufgrund der phänomenbasierten explorativen Ausprägung der CEAI Forschung steht seit vielen Jahren die Skala und somit der Fragekatalog im Zentrum vieler Studien. Mit den im nächsten Kapitel folgenden Ausführungen wird gezeigt, dass CEAI auch als erklärendes Modell verstanden und etabliert werden kann. Zunächst werden die notwendigen Anpassungen der Skala diskutiert. Auch nach über zehn Jahren der Anwendung von CEAI als Messmodell, bestehen noch Verbesserungsmöglichkeiten (van Rensburg, 2015). Für eine umfassende Kritik der Skala wird auf entsprechende Literatur verwiesen (Hornsby et al., 2013; Kuratko et al., 2014b; van Rensburg, 2015). In dieser Dissertation werden diejenigen Aspekte thematisiert, zu denen die empirische Erhebung dieser Arbeit Hinweise geben kann. Die Diskussion thematisiert die folgenden Aspekte: Faktoren, Frageformulierung und Transparenz.

4.1.1 Klärung der Faktoren von CEAI

Wie im Kapitel 3.3.2 ausführlich beschrieben wurde, herrscht in der Literatur grosse Unklarheit über die richtige Anzahl an Faktoren des CEAI. Seit dem Beginn der Forschung über CEAI und bis zu den aktuellsten Quellen zeigen beinahe alle Autoren Schwierigkeiten mit der Analyse der fünf Faktoren von CEAI auf (Adonisi, 2003; Brizek, 2003; Hornsby et al., 2013, 1999; Kuratko et al., 2014b, 1990; Rutherford & Holt, 2007; Wyk & Adonisi, 2011). Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit bestätigen diesen Aspekt. Anstatt die einzelnen Fragen in fünf Faktoren aufzuteilen, erwies sich eine Ein-Faktor-Analyse als valider.

Für die weitere Entwicklung der Skala ist es wichtig, eine einheitliche Faktorenzahl zu definieren. Die aktuellen Beispiele zeigen, dass empirische Analysen wohl nicht wegweisend sind. Diese ergeben bis zu acht Faktoren (Wyk & Adonisi, 2011). Demnach benötigt CEAI eine stärkere theoretische Grundlage. Anstatt mittels Faktoranalysen die „richtige“ Anzahl empirisch zu eruieren, ist das Grundmodell nochmals zu diskutieren.

Eine weitere Forderung für zukünftige Forschung steht ebenfalls im direkten Zusammenhang mit den CEAI Faktoren. Die Auswertung dieser Arbeit zeigte Schwierigkeiten bei der Zuordnung der einzelnen Fragen zu den Faktoren. Dies bestätigen Arbeiten anderer Autoren (vgl. Hornsby et al., 2013). Zukünftige Forschung sollte darum bemüht sein, eine einheitliche Zuordnung der Fragen zu den einzelnen zu verifizierenden Faktoren zu erreichen. Dabei sollte eine theoretische Diskussion geführt werden, bevor mittels Faktoranalyse eine statistische Lösung gesucht wird. Es kann somit auf die



Wichtigkeit von verstärkten theoretischen Grundlagen von CEAI für die Faktoren und deren Fragen hingewiesen werden.

4.1.2 Fragekatalog (Items)

Neben den übergeordneten Faktoren sind die einzelnen Fragen der CEAI Skala seit deren erstmaliger Publikation in ständiger Überarbeitung. Es konnte kein Artikel gefunden werden, in welchem die Originalskala ohne Änderungen der Fragen verwendet wurde. Auch in dieser Arbeit ergaben sich grosse Schwierigkeiten mit einzelnen Fragen. Die Verbesserungspunkte sollen an dieser Stelle kurz aufgezeigt werden. Grundsätzlich kann auf die Bereinigung des Fragebogens hingewiesen werden, welcher im Anhang dokumentiert ist (ab S. 148).

Einige Formulierungen wirken missverständlich. So ist insbesondere die Verwendung des Begriffs „Risiko“ zu diskutieren. Die Interviews zeigten, dass Mitarbeiter baunaher Branchen diesen Begriff oftmals „falsch“ verstanden haben und dabei ein negatives Verhalten interpretierten (bspw. das Verletzen von Sicherheitsvorschriften). Auch für andere Branchen könnte allenfalls diese Gefahr bestehen.⁴³ Folglich sind die Fragen auf deren Eindeutigkeit hin zu untersuchen und zu überarbeiten. Ein erster Versuch dazu wurde von Hornsby et al. (2013) unternommen. Ebenso sollte untersucht werden, welche Fragen besonders stark formuliert sind und deren Faktorladungen sich daher von den anderen Fragen unterscheiden.⁴⁴ Bevor einzelne Fragen je nach Faktorladung einem anderen Faktor zugeteilt oder eliminiert werden, ist eine vorgängige Klärung und Überarbeitung der Fragen erforderlich. Zudem ist zu diskutieren, ob einzelne Fragen tatsächlich negativ formuliert werden sollen („*reverse-scored*“). Wie diese Arbeit zeigt, bietet eine negative Formulierung einzelner Fragen die Gefahr, dass unterschiedliche Faktorladungen resultieren. Die Literatur weist diesbezüglich auf die negativen Konsequenzen in Form von reduzierter Validität und systematischer Fehler der Skala hin (Hinkin, 1995).

Im Rahmen der einzelnen Fragen sollte die zukünftige Forschung klären, ob die Anzahl von 48 Fragen der Originalskala notwendig ist. Die Interviews und der Pretest dieser Arbeit zeigten, dass eine solch hohe Anzahl an Fragen die Motivation der Befragten reduziert. Zahlreiche Autoren haben CEAI nach einer Bereinigung mit deutlich weniger Fragen analysiert (vgl. Hornsby et al., 2013). Ebenso zu prüfen ist eine

⁴³ Als Beispiel kann die Finanzbranche angefügt werden, in welcher die Bezeichnung „Risiko“ als betrügerisches Verhalten verstanden werden könnte.

⁴⁴ Als Beispiel kann die Frage „Harsh criticism and punishment result from mistakes made on the job“ angefügt werden.



ausgeglichene Anzahl an Fragen pro Faktor. Derzeit umfasst der Faktor 1 (*Management Support*) 19 Fragen gegenüber den Faktoren 3 (*Rewards*) und 4 (*Time availability*) mit je sechs Fragen. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass eine Umverteilung und Reduktion der Fragen möglich ist. Eine zusätzliche Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass die bestehende Skala mit Fragen zu exploitativem Verhalten ergänzt werden sollte. Die CEAI-Forschung fokussiert auf das explorative Verhalten (Freiling & Schelhowe, 2014). Doch neben den grossen Innovationen umfasst unternehmerisches Verhalten auch die Suche nach kleinen Verbesserungen im Sinne eines „*Day-to-Day Entrepreneurships*“ (Mair, 2002).

4.1.3 Transparenz

Anpassungen der CEAI-Skala bedingen eine transparentere Dokumentation des Vorgehens. Van Rensburg (2015) kritisiert die fehlende Transparenz der CEAI-Forschung. Neben den nicht kommunizierten Ergebnissen der Faktoranalysen tadelt er zudem den Umgang mit den fehlenden Werten („the treatment of missing values was not consistent across the studies“, S. 64). Bei der Erarbeitung der vorliegenden Arbeit wurde die fehlende Transparenz der bisherigen CEAI-Forschung offenkundig. Es fehlt oftmals die eindeutige und klare Dokumentation des finalisierten Fragebogens sowie der vorgenommenen Anpassungen (Holt et al., 2007; Hornsby et al., 2013; Wyk & Adonisi, 2011). In dieser Arbeit wurde versucht, sämtliche relevanten Informationen transparent zu dokumentieren. Dazu zählen die Angaben zu umformulierten Fragen, zu umgepolten Items und zur Zuordnung einzelner Fragen zu Faktoren. Ebenfalls wichtig erschienen die Begründung der Anpassung einzelner Fragen und die Offenlegung des eigenen Vorgehens. Die transparente Dokumentation aller Schritte und Ergebnisse der empirischen Arbeit erleichtert es zukünftigen Forschern die Entwicklung der Skala und damit des CEAI voranzutreiben.

Es kann festgehalten werden, dass die CEAI-Forschung einerseits auf der theoretischen Ebene die Grundlagen stärken und dadurch die Anzahl Faktoren inhaltlich begründen sollte. Andererseits ist die detaillierte Überarbeitung, Vereinfachung und Vereinheitlichung der einzelnen Fragen erforderlich. Diese beiden Forderungen bedürfen als Grundlage einer transparenten Dokumentation durch die jeweiligen Autoren. Gelingt der zukünftigen Forschung die Kombination dieser Forderungen, besteht die Möglichkeit, mit CEAI ein aussagekräftiges und relevantes Messinstrument zu etablieren. Zusätzlich bedarf es einer verstärkten theoretischen Basis des Modells mit aussagekräftigen Theorien, um CEAI als relevantes und verlässliches Forschungsgebiet



zu etablieren. Dadurch kann die hierarchische Betrachtung und somit der Mediations-effekt der Supervisors vertieft erklärt und verstanden werden. Deshalb werden in den nächsten beiden Kapiteln Ideen zur theoretischen Erweiterung der Grundlagen von CEAI skizziert.

4.2 Erweiterung der theoretischen Grundlagen von CEAI

CEAI wird grösstenteils als Messinstrument zur phänomenbasierten Erforschung des unternehmerischen Verhaltens verwendet. Die gesamte CE Forschung ist sehr fragmentiert und es fehlt ein einheitliches Rahmenwerk (Crawford & Kreiser, 2015). Einzig die Forschung zum Teilbereich *Corporate Entrepreneurship Strategy* (CES) diskutiert derzeit ein theoretisches Fundament (Crawford & Kreiser, 2015; Ireland et al., 2009). Dem CEAI fehlt weiterhin eine fundierte theoretische Grundlage, weshalb es lediglich vereinzelt als Erklärungsmodell angewandt wird. Diesem Aspekt der CEAI Forschung ist zu begegnen. Diesbezüglich werden mittels aktueller Literatur zwei theoretische Erklärungsansätze hergeleitet und begründet. Damit kann zukünftige CEAI Forschung das eigene Fundament stärken.

Als Ergänzung der theoretischen Grundlagen von CEAI wird die Integration zweier theoretischer Ansätze aus dem Bereich des *Leader-Member Exchange* (LMX) vorgeschlagen.⁴⁵ Es handelt sich dabei um die Theorien des *Social Learnings* (SOL, *Soziales Lernen*) und des *Social Exchanges* (SEX, *Sozialer Tausch*).⁴⁶ Beide Erklärungsansätze wurden in der bestehenden Literatur zu CE und CEAI mehrfach diskutiert (Gasda & Fueglistaller, 2009), aber noch nicht als Grundlage von CEAI implementiert. Dies wird in dieser Arbeit vorgeschlagen. Mögliche Umsetzungsideen werden skizziert.

Die Arbeiten zur theoretischen Fundierung von CES referenzieren auf Dess et al. (2003), weshalb der Artikel als Grundlage für die theoretischen Ausführungen dieses Kapitels verwendet wird. In ihrem Artikel diskutierten Dess et al. (2003) bereits vor über zehn Jahren vier Hauptforschungsbereiche der zukünftigen CE Forschung: Organisationales Lernen, Sozialer Tausch, Messung von CE sowie Internationalisierung. Da in dieser Arbeit keine Aussagen zur Internationalisierung gemacht wurden,

⁴⁵ Bei LMX handelt es sich um Leadership Forschung, welche sich explizit mit hierarchischen Wechselbeziehungen innerhalb von Organisationen beschäftigt (Dienesch & Liden, 1986). In verwandten Forschungsgebieten wie beispielsweise dem *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) wird LMX als Erklärungsmöglichkeit verwendet (vgl. Chow, Lai & Loi, 2015). Lin, Hsieh, Chang und Hung (2014) untersuchen beispielsweise LMX am Beispiel von Sportmannschaften und zeigen Ähnlichkeiten zwischen Sport und Unternehmen bezüglich Fähigkeiten und Motivation.

⁴⁶ LMX kann zu Deutsch mit Vorgesetzten-Mitarbeiter-Austausch übersetzt werden. Da es sich um einen bestehenden Begriff der internationalen Forschung handelt, welcher auch für deutschsprachige Leser gut verständlich ist, wird die englische Bezeichnung verwendet (Anglizismus). Gleiches gilt für SOL (Soziales Lernen) und SEX (Sozialer Tausch).



wird dieser Aspekt nicht weiter thematisiert. Die anderen drei Forderungen von Dess et al. (2003) werden diskutiert und bilden die Grundlage dieses Kapitels.

CEAI wird seit über zehn Jahren als Messmodell angewendet, analysiert und weiterentwickelt. Doch noch immer bestehen Verbesserungspotentiale (vgl. van Rensburg, 2015). Aufgrund dessen wurden im vorangehenden Abschnitt mögliche Verbesserungen im Hinblick auf die Messung von CEAI und den diesbezüglichen Fragekatalog diskutiert. Im Folgenden werden die weiteren zwei Forderungen von Dess et al. (2003) aufgenommen und folglich das Lernen und der Tausch in Organisationen diskutiert. Im Gegensatz zu Dess fokussiert diese Arbeit auf die individuelle Ebene des Lernens (Lam, Kraus & Ahearne, 2010). Aufgrund des hierarchischen Bezugs der Dissertation werden nicht die Organisation, sondern die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Front-Linern untersucht. In Anlehnung an Dess et al. (2003) werden Social Exchange und Social Learning als Erklärungsansätze vorgeschlagen. Diese werden zuerst einzeln und anschließend kombiniert diskutiert.

4.2.1 Theorie des Sozialen Lernens (Social Learning)

Die Theorie des Sozialen Lernens basiert auf den Erkenntnissen von Bandura (1977). Deren Grundlage ist die Aussage, dass Menschen gewisse Verhaltensweisen anderer Menschen imitieren und dadurch lernen. Es geht um das Erlernen von Fähigkeiten durch das Beobachten anderer Personen. Die individuellen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter bilden die Grundlage, auf welcher Soziales Lernen erfolgen kann (Bandura, 1991). Das Lernen durch eigene Erfahrung (*Individuelles Lernen*) wird durch Soziales Lernen keinesfalls ersetzt, sondern lediglich ergänzt (Gasda & Fueglistaller, 2014; Molina & Callahan, 2009).

Social Learning wird in einigen Publikationen der CE Forschung als zentraler Aspekt erwähnt. So unterstreicht Hayton (2005) in einem umsetzungsorientierten Artikel die Wichtigkeit des Lernens für die Verbreitung des unternehmerischen Verhaltens. Rigtering und Weitzel (2013) nennen *Coaching* als Möglichkeit der Vorgesetzten, das unternehmerische Verhalten zu beeinflussen. Molina und Callahan (2009) zeigen die Bedeutung des Lernens für den Unternehmenserfolg. Kuratko (2010) definiert den Umgang mit Fehlern und den individuellen sowie den organisationalen Lernprozess als einen von fünf Hauptaufgaben zukünftiger CE Forschung. Auch Shepherd und Kuratko (2009) betonen die Wichtigkeit einer passenden Fehlerkultur für die Innovationskraft einer Organisation. Doch keine dieser Quellen definiert Soziales Lernen als Bestandteil



von CEAI. Aus diesem Grund empfiehlt diese Arbeit, SOL in die theoretischen Grundlagen des CEAI zu integrieren.

Einzelne Forschungsrichtungen wie beispielsweise die Leadership Forschung haben SOL seit vielen Jahren in die eigenen Modelle eingegliedert.⁴⁷ Im Gegensatz dazu wird SOL in der CE Forschung zwar vereinzelt erwähnt, doch bisher nicht als Bestandteil einer Theorie diskutiert. Ein konzeptioneller Artikel zur Förderung von Intrapreneurship postuliert die Erfolgswirksamkeit von organisationalem Lernen (Molina & Callahan, 2009). Oftmals wird SOL im Zusammenhang mit dem Rollenverhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitern diskutiert (vgl. z.B. Dess et al., 2003). Gasda und Fueglistaller (2014) skizzieren die Hypothese, dass Vorgesetzte das explorative und exploitative Verhalten der Mitarbeiter durch Soziales Lernen anhand des eigenen Rollenmodells beeinflussen. Dabei zeigen sie, dass SOL mit der bisherigen Theorie zu CE zu vereinbaren ist.

Auf den Kontext von CEAI angewandt bedeutet SOL, dass Mitarbeiter aller Hierarchiestufen vom unternehmerischen Verhalten der Vorgesetzten beeinflusst werden. Top und Mittel Management wirken als Vorbild und zeigen ein Verhalten, welches anschliessend von den Front-Line Mitarbeitern imitiert wird.⁴⁸ Für zukünftige Forschung wird empfohlen, die Theorie des SOL als Bestandteil von CEAI zu diskutieren. Dies stellt eine mögliche Erklärung für die Erkenntnisse der bisher vorwiegend phänomenbasierten explorativen Forschung dar.

4.2.2 Theorie des Sozialen Tauschs (Social Exchange)

Die Theorie des Social Exchanges (SEX) basiert auf den Erkenntnissen des amerikanischen Soziologen George Homans, der soziales Verhalten als Tausch von Gütern definierte und dabei die Verhaltenspsychologie mit ökonomischen Ansätzen kombinierte (Homans, 1958). Dabei handeln Individuen aus Eigeninteresse und auf Grundlage einer Kosten-Nutzen Überlegung, wobei auch nicht-materielle Werte als Belohnung dienen. Soziologen wie Stacy Adams und Richard Emerson entwickelten diesen Ansatz weiter (Adams, 1965; Emerson, 1976). Bis heute relevant erscheinen die Aussagen von Blau (1964), welcher die besondere Bedeutung des Vertrauens als Basis für den Sozialen Tausch diskutierte. Im Unterschied zum ökonomischen Tausch (Arbeit

⁴⁷ Eine Zusammenstellung der historischen Entwicklung und der verschiedenen Ansätze findet sich bei Weibler, 1994, ab S. 196. Davidsson (1995) zeigt die Relevanz von SOL für die Entrepreneurship Forschung.

⁴⁸ Lam et al. (2010) diskutieren Social Learning als Erklärung für die Wirkung des Top Managements auf die Mitarbeiter im Kontext von Market Orientation und postulieren dabei einen Kaskaden-Effekt.



gegen Geld) sind beim Sozialen Tausch keine vertraglichen Rahmenbedingungen definiert. Dies erfordert ein erhöhtes Vertrauen zwischen den Tauschpartnern (Blau, 1964).

Die Literatur zu CE hat die Theorie des Social Exchanges zwar bereits mehrmals aufgegriffen, hat diese aber noch nicht in das CEAI Modell integriert.⁴⁹ SEX wird in zahlreichen Publikationen über CE als wichtiger Aspekt erwähnt. So bezeichnen Rigtering und Weitzel (2013) Social Exchange mit Bezug auf Dess et al. (2003) als „vielversprechenden Ansatz“ (S. 357) und als Möglichkeit, die „Schlüsselrolle von Führungskräften innerhalb von Corporate Entrepreneurship“ zu bestätigen (S. 355). Serim, Demirbağ und Yozgat (2014) beschreiben SEX als Moderator zur Förderung von OCB. Mit Verweis auf die Arbeit von Dess et al. schreiben Glaser et al. (2015), dass Social Exchange von Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen die strategische Erneuerung beeinflusst. Damit verbinden sie die CE Forschung direkt mit der Theorie des Social Exchanges und ebnen den Weg für eine Erweiterung der bestehenden Grundlage von CEAI. Diese Arbeit unterstützt eine solche Erweiterung. Die Förderung des unternehmerischen Verhaltens erfordert nicht nur die beschriebenen *Fähigkeiten* der Mitarbeiter, sondern auch deren *Motivation*, sich entsprechend zu verhalten (Allen, Adomdza & Meyer, 2015). Dabei kann Social Exchange als theoretische Grundlage dafür dienen, die Motivation der Mitarbeiter für unternehmerisches Verhalten zu erforschen (Gasda & Fueglistaller, 2009). Wie Rigtering und Weitzel (2013) am Beispiel von Intrapreneurship zeigen, sind im Bereich des Sozialen Tauschs hauptsächlich das Vertrauen und der Umgang mit Risiken zentral. Diese beiden Aspekte sollen nachfolgend diskutiert werden.

Dem *Vertrauen* des Mitarbeiters in den Vorgesetzten kommt in der CE Forschung eine grosse Bedeutung zu. Der Einfluss des Vertrauens auf die Förderung des unternehmerischen Verhaltens konnte empirisch gezeigt werden (Rigtering & Weitzel, 2013). Vertrauen ist zudem ein zentraler Aspekt der Social Exchange Theorie. Folglich ermöglicht die Erweiterung der theoretischen Grundlagen von CEAI mit SEX, dass auch Vertrauen in das theoretische Fundament des CEAI integriert wird (Blau, 1964; Chiaburu, Diaz & Pitts, 2011; Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006). Zukünftige Forschung könnte somit eine theoretische Erklärungsmöglichkeit für die Erkenntnisse der bisher vorwiegend phänomenbasierten CEAI Forschung bieten.

⁴⁹ In anderen Forschungsgebieten ist diese Entwicklung bereits weiter fortgeschritten. So hat Organ (1990) bereits vor vielen Jahren OCB mit Sozialem Tausch interpretiert. Auch die Forschung zu transformationaler Führung diskutiert Social Exchange als Erklärungsansatz (z.B. Chiaburu, Diaz & Pitts, 2011; Tse et al., 2013).



Neben dem Vertrauen kommt der *Risikoaversion* eine grosse Bedeutung zu. Wie Wiklund und Shepherd (2011) zeigen, führt unternehmerisches Verhalten zu einem erhöhten Fehlerrisiko. Die Bereitschaft Risiken einzugehen ist ein wichtiger Bestandteil des unternehmerischen Verhaltens (Fueglistaller, Halter & Fust, 2013; Lumpkin, Cogliser & Schneider, 2009). Diese Aussage ist in der CEAI Forschung akzeptiert und Bestandteil der empirischen Skala (Hornsby et al., 2002). Das unternehmerische und somit risikoreichere Verhalten wird sowohl durch die Risikoaversion des Individuums als auch durch die Fehlerkultur der Organisation beeinflusst (Hayton, 2005). Empirisch konnte die Wirkung der Risikobereitschaft („*risk taking*“) noch nicht aufgezeigt werden (Rigtering & Weitzel, 2013). Einzelne Autoren vermuten je nach Hierarchiestufe eine unterschiedliche Risikobereitschaft, wobei Mitarbeiter unterer Stufen risikoscheuer seien (Hayton, 2005; Hornsby et al., 2009). Kombiniert mit der Theorie des Sozialen Tauschs lässt sich Risikoaversion in engem Zusammenhang mit Vertrauen diskutieren. Dies zeigt die entsprechende Definition von Vertrauen als Bereitschaft, in einer Beziehung mit jemand anderem bewusst Risiken in Kauf zu nehmen (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). In einer hierarchischen Betrachtung könnte somit SEX dazu dienen, die Vertrauensbeziehungen sowie die Risikoaversion der Front-Liner gegenüber CEO und Supervisor zu erforschen. Einzelne Autoren diskutierten bereits die Aufgaben unterschiedlicher Hierarchiestufen bezüglich Risikoaversion (z.B. Lumpkin et al., 2009). Es ist denkbar, dass der unmittelbare Einfluss des Supervisors eine Erklärung für den Kaskaden-Effekt des CEO bietet. Es könnte argumentiert werden, dass der Front-Liner nur dann eigene Risiken einzugehen bereit ist, wenn er dafür von seinem direkten Vorgesetzten Unterstützung erhält. Auf der Grundlage der Social Exchange Theorie könnte CEAI die Frage klären, zu welcher Hierarchiestufe Front-Liner grösseres Vertrauen empfinden und Risiken einzugehen bereit sind. Neben dieser beschreibenden Frage könnten die Ursachen des Vertrauens und mögliche Förderungsmassnahmen des Top Managements diskutiert werden. Vertrauen und Risikoaversion sind Beispiele für die vertiefte Erforschung von CEAI mittels Social Exchange Theorie.

4.2.3 Kombinierte Betrachtung

Mit den beiden Theorien Social Learning und Social Exchange wurden zwei Ansätze skizziert, mit denen die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter zu unternehmerischem Verhalten erforscht werden können. Die beiden Merkmale wirken sich positiv auf die unternehmerische Grundhaltung und damit auf das unternehmerische Verhalten aus (Molina & Callahan, 2009).



Die Theorien des Sozialen Lernens und des Sozialen Tauschs können CEAI als Erklärungsmodell stärken und dabei sowohl für die aktuelle wissenschaftliche Forschung als auch für die Unternehmenspraxis neue Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen ermöglichen. Die nachfolgende Abbildung zeigt schematisch, wie Social Learning und Social Exchange kombiniert als Teil von CEAI definiert werden könnten. SOL und SEX beschreiben dabei die Beziehungsebene zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Die Ausgestaltung dieser Beziehung beeinflusst die zwei zentralen Bestandteile, um das unternehmerische Verhalten des Mitarbeiters zu verändern: Die *Fähigkeit* und die *Motivation* zu unternehmerischem Verhalten. Die Kombination dieser Aspekte ergibt ein Verhalten, welches auf der Ebene des Unternehmens CEAI fördern kann.

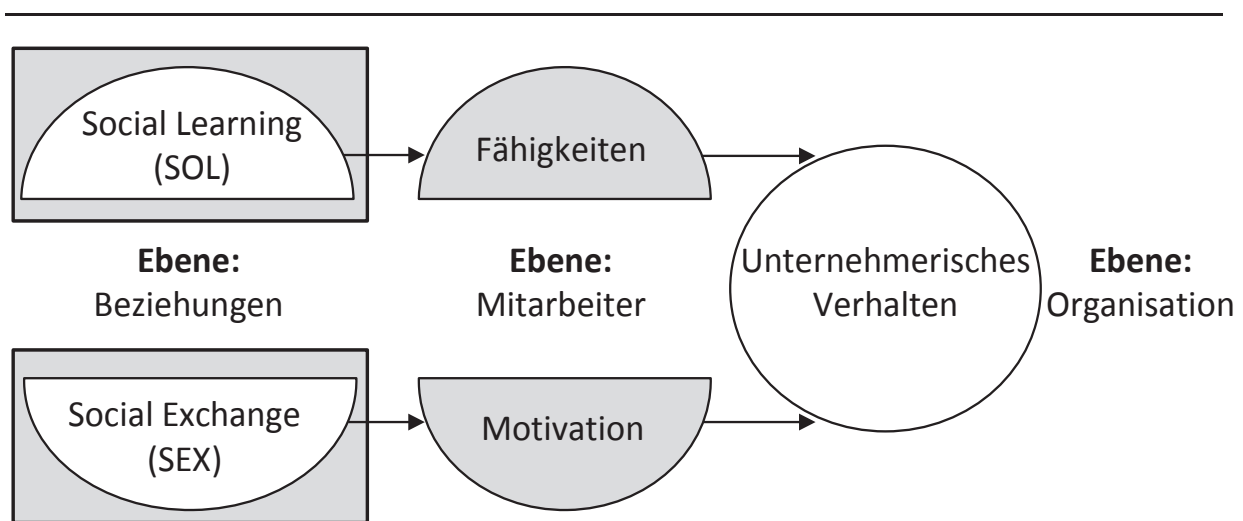


Abbildung 16: Soziales Lernen und Sozialer Tausch als Erklärungsansätze (in Anlehnung an Gasda & Fueglistaller, 2009)

Durch die Verbindung von Social Learning und Social Exchange kann eine theoretische Grundlage geschaffen werden, welche die Erkenntnisse der bisher phänomenbasierten explorativen CEAI Forschung erklären kann. Damit sollen Forscher motiviert werden, diese beiden Theorien in die bestehende theoretische Grundlage von CEAI zu integrieren.

Als nächstes sollen drei Möglichkeiten für vertiefte empirische Forschung aufgezeigt werden, mit denen das überprüfte Kaskaden-Modell weiter erklärt werden kann. Damit soll gezeigt werden, dass die Ergänzung des wissenschaftlich theoretischen Fundaments von CEAI mit SOL und SEX gleichzeitig eine praxisrelevante Forschung ermöglicht. Die drei Erklärungsansätze sollen mittels ergänzender Post-hoc Analyse der empirischen Daten erarbeitet werden. Dabei geht es nicht um eine abschliessende Erklärung der empirischen Ergebnisse, sondern um Ansätze zukünftiger Forschung und um das Aufzeigen der Anwendungsmöglichkeiten eines theoretisch fundierten CEAI.



4.3 Post-hoc Analyse: Erklärungsansätze für die Kaskaden-Wirkung

Die empirische Untersuchung hat eine Mediatorwirkung der Supervisors auf die Förderung des unternehmerischen Verhaltens der Front-Liner durch den CEO gezeigt. Diese Ergebnisse sollen nun mittels ergänzender Analyse untersucht werden. Damit wird aufgezeigt, wie ein theoretisch fundiertes CEAI zusätzliche Erklärungsansätze liefern könnte. Dadurch sollen keine verlässlichen Erklärungen erarbeitet, sondern mögliche Aspekte zukünftiger Forschung durch die Kombination von CEAI mit SOL und SEX skizziert werden.

Verschiedene Forscher wie Hambrick und Mason (1984), Schein (1990) oder Covin und Slevin (1998) untersuchten bereits vor mehreren Jahren den Einfluss des Top Managements auf Front-Liner. Sie argumentierten, dass die oberste Führungsebene die Mitarbeiter nicht nur über formale Strukturen und Anreize beeinflusst, sondern auch über informelle Aspekte wie die Unternehmenskultur. Mit SOL und SEX wurden zwei Theorien skizziert, welche in CEAI integriert werden und gleichzeitig zur Klärung hierarchischer Fragestellungen beitragen können. In dieser Arbeit wird auf eine breite Auslegung möglicher Fragestellungen verzichtet. Im Gegensatz dazu sollen nachfolgend drei konkrete Aspekte diskutiert werden, zu denen die empirischen Daten dieser Dissertationen eine Aussage machen können. Dazu werden drei Kontrollvariablen der empirischen Untersuchung genauer betrachtet. Es handelt sich dabei um die *Unternehmensgrösse* (als Indikator für die hierarchische Distanz), die *Dauer des Vorgesetztenverhältnisses* (als Indikator für die Beziehungsdauer) sowie die *Interaktionszeit* (als Indikator für die Kontaktzeit). Diese drei Kontrollvariablen beschreiben die Beziehung der Front-Liner zu den jeweiligen Vorgesetzten. Zudem können diese sowohl mit Social Learning als auch mit Social Exchange verbunden werden, was den Nutzen dieser beiden Theorien für die CEAI Forschung zusätzlich betont. Da beide Theorien lediglich vereinzelt im Kontext von CE diskutiert wurden, konnte zu den ergänzenden Analysen nur wenig relevante Literatur gefunden werden. Daher werden in den folgenden Ausführungen wenige Quellen aufgeführt und die Aussagen als Vermutungen deklariert. Diese fehlende theoretische Grundlage zeigt die Relevanz einer entsprechenden theoretischen Verbindung der SOL und SEX Theorien mit CEAI. Als nächster Schritt wird das methodische Vorgehen der Analyse aller drei Indikatoren beschrieben. Anschliessend folgt die Präsentation der Ergebnisse.



4.3.1 Methodisches Vorgehen der Post-hoc Analyse

Die drei Kontrollvariablen zeigten in der empirischen Untersuchung keine relevanten signifikanten Korrelationen. Die ergänzende Analyse erfolgt mittels der Methode des Median-Splits. Hornsby et al. (2009) haben dieses Vorgehen erfolgreich angewandt, um die Wirkung der einzelnen CEAI Faktoren auf zwei unterschiedliche Hierarchiestufen zu untersuchen. Als Analysegrundlage wurden die bereinigten Daten der ersten Analyse verwendet (N=156). Diese wurden mittels Median-Split zweigeteilt (Y-Achse). Als Kriterium wurde der Wert der unabhängigen Variablen und somit des unternehmerischen Verhaltens des jeweiligen Vorgesetzten verwendet (Hornsby et al., 2009). Damit wurden die Front-Liner aufgeteilt in diejenigen mit unternehmerischen Vorgesetzten und diejenigen mit weniger unternehmerischen Vorgesetzten.⁵⁰ Die beiden dadurch entstandenen Gruppen wurden nochmals unterteilt nach dem Wert der jeweils relevanten Kontrollvariablen. Daraus resultierten vier Gruppen („Cluster“), für welche der Mittelwert der abhängigen Variablen berechnet wurde (exploratives sowie exploitatives Verhalten der Front-Liner). Dieses Vorgehen wurde sowohl für die Supervisors als auch für die CEOs angewendet, wodurch zu jeder Kontrollvariable vier Analysen entstanden (SV und CEO mit jeweils explorativem und exploitativem Verhalten). Nachfolgend werden die graphischen Auswertungen abgebildet. Die einzelnen Werte finden sich tabellarisch im Anhang dieser Arbeit (ab S. 137). Daraus wird ersichtlich, dass die Anzahl der befragten Front-Liner in den jeweiligen Gruppen nicht identisch ist, da der Median aufgrund der Werte ohne Kommastellen die Gesamtmenge teilweise nicht exakt in zwei Hälften teilt. Die Anzahl analysierter Front-Liner variiert, da vereinzelt keine Antworten vorhanden sind. In diesen Fällen wurde der jeweilige Front-Liner in der Analyse nicht berücksichtigt. Zudem ist auf die vergleichsweise geringen Gruppengrößen hinzuweisen. Die geringe Anzahl Fälle wird in Kauf genommen, da lediglich Tendenzen aufgezeigt werden sollen, ohne damit Hypothesen zu überprüfen.⁵¹ Trotz statistisch eingeschränkter Validität können Ansatzpunkte zukünftiger Forschung aufgezeigt werden.

⁵⁰ Dies kann inhaltlich mit Peng et al. (2014) begründet werden. Diese zeigen, dass sich negatives Verhalten der Vorgesetzten negativ auf das Verhalten der Unterstellten auswirkt. Ähnliche Ergebnisse diskutieren Priesemuth, Schminke, Ambrose und Folger (2014) im Kontext von OCB.

⁵¹ Aufgrund der geringen Fallzahl wurde auf eine Gruppenüberprüfung mittels T-Teststatistik verzichtet (Hair et al., 2010).



4.3.2 Erklärungsansatz 1: (Hierarchische) Distanz

Als erster Erklärungsansatz soll die Distanz zwischen Vorgesetztem und Front-Liner diskutiert werden. Seit mehreren Jahren wird dies in verschiedensten Führungstheorien diskutiert (vgl. Heuschele, 2014 und Lam et al., 2010). Dabei finden sich interessante Aussagen zum Unterschied des Einflusses einzelner Hierarchiestufen. So schreiben Katz und Kahn (1978), dass nur oberste Führungskräfte aufgrund der grossen Distanz zu Front-Linern eine „besondere Aura“ behalten können. Supervisors würden durch die alltägliche Zusammenarbeit eher entzaubert und könnten dadurch keine besondere Ausstrahlung entwickeln. Diese Diskussion präzisieren Napier und Ferris (1993) sowie Shamir (1995) durch die Unterteilung in soziale (psychologische), strukturelle und funktionale Distanz. An dieser Stelle setzt die Theorie des Sozialen Tauschs an und bietet einen Erklärungsansatz. Napier und Ferris (1993) verknüpfen die Distanzdiskussion mit LMX und somit sowohl mit SOL als auch mit SEX (in Bezug auf OCB vgl. Guzman & Espejo, 2015). Dabei postulieren sie, dass die Distanz den Sozialen Tausch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten beeinflusst. Es kann vermutet werden, dass je näher ein Vorgesetzter seinem Mitarbeiter ist, desto eher der Mitarbeiter Vertrauen empfindet. Folglich ist er bereit, unternehmerisch zu handeln. Somit kann argumentiert werden, dass Distanz die Wirkung des Vorgesetzten auf das unternehmerische Verhalten des Front-Liners negativ beeinflusst.

In dieser Arbeit wurde die hierarchische Distanz in Form der Mitarbeiterzahl des Unternehmens erhoben. Napier und Ferris (1993, S. 336) zeigen eine Übersicht zahlreicher Arbeiten zur Führungsspanne des Managements. Im Einklang mit den meisten zitierten Quellen postulieren Judge und Ferris (1993) eine Korrelation zwischen Führungsspanne und der gefühlten Distanz durch den Unterstellten. Dabei zeigen die Autoren einen negativen Effekt der Distanz auf mehrere Faktoren wie Unterstützung, Aufmerksamkeit und Feedback für den Front-Liner.⁵² Es ist anzunehmen, dass diese Faktoren das Soziale Lernen sowie den Sozialen Tausch beeinflussen. Deshalb kann ein negativer Effekt der hierarchischen Distanz auf den Sozialen Tausch und das Soziale Lernen zwischen Vorgesetzten und Front-Linern vermutet werden. Dies wäre eine Erklärung für die Mediatorwirkung und somit für das Kaskaden-Modell, da die Distanz zwischen CEO und Front-Liner definitionsgemäss grösser ist als zwischen Supervisor und Front-Liner. Es ist zu vermuten, dass die Unternehmensgrösse, als eine messbare Form der Distanz, die Wirkung des Vorgesetzten auf das Verhalten des Front-Liners

⁵² Lam et al. (2010, S. 65) diskutieren die Distanz im Kontext von Market Orientation unter dem Begriff „Network Size“ und postulieren dabei einen moderierenden Effekt auf die Beziehung zwischen Mittel Manager und Verkaufsperson.



abschwächt.⁵³ Real, Roldán und Leal (2012) haben gezeigt, dass der Effekt der Lernorientierung auf das organisationale Lernen und damit auf den Unternehmenserfolg in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) stärker ist als in Grossunternehmen. Es kann festgehalten werden, dass sowohl die Theorie des SOL als auch die Theorie des SEX in der Lage zu sein scheinen, die Bedeutung der Distanz auf die Verbreitung von CE zu erklären. Somit kann dies als Begründung verstanden werden, SOL und SEX als theoretische Grundlagen von CEAI zu implementieren. Nachfolgend wird der Einfluss der Unternehmensgrösse auf die Wirkung von Vorgesetzten untersucht.

Die empirischen Daten dieser Arbeit legen nahe, dass die Unternehmensgrösse keinen negativen Einfluss auf die Wirkung des Vorgesetzten auf das Verhalten des Front-Liners hat. Wenig unternehmerische Vorgesetzte scheinen in grossen und kleinen Unternehmen eine vergleichbare Wirkung auf die Front-Liner zu haben. Bei unternehmerischen Vorgesetzten ist der Effekt in grossen Unternehmen sogar stärker als in kleinen. Drei der vier Abbildungen legen diese Vermutung nahe. Einzig bei der Wirkung des CEO auf das explorative Verhalten des Front-Liners scheint die Unternehmensgrösse keinen Effekt zu haben. Dies kann allenfalls mit der professionelleren und formalisierten Organisation grösserer Unternehmen zu erklären sein, in denen der Vorgesetzte stärker auf den Front-Liner wirken kann. Allenfalls zeigt sich dadurch, dass die hierarchische Distanz nicht das entscheidende Kriterium für die Förderung des unternehmerischen Verhaltens ist. Wie Wales et al. (2011) schreiben, heisst Soziales Lernen auch, die Mitarbeiter in Entscheidungen einzubeziehen. Folglich könne Distanz abgebaut werden, indem Mitarbeiter beispielsweise in den Strategieprozess integriert werden. Dies bestätigt die Aussagen von Napier und Ferris (1993), dass Distanz nur teilweise mit der Hierarchie erklärt werden kann. Auch Rigtering und Weitzel (2013) postulieren, dass die Partizipation der Mitarbeiter für die *gefühlte Distanz* zwischen Front-Liner und Vorgesetzten wichtig ist. Die vorgeschlagenen theoretischen Ergänzungen von CEAI können als Grundlage dieser Diskussion dienen. Dadurch können Erklärungen gesucht werden und für die Praxis Handlungsempfehlungen zur Reduktion der Distanz erarbeitet werden. Die unten angefügten Abbildungen zeigen, dass Distanz nicht wörtlich als Führungsspanne zu verstehen ist. Es bedarf eines breiteren und umfassenderen Verständnisses von Distanz, damit die wahrgenommene Distanz zwischen Vorgesetzten und Front-Liner gemessen werden kann.

⁵³ Es kann an dieser Stelle eingewendet werden, dass die Mitarbeiterzahl des Unternehmens keinen direkten Einfluss auf die Führungsspanne eines Vorgesetzten haben muss. Dieser Einwand mag für die Supervisors teilweise zutreffen. Doch zumindest bei den CEO wird die Führungsspanne direkt durch die Anzahl Mitarbeiter definiert. Zudem stehen für die ergänzende Analyse keine anderen Vergleichswerte zur Verfügung. Für zukünftige Forschung hat die präzise Auswahl der Variablen grosse Bedeutung. Es sollten Variablen formuliert werden, welche die wahrgenommene Distanz messen können.

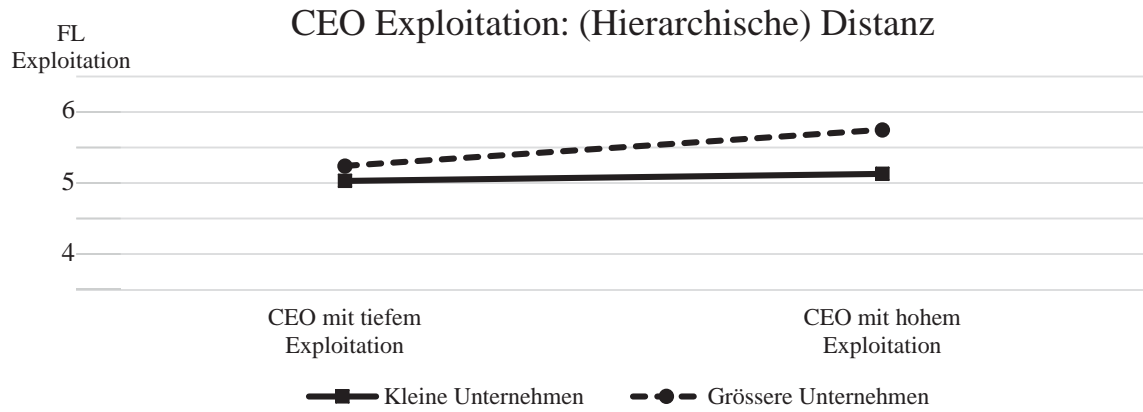


Abbildung 17: Exploitives Verhalten Front-Liner nach Distanz - CEO

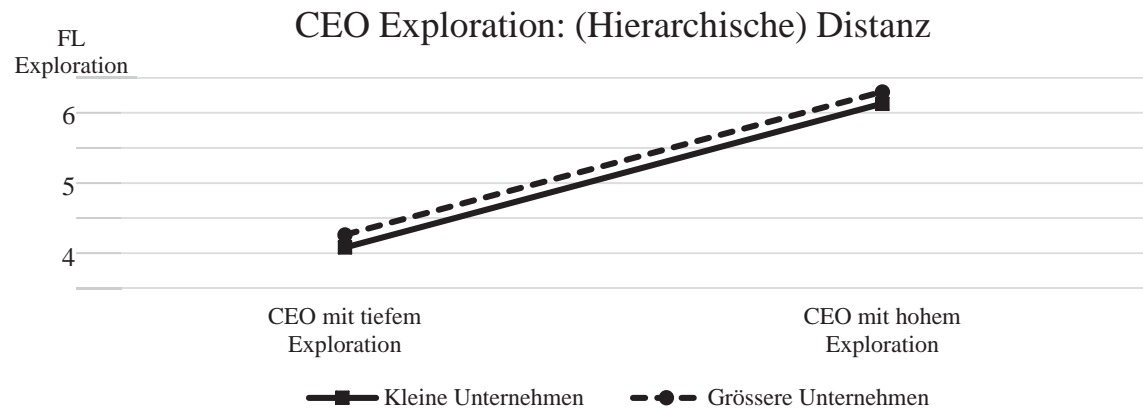


Abbildung 18: Exploratives Verhalten Front-Liner nach Distanz - CEO

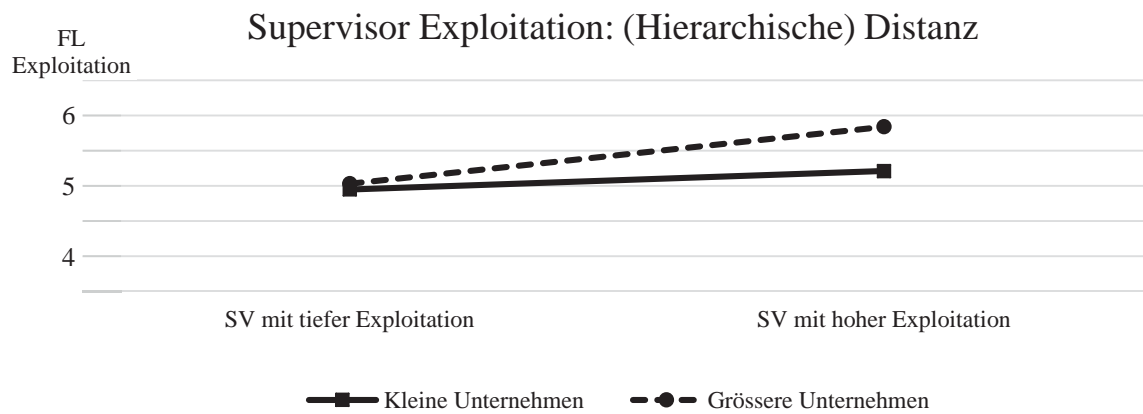


Abbildung 19: Exploitives Verhalten Front-Liner nach Distanz - SV

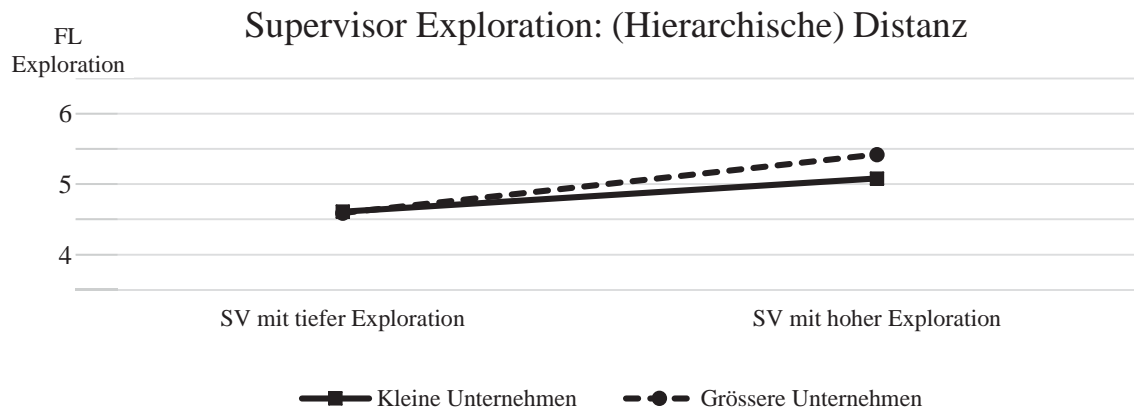


Abbildung 20: Exploratives Verhalten Front-Liner nach Distanz - SV

4.3.3 Erklärungsansatz 2: Beziehungsdauer

Die zweite Erklärungsmöglichkeit für die Mediationshypothese ist die Dauer der Vorbildwirkung. Je länger ein Mitarbeiter unter demselben Vorgesetzten arbeitet, desto stärker müsste er von dessen Verhalten beeinflusst sein. So könnte mittels der Social Learning Theorie argumentiert werden, dass langjährige Mitarbeiter das Verhalten des Vorgesetzten stärker imitieren. Dies könnte mit der längeren Zeitdauer des Lernens begründet werden: Je länger ein Mitarbeiter unter demselben Vorgesetzten arbeitet, desto länger hat er Zeit, dessen Verhalten zu imitieren. Folglich könnte vermutet werden, dass die Dauer der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Front-Liner die Wirkung des Vorgesetzten auf das unternehmerische Verhalten des Front-Liners verstärkt. Diese Vermutung lässt sich teilweise mit der Theorie des Social Exchange begründen. Shore et al. (2006) bezeichnen die Beziehungsdauer als ein kritisches Unterscheidungsmerkmal zum ökonomischen Tausch, da Sozialer Tausch in langfristigen und unbefristeten Beziehungen stattfindet. Dabei beschreiben die Autoren die Anzahl potentieller Transaktionsfolgen und weniger die eigentliche Beziehungsdauer als Einflussfaktor. Sie unterscheiden somit zwischen zeitlich begrenzten und unbegrenzten Beziehungen. Dennoch lässt sich damit die Vermutung herleiten, dass die bisherige Beziehungsdauer das Vertrauen in einen Vorgesetzten positiv beeinflusst und damit die Wirkung des Vorgesetzten auf den Front-Liner verstärkt.⁵⁴

⁵⁴ Eine ähnliche Vermutung äussern Van Doorn et al. (2013). Sie postulieren eine positive Wirkung von erfahrenen Mitarbeitern („Senior Teams“) auf EO und damit auf den Unternehmenserfolg. Dabei betonen die Autoren die Fähigkeit solcher Mitarbeiter, die Werte und Visionen eines Unternehmens zu teilen. Allerdings weisen sie auch auf die Wichtigkeit der Altersheterogenität von Mitarbeitergruppen hin. Dies bestätigt die Wichtigkeit zukünftiger Forschung zur Beziehungsdauer im Rahmen von CE.



Die empirischen Ergebnisse zeigen ein interessantes Bild. Die Beziehungsdauer scheint keinen Einfluss auf die Wirkung des CEO auf den Front-Liner zu haben. So unterscheidet sich das unternehmerische Verhalten eines Front-Liners mit langer Beziehung zum CEO kaum von einem Front-Liner, der erst kurze Zeit unter dem CEO arbeitet. Dies würde die Mediationshypothese stützen, da die Wirkung auf den Front-Liner über den Supervisor erfolgt und der Front-Liner nicht direkt durch die Beziehungsdauer mit dem CEO beeinflusst wird. Diese Vermutung wird auch durch die Analyse der Wirkung des Supervisors gestützt. Im Gegensatz zum CEO hat die Beziehungsdauer scheinbar einen Effekt auf die Wirkung des Supervisors auf den Front-Liner. Dies stützt die Mediationshypothese dieser Arbeit und damit die Aussage, dass der CEO in einer Kaskade nach unten wirkt. Allerdings ist der Effekt der Beziehungsdauer negativ, was kontraintuitiv erscheinen mag. Je länger ein Front-Liner unter demselben Supervisor arbeitet, desto weniger stark wird er von diesem beeinflusst (flachere Kurve). Dies ist insofern zu präzisieren, als dass bei den unternehmerischen Supervisors kein Unterschied nach Beziehungsdauer feststellbar ist. Der Effekt betrifft anscheinend ausschliesslich Front-Liner, die für einen wenig unternehmerischen Supervisor arbeiten. Dies ist sowohl für das explorative als auch für das exploitative Verhalten feststellbar. Dies könnte damit erklärt werden, dass die Front-Liner nach einer gewissen Zeit selbstständiger werden und sich unabhängig vom Supervisor mehr Unternehmertum zutrauen. Allenfalls erfolgt das Soziale Lernen nach einer gewissen Zeit weniger über die hierarchische Linie, sondern auch quer über Hierarchiegrenzen hinweg. Möglicherweise ist dieser Befund ein Hinweis auf eine langfristig direkte Wirkung des CEO auf den Front-Liner (Bypass-Effekt). Dies kann als Hinweis gedeutet werden, dass mithilfe longitudinaler Studien über die Wirkung des CEO aufschlussreiche Erkenntnisse erlangt werden könnten.

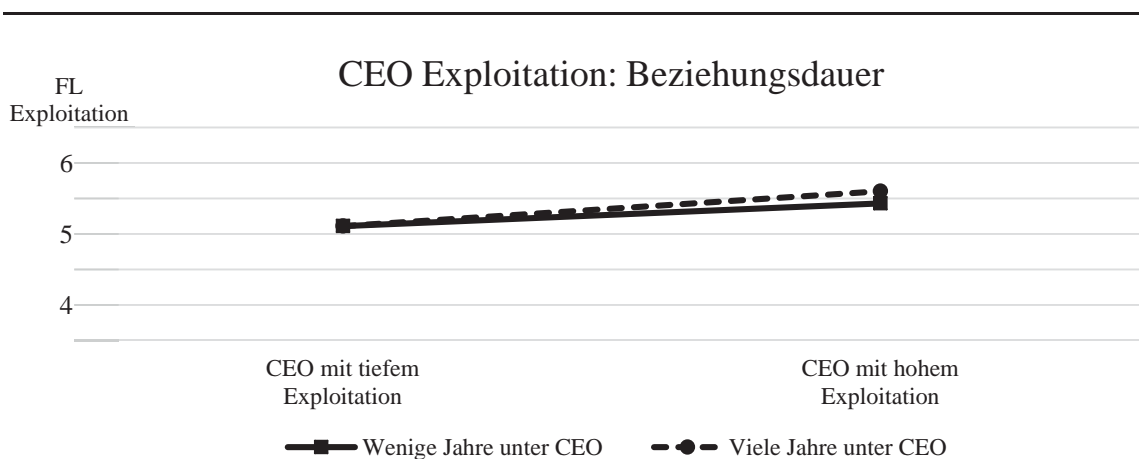


Abbildung 21: Exploitives Verhalten Front-Liner nach Beziehungsdauer - CEO

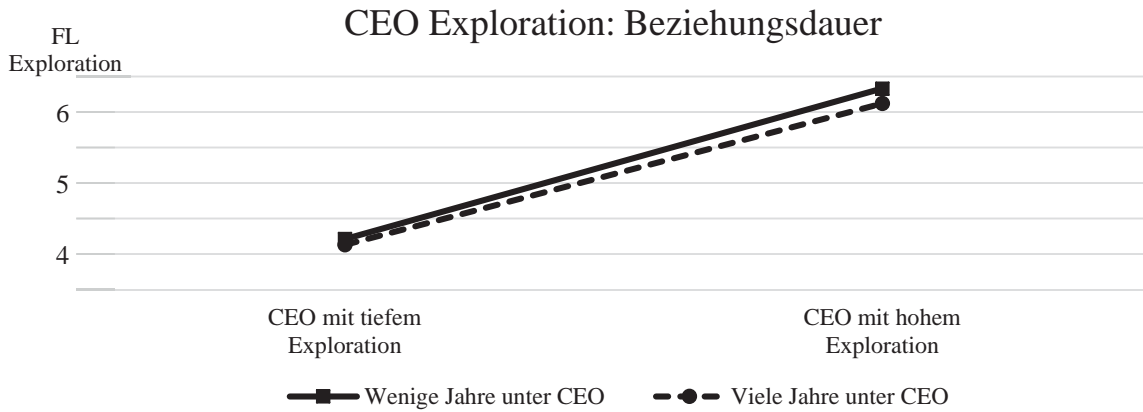


Abbildung 22: Exploratives Verhalten Front-Liner nach Beziehungsdauer - CEO

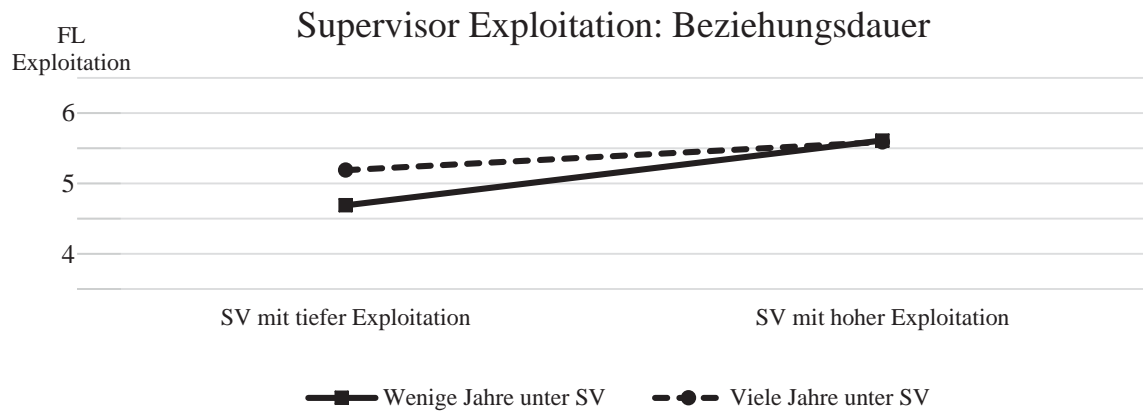


Abbildung 23: Exploitives Verhalten Front-Liner nach Beziehungsdauer - SV

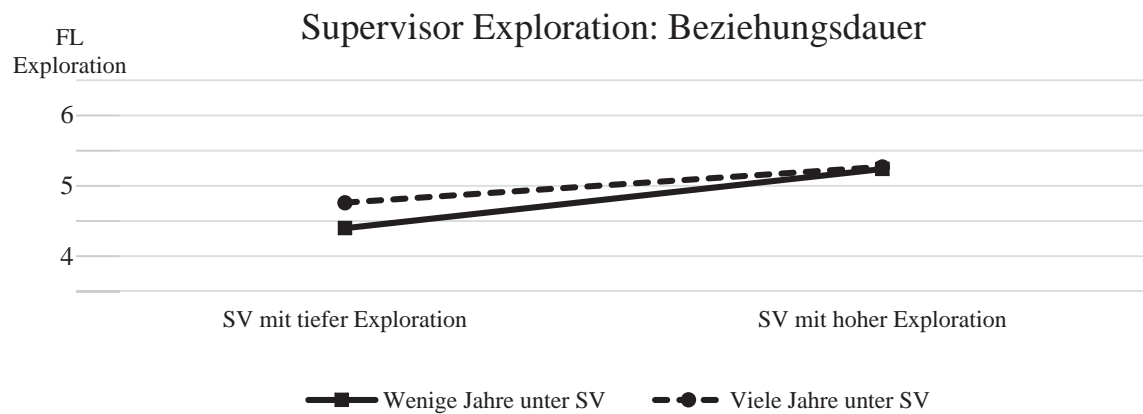


Abbildung 24: Exploratives Verhalten Front-Liner nach Beziehungsdauer - SV



4.3.4 Erklärungsansatz 3: Kontaktzeit

Der Soziale Tausch basiert auf dem gegenseitigen Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Front-Linern (Chiaburu et al., 2011). Neben anderen Faktoren ist die Kontaktzeit ein möglicher Stimulus für das gegenseitige Vertrauen. Das Vertrauen ermöglicht und verbessert den Sozialen Tausch. Somit kann vermutet werden, dass die Kontaktzeit den Sozialen Tausch und damit den Einfluss auf das unternehmerische Verhalten der Front-Liner positiv beeinflusst. Die Theorie des Social Learnings beschreibt Lernen als das Imitieren von Verhaltensweisen (Bandura, 1977). Damit unternehmerisches Verhalten imitiert werden kann, erscheint es hilfreich, wenn der Front-Liner das Beispiel und somit das Verhalten des Vorgesetzten selber erlebt. Es drängt sich die Vermutung auf, dass die Interaktionszeit zwischen Vorgesetztem und Front-Liner den Sozialen Tausch beeinflusst. Das Imitieren von Verhaltensweisen erfordert eine möglichst lange Betrachtung des Beispiels. Folglich wäre anzunehmen, dass die Kontaktzeit einen positiven Einfluss auf die Wirkung des Vorgesetzten hat. Je länger ein Front-Liner direkten Kontakt mit dem Vorgesetzten hat, desto eher sollte er dessen Verhalten imitieren können. Folglich müssten bei langer Kontaktzeit die Ausprägungen des Front-Liners stärker mit den Ausprägungen des Vorgesetzten korrelieren. Der Unterschied zwischen Front-Linern von unternehmerischen und von wenig unternehmerischen Vorgesetzten müsste bei langer Kontaktzeit grösser sein. Dies könnte erklären, weshalb der Bypass-Effekt in der empirischen Untersuchung nicht gestützt werden konnte, da die Kontaktzeit zwischen CEO und Front-Liner geringer ist als zwischen Supervisor und Front-Liner. Es muss an dieser Stelle angefügt werden, dass Social Learning teilweise im Zusammenhang mit einem fehlenden oder sehr geringen Kontakt mit dem Vorgesetzten diskutiert und dabei eine tiefe Kontaktzeit nicht als negativer Faktor definiert wird (vgl. Manz & Sims, 1980). Es handelt sich bei der Kontaktzeit um eine Vermutung, welche durchaus kontrovers diskutiert werden kann. Damit zeigt diese Arbeit anhand der Diskussion dieses Faktors, wie wichtig eine theoretische Grundlage für die CEAI Forschung ist, um auch solche Einflussfaktoren nicht nur empirisch, sondern auch theoretisch zu diskutieren.

Die empirischen Ergebnisse in den unten stehenden Abbildungen bestätigen die Ergebnisse der Korrelationsanalyse. Die wöchentliche Kontaktzeit mit dem Vorgesetzten (Stunden pro Woche, *hpW*) scheint nicht einheitlich mit dem Verhalten des Front-Liners zu korrelieren. Die Betrachtung des Effekts des CEO auf den Front-Liner lässt gar vermuten, dass die Kontaktzeit das unternehmerische Verhalten negativ



beeinflusst. Dies könnte als Anzeichen für eine nachlassende Selbstständigkeit des Front-Liners bei längerer Kontaktzeit mit dem CEO gedeutet werden.

Die Abbildungen zum Effekt des Supervisors auf den Front-Liner legen die Vermutung nahe, dass die Kontaktzeit die Wirkung des Supervisors auf das explorative Verhalten des Front-Liners verstärkt. Dies könnte die Mediationshypothese erklären, da die Kontaktzeit beim Supervisor im Unterschied zum CEO einen Effekt hätte. Beim exploitativen Verhalten finden sich keine Anzeichen für eine solche Vermutung.

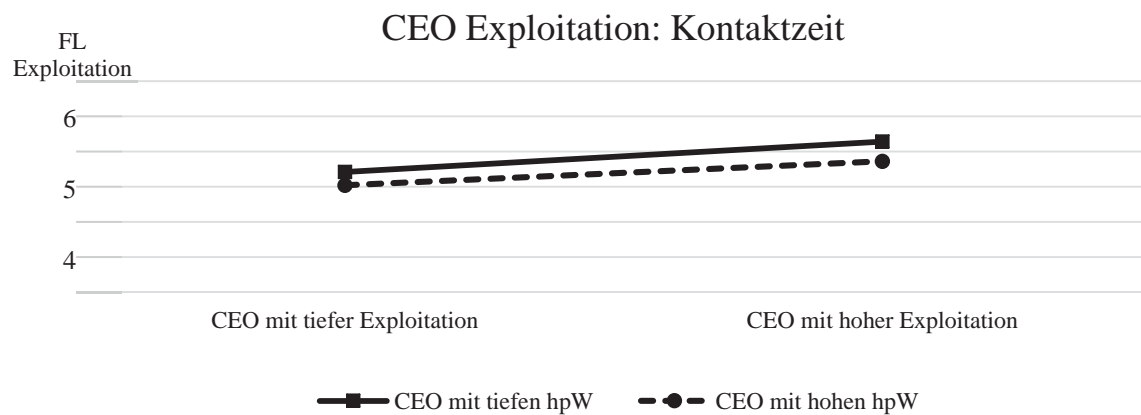


Abbildung 25: Exploitives Verhalten Front-Liner nach Kontaktzeit - CEO

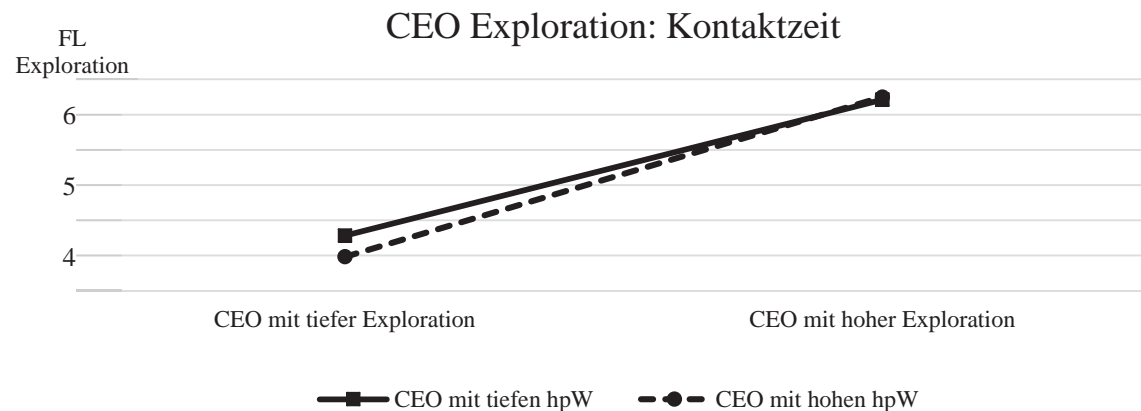


Abbildung 26: Exploratives Verhalten Front-Liner nach Kontaktzeit - CEO

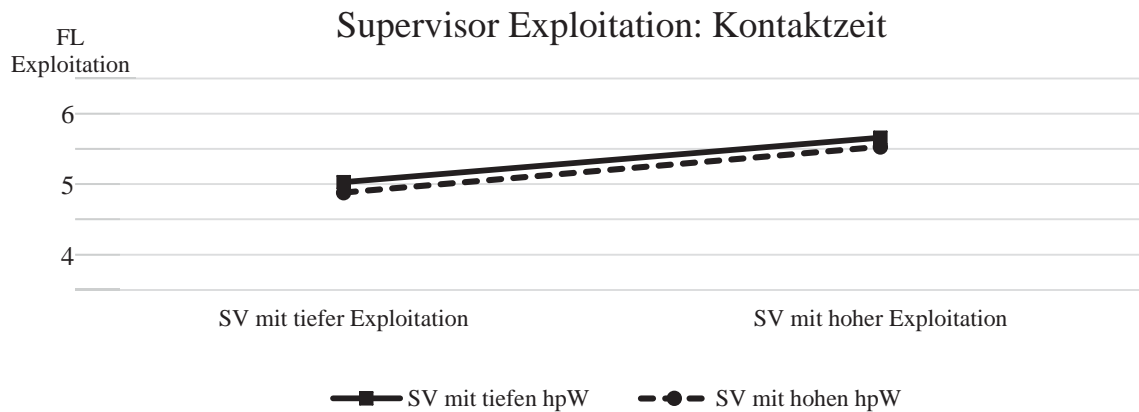


Abbildung 27: Exploitives Verhalten Front-Liner nach Kontaktzeit - SV

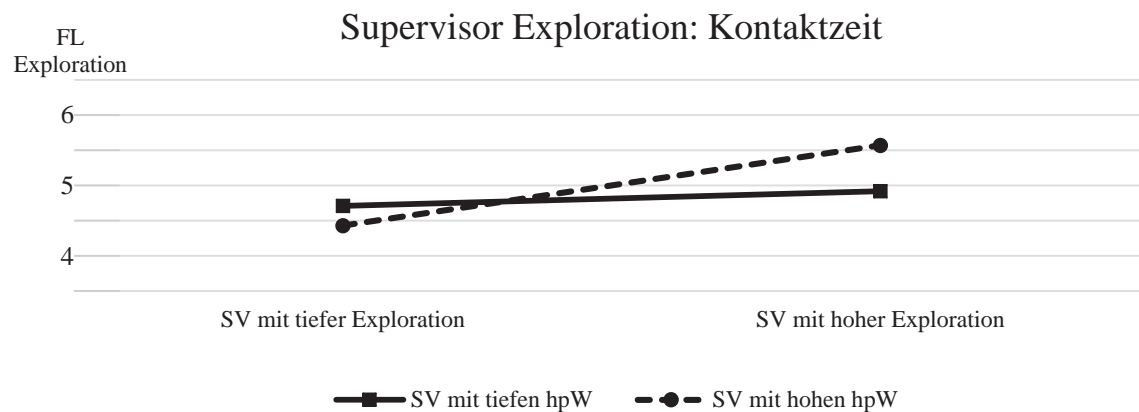


Abbildung 28: Exploratives Verhalten Front-Liner nach Kontaktzeit - SV

Es kann festgehalten werden, dass mit den Theorien Social Learning und Social Exchange zwei Möglichkeiten aufgezeigt wurden, die das theoretische Fundament der CEAI Forschung verstärken können. Der bisher explorative Charakter muss dabei nicht aufgegeben werden. Es bietet sich die Möglichkeit, bisherige empirische Ergebnisse zu verstehen und theoretisch zu begründen. Es wurde gezeigt, dass die empirisch gestützte Mediatorwirkung des Supervisors mit den Theorien SOL und SEX erklärt und detaillierter erforscht werden kann. Neben der theoretischen Ergänzung von CEAI drängen sich longitudinale Studien zur Wirkung von Vorgesetzten auf. Es erscheint sinnvoll, Einflussfaktoren wie Beziehungsdauer, Kontaktzeit und weitere vertieft zu untersuchen. Dem Vertrauen und der Risikoaversion der Mitarbeiter kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Es ist die Frage zu diskutieren, wie die gefühlte Distanz zwischen Vorgesetzten und Front-Linern zu reduzieren ist und ob dies den Einfluss der Vorgesetzten fördern kann. Dazu bieten die Erkenntnisse des Personalmanagements Hinweise, die mit der CE Forschung zu erweitern sind (Hayton, 2005; Tang, Wei, Snape & Ng, 2014).



5 Fazit

Im Abschlusskapitel dieser Dissertation sollen deren Implikationen für die Forschung sowie für die Führungspraxis aufgezeigt werden. Zudem sollen die Erkenntnisse kritisch gewürdigt und dadurch die Limitierungen dieser Forschung aufgezeigt werden. Als Abschluss folgt eine zusammenfassende Schlussbetrachtung, in welcher die zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit festgehalten werden.

5.1 Implikationen für die Forschung

Die Erkenntnisse dieser Dissertation leisten einen spezifischen Beitrag zur Entwicklung der CEAI Forschung (z.B. Holt et al., 2007; Hornsby et al., 2013, 2002; Kuratko et al., 2014b). Gleichzeitig generieren diese Implikationen einen Nutzen für die breite übergeordnete CE Forschung (z.B. Dess et al., 2003; Guth & Ginsberg, 1990; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko et al., 2015; Phan et al., 2009). Da die zukünftige Forschung bereits intensiv diskutiert wurde, beschränken sich die folgenden Ausführungen auf die Erkenntnisse dieser Arbeit für die aktuelle Forschung. Nachfolgend werden sechs Beiträge dieser Arbeit zur aktuellen Forschung beschrieben.

Die vorliegende Dissertation untersuchte die Förderung des unternehmerischen Verhaltens in einer mehrdimensionalen Betrachtung (in Ansätzen vorhanden bei Hornsby et al., 2009). Es wurde *erstens* gezeigt, dass sich unternehmerisches Verhalten in einer Organisation vom Vorgesetzten auf den Front-Liner überträgt. Damit wurde die Forschung zu unternehmerischem Verhalten in einer hierarchischen Beziehung untersucht. Dies ergänzt die von Hornsby et al. (2009) skizzierten Gedanken und integriert diese in einen größeren Zusammenhang. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass CEAI ein Messmodell ist, das geeignet ist, in verschiedenen Hierarchiestufen getestet zu werden.

Als *zweiter* Forschungsbeitrag konnte gezeigt werden, dass sich die Top-Down Wirkung des Managements mehrheitlich nach einem Kaskaden-Modell entfaltet. Der direkte Vorgesetzte wirkt dabei auf seinen jeweiligen direkten Unterstellten. Damit wurde ein Modell einer anderen Forschungsrichtung für CEAI adaptiert und erfolgreich getestet (Yang, Zhang & Tsui, 2010; Ou et al., 2014). Ein Bypass-Modell mit direkter Wirkung des CEO auf den Front-Liner konnte nicht gefunden werden. Damit konnten die erste und zweite Forschungsfrage beantwortet werden. Zudem wird die Forschung



zur hierarchischen Dimension des CEAI um die Mediatorwirkung des Supervisors ergänzt (vgl. u.a. Glaser et al., 2015).

Die bisherige CE Forschung fokussierte die organisationale Ebene sowie teilweise die Top Management Perspektive (Guth & Ginsberg, 1990; Hornsby et al., 2002; Kuratko & Audretsch, 2013). Es konnten keine Studien gefunden werden, in der CE auf der untersten Hierarchieebene angewandt wurde. Als *dritter* Beitrag zur Forschung hat diese Arbeit die CEAI Messskala bei Front-Linern getestet. Damit wurde gezeigt, dass unternehmerisches Verhalten bei Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben gemessen und beeinflusst werden kann. Die dazu notwendigen Anpassungen des CEAI Fragebogens wurden im vorherigen Kapitel diskutiert und beschränken sich nicht auf die Anwendung bei Front-Linern. Diese Arbeit hat damit gezeigt, dass CEAI in der Lage ist, das unternehmerische Verhalten sämtlicher Hierarchiestufen eines Unternehmens zu analysieren. Die aufgezeigten Verbesserungsvorschläge können zu einer Verbesserung der empirischen Validität der Skala beitragen.

Neben der Skala CEAI wurden in der empirischen Erhebung das exploitative und das explorative Verhalten gemessen. Damit wurde die Kritik von Mair (2002) sowie von Freiling und Schelhowe (2014) aufgenommen und neben den bahnbrechenden Innovationen (Exploration) die kleinen alltäglichen Verbesserungen (Exploitation) integriert. Damit konnte als *vierter* Beitrag zur Forschung gezeigt werden, dass die Vorgesetzten sowohl das exploitative als auch das explorative Verhalten ihrer Unterstellten beeinflussen. Zudem wurde gezeigt, dass CEAI auf diese Unterschiede wenig eingeht. So konnte die explorative Mediationshypothese mit CEAI nicht bestätigt werden (H₂). Die Präzisierung mittels exploitativem und explorativem Verhalten der Vorgesetzten (H₃ & H₄) zeigte, dass eine differenzierte Betrachtung sinnvoll sein kann. Sowohl bei der Anpassung der CEAI Skala als auch bei der Auswahl und Formulierung der abhängigen Variable (unternehmerisches Verhalten des Front-Liners) soll zukünftig die gleichmässige Gewichtung von Exploitation und Exploration angestrebt werden (Ireland et al., 2009; Schmelter et al., 2010).

Als *fünfter* Beitrag zur Forschung wurde der bisherige Untersuchungskontext der CE Forschung gelockert und CEAI ohne bisherige Einschränkungen getestet. Der Einbezug von alltäglichen Verbesserungen scheint besonders in Branchen wichtig zu sein, welche nicht als besonders innovativ gelten. Im Unterschied zu zahlreichen anderen Arbeiten wurde gezeigt, dass CEAI auch in solchen Unternehmen und Branchen untersucht werden kann (Behrens et al., 2014; Behrens & Patzelt, 2015; Brundin et al., 2008; Dyer et al., 2009; Schmelter et al., 2010; Taştan & Güçel, 2014). Damit ergänzt diese Dissertation die bestehende Forschung um die Erkenntnis, dass CEAI in Branchen ohne



besonderen Innovationsbezug anwendbar ist. Neben der Branche hat diese Arbeit die Forderung von Hornsby et al. (2009) erfüllt und die empirische Untersuchung ausserhalb von Weiterbildungsveranstaltungen in ausschliesslich privatwirtschaftlichen Unternehmen durchgeführt. Die bisher auf staatliche Organisationen fokussierte Forschung wurde dadurch erweitert. Die Ergebnisse zeigen, dass unternehmerisches Verhalten für Mitarbeiter privatwirtschaftlicher Organisationen von Bedeutung ist. Folglich konnte diese Dissertation zeigen, dass CEAI ausserhalb des bisherigen Fokus auf innovative Branchen sowie ohne Beschränkung auf staatliche Organisationen getestet werden kann.

Als *sechster* Beitrag zur Forschung konnte aufgezeigt werden, dass die aktuelle CEAI Forschung durch weitere theoretische Grundlagen fundiert werden kann. Mit Social Learning und Social Exchange wurden zwei Theorien anderer Forschungsbereiche diskutiert, welche die Erklärungsmöglichkeiten von CEAI verbessern können. Die Post-hoc Analyse der empirischen Daten hat interessante Untersuchungsansätze aufgezeigt. Basierend auf den Erkenntnissen dieser Arbeit wurden Forderungen für die CEAI Forschung formuliert und vertieft diskutiert. Damit konnte die dritte Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet werden.

5.2 Implikationen für die Führungspraxis

“However, assessing a firm’s readiness for corporate entrepreneurship is only the first step.” Dieses Zitat von Kuratko et al. (2014b, S. 44) wurde bereits als Einleitung zum Kapitel zur zukünftigen Forschung verwendet und erweist sich auch an dieser Stelle als passend. Einerseits zeigt dieser Satz, dass die Messung alleine keine Änderung herbeiführt. Andererseits impliziert die Aussage, dass die Messung von CEAI ein erster wichtiger Schritt ist, welcher eine Veränderung der Organisation ermöglicht. Nachfolgend sollen die zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit für Führungskräfte diskutiert werden. Damit kann die vierte Forschungsfrage beantwortet werden. Die Managementimplikationen werden anhand eines möglichen Prozessvorschlags zur Förderung des unternehmerischen Verhaltens in einer Organisation strukturiert. Kuratko et al. (2014b) haben aufgezeigt, wie CEAI durch ein solches Vorgehen in der Führungspraxis implementiert werden kann. Dabei handelt es sich um eine mögliche Variante, welche auf den Erkenntnissen dieser Arbeit und bestehender Literatur basiert, in der Wissenschaft als Prozess jedoch noch nicht explizit diskutiert wurde. Dieser ist als Strukturierungshilfe für Führungskräfte zu erachten.



Zu Beginn des Prozesses ist die Entscheidung zu treffen, ob eine Organisation das unternehmerische Verhalten tatsächlich fördern will. Zahlreiche empirische Studien belegen, dass CE mit dem Unternehmenserfolg korreliert und daher förderungswürdig ist (Bierwerth et al., 2015; García-Villaverde et al., 2013; Khedhaouria et al., 2015; Rauch et al., 2009; Zahra & Covin, 1995). Wie im Theoriekapitel erwähnt wurde, gibt es in der Entrepreneurship Forschung mehrere Quellen, welche sich mit den Nachteilen des unternehmerischen Verhaltens auseinandersetzen (Jennings & Beaver, 2005; Kets de Vries, 1985; Lockwood et al., 2006). Besonders zu erwähnen sind Rigtering und Weitzel (2013), welche in einem Artikel über Intrapreneurship die Gefahr beschreiben, dass sich unternehmerische Mitarbeiter selbstständig machen und die Firma verlassen könnten. Dadurch kann ein Unternehmen Mitarbeiter verlieren und allenfalls neue Konkurrenten erhalten. Es bedarf einer Abwägung zwischen den Vorteilen unternehmerischer Mitarbeiter und möglicher Nachteile, die einer Organisation daraus erwachsen können. Folglich ist als *erster* Prozessschritt ein bewusster Entscheid zur Förderung des unternehmerischen Verhaltens notwendig.

Wie diese Arbeit gezeigt hat, kann CE auf unteren Hierarchieebenen gefördert werden. Folglich muss die Unternehmensleitung in einem *zweiten* Prozessschritt definieren, auf welchen Stufen CE gefördert werden soll. In dieser Arbeit wurden keine Nachteile unternehmerischen Verhaltens diskutiert. Dazu kann beispielsweise auf Rapp, Bachrach und Rapp (2013) referenziert werden. Diese haben im Rahmen der OCB Forschung eine U-förmige Nutzenkurve und damit Nachteile eines stark ausgeprägten unternehmerischen Verhaltens von Mitarbeitern aufgezeigt.

Wie im vorherigen Kapitel über zukünftige Forschung diskutiert wurde, bedarf es zur Förderung von CE der Motivation der Mitarbeiter. Einzelne Autoren diskutieren die Förderung gewisser Qualitäten von Front-Linern spezifisch für einzelne Organisationsbereiche. Beispielsweise fokussieren Kumar, Dass und Topaloglu (2014) die Förderung („*Empowerment*“) des Verkaufspersonals. Die Unternehmensführung sollte sich darüber einig werden, ob das unternehmerische Verhalten auf allen Hierarchiestufen und in allen Unternehmensbereichen gefördert werden soll.

Sollte sich die Leitung des Unternehmens für die organisationsübergreifende Förderung entscheiden, folgt im *dritten* Schritt die Messung und Diskussion von CE mittels CEAI als Messinstrument. Diese Arbeit hat empirisch gezeigt, dass unternehmerisches Verhalten auf unterschiedlichen Stufen und damit auch bei Front-Linern gemessen werden kann. Die fünf Faktoren des CEAI wurden aufgrund der Faktoranalyse und der Uneinheitlichkeit der Literatur zu einem Faktor zusammengefasst. In der Praxis ist es denkbar, die Faktoren getrennt auszuwerten. Es handelt sich dabei um *Management*



Support (Unterstützung durch den Vorgesetzten), *Rewards* (Vergütung), *Time Availability* (verfügbare Zeitressourcen), *Work Discretion* (Freiheitsgrad der Arbeit) und *Organizational Boundaries* (Freiheitsgrad der Organisation). Diese Analyse und eine interne Diskussion bieten der Unternehmensleitung die Möglichkeit, vertiefte Erkenntnisse über die Wahrnehmung der einzelnen Aspekte (Faktoren) zu erhalten. Basierend auf der Forderung von Kuratko et al. (1990) kann dadurch als *vierter* Schritt ein „Trainingsplan“ erstellt werden. Dieser sollte sich auf den Faktor mit dem grössten Potential fokussieren. Im Zentrum steht dabei die Entscheidung über den Handlungsbedarf hinsichtlich der einzelnen Faktoren und die möglichen Verbesserungen.

Die Messung von CEAI auf allen Hierarchiestufen bringt den Vorteil, dass sich sämtliche befragten Mitarbeiter des Themas bewusst werden und in den Prozess eingebunden sind (Kuratko et al., 2014a). Die qualitativen Aussagen und freien Bemerkungen der Befragten in dieser Dissertation zeigen, dass dieses Thema zahlreiche Front-Liner beschäftigt und diese auch substantiell dazu beitragen können (vgl. Anhang, S. 161).

Neben der Diskussion über die fünf CEAI Faktoren ist die Frage zu beantworten, welche Hierarchiestufe den grössten Verbesserungsbedarf aufweist. Wie diese Dissertation gezeigt hat, ist eine direkte Einflussnahme durch das Top Management über einzelne Hierarchiestufen hinweg nicht empfehlenswert. Anstatt wie im Bypass-Modell direkt die betreffenden Mitarbeiter zu fokussieren, ist ein stufenweises Vorgehen zu empfehlen. Wie durch das Kaskaden-Modell bestätigt wurde, sollte sich das Top Management auf die direkt unterstellten Mitarbeiter konzentrieren. Es geht dabei nicht um ein Negieren der Wirkung des CEO auf die Front-Liner. Gemäss den Worten von Dess et al. (2003, S. 360) geht es bei der Förderung von CE (durch den CEO) um folgende Kernaufgabe: *“it means shaping the internal organizational context in ways that foster effective exchanges between all the roles. This requires articulating a vision, gaining acceptance of the vision within the organization, and creating congruence between the vision and followers’ self-interests.”* Die Arbeitszeit des Top Managements soll gemäss den Erkenntnissen dieser Arbeit für eine intensive Auseinandersetzung mit den direkt unterstellten Führungskräften eingesetzt werden. Anstatt als Top Management die Förderung von CE selber bis auf die unterste Stufe umzusetzen, sollte das Mittel Management in die Pflicht genommen werden: *„This proposition [...] puts the middle manager at the heart of the process of stimulating intrapreneurship“* (Rigtering & Weitzel, 2013, S. 344). Diese Arbeit hat die wichtige Bedeutung der Supervisors für die Förderung des unternehmerischen Verhaltens gezeigt. Das Top Management hat sich auf die Förderung der Supervisors zu konzentrieren und sollte sich der beschränkten eigenen Wirkung über die Hierarchiestufen hinweg bewusst sein.



Gerade die Mittel Manager sind in der Praxis jedoch oftmals zeitlich und finanziell in einem sehr engen Korsett und werden despektierlich als Lehmschicht oder gar als Mitte eines Sandwichs bezeichnet (Kuratko & Goldsby, 2004; Loll, 2013; Sieger, 2011). Im Zentrum des *fünften* Umsetzungsschrittes stehen daher die Fähigkeit und Motivation der Supervisors.

Obwohl diese Arbeit keine longitudinalen Studien enthält, kann für die Praxis angenommen werden, dass nach der Implementierung ein regelmässiges Controlling als *sechster* Schritt notwendig ist. Nach einer gewissen Zeit kann der gesamte Entscheidungsprozess neu lanciert werden. Dabei kann CEAI als Erfolgsmessung dienen und einen Vergleich mit früheren Durchführungen ermöglichen. Die folgende Abbildung zeigt den vorgeschlagenen Prozess in Form eines Entscheidungsschemas zur Förderung des unternehmerischen Verhaltens. Für die Unternehmenspraxis kann auf die Sammlung der qualitativen Aussagen der Front-Liner und der CEOs verwiesen werden (vgl. Anhang S. 161).

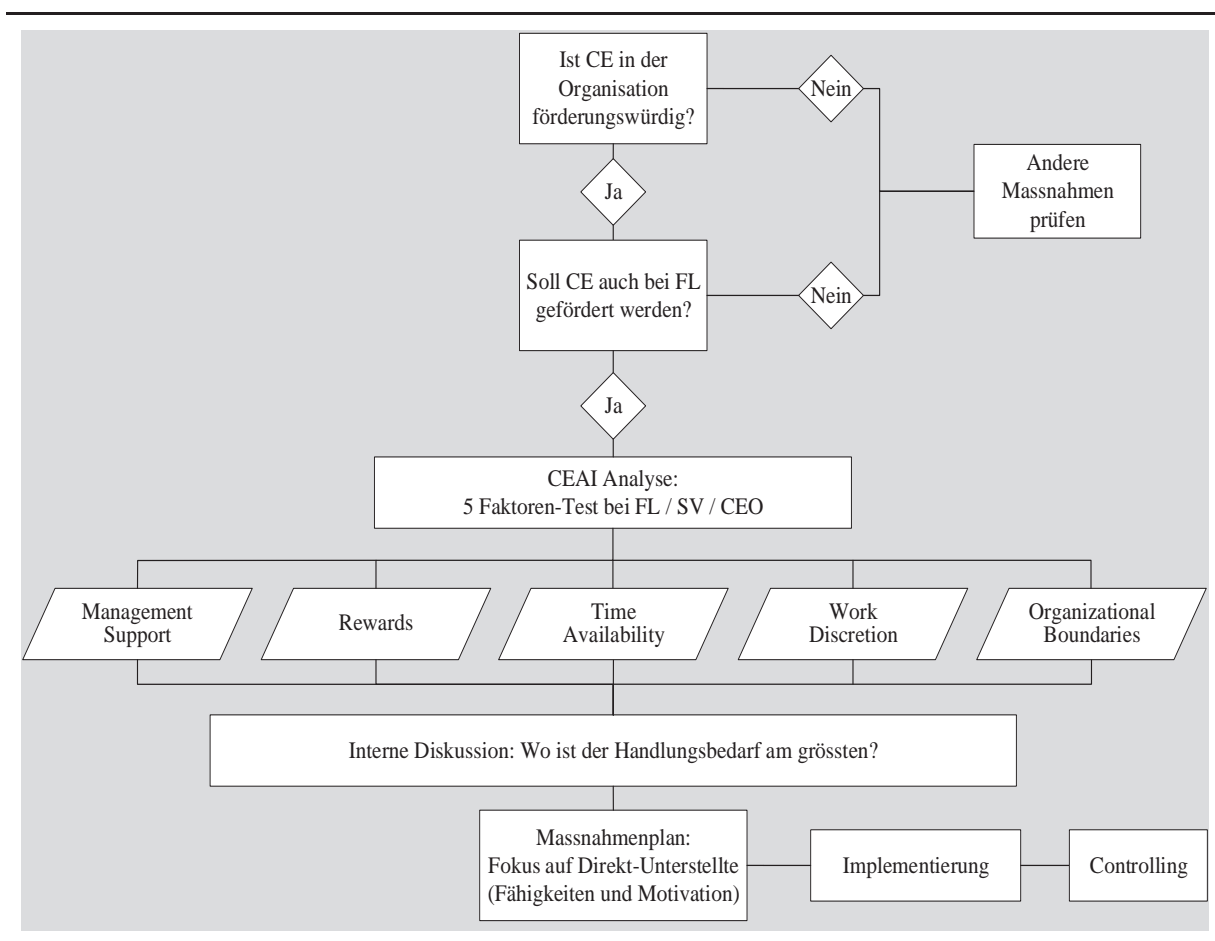


Abbildung 29: Vorschlag eines Prozessablaufs zur Implementierung von CE

Anmerkung: Rechtecke = Prozessschritt; Rhomben = Entscheid; Rhomboide = Ergebnisse.



5.3 Limitierungen dieser Forschung

Die vorliegende Untersuchung unterliegt Limitierungen, welche nachfolgend kritisch diskutiert werden. Dabei handelt es sich sowohl um theoretische als auch empirische Einschränkungen. Zudem werden Fragestellungen zukünftiger Forschung aufgezeigt, die in dieser Arbeit ausgeblendet wurden.

Eine wichtige Einschränkung dieser Arbeit betrifft die untersuchte Wirkungsrichtung. In Übereinstimmung mit zahlreichen Artikeln der CE Forschung untersuchte diese Arbeit die Wirkung des Vorgesetzten auf den Front-Liner (Glaser et al., 2015; Kuratko et al., 2015; Phan et al., 2009). Empirisch wurde unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen die Korrelation zwischen Vorgesetzten und Front-Linern gemessen. Dadurch kann nicht auf Kausalität geschlossen werden. Der induzierte Top-Down Ansatz dieser Arbeit erklärt theoretisch die Einschränkung auf die Wirkung von oben nach unten. Empirisch kann diese Wirkung nicht bestätigt werden, da Korrelationen gemessen wurden. Zukünftige Arbeiten könnten mögliche Wechselwirkungen zwischen Front-Linern und Vorgesetzten untersuchen und damit diese Limitation klären (vgl. dazu Burgelman, 1983a; Wales et al., 2011). Es ist in diesem Zusammenhang durchaus denkbar, dass CE in Unternehmen auch von unten initiiert wird.⁵⁵ Ebenfalls ist an dieser Stelle klar darauf hinzuweisen, dass CE empirisch nicht auf organisationaler sondern auf individueller Ebene untersucht wurde. Dies im Unterschied zum ursprünglichen Konzept von CEAI als „firm-level“ Konstrukt (Hornsby et al., 2002).

Neben der Fokussierung mittels induzierter Top-Down Betrachtung ist einschränkend festzuhalten, dass weder die psychischen noch die kognitiven Veränderungen der Front-Liner untersucht wurden. Diese Arbeit beschränkt sich auf die resultierenden Verhaltensänderungen. Im Gegensatz zu anderen Quellen klammert diese Dissertation den Lernprozess innerhalb der Black Box Mitarbeiter aus (vgl. z.B. Behrens & Patzelt, 2015; Garrett & Holland, 2015; Jiang et al., 2014). Es besteht Potential für zukünftige Forschung, die Wirkungsmechanismen des unternehmerischen Verhaltens zu untersuchen. Zudem könnte die aktive Selbstförderung der Mitarbeiter erforscht werden.

Eine weitere Einschränkung dieser Arbeit besteht in der Unterscheidung zwischen Verhalten und der Wahrnehmung des Verhaltens. Basierend auf dem Grundverständnis

⁵⁵ Ähnliches wurde bereits im Bereich der Leadership Forschung diskutiert (vgl. Yammarino, 1994).



von CEAI wurde die Wahrnehmung des Umfelds gemessen und diese als unternehmerisches Verhalten der jeweils beurteilten Hierarchiestufe erachtet (Hornsby et al., 2002). Deshalb wird an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass die empirische Befragung nicht das eigentliche Verhalten analysierte, sondern deren Wahrnehmung durch den Front-Liner. Obwohl dieses Vorgehen theoretisch begründet und in der Literatur akzeptiert und üblich ist, könnte zukünftige Forschung mittels Beobachtungen des Verhaltens diesen Aspekt vertieft untersuchen. Die Untersuchung umfasste zwar die Befragung aller drei Hierarchiestufen, doch für die eigentliche Hypothesenprüfung wurden ausschliesslich die Aussagen der Front-Liner verwendet. Die Front-Liner haben das eigene Verhalten selber beurteilt (*self-reported data*). Auch dieses Vorgehen ist in der CEAI Forschung im Besonderen und in der CE Forschung im Allgemeinen üblich (Hornsby et al., 2002; Rigtering & Weitzel, 2013). Dennoch könnten zukünftige Studien mittels Mehrebenenbefragung vertiefte Erkenntnisse gewinnen. Weiter ist darauf hinzuweisen, dass in der zusätzlichen Analyse (Hypothesen 3 und 4) lediglich „Ein-Item-Konstrukte“ ausgewertet wurden („*Single Item Analysis*“). Zudem ist auf die eher geringen Werte des Bestimmtheitsmasses R^2 aufmerksam zu machen. Die gesamte Streuung lässt sich somit nur zu einem eingeschränkten Teil durch die untersuchten Variablen erklären (Backhaus et al., 2011). Dies bestätigt die Forderung dieser Arbeit, den Einfluss der Führungskräfte auf das unternehmerische Verhalten von Front-Linern vertieft zu untersuchen und das theoretische Fundament von CEAI zu erweitern.

Die Beschränkung dieser Arbeit auf drei Hierarchiestufen wurde theoretisch begründet. Aufgrund dieser Vereinfachung wurden mögliche Unterschiede zwischen einzelnen Hierarchiestufen ignoriert. Die analysierten Unternehmen im empirischen Teil dieser Dissertation weisen eine unterschiedliche Anzahl an Hierarchiestufen auf. Diese wurden für die Analyse auf Front-Liner, Supervisor und CEO reduziert. Zukünftige Studien könnten Zwischenstufen integrieren und mögliche Unterschiede erforschen. Damit könnte untersucht werden, wie sich unternehmerisches Verhalten über sämtliche Hierarchiestufen entwickelt. Dies könnte die Analyse flacher und steiler Hierarchien beinhalten. Die ergänzende Analyse in der vorliegenden Dissertation zeigt die Möglichkeiten einer solchen Untersuchung auf. Anhand der Kontaktzeit, der Beziehungsdauer und der Distanz wurden drei Ansätze diskutiert.

Eine weitere Limitierung dieser Arbeit ist die eindimensionale Faktorstruktur. In Kapitel 4.1.1 wurden die Aufgaben zukünftiger Forschung bezüglich Anzahl und Auswahl der CEAI Faktoren ausführlich diskutiert. Diese Arbeit basiert auf einer eindimensionalen Faktorstruktur, was empirisch und theoriebasiert begründet sowie transparent beschrieben wurde. Dies ist insbesondere bei Vergleichen mit Ergebnissen



anderer Studien zu beachten. Zudem werden andere Erklärungsansätze wie beispielsweise die Arbeitszufriedenheit (vgl. Organ & Greene, 1974) bewusst ausgeklammert.

Das unternehmerische Verhalten wurde in dieser Arbeit als förderungsfähig und förderungswürdig definiert. Auf eine fundierte Diskussion möglicher negativer Konsequenzen wurde verzichtet. In verwandten Forschungsgebieten gibt es Quellen, welche solche „Dark Sides“ von unternehmerischem Verhalten thematisieren (Jennings & Beaver, 2005; Kets de Vries, 1985; Lockwood et al., 2006; Rapp et al., 2013). Besonders bei Front-Linern wäre die Frage interessant, ob in sämtlichen Branchen und Firmen unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter erwünscht sind. Zukünftige Forschung könnte dies in Verbindung mit risikoaffiner Unternehmenskultur diskutieren. Unternehmerisches Verhalten ist mit höherem Risiko verbunden, was mit der Unternehmenskultur in Übereinstimmung sein sollte (vgl. García-Granero, Llopis, Fernández-Mesa & Alegre, 2014).

Die empirische Untersuchung dieser Arbeit basiert auf einer quantitativen Mitarbeiterbefragung. Diese Methode ist in der CE Forschung etabliert (Hornsby et al., 2013, 2002). Das gewählte Vorgehen hat vergleichbare Ergebnisse ermöglicht und die Anschlussfähigkeit an die bestehende Forschung gewährleistet. Zukünftig sind qualitative Befragungen von Mitarbeitern vorstellbar. Mit einer passenden Auswahl könnten Vertreter unterschiedlicher Hierarchiestufen gezielt befragt werden. Ein solches Vorgehen könnte deutlich stärker auf die Beweggründe und die Motivation der Mitarbeiter fokussieren. Zudem ist hinsichtlich der Stichprobe der vorliegenden Untersuchung festzuhalten, dass es sich um keine Zufallsauswahl handelt. Diese Limitierung wurde zugunsten der besseren Zugänglichkeit der Front-Liner, der klaren Zuordnung der einzelnen Hierarchiestufen und der hohen Rücklaufquote in Kauf genommen.

Weiter ist beim Untersuchungsdesign auf die kleine Fallzahl der Post-hoc Analyse hinzuweisen. Wie bereits ausgeführt wurde, geht es dabei lediglich um Hinweise für die zukünftige Forschung. Daher wurde die Analyse trotz tiefer Fallzahlen durchgeführt und transparent dokumentiert. Zusätzlich ist zu erwähnen, dass die Untersuchung in KMU durchgeführt wurde. Damit wurde die Erhebung in einem besonderen Grössenkontext und einem spezifischen Kulturkreis vorgenommen. Wie die Post-hoc Analyse zeigte, hat die Unternehmensgrösse einen geringen und zudem vermutlich positiven Einfluss auf das unternehmerische Verhalten der Front-Liner. Deshalb ist dieses Vorgehen vertretbar. Dennoch könnten diese Erkenntnisse in zukünftigen Forschungen gezielt in Grossunternehmen getestet werden.



Die ausschliessliche Befragung von Mitarbeitern von Schweizer Unternehmen kann zu einer kulturellen Verzerrung führen. Doch bereits Adonisi (2003) hat eine CEAI Untersuchung ausserhalb des amerikanischen Kulturkreises durchgeführt und wird noch heute oftmals zitiert. Zahlreiche Quellen untersuchen CE ausserhalb der USA oder betonen die Wichtigkeit von Untersuchungen im internationalen Kontext (Bierwerth et al., 2015; Covin & Miller, 2014; Dess et al., 2003; Engelen et al., 2015). Diese Arbeit hat diesen Aspekt ausgeklammert und die Untersuchung in einem einheitlichen Kulturkreis vorgenommen. Der Einfluss kultureller Unterschiede kann als zusätzlicher Aspekt in zukünftigen Studien erforscht werden.

Weiter kann einschränkend festgehalten werden, dass die Untersuchung innerhalb verwandter Branchen durchgeführt wurde, was ebenfalls zu kulturellen oder branchenspezifischen Verzerrungen führen kann. Im Unterschied zu zahlreichen anderen Studien konnte CEAI in einem Umfeld erfolgreich getestet werden, ohne einen besonderen Innovationskontext zu unterstellen. Nason und McKelvie (2015) zeigen, dass zahlreiche Untersuchungen CE vorwiegend in grossen und öffentlichen Unternehmen untersucht haben. Dies erscheint nicht zielführend, da Kuratko et al. (2014b) klar darauf hinweisen, dass CE in Unternehmen aller Arten und Grössen möglich sei. Dennoch ist es zukünftig denkbar, die Unternehmensgrösse detailliert zu analysieren.

Zahlreiche Aspekte wurden in dieser Dissertation nicht untersucht. Diese könnten in zukünftigen Forschungen detailliert analysiert werden. Diese Aspekte wurden in dieser Dissertation bewusst ausgeklammert. Als weitere Ansätze zukünftiger Forschung sollen diese kurz aufgezeigt werden. Als erstes ist darauf hinzuweisen, dass keine Front-Liner analysiert wurden, welche direkt dem CEO unterstellt sind. Weiter wurden nur Mitarbeiter mit unbefristeter Anstellung betrachtet. Für die Zukunft wäre es interessant, das unternehmerische Verhalten und dessen Förderung auch bei temporären Mitarbeitern zu erforschen. Zudem wurde ausschliesslich die vertikale Wirkungsrichtung betrachtet. Wie Wales et al. (2011) zeigten, sind auch horizontale, laterale oder zeitliche Einflüsse relevant. Die Untersuchung der Linienorganisationen könnte zukünftig auf Matrix-Organisationen ausgeweitet werden (Weibler, 1994).

Des Weiteren wurde eine Stichtagserhebung durchgeführt. Deshalb fehlen Aussagen über die längerfristigen Effekte, was mit longitudinalen Studien erreicht werden könnte. Weiter könnte die Wirkung von negativen Vorbildern untersucht werden (vgl. dazu Brundin et al., 2008). Ebenfalls prüfenswert scheint eine kombinierte Analyse des Verhaltens unterschiedlicher Hierarchiestufen mit der Art des Kundenkontakts. Allenfalls wirkt sich die Intensität der Kundenbeziehung auf das unternehmerische Verhalten des Front-Liners aus (vgl. Peltola, 2014).



5.4 Schlussbetrachtung

Für das abschliessende Fazit dieser Dissertation soll die übergreifende Forschungsfrage nochmals aufgenommen und deren Beantwortung diskutiert werden:

Welchen Einfluss haben Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchiestufen auf das unternehmerische Verhalten von Front-Line Mitarbeitern?

Obwohl unternehmerisches Verhalten von Führungskräften in Theorie und Praxis grosse Bedeutung hat und seit vielen Jahren untersucht wird, gibt es wenige Erkenntnisse zur Wirkung auf Front-Liner. Diese Arbeit hat mittels empirischer Untersuchung gezeigt, dass Vorgesetzte das unternehmerische Verhalten der Front-Liner beeinflussen können. Dabei wurde CEAI hierarchieübergreifend und damit auch bei Front-Linern getestet. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Bypass-Modell nicht bestätigt wird. Im Gegensatz dazu wird die Kaskaden-Wirkung des CEO empirisch unterstützt. Die Supervisors als direkte Vorgesetzte wirken dabei als Mediatoren zwischen CEO und Front-Liner. Dabei wurde gezeigt, dass die Vorgesetzten sowohl das explorative als auch das exploitative Verhalten beeinflussen.

Im Unterschied zu zahlreichen anderen Untersuchungen wurde CEAI in dieser Arbeit nicht in besonders innovativen Branchen durchgeführt. Zudem fand die Befragung anders als in etlichen anderen Quellen in ausschliesslich privatwirtschaftlichen Organisationen und ausserhalb von Weiterbildungsveranstaltungen statt. Dies zeigt, dass unternehmerisches Verhalten kontextübergreifend gefördert werden kann.

Als Ergänzung zur empirischen Untersuchung wurden Möglichkeiten zukünftiger Forschung aufgezeigt. Mit Social Learning und Social Exchange wurden zwei Theorien skizziert, welche bereits mehrfach von Autoren mit CEAI in Verbindung gebracht wurden. Es wurde aufgezeigt, dass diese Theorien die phänomenbasierte CEAI Forschung stärken können. Die Post-hoc Analyse legte mittels Median-Split dar, dass Front-Liner mit hoher Kontaktzeit zum Vorgesetzten eher weniger unternehmerisch handeln. Es kann vermutet werden, dass die Kontaktzeit die Wirkung des Supervisors auf das explorative Verhalten des Front-Liners markant beeinflusst. Allenfalls kann vermutet werden, dass die grössere Präsenz und damit die verstärkte Kontrolltätigkeit des Vorgesetzten zu einer verminderten Eigenverantwortung des Front-Liners führt. Die Beziehungsdauer hat wohl keine verstärkende Wirkung auf den Einfluss des CEO auf den Front-Liner. Einzig bei wenig unternehmerischen Supervisors zeigte sich, dass sich deren schlechtes Beispiel bei langer Beziehungsdauer weniger negativ auf Front-Liner auswirkt. Die dritte Analyse zeigte, dass die Unternehmensgrösse die Beziehung



zwischen Vorgesetzten und Front-Linern allenfalls sogar positiv beeinflussen könnte. Unternehmerische Vorgesetzte haben in grösseren Unternehmen einen stärkeren Einfluss auf Front-Liner.

Diese Vermutungen zeigen interessante Ansätze für die zukünftige CEAI Forschung. Dafür sollte die Messskala weiter verbessert werden. Es wurden drei Forderungen für die zukünftige Skalenentwicklung formuliert. Erstens sollte die Faktorenanzahl und die Definition theoretisch diskutiert und vereinheitlicht werden. Zweitens sollten die einzelnen Fragen reduziert, präzisiert und klar einem Faktor zugeordnet werden. Drittens ist in zukünftigen Publikationen auf eine transparentere Dokumentation des empirischen Vorgehens zu achten.

Dies ist eine Voraussetzung für die effiziente und konstruktive Weiterentwicklung der Skala. Die Erkenntnisse dieser Dissertation bilden dazu eine fundierte Grundlage.

Damit schliesst sich am Ende dieser Dissertation der Kreis zu deren Anfang. Die Bedeutung des Zitats am Beginn des Vorworts wird nun auch inhaltlich verständlich. Der Abschluss dieser Dissertation öffnet die Tür zu weiterer Forschung und zu vertieften Untersuchungen. Auch für die Unternehmenspraxis ist die Umsetzung der aufgezeigten Implikationen nur ein Schritt auf dem langen Weg zu mehr Unternehmertum in Organisationen.

*„Nicht in der Erkenntnis liegt das Glück,
sondern im Erwerben der Erkenntnis.“*

Edgar Allan Poe (1809-1849), US-amerikanischer Journalist und Dichter



Literaturverzeichnis

- 3M. (2014). *History Timeline: Post-it Note notes*. Retrieved December 4, 2014, from http://www.post-it.com/wps/portal/3M/en_US/PostItNA/Home/Support/About/
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (2nd ed., pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Adonisi, M. (2003). *The relationship between Corporate Entrepreneurship, Market Orientation, Organisational Flexibility and Job Satisfaction*. Dissertation, University of Pretoria.
- Allen, M. R., Adomdza, G. K. & Meyer, M. H. (2015). Managing for Innovation: Managerial Control and Employee Level Outcomes. *Journal of Business Research*, 68(2), 371–379. doi:10.1016/j.jbusres.2014.06.021
- Alvarez, S. A. & Barney, J. B. (2007). Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 11–26. doi:10.1002/sej
- Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C. & Rousseau, D. M. (2010). Good Citizens in Poor-Quality Relationships: Idiosyncratic Deals as a Substitute for Relationship Quality. *Academy of Management Journal*, 53(5), 970–988. doi:10.5465/AMJ.2010.54533176
- Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. doi:10.1287/orsc.1080.0406
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527. doi:10.1016/S0883-9026(99)00054-3
- Antoncic, J. A. & Antoncic, B. (2011). Employee Satisfaction, Intrapreneurship and Firm Growth: A Model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607. doi:10.1108/02635571111133560
- Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C. & Turnley, W. H. (2012). Direct and Contextual Effects of Individual Values on Organizational Citizenship Behavior in Teams. *The Journal of Applied Psychology*, 97(4), 792–807. doi:10.1037/a0027352
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (13. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.



- Backhaus, K., Erichson, B. & Weiber, R. (2013). *Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung* (2. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(2), 248-287. doi:10.1016/0749-5978(91)90022-L
- Barnett, M. L. (2008). An Attention-Based View of Real Options Reasoning. *Academy of Management Review*, 33(3), 606–628. doi:10.5465/AMR.2008.32465698
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bartlett, C. A. & Goshal, S. (1996). Release the Entrepreneurial Hostages from your Corporate Hierarchy. *Strategy & Leadership*, 24(4), 36-42. doi:10.1108/eb054563
- Behrens, J., Ernst, H. & Shepherd, D. A. (2014). The Decision to Exploit an R&D Project: Divergent Thinking across Middle and Senior Managers. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 144–158. doi:10.1111/jpim.12085
- Behrens, J. & Patzelt, H. (2015). Corporate Entrepreneurship Managers' Project Terminations: Integrating Portfolio-Level, Individual-Level, and Firm-Level Effects. *Entrepreneurship Theory and Practice*, in press. doi:10.1111/etap.12147
- Belousova, O. & Gailly, B. (2013). Corporate Entrepreneurship in a Dispersed Setting: Actors, Behaviors, and Process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 361–377. doi:10.1007/s11365-013-0259-2
- Bernhard, F. & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily-Employees' Work Attitudes and Behaviors. *Group & Organization Management*, 36(3), 345–384. doi:10.1177/1059601111402684
- Bierly, P. E. & Daly, P. S. (2007). Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 493–516. doi:10.1111/j.1540-6520.2007.00185.x
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R. & Kabst, R. (2015). Corporate Entrepreneurship and Performance: A Meta-Analysis. *Small Business Economics*, in press. doi:10.1007/s11187-015-9629-1



- Bird, B., Schjoedt, L. & Baum, J. R. (2012). Editor's Introduction. Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(5), 889–913. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00535.x
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in public life*. New York: Wiley.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. doi:10.1037/0021-9010.89.5.901
- Brazeal, D. V. (1993). Organizing for Internally Developed Corporate Ventures. *Journal of Business Venturing*, 8, 75–90. doi:10.1016/0883-9026(93)90012-T
- Brazeal, D. V, Schenkel, M. T. & Kumar, S. (2014). Beyond the Organizational Bounds in CE Research: Exploring Personal and Relational Factors in a Flat Organizational Structure. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 19(2), 78–106.
- Brizek, M. G. (2003). *An Empirical Investigation of Corporate Entrepreneurship Intensity within the Casual Dining Restaurant Segment*. Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Brouthers, K. D., Nakos, G. & Dimitratos, P. (2014). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, in press. doi:10.1111/etap.12101
- Brun, R. (2013). Moderne Unternehmer dürfen keine Einzelkämpfer mehr sein. *Schweizer Bauwirtschaft*, 21, 10.
- Brundin, E., Patzelt, H. & Shepherd, D. A. (2008). Managers' Emotional Displays and Employees' Willingness to Act Entrepreneurially. *Journal of Business Venturing*, 23(2), 221–243. doi:10.1016/j.jbusvent.2006.10.009
- Burgelman, R. A. (1983a). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223–244.
- Burgelman, R. A. (1983b). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364. doi:10.1287/mnsc.29.12.1349
- Burmann, C. & Piehler, R. (2013). Employer Branding vs. Internal Branding – Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung. *Die Unternehmung*, 3, 223–245.
- Chang, Y.-Y. & Hughes, M. (2012). Drivers of Innovation Ambidexterity in Small- to Medium-Sized Firms. *European Management Journal*, 30(1), 1–17. doi:10.1016/j.emj.2011.08.003



- Chen, M., Chang, Y. & Chang, Y. (2015). Entrepreneurial Orientation, Social Networks, and Creative Performance: Middle Managers as Corporate Entrepreneurs. *Creativity and Innovation Management*, *in press*. doi:10.1111/caim.12108
- Chiaburu, D. S., Diaz, I. & Pitts, V. E. (2011). Social and Economic Exchanges with the Organization: Do Leader Behaviors Matter? *Leadership & Organization Development Journal*, *32*(5), 442–461. doi:10.1108/01437731111146569
- Chow, C. W. C., Lai, J. Y. M. & Loi, R. (2015). Motivation of Travel Agents' Customer Service Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Leader-Member Exchange and Internal Marketing Orientation. *Tourism Management*, *48*, 362–369. doi:10.1016/j.tourman.2014.12.008
- Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C. & Tucci, C. L. (2013). Corporate Entrepreneurship: State-of-the-Art Research and a Future Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(5), 812–820. doi:10.1111/jpim.12031
- Cortina, J. M. (1993). What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, *78*(1), 98–104. doi:10.1037/0021-9010.78.1.98
- Covin, J. G. & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *38*(1), 11–44. doi:10.1111/etap.12027
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *23*(3), 7–25.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1997). Time, Growth, Complexity, and Transitions: Entrepreneurial Challenges for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *22*, 53–68.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1998). Adherence to Plans, Risk Taking, and Environment as Predictors of Firm Growth. *The Journal of High Technology Management Research*, *9*(2), 207–237. doi:10.1016/S1047-8310(98)90005-0
- Covin, J. G. & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(4), 677–702. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- Crawford, G. C. & Kreiser, P. M. (2015). Corporate Entrepreneurship Strategy: Extending the Integrative Framework through the Lens of Complexity Science. *Small Business Economics*, *in press*. doi:10.1007/s11187-015-9637-1
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A. & Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial Orientation and International Scope: The Differential Roles of Innovativeness,



- Proactiveness, and Risk-Taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511–524. doi:10.1016/j.jbusvent.2013.07.004
- Davidsson, P. (1995). *Determinants of Entrepreneurial Intentions*. Paper presented at the RENT IX Workshop, Piacenza.
- De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x
- De Jong, J. & den Hartog, D. N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. doi:10.1108/14601060710720546
- De Jong, J., Parker, S. K., Wennekers, S. & Wu, C. (2011). Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants. *EIM Research Reports. Zoetermeer: EIM*, 11(13), 3–27.
- De Jong, J., Parker, S. K., Wennekers, S. & Wu, C. H. (2013). Entrepreneurial Behavior in Organizations: Does Job Design Matter? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, in press. doi:10.1111/etap.12084
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J. & Lane, P. J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351–378. doi:10.1016/S0149-2063
- Dess, G. G. & Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156. doi:10.5465/AME.2005.15841975
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Mcgee, J. E. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 85–102.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. doi:10.5465/AMR.1986.4306242
- Dormann, J. (2005). *The Dormann Letters*. Retrieved December 08, 2014, from http://www.edlundconsulting.com/site_2/The_Commentary/Entries/2014/1/26_in_crisis,_abbs_chairman_&_ceo_writes_aweekly_letter_to_all_staff_files/dormann%20letters%20original%20pdf.pdf.
- Dörner, N. (2012). *Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effects on Job Performance*. Dissertation, University of St. Gallen, no. 4007. Bamberg: Difo-Druck GmbH.



- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A. & Spangler, W. D. (1995). Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 17–31. doi:10.1080/08853134.1995.10754018
- Duden. (2014). *Generisches Maskulinum*. Gefunden am 10. Dez. 2014 unter [http://www.duden.de/suchen/dudenonline/generisches Maskulinum](http://www.duden.de/suchen/dudenonline/generisches%20Maskulinum)
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B. & Christensen, C. (2009). Entrepreneur Behaviors, Opportunity Recognition, and the Origins of Innovative Ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 317–338. doi:10.1002/sej
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.
- Engelen, A., Engelen, M. & Bachmann, J.-T. (2015). *Corporate Entrepreneurship: Unternehmerisches Management in etablierten Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- EU Commission. (2009). *Commission Staff Working Document on the implementation of Commission Recommendation of 6 March 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*. Retrieved February 2, 2015, from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_report_2009_en.pdf
- Finkle, T. A. (2012). Corporate Entrepreneurship and Innovation in Silicon Valley: The Case of Google, Inc. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 863–884. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00434.x
- Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177. doi:10.5465/AMR.2000.2791608
- Floyd, S. W. & Woolridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13, 153–167. doi:10.1016/0024-6301(93)90287-P
- Freiling, J. & Schelhowe, C. L. (2014). The Impact of Entrepreneurial Orientation on the Performance of Internationalization. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 10(4), 169–199.
- Fuchs, A. (2013). *Das strategische Management von Corporate Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Fueglistaller, U. (2008). Einführung Dienstleistungskompetenz. In U. Fueglistaller (Hrsg.), *Dienstleistungskompetenz - Strategische Differenzierung durch konsequente Kundenorientierung* (S. 11–18). Zürich: Versus Verlag AG.



- Fueglistaller, U., Fust, A., Brunner, C. & Althaus, B. (2014). *Schweizer KMU, Eine Analyse der aktuellsten Zahlen – Ausgabe 2015*. St. Gallen: OBT AG.
- Fueglistaller, U., Halter, F. & Fust, A. (2013). *Reader KMU-Führungskompetenz – Unternehmerisches Agieren und Gestalten in Bewegung* (2. Aufl.). St. Gallen: KMU Verlag HSG.
- Fust, A. (2012). *Der Kunde als Informationskanal und die Entdeckung von Opportunitäten*. Dissertation, Universität St. Gallen, Nr. 3955. St. Gallen: Niedermann Druck AG.
- García-Granero, A., Llopis, Ó., Fernández-Mesa, A. & Alegre, J. (2015). Unraveling the Link between Managerial Risk-Taking and Innovation: The Mediating Role of a Risk-Taking Climate. *Journal of Business Research*, 68, 1094–1104. doi:10.1016/j.jbusres.2014.10.012
- García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J. & Canales, J. I. (2013). Entrepreneurial Orientation and the Threat of Imitation: The Influence of Upstream and Downstream Capabilities. *European Management Journal*, 31, 263–277. doi:10.1016/j.emj.2012.11.006
- Garrett, R. P. & Holland, D. V. (2015). Environmental Effects on the Cognitions of Corporate and Independent Entrepreneurs. *Small Business Economics*, in press. doi:10.1007/s11187-015-9636-2
- Garvin, D. A. & Levesque, L. C. (2006). Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 84(10), 102–113.
- Gasda, J.-M. (2009). *Potentiale der unternehmerischen Führung im Kontext der Dienstleistungskompetenz. Ein institutionenökonomisches Führungskonzept in Klein- und Mittelunternehmen vor dem Hintergrund der Eigentümer- und Managerführung*. Dissertation, Universität St. Gallen, Nr. 3565. Zürich: Druckerei Irchel.
- Gasda, J.-M. & Fueglistaller, U. (2009). *Corporate Entrepreneurship and the Decision to Trust - Trust as a Pre-condition of Corporate Entrepreneurship in the Context of SME: A Contractual Perspective on Social- and Economic-Exchange for the Micro-Foundation of Organizational Behavior*. Paper presented at the SMU EDGE Conference, Singapore.
- Gasda, J.-M. & Fueglistaller, U. (2015). Fostering Individual-Level Ambidexterity in SMEs: a Relational-Contract Perspective on Informal External Drivers of Employees' Ambidextrous Behaviour. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, in press.
- Gedajlovic, E., Cao, Q. & Zhang, H. (2012). Corporate Shareholdings and Organizational Ambidexterity in High-Tech SMEs: Evidence from a Transitional Economy. *Journal of Business Venturing*, 27(6), 652–665. doi:10.1016/j.jbusvent.2011.06.001



- Glaser, L., Fourné, S. P. L. & Elfring, T. (2015). Achieving Strategic Renewal: the Multi-Level Influences of Top and Middle Managers' Boundary-Spanning. *Small Business Economics*, in press. doi:10.1007/s11187-015-9633-5
- Gomez, P., Rigall, J. & Raisch, S. (2007). Die Formel für Profitables Wachstum. *Harvard Business Manager*, 7, 20–30.
- Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Covin, J. G. (2011). Operations Management and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Effect of Operations Control on the Antecedents of Corporate Entrepreneurial Activity in Relation to Innovation Performance. *Journal of Operations Management*, 29(1-2), 116–127. doi:10.1016/j.jom.2010.07.005
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(5), 5–15.
- Guth, W. D. & MacMillan, I. C. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313–327. doi:10.1002/smj.4250070403
- Guzman, F. A. & Espejo, A. (2015). Dispositional and Situational Differences in Motives to Engage in Citizenship Behavior. *Journal of Business Research*, 68(2), 208–215. doi:10.1016/j.jbusres.2014.09.029
- Habbershon, T. G., Nordqvist, M. & Zellweger, T. M. (2010). Transgenerational Entrepreneurship. In M. Nordqvist & T. M. Zellweger (Eds.), *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms across Generations* (pp. 1–38). Cheltenham: Edward Elgar.
- Häder, M. (2010). *Empirische Sozialforschung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Hafeez, M. H., Shariff, M. N. M. & bin Mad Lazim, H. (2012). Relationship between Entrepreneurial Orientation, Firm Resources, SME Branding and Firm's Performance: Is Innovation the Missing Link? *American Journal of Industrial and Business Management*, 02, 153–159. doi:10.4236/ajibm.2012.24020
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. Y. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis - A Global Perspective* (7nd ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. doi:10.5465/AMR.1984.4277628
- Hayton, J. C. (2005). Promoting Corporate Entrepreneurship through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21–41. doi:10.1016/j.hrmmr.2005.01.003



- Heuschele, F. (2014). *Eliminating Distance between CEOs and Employees: An Explorative Study of Electronic Leadership enabled by Many-to-One Communication Tools*. Dissertation, University of St. Gallen, no. 4280. Schesslitz: Rosch-Buch.
- Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967–988. doi:10.1177/014920639502100509
- Hinkin, T. R. (1998). A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121. doi:10.1177/109442819800100106
- Hisrich, R. D. & Peters, M. P. (1986). Establishing a New Business Venture Unit within a Firm. *Journal of Business Venturing*, 1, 307–322. doi:10.1016/0883-9026(86)90007-8
- Holt, D. T., Rutherford, M. W. & Clohessy, G. R. (2007). Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context, and Process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 40–54. doi:10.1177/10717919070130040701
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Hornsby, J. S., Holt, D. & Kuratko, D. F. (2008). The dynamic Nature of Corporate Entrepreneurship: Assessing the CEAI. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2008(1), 1-6. doi:10.5465/AMBPP.2008.33716544
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T. & Wales, W. J. (2013). Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937–955. doi:10.1111/jpim.12038
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. (1999). Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and U.S. Managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9–24.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A. & Bott, J. P. (2009). Managers' Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception and Position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236–247. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.03.002
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Zahra, S. A. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253–273. doi:10.1016/S0883-9026(00)00059-8
- Huang, S., Ding, D. & Chen, Z. (2014). Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation,



- Exploitative Innovation and Environmental Dynamism. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 453–471. doi:10.1111/caim.12085
- Ireland, R. D., Covin, J. G. & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 19–46. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446. doi:10.1177/014920630202800308
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F. & Morris, M. H. (2006a). A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all Levels: Part I. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10–17. doi:10.1108/02756660610640137
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F. & Morris, M. H. (2006b). A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all Levels: Part II. *Journal of Business Strategy*, 27(2), 21–30. doi:10.1108/02756660610650019
- Ireland, R. D. & Webb, J. W. (2009). Crossing the Great Divide of Strategic Entrepreneurship: Transitioning between Exploration and Exploitation. *Business Horizons*, 52(5), 469–479. doi:10.1016/j.bushor.2009.05.002
- Jennings, P. & Beaver, G. (2005). Competitive Advantage and Entrepreneurial Power: the Dark Side of Entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 9–23. doi:10.1108/14626000510579617
- Jiang, X., Yang, Y., Pei, Y.-L. & Wang, G. (2014). Entrepreneurial Orientation, Strategic Alliances, and Firm Performance: Inside the Black Box. *Long Range Planning*, in press. doi:10.1016/j.lrp.2014.09.003
- Judge, T. A. & Ferris, G. R. (1993). Social Context of Performance Evaluation Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1), 80–105. doi:10.2307/256513
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A. & Fueglistaller, U. (2014). Exploration and Exploitation in Established Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of CEOs' Regulatory Focus. *Journal of Business Venturing*, in press. doi:10.1016/j.jbusvent.2014.09.004
- Kanter, R. (1985). Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. *Journal of Business Review*, 1(1), 47–60. doi:10.1016/0883-9026(85)90006-0
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed., Vol. 31, p. 745). New York: Wiley. doi:10.2307/2091895



- Keller, S. M. (2010). *Vergütungssysteme in Klein- und Mittelunternehmen als Instrument zur Förderung von Mitunternehmertum*. Nichtpublizierte Masterarbeit, Universität St. Gallen.
- Kemelgor, B. H. (2002). A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 67–87. doi:10.1080/08985620110087023
- Kets de Vries, M. F. R. (1985). The Dark Side of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63, 160–167.
- Khedhaouria, A., Gurău, C. & Torrès, O. (2015). Creativity, Self-Efficacy, and Small-Firm Performance: the Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Small Business Economics*, 44(3), 485–504. doi:10.1007/s11187-014-9608-y
- Kollmann, T. & Stöckmann, C. (2014). Filling the Entrepreneurial Orientation-Performance Gap: The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative Innovations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(5), 1001–1026. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00530.x
- Konlechner, S. W. & Güttel, W. H. (2010). Die Evolution von Replikationsstrategien im Spannungsfeld von Exploration und Exploitation. In M. Stephan & W. Kerber (Hrsg.), *Ambidextrie: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation* (4, S. 27–56). München: Rainer Hampp Verlag.
- Kumar, P., Dass, M. & Topaloglu, O. (2014). Understanding the Drivers of Job Satisfaction of Frontline Service Employees: Learning From “Lost Employees.” *Journal of Service Research*, 17(3), 1–14. doi:10.1177/1094670514540981
- Kuratko, D. F. (2010). Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 129–163). New York: Springer. doi:10.1007/978-1-4419-1191-9
- Kuratko, D. F. & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the Domains of Corporate Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323–335. doi:10.1007/s11365-013-0257-4
- Kuratko, D. F., Covin, J. G. & Hornsby, J. S. (2014a). Why Implementing Corporate Innovation is so Difficult. *Business Horizons*, 57, 647–655. doi:10.1016/j.bushor.2014.05.007
- Kuratko, D. F. & Goldsby, M. G. (2004). Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 13–30. doi:10.1007/s10551-004-1775-3
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Bishop, J. W. (2005a). Managers’ Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275–291. doi:10.1007/s11365-005-2589-1



- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Covin, J. G. (2014b). Diagnosing a Firm's Internal Environment for Corporate Entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47. doi:10.1016/j.bushor.2013.08.009
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Hayton, J. (2015). Corporate Entrepreneurship: the Innovative Challenge for a New Global Economic Reality. *Small Business Economics*, in press. doi:10.1007/s11187-015-9630-8
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. & Montagno, R. V. (1993). Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58(1), 28–39.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G. & Hornsby, J. S. (2005b). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699–716. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00103.x
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V & Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue: Corporate Entrepreneurship), 49–58.
- Lam, S. K., Kraus, F. & Ahearne, M. (2010). The Diffusion of Market Orientation Throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective. *Journal of Marketing*, 74(September), 61–79. doi:10.1509/jmkg.74.5.61
- Lee, J., Elbashir, M. Z., Mahama, H. & Sutton, S. G. (2014). Enablers of Top Management Team Support for Integrated Management Control Systems Innovations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 15, 1–25. doi:10.1016/j.accinf.2013.07.001
- Levy, S. (2013). « Kleine Schritte sind zu kurz ». *BILANZ*, 17, 52–55.
- Lin, P.-Y., Hsieh, C.-L., Chang, C.-L. & Hung, C.-H. (2014). Exploring the Athlete's Sports Learning Effect Based on Leader-Member Exchange Theory — College Class A Team of Taiwan as Example. *Acta Oeconomica*, 64, 127–149. doi:10.1556/AOecon.64.2014.Suppl.10
- Lockwood, F. S., Teasley, R., Carland, J. C. & Carland, J. W. (2006). An Examination of the Power of the Dark Side of Entrepreneurship. *International Journal of Family Business*, 3, 1–20.
- Loll, A. C. (2013). Unsichtbare Leistungsträger. *Handelszeitung*, 32(August), 14.
- Luchsinger, V. & Bagby, R. (1987). Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), 10–13.



- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C. & Schneider, D. R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(806), 47–69. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00280.x
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. doi:10.5465/AMR.1996.9602161568
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Podsakoff, N. P. (2011). Construct Measurement and Validation Procedures in MIS and Behavioral Research: Integrating New and Existing Techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293–334.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. & Sheets, V. (2002). A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83–104. doi:10.1037//1082-989X.7.1.83
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. & Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128. doi:10.1207/s15327906mbr3901
- Mair, J. (2002). *Entrepreneurial Behavior in a Large Traditional Firm: Exploring Key Drivers*. IESE Research Papers University of Navarra, No. 466, 49–72.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361–368. doi:10.5465/AMR.1980.4288845
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. doi:10.1287/orsc.2.1.71
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. doi:10.5465/AMR.1995.9508080335
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. doi:10.1287/mnsc.29.7.770
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. doi:10.2307/2486186
- Molina, C. & Callahan, J. L. (2009). Fostering Organizational Performance: The Role of Learning and Intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388–400. doi:10.1108/03090590910966553
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828. doi:10.1287/orsc.1090.0427



- Naman, J. L. & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137–153. doi:10.1002/smj.4250140205
- Napier, B. J. & Ferris, G. R. (1993). Distance in Organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321–357. doi:10.1016/1053-4822(93)90004-N
- Narayanan, V. K., Yang, Y. & Zahra, S. A. (2009). Corporate Venturing and Value Creation: A Review and Proposed Framework. *Research Policy*, 38(1), 58–76. doi:10.1016/j.respol.2008.08.015
- Nason, R. S., Mckelvie, A. & Lumpkin, G. T. (2015). The Role of Organizational Size in the Heterogeneous Nature of Corporate Entrepreneurship. *Small Business Economics*, in press. doi:10.1007/s11187-015-9632-6
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Organ, D. W. (1990). Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43–72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. doi:10.1207/s15327043hup1002
- Organ, D. W. & Greene, C. N. (1974). Role Ambiguity, Locus of Control, and Work Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 101-102. doi: 10.1037/h0035826
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z. & Song, L. J. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*, 59, 34–72. doi:10.1177/0001839213520131
- Peltola, S. (2014). *The Practical Application of Entrepreneurial Orientation - Proactiveness and Competitive Aggressiveness in the Selling Context*. Paper presented at the International Conference on Advances in Social Science, Management and Human Behaviour (SMHB). (pp. 118–127).
- Peng, A., Schaubroeck, J. & Li, Y. (2014). Social Exchange Implications of Own and Coworkers' Experiences of Supervisory Abuse. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1385–1405. doi:10.5465/amj.2012.0080
- Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D. & Tan, W.-L. (2009). Corporate Entrepreneurship: Current Research and Future Directions. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 197–205. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.01.007



- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310. doi:10.5465/AMR.2001.4378028
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Paper presented at the Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship at the University of Illinois.
- Pinchot, G. (1986). Intrapreneuring Revisited. *European Management Journal*, 4(2), 89–94. doi:10.1016/S0263-2373(86)80016-0
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544. doi:10.1177/014920638601200408
- Poza, E. J. (1988). Managerial Practices that Support Interpreneurship and Continued Growth. *Family Business Review*, 1(4), 339–359. doi:10.1111/j.1741-6248.1988.00339.x
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731. doi:10.3758/BF03206553
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. doi:10.3758/BRM.40.3.879
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M. L. & Folger, R. (2011). Abusive Supervision Climate: A Multiple-Mediation Model of its Impact on Group Outcomes. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1513–1534. doi:10.5465/amj.2011.0237
- Raisch, S., Probst, G. & Gomez, P. (2010). *Wege zum Wachstum - Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH.
- Rapp, A. A., Bachrach, D. G. & Rapp, T. L. (2013). The Influence of Time Management Skill on the Curvilinear Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Task Performance. *The Journal of Applied Psychology*, 98(4), 668–77. doi:10.1037/a0031733
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for



- the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- Real, J. C., Roldán, J. L. & Leal, A. (2014). From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. *British Journal of Management*, 25, 186–208. doi:10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x
- Rehn, A., Brännback, M., Carsrud, A. & Lindahl, M. (2013). Challenging the Myths of Entrepreneurship? *Entrepreneurship & Regional Development*, (August 2013), 1–9. doi:10.1080/08985626.2013.818846
- Rigtering, J. P. C. & Weitzel, U. (2013). Work Context and Employee Behaviour as Antecedents for Intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 337–360. doi:10.1007/s11365-013-0258-3
- Rutherford, M. W. & Holt, D. T. (2007). Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at the Innovativeness Dimension and its Antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 429–446. doi:10.1108/09534810710740227
- Sauro, J. & Lewis, J. R. (2011). When Designing Usability Questionnaires, Does it Hurt to be Positive? Paper presented at the *SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. (pp. 2215–2223). doi:10.1145/1978942.1979266
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. doi:10.1037/0003-066X.45.2.109
- Schmelter, R. (2009). *Der Einfluss von Management auf Corporate Entrepreneurship*. Dissertation, RWTH Aachen, Nr. D 82. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C. & Brettel, M. (2010). Boosting Corporate Entrepreneurship through HRM Practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715–741. doi:10.1002/hrm
- Schumpeter, J. A. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History*, 7(2), 149–159. doi:10.1017/S0022050700054279
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. doi:10.2307/256701
- Self, D. R., Bandow, D. & Schraeder, M. (2010). Fostering Employee Innovation: Leveraging your “Ground Level” Creative Capital. *Development and Learning in Organizations*, 24(4), 17–19. doi:10.1108/14777281011056721



- Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16(49), 693-703. doi:10.1177/014920639001600403
- Serim, H., Demirbağ, O. & Yozgat, U. (2014). The Effects of Employees' Perceptions of Competency Models on Employability Outcomes and Organizational Citizenship Behavior and the Moderating Role of Social Exchange in this Effect. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1101–1110. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.125
- Shah, S. Z. A. & Nousheen, T. B. (2013). Corporate Entrepreneurship and Agency Cost: A Theoretical Perspective. *Open Journal of Accounting*, 2(03), 79–86. doi:10.4236/ojacct.2013.23010
- Shamir, B. (1995). Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and an Exploratory Study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19–47. doi:10.1016/1048-9843(95)90003-9
- Sharma, P. & Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, 23(3), 83–103. doi:10.1007/978-3-540-48543-8_4
- Shepherd, D. A. & Kuratko, D. F. (2009). The Death of an Innovative Project: How Grief Recovery Enhances Learning. *Business Horizons*, 52(5), 451–458. doi:10.1016/j.bushor.2009.04.009
- Shore, L. M., Lynch, P., Tetrick, L. E. & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867. doi:10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x
- Sieger, P. (2011). *Entrepreneurial Middle-Level Managers: The Roles of Psychological Ownership & Organizational Factors*. Paper presented at the 71st Academy of Management Annual Meeting, San Antonio.
- Sieger, P., Bernhard, F. & Frey, U. (2011). Affective Commitment and Job Satisfaction Among Non-Family Employees: Investigating the Roles of Justice Perceptions and Psychological Ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78–89. doi:10.1016/j.jfbs.2011.03.003
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. doi:10.1037//0021-9010.68.4.653
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312.
- Spector, P. E. & Brannick, M. T. (2011). Methodological Urban Legends: The Misuse of Statistical Control Variables. *Organizational Research Methods*, 14, 287–305. doi:10.1177/1094428110369842



- Stam, W. & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extraindustry Social Capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97–111. doi:10.5465/AMJ.2008.30744031
- Steel, G., Lewis, P. & Brügger, E. (2006). Firmenspezifische Führungsphilosophie und deren konsequente Umsetzung - Das Beispiel der ABB. In H. Bruch, S. Krummacker & B. Vogel (Hrsg.), *Leadership Best Practices und Trends* (S. 193–209). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Stevenson, H. H. & Gumpert, D. E. (1989). The Heart of Entrepreneurship. In H. Levinson (Ed.), *Designing and Managing Your Career* (pp. 89–104). Boston: Harvard Business Press.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11(SI), 17–27.
- Tang, G., Wei, L.-Q., Snape, E. & Ng, Y. C. (2014). How Effective Human Resource Management Promotes Corporate Entrepreneurship: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, in press. doi:10.1080/09585192.2014.953973
- Taştan, S. B. & Güçel, C. (2014). Explaining Intrapreneurial Behaviors of Employees with Perceived Organizational Climate and Testing the Mediating Role of Organizational Identification: A Research Study among Employees of Turkish Innovative Firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 862–871. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.095
- Thornberry, N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? *European Management Journal*, 19(5), 526–533. doi:10.1016/S0263-2373(01)00066-4
- Turner, I. (2013). *Der Gender-Krampf verhunzt die deutsche Sprache*. Gefunden am 10. Dez. 2014 unter <http://www.welt.de/debatte/kommentare/article113305194/Der-Gender-Krampf-verhunzt-die-deutsche-Sprache.html>
- Titus, V., House, J. M. & Covin, J. G. (2014). The Influence of Exploration on External Corporate Venturing Activity. *Journal of Management*, in press. doi:10.1177/0149206314562426
- Tse, H. H. M., Lam, C. K., Lawrence, S. A. & Huang, X. (2013). When my Supervisor Dislikes You more than Me: the Effect of Dissimilarity in Leader-Member Exchange on Coworkers' Interpersonal Emotion and Perceived Help. *The Journal of Applied Psychology*, 98(6), 974–88. doi:10.1037/a0033862
- Van Doorn, S., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2013). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Drawing Attention to the Senior Team. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 821–836. doi:10.1111/jpim.12032



- Van Rensburg, D. J. (2015). The Promise of Corporate Entrepreneurship: A Review of Data Analytic Strategies. *Business and Management Research*, 4(1), 59–73. doi:10.5430/bmr.v4n1p59
- Wales, W., Mosen, E. & Mckelvie, A. (2011). The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 895–923. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00451.x
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(4), 635–657. doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x
- Towers Watson. (2014). *Global Workforce Study - At a Glance*. Retrieved December 10, 2014, from <http://www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media={A1A78B77-AF32-4CAF-9DD0-4D2D68D136B9}>
- Weibler, J. (1994). *Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten*. Wiesbaden: Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Weibler, J. (2013). *Entzauberung der Führungsmythen*. München: Roman Herzog Institut.
- Western, S. (2013). *Leadership - A Critical Text* (2nd ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Widmer, A. (2014). *Management von Effektivität und Effizienz in Organisationen*. Vertrauliche Bachelor-Arbeit, Universität St. Gallen.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. A. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. doi:10.1002/smj.360
- Wiklund, J. & Shepherd, D. A. (2011). Where to From Here? EO-as-Experimentation, Failure, and Distribution of Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 925–946. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00454.x
- Wolff, J. A. & Pett, T. L. (2006). Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268–284. doi:10.1111/j.1540-627X.2006.00167.x
- Wollersheim, J. (2010). Exploration und Exploitation als zwei Seiten derselben Medaille: Eine systematische Zusammenführung bestehender Konzepte zur Förderung von Ambidextrie in Unternehmen. In M. Stephan & W. Kerber (Hrsg.), *Ambidextrie: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation* (S. 3–26). München: Rainer Hampp Verlag.



- Wunderer, R. (2002). Historische Wurzeln und alternative Ansätze des Mitunternehmertums. In K.-R. Wagner (Hrsg.), *Mitarbeiterbeteiligung* (S. 31–44). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Wyk, R. Van & Adonisi, M. (2011). An Eight-Factor Solution for the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument. *African Journal of Business Management*, 5(8), 3047–3055.
- Yammarino, F. J. (1994). Indirect Leadership: Transformational Leadership at a Distance. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 26–47). Thousands Oaks, CA, US: SAGE Publications.
- Yang, H., Zheng, Y. & Zhao, X. (2014). Exploration or Exploitation? Small Firms' Alliance Strategies with Large Firms. *Strategic Management Journal*, 35(1), 146–157. doi:10.1002/smj
- Yang, J., Zhang, Z.-X. & Tsui, A. S. (2010). Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects. *Journal of Management Studies*, 47(4), 654–678. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00902.x
- Zahra, S. A. & Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. doi:10.1016/0883-9026(94)00004-E
- Zehir, C., Müceldili, B. & Zehir, S. (2012). The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: Evidence from Turkey SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 924–933. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1071
- Zhang, Y. & Chen, C. C. (2013). Developmental Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Effects of Self-Determination, Supervisor Identification, and Organizational Identification. *Leadership Quarterly*, 24, 534–543. doi:10.1016/j.leaqua.2013.03.007
- Zhao, X., Lynch Jr., J. G. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. doi:10.1086/651257
- Zhu, H., Chen, C. C., Li, X. & Zhou, Y. (2013). From Personal Relationship to Psychological Ownership: The Importance of Manager-Owner Relationship Closeness in Family Businesses. *Management and Organization Review*, 9(2), 295–318. doi:10.1111/more.12001



Anhang

Anhang I: Ergebnisse der Post-hoc Analyse

A) (Hierarchische) Distanz

CEO	CEO tiefe Exploitation (≤ 5)	CEO hohe Exploitation (≥ 6)	CEO tiefe Exploration (≤ 5)	CEO hohe Exploration (≥ 6)
CEO Kleinunternehmen (<36 Mitarbeiter)	5.03 (n=47)	5.13 (n=24)	4.08 (n=51)	6.13 (n=24)
CEO Grossunternehmen (>36 Mitarbeiter)	5.24 (n=34)	5.75 (n=40)	4.26 (n=47)	6.3 (n=27)
SV	SV tiefe Exploitation (≤ 5)	SV hohe Exploitation (≥ 6)	SV tiefe Exploration (≤ 5)	SV hohe Exploration (≥ 6)
SV Kleinunternehmen (<36 Mitarbeiter)	4.95 (n=48)	5.21 (n=28)	4.61 (n=51)	5.08 (n=24)
SV Grossunternehmen (>36 Mitarbeiter)	5.03 (n=34)	5.84 (n=44)	4.59 (n=39)	5.42 (n=36)

Tabelle 24: Anhang – Post-hoc Analyse (Hierarchische) Distanz (Median Split)

Anmerkung: Die Bezeichnung „Grossunternehmen“ bezieht sich auf die Hälfte der befragten Unternehmen (Mitarbeiterzahl $>$ Median). Der Begriff Grossunternehmen bezeichnet üblicherweise Unternehmen ab 250 Mitarbeiter und grenzt sich damit von KMU mit weniger als 250 Mitarbeitern ab (vgl. EU Commission, 2009; Fueglistaller, Fust, Brunner & Althaus, 2015).



B) Beziehungsdauer

	CEO tiefe Exploitation (≤ 5)	CEO hohe Exploitation (≥ 6)	CEO tiefe Exploration (≤ 5)	CEO hohe Exploration (≥ 6)
CEO				
CEO kurze Dauer (< 4.1 Jahre)	5.11 (n=42)	5.43 (n=28)	4.21 (n=48)	6.33 (n=24)
CEO lange Dauer (> 4.1 Jahre)	5.11 (n=37)	5.6 (n=35)	4.13 (n=48)	6.12 (n=26)
SV				
	SV tiefe Exploitation (≤ 5)	SV hohe Exploitation (≥ 6)	SV tiefe Exploration (≤ 5)	SV hohe Exploration (≥ 6)
SV kurze Dauer (< 2.7 Jahre)	4.69 (n=34)	5.61 (n=31)	4.4 (n=40)	5.24 (n=21)
SV lange Dauer (> 2.7 Jahre)	5.19 (n=42)	5.59 (n=41)	4.76 (n=46)	5.27 (n=37)

Tabelle 25: Anhang – Post-hoc Analyse Beziehungsdauer (Median Split)



C) Kontaktzeit

CEO	CEO tiefe Exploitation (≤ 5)	CEO hohe Exploitation (≥ 6)	CEO tiefe Exploration (≤ 5)	CEO hohe Exploration (≥ 6)
CEO tiefe Kontaktzeit (< 1.3 Stunden p Woche)	5.21 (n=42)	5.64 (n=28)	4.28 (n=46)	6.21 (n=29)
CEO hohe Kontaktzeit (> 1.3 Stunden p Woche)	5.02 (n=33)	5.36 (n=33)	3.98 (n=46)	6.25 (n=20)
SV	SV tiefe Exploitation (≤ 5)	SV hohe Exploitation (≥ 6)	SV tiefe Exploration (≤ 5)	SV hohe Exploration (≥ 6)
SV tiefe Kontaktzeit (< 7.7 Stunden p Woche)	5.03 (n=38)	5.66 (n=32)	4.71 (n=41)	4.92 (n=26)
SV hohe Kontaktzeit (> 7.7 Stunden p Woche)	4.88 (n=37)	5.53 (n=36)	4.43 (n=42)	5.57 (n=30)

Tabelle 26: Anhang – Post-hoc Analyse Kontaktzeit (Median Split)



Anhang II: Übersetzung und Anpassung der finalisierten CEAI Skala

Nr. Original Skala (CEAI)	Wörtliche Übersetzung	Anpassung: Verständlichkeit & Hierarchiefokus
Faktor 1: Management Support - Management Unterstützung		
1	My organization is quick to use improved work methods.	Mein Vorgesetzter setzt Verbesserungen rasch um.
2	My organization is quick to use improved work methods that are developed by workers.	Mein Vorgesetzter setzt meine Verbesserungsvorschläge rasch um.
3	In my organization, developing one's own ideas is encouraged for the improvement of the corporation.	Mein Vorgesetzter fördert mich in der Entwicklung meiner Verbesserungsideen.
4	Upper management is aware and very receptive to my ideas and suggestions.	Mein Vorgesetzter ist offen für meine Ideen und Vorschläge.
6	Those employees who come up with innovative ideas on their own often receive management encouragement for their activities.	Mein Vorgesetzter ermutigt uns, wenn wir innovative Ideen vorschlagen.
8	Senior managers encourage innovators to bend rules and rigid procedures in order to keep promising ideas on track.	Innovative Mitarbeiter werden von meinem Vorgesetzten ermutigt, interne Regeln und Vorgaben zu dehnen, um aussichtsreiche Ideen umzusetzen.



Nr.	Original Skala (CEAI)	Wörtliche Übersetzung	Anpassung: Verständlichkeit & Hierarchiefokus
9	Many top managers have been known for their experience with the innovation process.	Viele unserer Top Manager sind bekannt für ihre Erfahrung im Innovationsprozess.	Mein Vorgesetzter ist bekannt für seine Erfahrung im Umgang mit Innovationsprozessen.
13	People are often encouraged to take calculated risks with ideas around here.	Mitarbeiter werden oft ermutigt, mit neuen Ideen kalkulierte Risiken einzugehen.	Mein Vorgesetzter ermutigt mich dazu, bei der Umsetzung von vorhandenen Ideen Risiken einzugehen.
14	Individual risk takers are often recognized for their willingness to champion new projects, whether eventually successful or not.	Individuelle "Risk-Taker" erhalten Anerkennung für deren Bereitschaft, neue Projekte zu verfechten, seien diese erfolgreich oder nicht.	Wenn ich und meine Kollegen selbstständig Projekte vorantreiben, erhalten wir von meinem Vorgesetzten Anerkennung, egal ob diese erfolgreich waren oder nicht.
16	This organization supports many small and experimental projects realizing that some will undoubtedly fail.	Die Organisation unterstützt die Realisierung vieler kleiner und experimenteller Projekte, auch wenn einige unzweifelhaft scheitern werden.	Mein Vorgesetzter unterstützt es, wenn Mitarbeiter im kleinen Rahmen einfach mal Neues ausprobieren und experimentieren, auch wenn dies nicht immer zu Erfolgen führt.
17	A worker with a good idea is often given free time to develop that idea.	Einem Mitarbeiter mit einer guten Idee wird oftmals Zeit zur Verfügung gestellt, um diese Idee zu entwickeln.	Einem Mitarbeiter mit einer guten Idee stellt mein Vorgesetzter oftmals Zeit zur Verfügung, um diese Idee zu entwickeln.
19	People are encouraged to talk to workers in other departments of this organization about ideas for new projects.	Die Mitarbeiter werden ermutigt, über ihre Ideen für neue Projekte mit Mitarbeitern in anderen Abteilungen des Unternehmens zu sprechen.	Mein Vorgesetzter ermutigt mich, neue Projektideen mit Mitarbeitern anderer Teams (Abteilungen/Bereiche) zu diskutieren.



Nr.	Original Skala (CEAI)	Wörtliche Übersetzung	Anpassung: Verständlichkeit & Hierarchiefokus
Faktor 2: Work Discretion - Selbstbestimmung			
20	I feel that I am my own boss and do not have to double check all of my decisions.	Ich empfinde, dass ich mein eigener Chef bin und dass ich nicht alle meine Entscheidungen doppelt prüfen lassen muss.	Unter meinem Vorgesetzten fühle ich mich als mein eigener Chef und muss nicht für all meine Entscheidungen seine Zustimmung einholen.
21	Harsh criticism and punishment result from mistakes made on the job.	Fehler bei der Arbeit erzeugen harsche Kritik und Bestrafung.	Fehler bei der Arbeit führen zu krasser Kritik durch meinen Vorgesetzten. (<i>umgepolt</i>)
22	This organization provides the chance to be creative and try my own methods of doing the job.	Diese Organisation bietet die Möglichkeit, kreativ zu sein und meine eigenen Methoden auszuprobieren, meine Arbeit zu tun.	Mein Vorgesetzter ermöglicht mir, eigene Arbeitsmethoden auszuprobieren.
23	This organization provides the freedom to use my own judgment.	Diese Organisation bietet mir die Freiheit, mein eigenes Ermessen anzuwenden.	Mein Vorgesetzter bietet mir grosse Entscheidungsfreiheit.
24	This organization provides the chance to do something that makes use of my abilities.	Diese Organisation bietet die Möglichkeit einer Tätigkeit, bei der ich meine Fähigkeiten einsetzen kann.	Mein Vorgesetzter setzt mich gemäss meinem Können ein.
Faktor 3: Rewards / Reinforcement – Vergütung / Verstärkung			
30	My manager helps me get my work done by removing obstacles.	Mein Vorgesetzter hilft mir bei meiner Arbeit indem er Hindernisse aus dem Weg räumt.	Mein Vorgesetzter unterstützt mich bei meiner Arbeit indem er Hindernisse aus dem Weg räumt.



Nr.	Original Skala (CEAI)	Wörtliche Übersetzung	Anpassung: Verständlichkeit & Hierarchiefokus
31	The rewards I receive are dependent upon my work on the job.	Meine Entlohnung ist abhängig von meiner Arbeit.	Mein Vorgesetzter belohnt mich in Abhängigkeit von meiner geleisteten Arbeit.
32	My supervisor will increase my job responsibilities if I am performing well in my job.	Mein Vorgesetzter steigert meine Verantwortlichkeiten, wenn ich eine gute Arbeitsleistung bringe.	Wenn ich meine Arbeit gut erledige, belohnt mich mein Vorgesetzter, indem er mir mehr Verantwortung überträgt.
33	My supervisor will give me special recognition if my work performance is especially good.	Bei sehr guter Arbeitsleistung erhalte ich von meinem Vorgesetzten spezielle Anerkennung.	Bei sehr guter Arbeitsleistung erhalte ich von meinem Vorgesetzten zusätzliche Anerkennung.
34	My manager would tell his boss if my work was outstanding.	Mein Vorgesetzter erzählt seinem Chef davon, wenn ich sehr gut arbeite.	Ich glaube, mein Vorgesetzter erzählt seinem Chef davon, wenn ich sehr gute Arbeit leiste. <i>(nur für SV anwendbar)</i>
Faktor 4: Time Availability - Verfügbare Zeit			
36	During the past three months, my workload was too heavy to spend time on developing new ideas.	Während den letzten drei Monaten war meine Arbeitsbelastung zu gross, als dass ich Zeit für die Entwicklung neuer Ideen einsetzen konnte.	Während den letzten drei Monaten gab mir mein Vorgesetzter so viele Aufgaben, dass ich keine Zeit hatte, neue Ideen zu entwickeln. <i>(umgepolt)</i>
37	I always seem to have plenty of time to get everything done.	Diese vier Fragen (Nr. 37-40) werden durch zwei neue Fragen ersetzt.	
38	I have just the right amount of time and workload to do everything well.	Die Originalquelle und die neuere Analyse von Hornsby et al. (2013) erachten diese Fragen als unproblematisch (mit Ausnahme der Frage nach der Jobstruktur).	37 neu) Mein Vorgesetzter gibt mir ausreichend Zeit, meine Aufgaben zu erledigen.



Nr.	Original Skala (CEAI)	Wörtliche Übersetzung	Anpassung: Verständlichkeit & Hierarchiefokus
39	My job is structured so that I have very little time to think about wider organizational problems.	In den Interviews zeigte sich, dass sowohl die Unterscheidung der vier Fragen (Nr. 37-40) sowie deren genauer Inhalt nur schwierig zu erfassen sind. Um eine Vermischung und Verwirrung zu vermeiden, wurden zwei neue Fragen erarbeitet.	39 neu) Mein Vorgesetzter gibt mir zu wenig Zeit, meine Aufgaben zu erledigen. (<i>umgepolrt</i>)
40	I feel that I am always working with time constraints on my job.	Meine Kollegen und ich finden stets Zeit für langfristige Problemlösungen.	Unter meinem Vorgesetzten haben meine Kollegen und ich ausreichend Zeit, um grundlegende Probleme anzupacken.
41	My co-workers and I always find time for long-term problem solving.		
Faktor 5: Organizational Boundaries - Organisationale Grenzen			
43	There are many written rules and procedures that exist for doing my major tasks.	Für meine Haupttätigkeiten existieren zahlreiche schriftlich definierte Regeln und Abläufe.	Für meine Tätigkeiten existieren zahlreiche schriftlich vorgegebene Abläufe von meinem Vorgesetzten.
44	On my job I have no doubt of what is expected of me.	Ich habe keine Zweifel daran, was von mir in meinem Beruf erwartet wird.	Ich weiss genau, was mein Vorgesetzter von mir in meinem Job erwartet.
47	My job description clearly specifies the standards of performance on which my job is evaluated.	Meine Stellenbeschreibung definiert klar die Leistungsstandards, gemäss welchen meine Arbeit beurteilt wird.	Mein Vorgesetzter gibt mir klare Vorgaben, wonach ich gemessen werde.
48	I clearly know what level of work performance is expected from me in terms of amount, quality, and timeliness of output.	Ich weiss genau, welche Arbeitsleistung von mir in Bezug auf Quantität, Qualität und Zeit erwartet wird.	Ich weiss genau, welche Arbeitsleistung mein Vorgesetzter von mir in Bezug auf Menge, Qualität und Schnelligkeit erwartet.

Tabelle 27: Anhang - Übersetzung und Skala der CEAI Skala



Anhang III: Übersicht der nicht verwendeten Fragen der CEAI Skala

Nr.	Original Skala (CEAI)	Kurz-Begründung	Kritisiert in:	
			Originalartikel (Hornsby et al., 2002)	Überarbeitung (Hornsby et al., 2013)
Faktor 1: Management Support - Management Unterstützung				
5	Promotion usually follows the development of new and innovative ideas.	Die Frage betrifft den Faktor Vergütung.		X
7	The "doers" are allowed to make decisions on projects without going through elaborate justification and approval procedures.	Die Frage betrifft die Organisationalen Grenzen.		X
10	Money is often available to get new project ideas off the ground.	Doppeldeutigkeit: In Pretest und Interviews wurde der Begriff „Geld“ eng mit dem Faktor Vergütung verknüpft.		
11	Individuals with successful innovative projects receive additional rewards and compensation beyond the standard reward system for their ideas and efforts.	Die Frage betrifft den Faktor Vergütung.	X	X
12	There are several options within the organization for individuals to get financial support for their innovative projects and ideas.	Doppeldeutigkeit: In Pretest und Interviews wurde der Begriff „Geld“ meist unterschiedlich verstanden.		X



Nr.	Original Skala (CEAI)	Kurz-Begründung	Kritisiert in:	
			Originalartikel (Hornsby et al., 2002)	Überarbeitung (Hornsby et al., 2013)
15	The term "risk taker" is considered a positive attribute for people in my work area.	Der Begriff "Risk-Taker" ist schwierig zu übersetzen. Die Formulierung "Risiken eingehen" hat bei den Interviews starke Irritation erzeugt, da damit gesundheitliche Risiken assoziiert wurden (Arbeitssicherheit). Bei dieser Frage wird Risiko nicht relativiert.		X
18	There is considerable desire among people in the organization for generating new ideas without regard to crossing departmental or functional boundaries.	Diese Frage ist eine Kombination zweier Fragen: Wunsch nach Personen mit neuen Ideen sowie Abteilungsgrenzen.		X
Faktor 2: Work Discretion - Selbstbestimmung				
25	I have the freedom to decide what I do on my job.	Die Frage ist unverständlich formuliert. Es fehlt ein Vergleichswert oder zumindest eine Präzisierung.		
26	It is basically my own responsibility to decide how my job gets done.	Die Frage ist unverständlich formuliert. Es fehlt ein Vergleichswert oder zumindest eine Präzisierung.		
27	I almost always get to decide what I do on my job.	Die Frage ist unverständlich formuliert. Es fehlt ein Vergleichswert oder zumindest eine Präzisierung.		X
28	I have much autonomy on my job and am left on my own to do my own work	Der Begriff "Autonomie" oder auch "Selbstbestimmung" kann von Front-Linern missverstanden werden.		





Nr.	Original Skala (CEAI)	Kurz-Begründung	Kritisiert in:	
			Originalartikel (Hornsby et al., 2002)	Überarbeitung (Hornsby et al., 2013)
29	I seldom have to follow the same work methods or steps for doing my major tasks from day to day.	Diese Frage scheint auf innovative Berufsfelder zu fokussieren. Front-Liner (besonders in technischen Berufen) könnten diese Frage missverstehen.		
Faktor 3: Rewards / Reinforcement – Vergütung / Verstärkung				
35	There is a lot of challenge in my job.	Unverständlich: Kein Faktor wird fokussiert.	X	X
Faktor 5: Organizational Boundaries - Organisationale Grenzen				
<i>Hornsby et al. (2013) haben alle Fragen dieses Faktors entweder entfernt oder zu einem anderen Faktor umgeteilt.</i>				
42	In the past three months, I have always followed standard operating procedures or practices to do my major tasks.	Gemäss Hornsby et al. (2013) ist dies eine umgepolte Frage. Ein tieferer Wert steht für grosses CE. Doch bei Front-Linern und in einem technischen Umfeld wird das Befolgen von Standards als positiv verstanden. Somit könnte es hier zu Unklarheiten kommen.		X
45	There is little uncertainty in my job.	Die Interviews zeigten eine grosse Unklarheit darüber, ob mit dieser Frage das eigene Fachwissen oder die Entfaltungsmöglichkeiten beurteilt werden.		X
46	During the past year, my immediate supervisor discussed my work performance with me frequently.	Es handelt sich um eine prozedurale Frage. Zudem wäre diese Frage eher dem Faktor Vergütung zuzuordnen.	X	X

Tabelle 28: Anhang - Nicht verwendete Fragen der CEAI Skala



Anhang IV: Fragebogen an die Front-Line Mitarbeiter

 <p>Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen</p> <p>Universität St.Gallen</p>	<p>Universität St. Gallen Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen</p> <p>Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship</p> <p>Dufourstrasse 40a CH-9000 St. Gallen</p>	<p>Telefon +41 71 224 71 00 Telefax +41 71 224 71 01 www.kmu.unisg.ch</p>
<p>«Firma»</p> <p>«Vorname__FL» «Name__FL»</p> <p>St. Gallen, 05. November 2013</p> <p>Studie Mitunternehmertum in KMU</p> <p>«Anrede» «Name__FL»</p> <p>Ich arbeite als Projektleiter und Doktorand an der Universität St.Gallen. Im Rahmen meiner Dissertation erforsche ich das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern in KMU. Dies unterstützt ihr Geschäftsführer, «Vorname_CEO» «Name_CEO», indem er einzelne Mitarbeiter an der Umfrage teilnehmen lässt.</p> <p>Damit die Ergebnisse der Untersuchung möglichst realitätsnah sind, braucht es Ihre klaren und ehrlichen Antworten! Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten - wir benötigen Ihre aufrichtige Meinung. Selbstverständlich behandeln wir Ihre Aussagen vertraulich, niemand ausserhalb des Forschungsteams erhält Zugang zu Ihren Antworten! Auch ihre Vorgesetzten erhalten keinen Einblick in Ihre Angaben.</p> <p>Füllen Sie nun bitte den Fragebogen aus, legen diesen in das vorfrankierte Couvert und senden es bis am 30. November 2013 an das KMU Institut der Universität St.Gallen (KMU-HSG).</p> <p>Als Zeichen unserer Dankbarkeit verlosen wir unter allen Teilnehmern drei Einkaufsgutscheine der Migros von je 100 Franken.</p> <p>Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Teilnahme - Sie erfüllen damit eine wichtige Funktion in meiner Forschungsarbeit!</p> <p>Freundliche Grüsse</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div> <p>Sandro M. Keller Doktorand & Projektleiter KMU-HSG</p> <p>PS: Bei Fragen oder Unklarheiten stehe ich Ihnen sehr gerne zur Verfügung: 071 / 224 71 23 oder sandro.keller@unisg.ch</p>		



Name der Firma: «Firma»		Ihre Funktion im Unternehmen: «Funktion_im_Betrieb»						
Bitte kreuzen Sie an, wie stark Sie den folgenden Aussagen zustimmen:	Vorgesetzter	Stimme überhaupt nicht zu		Stimme voll und ganz zu			weiss nicht	
Mein Vorgesetzter verbessert, optimiert, steigert die Effizienz und verfeinert bestehende Prozesse und Abläufe.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7
	«Vorname_SV» «Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7
Mein Vorgesetzter ist innovativ, führt neue Produkte und Angebote ein, sucht neue Chancen, auch wenn dies mit Unsicherheit und Risiken verbunden ist.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7
	«Vorname_SV» «Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7
Selbsteinschätzung: Ich verbessere, optimiere, steigere die Effizienz und verfeinere bestehende Prozesse und Abläufe.	«Vorname_FL» «Name_FL»	1	2	3	4	5	6	7
Selbsteinschätzung: Ich bin innovativ, suche nach neuen Chancen, auch wenn dies mit Unsicherheit und Risiken verbunden ist.	«Vorname_FL» «Name_FL»	1	2	3	4	5	6	7
t - Kreuzen Sie an: Legt Ihr Vorgesetzter mehr Gewicht auf die kleinen, alltäglichen Verbesserungen bestehender Abläufe und Produkte oder auf grundlegende Innovationen in neue Produkte, neue Maschinen und neue Märkte?								
1= kleine, alltägliche Verbesserungen		«Vorname_CEO» «Name_CEO»			Grundlegende, radikale Innovationen = 7			
<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 1	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 2	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 3	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 4	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 5	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 6	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 7	Kann ich nicht beurteilen: <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	
1= kleine, alltägliche Verbesserungen		«Vorname_SV» «Name_SV»			Grundlegende, radikale Innovationen = 7			
<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 1	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 2	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 3	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 4	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 5	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 6	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 7	Kann ich nicht beurteilen: <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	
1= kleine, alltägliche Verbesserungen		«Vorname_FL» «Name_FL»			Grundlegende, radikale Innovationen = 7			
<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 1	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 2	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 3	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 4	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 5	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 6	<input style="width: 30px; height: 30px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> 7	Kann ich nicht beurteilen: <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	



Bitte kreuzen Sie an, wie stark Sie den folgenden Aussagen zustimmen:	Nachname Vorgesetzter	1= Ich stimme überhaupt nicht zu							7= Ich stimme voll und ganz zu							weiss nicht
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter setzt Verbesserungen rasch um.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter setzt meine Verbesserungsvorschläge rasch um.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter fördert mich in der Entwicklung meiner Verbesserungsideen.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter ist offen für meine Ideen und Vorschläge.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter ermutigt uns, wenn wir innovative Ideen vorschlagen.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Innovative Mitarbeiter werden von meinem Vorgesetzten ermutigt, interne Regeln und Vorgaben zu dehnen, um aussichtsreiche Ideen umzusetzen.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter ist bekannt für seine Erfahrung im Umgang mit Innovationsprozessen.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter ermutigt mich dazu, bei der Umsetzung von vorhandenen Ideen Risiken einzugehen.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Wenn ich und meine Kollegen selbstständig Projekte vorantreiben, erhalten wir von meinem Vorgesetzten Anerkennung, egal ob diese erfolgreich waren oder nicht.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter unterstützt es, wenn Mitarbeiter im kleinen Rahmen einfach mal Neues ausprobieren und experimentieren, auch wenn dies nicht immer zu Erfolgen führt.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Einem Mitarbeiter mit einer guten Idee stellt mein Vorgesetzter oftmals Zeit zur Verfügung, um diese Idee zu entwickeln.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter ermutigt mich, neue Projektideen mit Mitarbeitern anderer Teams (Abteilungen/Bereiche) zu diskutieren.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Unter meinem Vorgesetzten fühle ich mich als mein eigener Chef und muss nicht für all meine Entscheidungen seine Zustimmung einholen.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Fehler bei der Arbeit führen zu krasser Kritik durch meinen Vorgesetzten.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter ermöglicht mir, eigene Arbeitsmethoden auszuprobieren.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter bietet mir grosse Entscheidungsfreiheit.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter setzt mich gemäss meinem Können ein.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter unterstützt mich bei meiner Arbeit indem er Hindernisse aus dem Weg räumt.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter belohnt mich in Abhängigkeit von meiner geleisteten Arbeit.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Wenn ich meine Arbeit gut erledige, belohnt mich mein Vorgesetzter, indem er mir mehr Verantwortung überträgt.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	




Bitte kreuzen Sie an, wie stark Sie den folgenden Aussagen zustimmen:	Vorgesetzter	1= Ich stimme überhaupt nicht zu						7= Ich stimme voll und ganz zu	weiss nicht
		1	2	3	4	5	6	7	
Bei sehr guter Arbeitsleistung erhalte ich von meinem Vorgesetzten zusätzliche Anerkennung.	«Name_CEO» «Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	
Ich glaube, mein Vorgesetzter erzählt seinem Chef davon, wenn ich sehr gute Arbeit leiste.	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	
Während den letzten drei Monaten gab mir mein Vorgesetzter so viele Aufgaben, dass ich keine Zeit hatte, neue Ideen zu entwickeln.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter gibt mir ausreichend Zeit, meine Aufgaben zu erledigen.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter gibt mir zu wenig Zeit, meine Aufgaben zu erledigen.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	
Unter meinem Vorgesetzten haben meine Kollegen und ich ausreichend Zeit, um grundlegende Probleme anzupacken.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	
Für meine Tätigkeiten existieren zahlreiche schriftlich vorgegebene Abläufe von meinem Vorgesetzten.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	
Ich weiss genau, was mein Vorgesetzter von mir in meinem Job erwartet.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter gibt mir klare Vorgaben, wonach ich gemessen werde.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	
Ich weiss genau, welche Arbeitsleistung mein Vorgesetzter von mir in Bezug auf Menge, Qualität und Schnelligkeit erwartet.	«Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	
Persönliche Angaben (welche absolut vertraulich behandelt werden)									
Name: «Vorname__FL» «Name__FL»					Geburtsdatum: «Geburtsdatum»				
Geschlecht: «Sex»					Muttersprache:				
Seit wann arbeiten Sie für dieses Unternehmen?					«Im_Betrieb_seit»				
Wie lange arbeiten Sie bereits für diesen Vorgesetzten?					«Name_CEO» _____ Jahre				
					«Name_SV» _____ Jahre				
Wie viele Stunden pro Woche haben Sie Kontakt mit Ihrem Vorgesetzten?					«Name_CEO» _____ Stunden pro Woche				
					«Name_SV» _____ Stunden pro Woche				
Was ist ihr letzter Bildungsabschluss? <input type="checkbox"/> Obligatorische Schulzeit <input type="checkbox"/> Anlehre <input type="checkbox"/> Berufslehre <input type="checkbox"/> Matura <input type="checkbox"/> Vorarbeiterschule <input type="checkbox"/> Polierschule <input type="checkbox"/> Technikerschule <input type="checkbox"/> Bauführerschule <input type="checkbox"/> Fachhochschule <input type="checkbox"/> Meisterprüfung <input type="checkbox"/> Universität / ETH <input type="checkbox"/> Anderes: _____									
Möchten Sie uns sonst noch etwas mitteilen? Gerne nehmen wir an dieser Stelle Ihre Anmerkungen entgegen:									

Nun brauchen Sie den ausgefüllten Fragebogen nur noch in das vorfrankierte Couvert zu legen und an das KMU Institut der Universität St.Gallen (KMU-HSG) zurück zu senden.

Besten Dank für Ihren wertvollen Beitrag zur Erforschung
von Mitunternehmertum in KMU!



Anhang V: Fragebogen an die Supervisors

 <p>Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen</p> <p>Universität St.Gallen</p>	<p>Universität St. Gallen Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen</p> <p>Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship</p> <p>Dufourstrasse 40a CH-9000 St. Gallen</p>	<p>Telefon +41 71 224 71 00 Telefax +41 71 224 71 01 www.kmu.unisg.ch</p>
--	--	---

«Firma»

«Vorname_SV» «Name_SV»

St. Gallen, 05. November 2013

Studie Mitunternehmertum in KMU

«Anrede» «Name_SV»

Ich arbeite als Projektleiter und Doktorand an der Universität St.Gallen. Im Rahmen meiner Dissertation erforsche ich das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern in KMU. Dies unterstützt ihr Geschäftsführer, «Vorname_CEO» «Name_CEO», indem er einzelne Mitarbeiter an der Umfrage teilnehmen lässt.


Damit die Ergebnisse der Untersuchung möglichst realitätsnah sind, braucht es Ihre klaren und ehrlichen Antworten! Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten - wir benötigen Ihre aufrichtige Meinung. Selbstverständlich behandeln wir Ihre Aussagen vertraulich, niemand ausserhalb des Forschungsteams erhält Zugang zu Ihren Antworten! Auch ihre Vorgesetzten erhalten keinen Einblick in Ihre Angaben.

Füllen Sie nun bitte den Fragebogen aus, legen diesen in das vorfrankierte Couvert und senden es bis am **30. November 2013** an das KMU Institut der Universität St.Gallen (KMU-HSG).

Als Zeichen unserer Dankbarkeit verlosen wir unter allen Teilnehmern drei Einkaufsgutscheine der Migros von je 100 Franken.

Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Teilnahme - Sie erfüllen damit eine wichtige Funktion in meiner Forschungsarbeit!

Freundliche Grüsse



Sandro M. Keller
Doktorand & Projektleiter KMU-HSG

PS: Bei Fragen oder Unklarheiten stehe ich Ihnen sehr gerne zur Verfügung:
071 / 224 71 23 oder sandro.keller@unisg.ch



Name der Firma: «Firma»		Ihre Funktion im Unternehmen: «Funktion_im_Betrieb»							
Bitte kreuzen Sie an, wie stark Sie den folgenden Aussagen zustimmen:	Vorgesetzter	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu			weiss nicht	
Mein Vorgesetzter verbessert, optimiert, steigert die Effizienz und verfeinert bestehende Prozesse und Abläufe.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter ist innovativ, führt neue Produkte und Angebote ein, sucht neue Chancen, auch wenn dies mit Unsicherheit und Risiken verbunden ist.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Selbsteinschätzung: Ich verbessere, optimiere, steigere die Effizienz und verfeinere bestehende Prozesse und Abläufe.	«Vorname_SV» «Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	
Selbsteinschätzung: Ich bin innovativ, suche nach neuen Chancen, auch wenn dies mit Unsicherheit und Risiken verbunden ist.	«Vorname_SV» «Name_SV»	1	2	3	4	5	6	7	
Entscheidungsfrage - Kreuzen Sie an: Legt Ihr Vorgesetzter mehr Gewicht auf die kleinen, alltäglichen Verbesserungen bestehender Abläufe und Produkte oder auf grundlegende Innovationen in neue Produkte, neue Maschinen und neue Märkte?									
1= kleine, alltägliche Verbesserungen		«Vorname_CEO» «Name_CEO»			Grundlegende, radikale Innovationen = 7				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	Kann ich nicht beurteilen: <input type="checkbox"/>		
1= kleine, alltägliche Verbesserungen		«Vorname_SV» «Name_SV»			Grundlegende, radikale Innovationen = 7				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	Kann ich nicht beurteilen: <input type="checkbox"/>		

Bitte kreuzen Sie an, wie stark Sie den folgenden Aussagen zustimmen:	Unterstellter	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu			weiss nicht	
Mein Mitarbeiter verbessert, optimiert, steigert die Effizienz und verfeinert bestehende Prozesse und Abläufe.	«Name_FL_1»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_FL_2»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_FL_3»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_FL_4»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_FL_5»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Mitarbeiter ist innovativ, führt neue Produkte und Angebote ein, sucht neue Chancen, auch wenn dies mit Unsicherheit und Risiken verbunden ist.	«Name_FL_1»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_FL_2»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_FL_3»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_FL_4»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_FL_5»	1	2	3	4	5	6	7	



Entscheidungsfrage - Kreuzen Sie an:
 Legt Ihr Unterstellter mehr Gewicht auf die kleinen, alltäglichen Verbesserungen bestehender Abläufe und Produkte oder auf grundlegende Innovationen in neue Produkte, neue Maschinen und neue Märkte?

1= kleine, alltägliche Verbesserungen «Vorname_FL_1» «Name_FL_1» Grundlegende, radikale Innovationen = 7

1 2 3 4 5 6 7
 Kann ich nicht beurteilen:

1= kleine, alltägliche Verbesserungen «Vorname_FL_2» «Name_FL_2» Grundlegende, radikale Innovationen = 7

1 2 3 4 5 6 7
 Kann ich nicht beurteilen:

1= kleine, alltägliche Verbesserungen «Vorname_FL_3» «Name_FL_3» Grundlegende, radikale Innovationen = 7

1 2 3 4 5 6 7
 Kann ich nicht beurteilen:

1= kleine, alltägliche Verbesserungen «Vorname_FL_4» «Name_FL_4» Grundlegende, radikale Innovationen = 7

1 2 3 4 5 6 7
 Kann ich nicht beurteilen:

1= kleine, alltägliche Verbesserungen «Vorname_FL_5» «Name_FL_5» Grundlegende, radikale Innovationen = 7

1 2 3 4 5 6 7
 Kann ich nicht beurteilen:

Bitte kreuzen Sie an, wie stark Sie den folgenden Aussagen zustimmen:	Vorgesetzter	1= Ich stimme überhaupt nicht zu							7 = Ich stimme voll und ganz zu							weiss nicht	
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
Mein Vorgesetzter setzt Verbesserungen rasch um.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»																
Mein Vorgesetzter setzt meine Verbesserungsvorschläge rasch um.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»																
Mein Vorgesetzter fördert mich in der Entwicklung meiner Verbesserungsideen.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»																
Mein Vorgesetzter ist offen für meine Ideen und Vorschläge.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»																
Mein Vorgesetzter ermutigt uns, wenn wir innovative Ideen vorschlagen.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»																
Innovative Mitarbeiter werden von meinem Vorgesetzten ermutigt, interne Regeln und Vorgaben zu dehnen, um aussichtsreiche Ideen umzusetzen.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»																
Mein Vorgesetzter ist bekannt für seine Erfahrung im Umgang mit Innovationsprozessen.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»																
Mein Vorgesetzter ermutigt mich dazu, bei der Umsetzung von vorhandenen Ideen Risiken einzugehen.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»																



Wenn ich und meine Kollegen selbstständig Projekte vorantreiben, erhalten wir von meinem Vorgesetzten Anerkennung, egal ob diese erfolgreich waren oder nicht.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter unterstützt es, wenn Mitarbeiter im kleinen Rahmen einfach mal Neues ausprobieren und experimentieren, auch wenn dies nicht immer zu Erfolgen führt.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Einem Mitarbeiter mit einer guten Idee stellt mein Vorgesetzter oftmals Zeit zur Verfügung, um diese Idee zu entwickeln.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter ermutigt mich, neue Projektideen mit Mitarbeitern anderer Teams (Abteilungen/Bereiche) zu diskutieren.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Unter meinem Vorgesetzten fühle ich mich als mein eigener Chef und muss nicht für all meine Entscheidungen seine Zustimmung einholen.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Fehler bei der Arbeit führen zu krasser Kritik durch meinen Vorgesetzten.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter ermöglicht mir, eigene Arbeitsmethoden auszuprobieren.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter bietet mir grosse Entscheidungsfreiheit.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter setzt mich gemäss meinem Können ein.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter unterstützt mich bei meiner Arbeit indem er Hindernisse aus dem Weg räumt.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter belohnt mich in Abhängigkeit von meiner geleisteten Arbeit.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Wenn ich meine Arbeit gut erledige, belohnt mich mein Vorgesetzter, indem er mir mehr Verantwortung überträgt.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Bei sehr guter Arbeitsleistung erhalte ich von meinem Vorgesetzten zusätzliche Anerkennung.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Während den letzten drei Monaten gab mir mein Vorgesetzter so viele Aufgaben, dass ich keine Zeit hatte, neue Ideen zu entwickeln.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter gibt mir ausreichend Zeit, meine Aufgaben zu erledigen.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter gibt mir zu wenig Zeit, meine Aufgaben zu erledigen.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Unter meinem Vorgesetzten haben meine Kollegen und ich ausreichend Zeit, um grundlegende Probleme anzupacken.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Für meine Tätigkeiten existieren zahlreiche schriftlich vorgegebene Abläufe von meinem Vorgesetzten.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Ich weiss genau, was mein Vorgesetzter von mir in meinem Job erwartet.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Vorgesetzter gibt mir klare Vorgaben, wonach ich gemessen werde.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Ich weiss genau, welche Arbeitsleistung mein Vorgesetzter von mir in Bezug auf Menge, Qualität und Schnelligkeit erwartet.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	




Persönliche Angaben (welche absolut vertraulich behandelt werden)	
Name: «Vorname_SV» «Name_SV»	Geburtsdatum: «Geburtsdatum»
Geschlecht: «Sex»	Muttersprache:
Wie viele Stunden pro Woche haben Sie Kontakt mit Ihrem Vorgesetzten?	_____ Stunden pro Woche
Seit wann arbeiten Sie für dieses Unternehmen?	«Im_Betrieb_seit»
Wie lange arbeiten Sie bereits für Ihren Vorgesetzten?	
Was ist ihr letzter Bildungsabschluss?	<input type="checkbox"/> Obligatorische Schulzeit <input type="checkbox"/> Anlehre <input type="checkbox"/> Berufslehre <input type="checkbox"/> Matura <input type="checkbox"/> Vorarbeiterschule <input type="checkbox"/> Polierschule <input type="checkbox"/> Technikerschule <input type="checkbox"/> Bauführerschule <input type="checkbox"/> Fachhochschule <input type="checkbox"/> Meisterprüfung <input type="checkbox"/> Universität / ETH <input type="checkbox"/> Anderes: _____
Möchten Sie uns sonst noch etwas mitteilen? Gerne nehmen wir an dieser Stelle Ihre Anmerkungen entgegen:	

Nun brauchen Sie den ausgefüllten Fragebogen nur noch in das vorfrankierte Couvert zu legen und an das KMU Institut der Universität St.Gallen (KMU-HSG) zurück zu senden.

Besten Dank für Ihren wertvollen Beitrag zur Erforschung
von Mitunternehmertum in KMU!



Anhang VI: Fragebogen an die CEOs

 <p>Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen</p> <p>Universität St.Gallen</p>	<p>Universität St. Gallen Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen</p> <p>Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship</p> <p>Dufourstrasse 40a CH-9000 St. Gallen</p>	<p>Telefon +41 71 224 71 00 Telefax +41 71 224 71 01 www.kmu.unisg.ch</p>
--	--	---

«Firma»
«HerrnFrau»
«Vorname_CEO» «Name_CEO»
«Strasse»
«PLZ» «Stadt»

St. Gallen, 05. November 2013

Studie Mitunternehmertum in KMU

«Anrede» «Vorname_CEO»

Wie bereits vor längerer Zeit mitgeteilt, erforsche ich im Rahmen meiner Dissertation das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern in KMU. Du unterstützt mich darin, indem Du und einige Deiner Mitarbeiter an dieser Studie teilnehmen. Das freut mich sehr.


Anbei sende ich Dir sämtliche Fragebogen für alle teilnehmenden Mitarbeiter. Es ist wichtig, dass alle aufgeführten Mitarbeiter ihren individuellen Fragebogen ausfüllen. Um die Vertraulichkeit und Anonymität der Daten zu gewährleisten, erhält jeder Mitarbeiter ein vorfrankiertes Couvert. Somit werden die Fragebögen durch die Mitarbeiter direkt an mich retourniert.

Als oberste Führungskraft deines Unternehmens sind Deine Antworten von zentraler Bedeutung. Du erhältst daher einen spezifischen Fragebogen, welcher etwas länger ist. Bitte fülle diesen aus und sende mir diesen **bis am 30. November 2013** zurück (Antwortcouvert liegt bei).

Damit die Studie wissenschaftlichen Ansprüchen genügt, ist die vollständige Teilnahme aller gemeldeten Mitarbeiter notwendig. Ich bin Dir daher sehr dankbar, wenn Du deine Mitarbeiter zur Teilnahme motivieren würdest. Als Zeichen unserer Dankbarkeit verlosen wir unter allen Teilnehmern drei Einkaufsgutscheine der Migros von je 100 Franken.

Ich danke Dir herzlich für Deine Teilnahme - Du erfüllst damit eine wichtige Funktion in meiner Forschungsarbeit!

Beste Grüsse



Sandro M. Keller
Doktorand & Projektleiter KMU-HSG

PS: Bei Fragen oder Unklarheiten stehe ich Dir sehr gerne zur Verfügung:
071 / 224 71 23 oder sandro.keller@unisg.ch



Name der Firma: «Firma»		Ihre Funktion im Unternehmen: Geschäftsführer							
Bitte kreuzen Sie an, wie stark Sie den folgenden Aussagen zustimmen:	Zu beurteilen	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu			weiss nicht	
Selbsteinschätzung: Ich verbessere, optimiere, steigere die Effizienz und verfeinere bestehende Prozesse und Abläufe.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Selbsteinschätzung: Ich bin innovativ, suche nach neuen Chancen, auch wenn dies mit Unsicherheit und Risiken verbunden ist.	«Vorname_CEO» «Name_CEO»	1	2	3	4	5	6	7	
Einschätzung der Unternehmung: Mein Unternehmen verbessert, optimiert, steigert die Effizienz und verfeinert bestehende Prozesse und Abläufe.	«Firma»	1	2	3	4	5	6	7	
Einschätzung der Unternehmung: Mein Unternehmen ist innovativ, sucht nach neuen Chancen, auch wenn dies mit Unsicherheit und Risiken verbunden ist.	«Firma»	1	2	3	4	5	6	7	
Entscheidungsfrage - Kreuzen Sie an:									
Legen Sie (resp. das Unternehmen) mehr Gewicht auf die kleinen, alltäglichen Verbesserungen bestehender Abläufe und Produkte oder auf grundlegende Innovationen in neue Produkte, neue Maschinen und neue Märkte?									
1= kleine, alltägliche Verbesserungen		«Vorname_CEO» «Name_CEO»			Grundlegende, radikale Innovationen = 7				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	Kann ich nicht beurteilen: <input type="checkbox"/>		
1= kleine, alltägliche Verbesserungen		Unternehmen («Firma»)			Grundlegende, radikale Innovationen = 7				
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	Kann ich nicht beurteilen: <input type="checkbox"/>		
Bitte kreuzen Sie an, wie stark Sie den folgenden Aussagen zustimmen:	Nachname Untersteller	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu			weiss nicht	
Mein Mitarbeiter verbessert, optimiert, steigert die Effizienz und verfeinert bestehende Prozesse und Abläufe.	«Name_SV_1»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV_2»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV_3»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_FL_1»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_FL_2»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_FL_3»	1	2	3	4	5	6	7	
Mein Mitarbeiter ist innovativ, führt neue Produkte und Angebote ein, sucht neue Chancen, auch wenn dies mit Unsicherheit und Risiken verbunden ist.	«Name_SV_1»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV_2»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_SV_3»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_FL_1»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_FL_2»	1	2	3	4	5	6	7	
	«Name_FL_3»	1	2	3	4	5	6	7	



Entscheidungsfrage - Kreuzen Sie an:									
Legt Ihr Mitarbeiter mehr Gewicht auf die kleinen, alltäglichen Verbesserungen bestehender Abläufe und Produkte oder auf grundlegende Innovationen in neue Produkte, neue Maschinen und neue Märkte?									
1= kleine, alltägliche Verbesserungen		«Vorname_SV_1» «Name_SV_1»				Grundlegende, radikale Innovationen = 7			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Kann ich nicht beurteilen: <input type="checkbox"/>									
1= kleine, alltägliche Verbesserungen		«Vorname_SV_2» «Name_SV_2»				Grundlegende, radikale Innovationen = 7			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Kann ich nicht beurteilen: <input type="checkbox"/>									
1= kleine, alltägliche Verbesserungen		«Vorname_SV_3» «Name_SV_3»				Grundlegende, radikale Innovationen = 7			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Kann ich nicht beurteilen: <input type="checkbox"/>									
1= kleine, alltägliche Verbesserungen		«Vorname_FL_1» «Name_FL_1»				Grundlegende, radikale Innovationen = 7			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Kann ich nicht beurteilen: <input type="checkbox"/>									
1= kleine, alltägliche Verbesserungen		«Vorname_FL_2» «Name_FL_2»				Grundlegende, radikale Innovationen = 7			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Kann ich nicht beurteilen: <input type="checkbox"/>									
1= kleine, alltägliche Verbesserungen		«Vorname_FL_3» «Name_FL_3»				Grundlegende, radikale Innovationen = 7			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Kann ich nicht beurteilen: <input type="checkbox"/>									
Bitte kreuzen Sie an, wie stark Sie den folgenden Aussagen zustimmen:							1= Ich stimme überhaupt nicht zu	7 = Ich stimme voll und ganz zu	weiss nicht
In unserem Unternehmen werden Verbesserungen rasch umgesetzt.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen werden Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern rasch umgesetzt.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird die Entwicklung neuer Verbesserungsideen gefördert.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen sind die Kadermitarbeiter offen für neue Ideen und Vorschläge.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen werden Mitarbeiter, die neue innovative Ideen vorschlagen, durch die Unternehmensführung in ihren Aktivitäten ermutigt.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen werden innovative Mitarbeiter von den Führungskräften ermutigt, interne Regeln und Vorgaben zu dehnen, um aussichtsreiche Ideen umzusetzen.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Führungskräfte in unserem Unternehmen sind bekannt für ihre Erfahrung im Umgang mit Innovationsprozessen.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen werden die Mitarbeiter ermutigt, bei der Umsetzung von vorhandenen Ideen Risiken einzugehen.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen erhalten Mitarbeiter Anerkennung für die Bereitschaft, selbstständig Projekte vorantreiben, seien diese erfolgreich oder auch nicht.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unser Unternehmen unterstützt es, wenn Mitarbeiter im kleinen Rahmen einfach mal Neues ausprobieren und experimentieren, auch wenn dies nicht immer zu Erfolgen führt.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen wird Mitarbeitern mit einer guten Idee oftmals Zeit zur Verfügung gestellt, um diese Ideen zu entwickeln.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



In unserem Unternehmen werden Mitarbeiter ermutigt, neue Projektideen mit Mitarbeitern anderer Teams (Abteilungen/Bereiche) zu diskutieren.	1	2	3	4	5	6	7	
In unserem Unternehmen fühlen sich die Mitarbeiter als eigener Chef und müssen nicht für alle Entscheidungen die Zustimmung des Vorgesetzten einholen.	1	2	3	4	5	6	7	
Personen, die Fehler machen, werden in unserem Unternehmen stark für Ihre Fehler kritisiert	1	2	3	4	5	6	7	
Unser Unternehmen ermöglicht es mir, eigene Arbeitsmethoden auszuprobieren.	1	2	3	4	5	6	7	
In unserem Unternehmen haben die Mitarbeiter grosse Entscheidungsfreiheit.	1	2	3	4	5	6	7	
In unserem Unternehmen werden die Mitarbeiter gemäss ihrem Können eingesetzt.	1	2	3	4	5	6	7	
In unserem Unternehmen werden die Mitarbeiter unterstützt, indem Vorgesetzte ihnen Hindernisse aus dem Weg räumen.	1	2	3	4	5	6	7	
In unserem Unternehmen erfolgt die Belohnung in Abhängigkeit von der geleisteten Arbeit.	1	2	3	4	5	6	7	
Wenn in unserem Unternehmen ein Mitarbeiter seine Arbeit gut erledigt, wird er belohnt, indem er mehr Verantwortung erhält.	1	2	3	4	5	6	7	
Mitarbeiter in unserem Unternehmen erhalten bei sehr guter Arbeitsleistung zusätzliche Anerkennung.	1	2	3	4	5	6	7	
Unsere Kadermitarbeiter erzählen mir, wenn jemand sehr gute Arbeit leistet.	1	2	3	4	5	6	7	
In unserem Unternehmen hatten die Mitarbeiter während den letzten drei Monaten so viel zu tun, dass sie keine Zeit hatten, neue Ideen zu entwickeln.	1	2	3	4	5	6	7	
In unserem Unternehmen haben die Mitarbeiter ausreichend Zeit, ihre Aufgaben zu erledigen.	1	2	3	4	5	6	7	
In unserem Unternehmen haben die Mitarbeiter zu wenig Zeit, um ihre Aufgaben zu erledigen.	1	2	3	4	5	6	7	
In unserem Unternehmen haben die Mitarbeiter ausreichend Zeit, um grundlegende Probleme anzupacken.	1	2	3	4	5	6	7	
In unserem Unternehmen existieren für viele Tätigkeiten zahlreiche schriftlich vorgegebene Regeln und Abläufe.	1	2	3	4	5	6	7	
In unserem Unternehmen wissen die Mitarbeiter genau, was von ihnen erwartet.	1	2	3	4	5	6	7	
Die Stellenbeschreibungen in unserem Unternehmen geben klare Vorgaben, wonach die Mitarbeiter gemessen werden.	1	2	3	4	5	6	7	
Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen wissen genau, welche Arbeitsleistung von ihnen in Bezug auf Menge, Qualität und Schnelligkeit erwartet wird.	1	2	3	4	5	6	7	
Persönliche Angaben (welche absolut vertraulich behandelt werden)								
Name: «Vorname_CEO» «Name_CEO»					Geburtsdatum: «Geburtsdatum»			
Geschlecht: «Sex»					Muttersprache:			
Wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie durchschnittlich für das Unternehmen?					_____ Stunden pro Woche			
Seit wann arbeiten Sie für dieses Unternehmen?					_____ «Im_Betrieb_seit»			
Wie lange arbeiten Sie bereits als oberste Führungskraft in diesem Unternehmen?					_____ Jahre			
Was ist ihr letzter Bildungsabschluss? <input type="checkbox"/> Obligatorische Schulzeit <input type="checkbox"/> Anlehre <input type="checkbox"/> Berufslehre <input type="checkbox"/> Matura <input type="checkbox"/> Vorarbeiterschule <input type="checkbox"/> Polierschule <input type="checkbox"/> Technikerschule <input type="checkbox"/> Bauführerschule <input type="checkbox"/> Fachhochschule <input type="checkbox"/> Meisterprüfung <input type="checkbox"/> Universität / ETH <input type="checkbox"/> Anderes: _____								
Möchten Sie uns sonst noch etwas mitteilen? Gerne nehmen wir an dieser Stelle Ihre Anmerkungen entgegen:								

Nun brauchst Du den ausgefüllten Fragebogen nur noch in das vorfrankierte Couvert zu legen und **bis am 30. November 2013** an das KMU Institut der Universität St.Gallen (KMU-HSG) zurück zu senden. Zudem bitte ich Dich nochmals, alle Deine teilnehmenden Mitarbeiter aufzufordern und zu motivieren, die Umfrage auszufüllen und so rasch als möglich zu retournieren!

Besten Dank für Deinen wertvollen Beitrag zur Erforschung
von Mitunternehmertum in KMU!



Anhang VII: Qualitative Ergebnisse der empirischen Erhebung

Aussagen der Unternehmer und CEO

Die nachfolgenden Aussagen stammen aus der Vorbesprechung der empirischen Erhebung. Neben technischen Rückmeldungen zeigten die Unternehmer grosses Interesse am Thema. Nachfolgend werden ausgewählte Zitate wiedergegeben, welche die Sicht der Unternehmenspraxis auf dieses Thema skizzieren. Dadurch soll die Vielfalt der Perspektiven aufgezeigt und ein praxisnaher Fokus ermöglicht werden.

„Im Unternehmen ist es wie auf einem Hochseeschiff:
Der Kapitän muss seine Mannschaft kennen – mit allen Schwächen und Stärken jedes Einzelnen.
Und die Schwächsten muss er ganz nah zu sich nehmen.“
Unternehmer, 1962, seit 1991 im Familien-Unternehmen

„Ich geniesse es, den persönlichen Kontakt zu meinen Mitarbeitern und Kunden zu pflegen.
Aber das tue ich primär nur für mich persönlich: Ich mache es gern und es tut mir richtig gut.“
„Das tue ich für mein Ego – Lob von Mitarbeitern und Kunden ist die beste Therapie.“
„Viel wichtiger wäre es aber, ich würde endlich meinen Projektleitern und Bauführern ausreichend
Zeit schenken und diese wirklich unterstützen.“
Unternehmer, 1981, seit 2007 im Unternehmen

„Eine grosse Effizienzverbesserung war die Nummerierung der Löchern in den Deckenstützen.
Das ist nur eine Kleinigkeit, aber mit 100 Deckenstützen macht das etwas aus.
Wir wurden schneller und effizienter. Aber dafür muss man eben mitdenken.
Die Mitarbeiter machen das gerne – und heute kommen die mit immer mehr Ideen von selbst.“
Unternehmer, 1957, seit 2002 im Unternehmen

„Bist Du Unternehmer oder bist Du Gipser?“
„Die Mitarbeiter fordern, dass ich wieder vermehrt auf den Baustellen bin –
weil ich halt immer noch der Chef bin.“
„Einige sagen mir ganz direkt: Es ist besser wenn Du bei uns draussen bist und kritisierst,
als wenn Du gar nicht hier bist.“
Unternehmer, 1961, seit 1981 im Unternehmen

„Obwohl ich als Unternehmer das Risiko trage, haben wir uns für eine faktische Aufhebung der
Hierarchie und zu einer Führung im Gremium entschieden.
Geleitet durch die Überzeugung, dass die Hierarchie das Modell der Vergangenheit ist,
welches Anonymität (sich verstecken, Rückdelegation) fördert und das Mitdenken
sowie das Mitunternehmertum einengt.“
Unternehmer, Bau- und Immobilienbranche, 1965, seit 1998 im Unternehmen⁵⁶

„Wenn der Werkhof auch der eigene Spielplatz ist, dann ist die Nachfolge gar kein Thema –
aber heute ist das anders.“
Unternehmer, 1954, seit 1982 im Familien-Unternehmen

„Wenn jemand unternehmerisch denken würde, dann wäre er Unternehmer.“
Externer Geschäftsführer, 1955, seit 2001 im (Familien-) Unternehmen

⁵⁶ Das Zitat stammt aus einem Artikel zur der Schweizer Bautagung 2013 (Brun, 2013). Der Unternehmer stand vor der Tagung mit dem Autor (Projektleiter) während der Anpassung des CEAI Fragebogens in Kontakt. Der Artikel basiert auf einer Diskussion mit dem Autor über unternehmerisches Verhalten. Zur besseren Verständlichkeit wurde das Zitat leicht gekürzt.



Rückmeldungen der befragten Mitarbeiter

Nachfolgend werden die zahlreichen Aussagen der befragten Mitarbeiter als qualitatives Ergebnis der empirischen, quantitativen Erhebung dokumentiert. Es handelt sich um wörtliche Zitate, welche die befragten Mitarbeiter in das Feld am Ende des Fragebogens geschrieben haben.⁵⁷ Diese wurden anonymisiert und hinsichtlich Orthographie und Grammatik (Verständlichkeit) korrigiert. Die detailliert aufgeführte Sammlung unterschiedlichster aber strukturiert geordneter Zitate ermöglicht eine qualitative Ergänzung zu den fokussierten, quantitativen Ergebnissen dieser Dissertation.

MANAGEMENT SUPPORT

„Manchmal fehlt mir der Kontakt vom Büro zur Produktion. Man wird nicht immer ernst genommen und dann fühlt man sich wie in der zweiten Klasse.“
Front-Liner, Zimmermann, 1989, seit 5 Jahren im Unternehmen

„Bei uns kann jeder sein eigenes System anwenden.
Auf der Baustelle oder im Werkhof sehe ich meinen CEO höchstens einmal im Jahr. Er kalkuliert!
Wenn der Auftrag da ist, lässt er's laufen. Wir fühlen uns teilweise alleine gelassen!
Dann regeln wir es untereinander. Oder jeder löst es für sich!“
Supervisor, Polier, 1973, seit 19 Jahren im Unternehmen

„Wir werden nicht ermutigt, Ideen mit Mitarbeitern zu diskutieren, dies geschieht selbständig.“
Front-Liner, Konstrukteur, 1987, seit 3 Jahren im Unternehmen

„Wenn mich ein Vorgesetzter oder Chef respektiert ist das alles für mich.“
Front-Liner, Metallbauer, 1970, seit 4 Jahren im Unternehmen

„Sehr guter Stellverteter des Chefs!“
Supervisor, Vorarbeiter, 1969, seit 11 Jahren im Unternehmen
(Anmerkung: Hinweis auf Kaskadenwirkung – oder auf inoffizielle Führungsstrukturen)

„Will man wissen, was in der Firma abläuft, muss man sich selbst darum kümmern.
So passiert es oft, dass man von der Fremdperson informiert wird.
Gespräche mit Vorgesetzten verlaufen oft "im Sand".
Mitarbeiter verlangen kaum mehr eine Besprechung, da sie wissen,
dass sie keine verbindliche Antwort erhalten.
Es macht den Eindruck, dass der Respekt gegenüber unserem CEO komplett verloren gegangen ist.“
Supervisor, Polier, 1975, seit 4 Jahren im Unternehmen

⁵⁷ Dieses Feld war wie folgt beschriftet: „Möchten Sie uns sonst noch etwas mitteilen? Gerne nehmen wir an dieser Stelle Ihre Anregungen entgegen.“



WORK DISCRETION

„Für mich ist wichtig, dass ich selbständig arbeiten kann, denn ich habe über 20 Jahre Erfahrung in diesem Beruf.“

Front-Liner, Metallbauer, 1970, seit 4 Jahren im Unternehmen

„Unser CEO hat die Tendenz zum Kontrollfreak, meistens.“

Front-Liner, Maschinist, 1978, seit einem Jahr im Unternehmen

„Alle Abläufe aufbrechen und neue Verantwortung zuzuteilen ist bei langjährigen Mitarbeitern sehr schwierig.“

Supervisor, Werk- und Montageleiter, 1960, seit 2 Jahren im Unternehmen

„Mein CEO macht gerne neue Projekte. Aber bei den Projekten fehlt es (meines Erachtens) an klaren Leitlinien und an einer Kostenkontrolle der zuständigen Mitarbeiter.“

Supervisor, Polier Strassenbau, 1957, seit 7 Jahren im Unternehmen

„Sicherheitsfehler, auf welche man den Vorgesetzten aufmerksam macht, werden nicht oder nur teilweise korrigiert.

Dies mit der Begründung, dass jener Mitarbeiter es halt nicht so gelernt hat und es schon seit 20 Jahre so macht. Der gleiche Fehler bei jemand anderem hat andere Konsequenzen.“

Front-Liner, Zimmermann, 1989, seit 5 Jahren im Unternehmen

(Anmerkung: Work Discretion kann von anderen als negativ empfunden werden – verhindert Verbesserungen und Innovation)

REWARDS

„Praktisch kein Feedback über Leistung, weder wenn schlecht noch gut.“

Supervisor, Werkstattleiter, 1981, seit 2 Jahren im Unternehmen

„Der CEO lobt Arbeiter, die es nicht verdienen, die sich aber gut verkaufen. Er sollte mehr Aufmerksamkeit denjenigen schenken, die es verdienen. Vielleicht weiss er das nicht oder tut es aus einem anderen Grund.“

Front-Liner, Fassadenisolateur, 1966, seit 12 Jahren im Unternehmen

„Ich weiss nicht wie unsere finanzielle Lage aussieht, aber das Werkzeug & Material ist selten grosszügig.“

Front-Liner, Maurer, 1986, seit knapp einem Jahr im Unternehmen

„Es gab noch nie freiwillig Lohnerhöhung. Nur die obligaten Teuerungsausgleiche. Im Oberflächenbereich wird sehr wenig bis nichts investiert.“

Front-Liner, Oberflächenspezialist, 1967, seit 5 Jahren im Unternehmen

„Mehr Lohn für meine Arbeit: + 500 Fr.“

Front-Liner, Metallbauer, 1975, seit 7 Jahren im Unternehmen

„Mehr Lohn! ;)“

Front-Liner, Metallbauer, 1988, seit wenigen Monaten im Unternehmen



TIME AVAILABILITY

„Meistens fehlt die nötige Zeit, um Veränderungen oder neue Ideen zu verwirklichen, da das Tagesgeschäft uns voll beansprucht.“

Front-Liner, Buchhaltung, 1979, seit 4 Jahren im Unternehmen

„Wünsche mir weniger Stress!!!“

Front-Liner, Fassadenisolateur, 1972, seit 12 Jahren im Unternehmen

„In der heutigen Zeit befinden wir uns unter einem gewaltigen Druck, die Arbeiten auszuführen. Daher bleibt uns leider keine Zeit mehr, die Arbeit mit Freude auszuführen.“

Supervisor, Vorarbeiter, 1959, seit 13 Jahren im Unternehmen

„Unsere momentan sehr gute (teils zu gute!) Auftragslage lässt im Moment keine grosse Innovation oder Tüftelei zu, da einfach die Zeit dafür fehlt. Unter diesem Zeitdruck ist es auch schwieriger fehlerfrei und mit allen erforderlichen Kontrollen zu arbeiten.“

Front-Liner, Projektleiter, 1987, seit 9 Jahren im Unternehmen

„Es war bei manchen Fragen etwas schwierig zu beantworten, da ich durch Personalmangel ganzheitlich in einer anderen Abteilung arbeite.

Die Antworten beruhen auf der momentanen Situation und würden in der anderen Position eher etwas anders aussehen.“

Supervisor, Chefmonteur, 1980, seit 5 Jahren im Unternehmen

ORGANIZATIONAL BOUNDARIES

resp. Innovation (erwünscht / möglich)

„Ich finde, für unsere Firma ist dies nicht der optimalste Fragebogen, da unsere Firma eher einseitig ist und der Chef in Sachen "wie wird die Arbeit verrichtet" nicht viel Einfluss nehmen kann.“

Supervisor, Polier, 1980, seit 7 Jahren im Unternehmen

„Wir sind in einer Branche tätig, in welcher sich die Neuheiten und Innovationen in Grenzen halten. Wir bewegen uns in Strukturen, die stark von Architekten vorgegebenen werden.“

Front-Liner, Projektleiter, 1964, seit knapp einem Jahr im Unternehmen

„Diverse Fragen sind auf meinen Job nicht anwendbar: Da ich fast immer nach Plänen arbeite, sind meine Tätigkeiten und die Abläufe klar vorgegeben.“

Front-Liner, Metallbauer, 1973, seit 1 Jahr im Unternehmen

„In unserer Region ist unser Betrieb die grösste Unternehmung der Branche, dadurch haben wir eine grosse Breite an verschiedenen Arbeiten, nicht so wie bei kleinen Firmen.“

Supervisor, Vorarbeiter, 1978, seit 7 Jahren im Unternehmen



KONTAKTZEIT CEO

„Ich habe mit meinem CEO nicht sehr viel zu tun.
Wir sprechen ab und zu miteinander, aber genau kann ich ihn nicht bewerten.
Mit meinem Supervisor habe ich viel zu tun und kann ihn auch gut bewerten.“
Front-Liner, MA Werkstatt, 1994, seit wenigen Monaten im Unternehmen

„Die Beurteilung meines CEO war schwierig, da ich wenig Berührungspunkte mit ihm habe.“
Front-Liner, Maurer, 1971, seit 19 Jahren im Unternehmen

„Ich kann meinen CEO nicht beurteilen, weil der Supervisor mein Vorgesetzter ist.“
Front-Liner, Gartenbauer, seit 1 Jahr im Unternehmen

„Mit meinem CEO hatte ich im letzten halben Jahr ca. 5 mal zu tun
und kann daher viele Fragen zu wenig genau beantworten.
Mein angeblicher Supervisor ist aus meiner Sicht eher Kollege als Vorgesetzter.“
Front-Liner, Mitarbeiter, 1988, seit einem Jahr im Unternehmen

„Ich finde es blödsinnig, Leute zu beurteilen, mit denen ich selten zu tun habe.“
Front-Liner, Bauarbeiter, 1985, seit einem Jahr im Unternehmen

„Test ist fraglich, ich habe selten Kontakt mit meinem Chef (CEO).“
Front-Liner, Baumaschinenführer, 1969, seit 14 Jahren im Unternehmen

LOB / POSITIVES

„Ich denke, dass ich einen der besten Chef's habe, die es gibt!!!“
Front-Liner, Zimmermann, 1980, seit 9 Jahren im Unternehmen

„Dani (CEO) ist für mich ein Vorbild im Umgang mit Mitarbeitern:
Locker, familiär, aber doch bestimmt, fordernd und klar.“
Supervisor, Polier, 1972, seit 21 Jahren im Unternehmen

„Mein CEO wirkt zwar streng und strahlt viel Autorität aus.
Trotzdem muss ich anmerken, dass er eine faire und tolerante Persönlichkeit ist.
Bevor er harte Urteile fällt, gibt er den Leuten meistens eine zweite Chance.“
Front-Liner, Konstrukteur, 1983, seit 4 Jahren im Unternehmen

„Ich bin mit meinen Vorgesetzten zufrieden.“
Front-Liner, Maurer, 1969, seit 17 Jahren im Unternehmen

„Der beste Chef, den ich je hatte!“
Front-Liner, Vorarbeiter, 1973, seit 13 Jahren im Unternehmen

„Ich hoffe, das ich bis zu meiner Pension in der Firma arbeiten kann.“
Front-Liner, Metallbauer, 1970, seit 4 Jahren im Unternehmen

„Man fühlt sich wohl in der Firma.“
Front-Liner, Gipsler, 1988, seit 8 Jahren im Unternehmen

„Wir haben eine gute Atmosphäre unter den Front-Linern.“
Front-Liner, Metallbauer, 1983, seit 6 Jahren im Unternehmen





Curriculum Vitae

Sandro Michael Keller

Geb. Datum	24.03.1986
Bürgerort	Beringen SH & Winterthur ZH
Nationalität	Schweizer
Zivilstand	Verlobt
Sprachen	Deutsch (Muttersprache), Englisch (fließend), Französisch (fließend), Spanisch (Grundkenntnisse)



Ausbildung

2011 – 2015	Doktoratsstudium, Fokus Management, Praxis-Track <i>Universität St. Gallen (HSG), Schweiz</i>
2014 – 2015	Forschungsaufenthalt (Visiting Research Associate) <i>Singapore Management University, School of Business and St. Gallen Institute of Management in Asia, Singapore</i>
2008 – 2010	Masterstudium, M.A. HSG in Accounting and Finance <i>Universität St. Gallen (HSG), Schweiz</i>
2005 – 2011	Zusatzausbildung in Wirtschaftspädagogik, Dipl. WiPäd. HSG <i>Universität St. Gallen (HSG), Schweiz</i>
2004 – 2007	Bachelorstudium, B.A. HSG in Betriebswirtschaft <i>Universität St. Gallen (HSG), Schweiz</i>
1998 – 2004	Matura, Schwerpunkt Wirtschaft & Recht <i>Kantonsschulen Winterthur Rychenberg und Büelrain, Schweiz</i>

Berufliche Tätigkeit

2010 – 2015	Projektleiter in Beratung und Weiterbildung <i>Schweizerisches Institut für KMU an der Universität St. Gallen</i>
2010 – 2011	Kantonsschullehrer Wirtschaft und Recht (20%) <i>Kantonsschule am Burggraben, St. Gallen</i>
2007 – 2008	Internship im Bereich Audit (Industrie und Dienstleistung) <i>KPMG AG, St. Gallen</i>
bis 2007	Diverse berufliche Tätigkeiten neben der Ausbildung: - <i>Assistent der Geschäftsführung einer NPO</i> - <i>Praktikum bei Logistikunternehmen</i> - <i>Finanzielle Führung eines Kleinstunternehmens</i>

Militär

Seit 2013	Hauptmann: Kommandant der Panzergrenadier Kompanie 13/3
2011 – 2013	Taktik- und Führungsausbildung zum Kompaniekommandanten
2008 – 2011	Militärische Grundausbildung und Weiterausbildung zum Offizier

Extrakurrikuläre Aktivität

2010 – 2015	Präsident und Alumni-Verantwortlicher des Vereins der Offiziere an der Universität St. Gallen (Of@UniSG)
-------------	---





