

Führung, die Zukunft trägt

Eine wissenschaftlich fundierte Arbeitsdefinition
zukunftsfähiger Führungskultur

NATASCHA KNEISSL

Raum Frankfurt · bundesweit · online
natascha.kneissl@nama-consulting.de
+49 155 6240 3662 · nama-consulting.de

INTRO

Warum dieses Papier

Ich habe selbst an der Spitze geführt — und den Moment erlebt, in dem eine Entscheidung fällt, obwohl drei Menschen am Tisch etwas anderes sehen und keiner es ausspricht. Aus solchen Momenten ist meine Arbeit entstanden.

Mein Weg begann in der Live-Kommunikation: Räume zu schaffen, in denen Menschen zusammenkommen und das Wichtige gesagt werden kann. In Führungsrollen bis in die Geschäftsführung habe ich gemerkt, dass Führung genau das braucht — und wie selten es gelingt.

Führung bestimmt weit mehr als Zahlen: Sie schafft die Bedingungen dafür, dass Menschen gesund arbeiten, Organisationen leistungsfähig bleiben und Kultur auch unter Druck trägt. Zukunftsfähige Führungskultur ist meine Vision. Dieses Papier erklärt, was ich damit meine — und wie es wissenschaftlich trägt.

Ich liefere keine fertige Lösung für zukunftsfähige Führungskultur. Ich schaffe den Rahmen, mit dem ein Führungsteam seine eigene findet.



VISION

Führung hat das Potenzial, Arbeit gesünder, Zusammenarbeit wirksamer und Organisationen zukunftsfähiger zu machen. Dieses Potenzial entsteht dort, wo Menschen Verantwortung übernehmen können, Beziehungen belastbar sind und Strukturen das richtige Verhalten nicht nur fordern, sondern ermöglichen.

Zukunftsfähige Führung beginnt deshalb an der Spitze — aber sie wird erst dann Kultur, wenn sie im gesamten System erfahrbar wird.

Ich wünsche eine anregende Lektüre!

EXECUTIVE SUMMARY

Auf einen Blick

An der Spitze entscheidet sich, ob eine Organisation mit Komplexität und Veränderung umgehen kann — und zu welchem Preis. Zukunftsfähige Führungskultur ist damit organisationale Infrastruktur, kein weiches Randthema: Sie verbindet wirtschaftliche Handlungsfähigkeit mit tragfähigen Bedingungen für die Menschen, die sie erzeugen.

DIE KERNTHESE

Führung ist keine weiche Begleitdisziplin. Sie ist organisationale Infrastruktur. Eine zukunftsfähige Führungskultur verbindet wirtschaftliche Handlungsfähigkeit mit menschlich tragfähigen Bedingungen. Leistung und Menschlichkeit sind dabei keine Gegensätze: In wissens-, projekt- und kommunikationsintensiver Arbeit bedingen sie einander.

Zukunftsfähige Führungskultur; die

[ˈtsʊknʊftsˌfɛ:ɪɡə ˈfy:ʊŋs,kʊltu:ɐ]

ARBEITSDEFINITION

das eingespielte Muster, nach dem in einer Organisation Richtung gebildet, entschieden, widersprochen und Verantwortung übernommen wird.

Zukunftsfähig ist es, wenn die Organisation damit mit Veränderung und Komplexität umgehen kann, ohne die Menschen zu erschöpfen, die sie tragen. Es entsteht im Executive Team und zeigt sich nicht an dem, was gesagt wird, sondern an dem, was sich unter Druck wiederholt.

Das NAMA-Modell mit fünf Merkmalen — drei Praktiken, zwei Bedingungen:

01. ORIENTIEREN · Richtung gemeinsam explizit machen und revidierbar halten.
02. ENTSCHEIDEN · Annahmen offenlegen, bevor entschieden wird.
03. WIDERSPRECHEN · Einwand möglich machen, ohne dass er sozial etwas kostet.
04. VERANTWORTEN · Entscheidungsrecht, Handlungsspielraum und Ergebnisverantwortung deckungsgleich halten.
05. LERNEN · Irrtümer auswerten können, statt sie zu erklären.
06. ERMÖGLICHEN · Die Bedingungen tragfähig halten, unter denen alles läuft.

Das NAMA-Modell entfaltet diese Arbeitsdefinition in sechs Merkmale und integriert dafür Befunde aus etablierter Forschung. Ein Denk-, Diagnose- und Gestaltungsrahmen, kein bereits validiertes Messinstrument. Die Executive Leadership Heatmap am Ende macht sie im eigenen Team anwendbar.

BEGRIFFSKLÄRUNG

Arbeitsdefinition

Zukunftsfähige Führungskultur ist das eingespielte Muster, nach dem in einer Organisation Richtung gebildet, entschieden, widersprochen und Verantwortung übernommen wird.

Zukunftsfähig ist dieses Muster dann, wenn die Organisation damit mit Veränderung und Komplexität umgehen kann — ohne dauerhaft die Menschen zu erschöpfen, die sie tragen. Es entsteht im Executive Team. Dort bilden sich die Deutungen, Prioritäten und Machtordnungen, die sich durch die Organisation fortsetzen — wirksam allerdings nur, soweit die Personen in Führung tatsächlichen Handlungsspielraum haben.

Erkennen kann man es nicht daran, was gesagt wird, sondern daran, was sich wiederholt: was unter Druck belohnt, geduldet, verschwiegen oder bestraft wird.

Von guter Führung zur Führungskultur

Wer zukunftsfähige Führung nur als Kompetenz einzelner Personen beschreibt, greift zu kurz. Führung entsteht im Wechselspiel von Person, Beziehungen, Team, Strukturen und Kontext. Gerade deshalb lohnt eine klare Trennung zwischen drei Ebenen.

FÜHRUNGSVERHALTEN

Beobachtbares Handeln einzelner Führungspersonen.

In der Praxis: Feedback geben, entscheiden, delegieren, Konflikte ansprechen.

FÜHRUNGSKULTUR

Formale und informelle Architektur, in der Führung stattfindet.

In der Praxis: Rollen, Entscheidungsrechte, Meetings, Ziele, Ressourcen, Anreize.

FÜHRUNGSSYSTEM

Das eingespielte Muster aus geteilten Annahmen und tatsächlicher Praxis: wie Führung hier wirklich funktioniert, wenn es darauf ankommt.

In der Praxis: Wer unter Druck gehört wird; wie mit Widerspruch und Fehlern umgegangen wird; was belohnt und was übergangen wird.

Organisationskultur zeigt sich nicht primär in Leitbildern, sondern in stabilen Mustern gemeinsamer Deutungen, Entscheidungen und Praktiken (Schein & Schein, 2017).

Kultur lässt sich deshalb auch nicht anordnen: Sie strukturiert Entscheidungen vor, ohne selbst entschieden werden zu können (Luhmann, 2000). Führung wiederum lässt sich als sozialer Prozess verstehen, der Orientierung, abgestimmtes Handeln und Verbindlichkeit hervorbringt (Drath et al., 2008). Diese drei — Orientierung, Abstimmung, Verbindlichkeit — kehren im NAMA-Modell als Merkmal 01 (Orientieren) und als die beiden Seiten von Merkmal 04 (Verantworten) wieder.

Das NAMA-Modell

Die sechs Merkmale sind die Entfaltung der Arbeitsdefinition. Vier davon sind Praktiken des Executive Teams — Orientieren, Entscheiden, Widersprechen, Verantworten —, und sie greifen ineinander: Orientieren spannt den Rahmen, in dem entschieden wird; nur eine Entscheidung, deren Annahme ausgesprochen wurde, kann sich später als Irrtum zeigen. Die Auswertung wirkt doppelt zurück — auf die nächste Entscheidung und, wenn die Annahmen grundsätzlich nicht mehr tragen, auf die Richtung selbst.

Die zwei anderen Merkmale sind keine Praktiken, sondern die Bedingungen, die das Führen möglich halten: Lernen hält offen, ob aus Entscheidungen überhaupt ausgewertet werden kann; Ermöglichen hält offen, ob die Bedingungen tragen, unter denen all das geschieht. Praktiken ohne Bedingungen laufen leer.

Praktiken

— was das Executive Team tut



Bedingungen

— was das Führen möglich hält

Praktiken ohne Bedingungen laufen leer.

Zukunftsfähige Führungskultur zeigt sich darin, wie unter Druck entschieden, widersprochen und Verantwortung übernommen wird.

SYSTEMISCHE PERSPEKTIVE

Ein Problem kann persönlich erlebt werden und zugleich relational, strukturell oder organisational erzeugt sein. Gute Führungsarbeit stärkt persönliche Verantwortung, ohne Strukturblindheit zu produzieren.

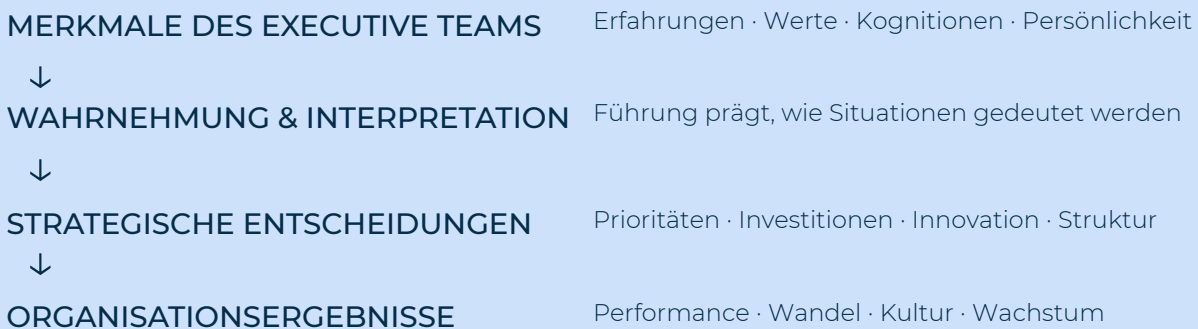
ABGRENZUNG

Was zukunftsfähige Führungskultur nicht ist: Kein Werteposter. Kein grenzenloses Empowerment ohne geklärte Governance. Und keine kurzfristige Performance, die ihren Preis unsichtbar in Erschöpfung, Fluktuation oder Entscheidungsangst auslagert.

DIE SPITZE PRÄGT

Warum Zukunfts- fähigkeit im Executive Team beginnt

Die Upper-Echelons-Theorie beschreibt Organisationen teilweise als Spiegel ihrer obersten Führung: Erfahrungen, Werte, kognitive Orientierungen und Persönlichkeitsmerkmale von Topmanager:innen beeinflussen, wie Situationen interpretiert und welche strategischen Entscheidungen getroffen werden (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007).



Das Executive Team ist damit nicht nur eine administrative Ebene, sondern ein zentraler Ort organisationaler Wirklichkeitskonstruktion.

Wie stark diese Prägung durchschlägt, hängt allerdings vom tatsächlichen Handlungsspielraum der obersten Führung ab. In stark regulierten oder durch Eigentümerstrukturen eingeschnürten Unternehmen ist er gering, in inhabergeführten Unternehmen ist er hoch (Hambrick & Finkelstein, 1987). Für den Mittelstand folgt daraus: Was in der Geschäftsführung eingespielt ist, ist dort nicht ein Faktor unter vielen.

Daraus folgt: Eine Geschäftsführung ist auch ein Team. Ihre Qualität entscheidet sich nicht nur daran, wie kompetent die einzelnen Ressortverantwortlichen sind, sondern daran, ob aus verschiedenen Perspektiven ein gemeinsames Führungs- und Entscheidungssystem entsteht.

Das Executive Team prägt, wie Macht genutzt, Unsicherheit kommuniziert, Verantwortung verteilt und Konflikt verarbeitet wird. Was an der Spitze wiederholt geschieht, wird für die übrige Organisation zur Orientierung — unabhängig davon, was im Leitbild steht.

Die sechs Merkmale

Die folgenden Szenen spielen alle im selben Unternehmen: ein familiengeführter Zulieferer in dritter Generation, rund 600 Beschäftigte, dreiköpfige Geschäftsführung, davon ein Gesellschafter.

Das Beispiel ist bewusst konkret, der Mechanismus aber nicht auf Familienunternehmen begrenzt: In jeder Organisation bildet das Executive Team das Muster, nach dem Richtung gebildet, entschieden, widersprochen und verantwortet wird. Der Handlungsspielraum bestimmt nur, wie stark es durchschlägt und wie schnell es sich ändern lässt.

01 ORIENTIEREN

Wie ein Executive Team gemeinsame Richtung bildet, prüft und revidierbar hält

Es gibt in dieser Geschäftsführung keine Sitzung, in der über die Richtung gestritten wird. Es gibt drei Geschäftsführer, die jeder eine andere mit sich tragen. Der kaufmännische denkt Konsolidierung: Marge sichern, Komplexität raus. Der technische denkt Erneuerung: die Baureihen, die seit Jahren stehen, endlich ablösen. Der Gesellschafter denkt Kontinuität: die Kunden halten, die schon sein Vater hatte. Keine dieser Richtungen ist falsch. Sie werden nur nie nebeneinandergelegt. Jede Quartalsentscheidung ist für sich plausibel — und zieht still in eine andere Richtung als die vorige. Zwei Jahre später steht ein Unternehmen da, das in drei Richtungen halb aufgebrochen ist und in keiner ganz. Niemand kann eine einzelne Entscheidung nennen, die der Fehler war.

Der Fehler ist auch hier keine mangelnde Kompetenz — und diesmal nicht einmal eine übergangene Deutung. Der Fehler ist, dass die Richtung nie den Status hatte, den eine Entscheidung hat: ausgesprochen, geteilt, widerlegbar. Sie blieb in drei Köpfen und wirkte trotzdem — als stiller Filter vor jeder Einzelentscheidung.

Orientieren ist deshalb die Praktik, die den Merkmalen 02 bis 04 vorausgeht:

Erst wenn eine gemeinsame Richtung im Raum liegt, hat Entscheiden einen Maßstab, gegen den es sich prüfen lässt, und Widerspruch einen Bezugspunkt, auf den er sich richten kann. Fehlt sie, entscheidet das Team sauber im Einzelnen und driftet im Ganzen.

Wichtig ist die Grenze dieses Merkmals: Orientieren garantiert nicht die richtige Zukunft. Ob eine Marktprognose stimmt, hängt von Brancheneinsicht, Timing und Glück ab, nicht vom eingespielten Muster eines Teams. Was Orientieren garantiert, ist etwas anderes und Bescheideneres: dass die verfolgte Richtung explizit vorliegt statt in divergierenden Annahmen einzelner — und dass sie sich ändern lässt, wenn ihre Annahmen nicht mehr tragen, ohne dass das als Führungsschwäche zählt. Ein Team kann sich orientieren und trotzdem irren. Aber ein Team, das sich nicht orientiert, merkt seinen Richtungsirrtum später — weil ihm der gemeinsame Maßstab fehlt, an dem Abweichung überhaupt sichtbar würde. Das ist dieselbe Logik wie bei Merkmal 05 (Lernen): Ohne festgehaltene Annahme kein sichtbarer Irrtum. Hier ist die Annahme die Richtung selbst.

Genau darum läuft die Auswertung aus Merkmal 05 in zwei Schleifen zurück. Die kleine korrigiert die nächste Entscheidung. Die große stellt die Richtung selbst zur Debatte. Ohne diese zweite Schleife optimiert ein Team seine Ausführung immer besser — auf ein Ziel, das niemand mehr prüft.

Wenn es gelingt: Die Richtung ist im Team ausgesprochen, nicht in einzelnen Köpfen verteilt. Sie liegt als Annahme vor, nicht als Gesetz — man weiß, woran man erkennen würde, dass sie nicht mehr trägt. Einzelentscheidungen werden gegen die gemeinsame Richtung gehalten, nicht nur gegen das jeweilige Ressortinteresse. Und wenn sich die Grundlage ändert, wird die Richtung neu verhandelt, ohne dass das Umsteuern jemandem als Schwäche ausgelegt wird.

Evidenz: Konzeptionell breit abgestützt, empirisch indirekt. Direction gilt als Kernergebnis von Führung (Drath et al., 2008); Sensemaking- und Framing-Forschung beschreibt Richtung als gemeinsamen Deutungsprozess unter Unsicherheit (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995; Kaplan, 2008). Für Executive Teams zeigt sich zudem ein Zusammenhang geteilter strategischer Kognition mit Unternehmensleistung, wobei der Prozess der Richtungsbildung besonders relevant ist (Ensley & Pearce, 2001). Einschränkung: heterogene Operationalisierung, überwiegend korrelative Befunde; die Verbindung zu Zukunftsfähigkeit bleibt eine Ableitung.

02 ENTSCHEIDEN

Wie ein Executive Team unter Unsicherheit zu gemeinsamen Beschlüssen kommt

Die Geschäftsführung sitzt vor derselben Zahl: Der Auftragseingang liegt elf Prozent unter Plan. Der kaufmännische Geschäftsführer sieht ein Preisproblem. Die Vertriebsleiterin sieht zwei Kunden, die still zum Wettbewerb abgewandert sind. Der technische Geschäftsführer sieht eine Baureihe, die seit vier Jahren unverändert im Katalog steht. Nach vierzig Minuten steht ein Beschluss: ein Preisprogramm. Der Gesellschafter-Geschäftsführer hat es so gesehen, und er hat es zuerst gesagt. Dass drei verschiedene Diagnosen im Raum lagen, wird nicht ausgesprochen — auch nicht von denen, die eine andere hatten. Vier Quartale später ist die Marge niedriger und der Auftragseingang unverändert. Niemand kann mehr rekonstruieren, warum es das Preisprogramm geworden ist.

Der Fehler in dieser Szene ist nicht mangelnde Kompetenz. Alle drei Deutungen sind plausibel, alle drei stammen von Menschen, die ihr Feld beherrschen.

Der Fehler liegt darin, dass keine der Deutungen als Deutung behandelt wurde. Führungskräfte reagieren nicht auf eine Situation, sondern auf ihre Interpretation davon. Zwischen Lage und Entscheidung liegt ein Filter aus begrenztem Blickfeld, selektiver Wahrnehmung und Erfahrung — und der ist in einem kaufmännischen Ressort systematisch ein anderer als in einem technischen (Hambrick, 2007).

Das lässt sich nicht durch mehr Information beheben. Es lässt sich nur dadurch beheben, dass ein Team seine Deutungen sichtbar macht, bevor es entscheidet. Genau das beschreibt die Forschung zur behavioralen Integration: gemeinsamer Informationsaustausch, kollaboratives Verhalten und kollektive Entscheidungen als messbarer Teamprozess an der Spitze (Simsek et al., 2005).

Vielfalt ist entscheidend — aber sie allein reicht nicht. Unterschiedliche Perspektiven im Board erzeugen zunächst nur unterschiedliche Diagnosen. Ob daraus eine bessere Entscheidung wird oder die lauteste gewinnt, entscheidet sich am Prozess, nicht an der Zusammensetzung (Homberg & Bui, 2013; Roh et al., 2019).

Wenn es gelingt: Deutungen werden benannt, bevor Lösungen verhandelt werden. Es gibt wenige belastbare Prioritäten statt vieler gleichrangiger. Annahmen sind ausgesprochen und damit widerlegbar. Wissen und Nichtwissen werden unterschieden. Entscheidungen werden getroffen, nicht durch weitere Absicherungsschleifen ersetzt.

Evidenz: Upper Echelons theoretisch etabliert (empirisch heterogen, überwiegend demografische Proxys); behaviorale Integration korrelativ belegt, Wirkrichtung offen; Zusammensetzung wirkt nicht direkt, sondern über Prozesse.

03 WIDERSPRECHEN

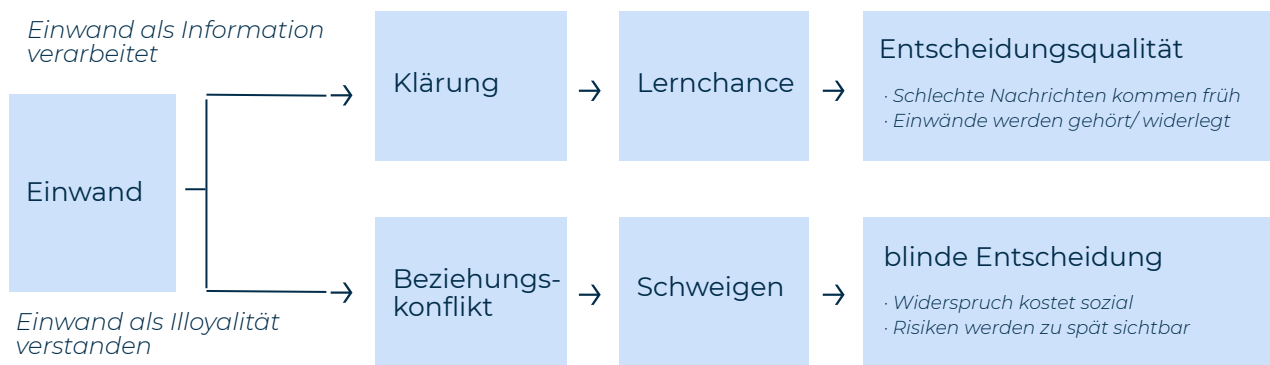
Ob Einwand möglich ist, ohne dass er etwas kostet

Ein halbes Jahr zuvor, dieselbe Runde. Die Produktionsleiterin sagt, der zugesagte Liefertermin für den größten Kunden sei nicht zu halten. Sie hat die Zahlen dabei. Es wird kurz still. Der Gesellschafter-Geschäftsführer sagt nichts Scharfes — er sagt: „Dann finden wir eben einen Weg.“ Der Termin bleibt stehen. In der Sitzung darauf wird die Produktionsleiterin bei der Vorbereitung nicht mehr gefragt. Niemand hat das entschieden. Der Termin platzt im August. Bis dahin hat es intern niemand mehr angesprochen.

Der Einwand war fachlich richtig, sachlich vorgetragen und mit Zahlen belegt. Er wurde nicht widerlegt, sondern übergangen. Und das entscheidende Detail ist die Sitzung danach: Der Widerspruch hatte keine sachliche Folge, aber eine soziale.

Genau das ist der Punkt, an dem eine Führungskultur ihre Zukunftsfähigkeit verliert — nicht am Konflikt, sondern an seiner Verrechnung.

Was mit Einwand passieren kann



Die Forschung dazu hat drei Etappen, und die dritte ist die für Executive Teams entscheidende.

Eine frühe Unterscheidung trennte kognitiven von affektivem Konflikt: Streit um die Sache verbessere Entscheidungen, Streit um die Person beschädige sie (Amason & Sapienza, 1997). Eine Meta-Analyse von 2003 stellte das in Frage — sie fand beide Konfliktarten negativ mit Leistung verbunden (De Dreu & Weingart, 2003).

Der Grund: In der Praxis treten sie selten getrennt auf. Ein Sacheinwand wird als Illoyalität gehört, und dann wirkt er wie ein persönlicher Angriff. Die Klärung brachte die bislang umfassendste Auswertung dazu: 116 Studien mit 8.880 Gruppen. Ihr Befund lautet, dass Sachkonflikt dann positiv mit Leistung zusammenhängt, wenn er von Beziehungskonflikt entkoppelt bleibt — und dass dieser Zusammenhang in Top-Management-Teams stärker ausfällt als in anderen Teams sowie dann, wenn Leistung als Finanzergebnis oder Entscheidungsqualität gemessen wird statt als Gesamteindruck (de Wit, Greer & Jehn, 2012).

Damit ist die Aufgabe präzise beschrieben. Sie lautet nicht: mehr streiten. Sie lautet: die Kopplung zwischen Sache und Person auftrennen.

Was das ermöglicht, ist gut untersucht. Psychologische Sicherheit — die geteilte Überzeugung, dass zwischenmenschliches Risiko im Team tragbar ist — hängt mit Lernverhalten, Leistung und proaktivem Handeln zusammen (Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017). Sie beruht ihrerseits auf Vertrauen, das über wahrgenommene Fähigkeit, Wohlwollen und Integrität entsteht (Mayer, Davis & Schoorman, 1995) und in seinen Wirkungen meta-analytisch bestätigt ist (Colquitt, Scott & LePine, 2007).

Die Reihenfolge ist keine Rangfolge, sondern eine Bedingungskette: Vertrauen ermöglicht Sicherheit, Sicherheit ermöglicht Widerspruch, Widerspruch verbessert Entscheidungen. Sie bricht an jeder Stelle — meistens aber an der letzten, und meistens leise.

Wenn es gelingt: Schlechte Nachrichten erreichen die Spitze früh und ungefiltert. Wer widerspricht, wird in der Sitzung danach nicht übergangen. Konflikte werden benannt, solange sie noch sachlich sind. Einwände werden widerlegt oder angenommen, aber nicht ausgesessen. Integrität zeigt sich darin, dass die Reaktion auf unbequeme Information berechenbar ist.

Evidenz: Der bestbelegte Baustein — drei Meta-Analysen (Konflikt, psychologische Sicherheit, Vertrauen), und der Konfliktbefund weist Top-Management-Teams ausdrücklich als Kontext mit stärkerem Zusammenhang aus. Einschränkung: überwiegend querschnittlich und auf Selbstauskunft beruhend; umgekehrte Wirkrichtung plausibel.

04 VERANTWORTEN

Wer entscheiden darf, wer die Folgen trägt, und ob das Team den Beschluss gemeinsam trägt

Die Vertriebsleiterin bekommt im Frühjahr das Mandat, den Vertrieb neu aufzustellen. Volle Verantwortung, sagt der Gesellschafter-Geschäftsführer, und er meint es ernst. Im Juni erfährt sie beiläufig, dass er zwei Bestandskunden persönlich angerufen und die neuen Konditionen zurückgenommen hat. Es waren Kunden seines Vaters. Er sagt: „Das musste ich machen, die kenne ich seit dreißig Jahren.“ Es ist nicht falsch. Es ist auch nicht besprochen. Im Januar wird ihre Zielerreichung an der Vertriebsmarge gemessen.

Sie trägt das Ergebnis von Entscheidungen, die sie nicht getroffen hat. Und der schwierigste Teil ist: Niemand hat sich falsch verhalten. Der Gesellschafter hat eine reale Verpflichtung eingelöst. Sie hat ihr Mandat ernst genommen. Was fehlt, ist nicht Anstand, sondern eine geklärte Frage.

Verantworten besteht aus zwei Fragen, die getrennt beantwortet und dann zusammengeführt werden müssen:

WER DARF ENTSCHEIDEN?

WER TRÄGT DIE FOLGEN?

WER TRÄGT MIT?

Solange sie auseinanderfallen, entsteht kein Verantwortungsgefühl, sondern Vorsicht. Menschen, die für Ergebnisse geradestehen, über die sie nicht verfügen, hören auf, Risiken einzugehen — nicht aus Charakterschwäche, sondern aus Rationalität.

Empirisch ist der Preis unklarer Rollen gut dokumentiert. Rollenunklarheit hängt über zahlreiche Studien hinweg negativ mit Leistung, Zufriedenheit und Bindung zusammen und positiv mit Anspannung (Jackson & Schuler, 1985; Tubre & Collins, 2000). Das ist keine Frage der Sensibilität, sondern eine der Steuerbarkeit.

Wann ein Mandat wirklich wirksam ist

Das ist die strukturelle Seite von Verantworten. Die zweite — ob eine gefallene Entscheidung gemeinsam getragen wird — lässt sich nicht in Rollen schreiben.

MITTEL & HANDLUNGSSPIELRAUM	Wer Ergebnisse verantwortet, braucht Zugriff auf die Mittel, die sie erzeugen.
+	
ERGEBNIS- VERANTWORTUNG	Informelle Macht sollte ausgesprochen werden — nicht erst im Nachhinein sichtbar werden.
+	
ENTSCHEIDUNGS- RECHT	Einfluss kann geteilt sein; der finale Entscheidungspunkt muss benannt bleiben.
=	
WIRKSAMES MANDAT	Verantwortung ohne Mandat ist keine Ermächtigung. Sie erzeugt vor allem Absicherung, Zurückhaltung und Rollen- spannung.

Die Gegenbewegung ist nicht Zentralisierung. Verteilte Führung — wechselseitige Einflussnahme statt einseitiger Weisung — hängt positiv mit Teameffektivität zusammen, und der Zusammenhang ist in komplexer, wechselseitig abhängiger Arbeit stärker (Carson et al., 2007; Wang, Waldman & Zhang, 2014).

Aber verteilte Führung ist nicht dasselbe wie verteilte Zuständigkeit. Einfluss darf geteilt werden; der finale Entscheidungspunkt muss benannt bleiben. Wo beides verwischt, entsteht keine Ermächtigung, sondern ein Zustand, in dem alle beteiligt und niemand zuständig sind.

Am schärfsten untersucht ist diese Spannung dort, wo Fachautonomie zum Geschäftsmodell gehört: in Professional Service Firms, in denen Leistung an das eigenständige Urteil einzelner Expertinnen gebunden ist. Die dortigen Befunde zeigen Governance-Formen, die Autonomie bewusst hoch halten und sie durch klare Rechenschaft ausbalancieren, statt sie durch Kontrolle zu ersetzen (Empson, Cleaver & Allen, 2013; Harlacher & Reihlen, 2014). Übertragbar ist das Prinzip, nicht die Struktur — und mit zunehmender Wissens- und Projektintensität wird es auch für Industrieunternehmen relevanter.

Damit ist geklärt, wer entscheidet und wer die Folgen trägt. Eine dritte Frage bleibt — und sie ist die, an der Beschlüsse im Alltag zerfallen: Trägt das Team die Entscheidung gemeinsam, auch die, die anders votiert haben?

Ein Beschluss, gegen den vier Personen stille Vorbehalte aus dem Raum tragen, ist formal gefasst und praktisch nicht getroffen. Er wird in der Umsetzung halbherzig mitgetragen, in Seitengesprächen relativiert und beim ersten Widerstand nicht verteidigt. Das ist nicht Sabotage, sondern die natürliche Folge davon, dass Zustimmung nie hergestellt, sondern nur nicht widersprochen wurde.

Der Mechanismus, der das auffängt, ist nicht Konsens. Konsens verwechselt Mittragen mit Einigkeit und macht jede Entscheidung von der Zustimmung des Zögerlichsten abhängig.

Was trägt, ist das explizite Auseinanderhalten von zwei Momenten: erst der Widerspruch (Merkmal 03), solange die Entscheidung offen ist — dann, wenn sie gefallen ist, das gemeinsame Mittragen, auch durch die, die unterlegen sind. „Widerspruch, solange es offen ist; trag mit, wenn es entschieden ist.“

Das setzt Merkmal 03 voraus: Nur wer seinen Einwand ohne sozialen Preis anbringen konnte, kann einen Beschluss mittragen, ohne ihn innerlich zu unterlaufen. Ein Team, das Widerspruch übergeht, erkaufte sich Scheinkonsens im Raum und Erosion danach.

Verantworten hat damit zwei Seiten, die nicht verwechselt werden dürfen. Die eine ist strukturell: Mandat, Entscheidungsrecht, Mittelzugriff — wer worüber verfügt. Die andere ist verhaltensbezogen: ob eine gefallene Entscheidung vom ganzen Team getragen wird, statt von einzelnen ausgesessen.

Die erste ist Governance und lässt sich in Rollen schreiben. Die zweite ist Praxis und zeigt sich erst unter Druck. Beide zusammen entscheiden, ob aus einem Beschluss Handlung wird.

Evidenz: Gemischt. Meta-Analysen zu Rollenunklarheit und verteilter Führung (überwiegend querschnittlich); der Handlungsspielraum-Gedanke ist konzeptionell etabliert, aber uneinheitlich operationalisiert; die PSF-Governance-Befunde sind qualitativ und stützen das Prinzip, nicht die Übertragung auf andere Branchen.

05 LERNEN

Ob ein Irrtum ausgewertet werden kann — oder erklärt werden muss

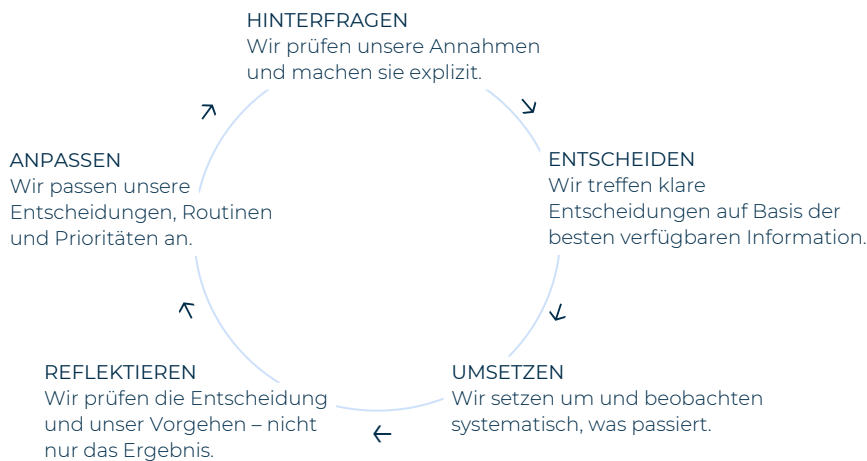
Januar, Jahresrückblick in der Geschäftsführung. Das Preisprogramm hat die Marge gekostet und den Auftragseingang nicht bewegt. Der kaufmännische Geschäftsführer legt eine saubere Analyse vor: Rohstoffpreise, Konjunktur, ein Wettbewerber mit aggressiver Preispolitik. Alles davon stimmt. Die Runde nickt. Es dauert zwanzig Minuten. Die Frage, ob die Diagnose vom letzten Frühjahr richtig war, stellt niemand. Sie ließe sich auch nicht beantworten — es steht nirgends, welche Annahme dem Beschluss zugrunde lag. Die Vertriebsleiterin, deren Deutung sich als zutreffend erwiesen hat, sagt nichts. Sie hat im Sommer gelernt, was das kostet.

Hier passieren zwei Dinge — und nur das erste ist ein Fehler im üblichen Sinn. Erstens wird erklärt statt ausgewertet. Die vorgelegte Analyse ist nicht falsch, sondern vollständig — und genau deshalb unbrauchbar: Sie erklärt das Ergebnis, ohne die eigene Entscheidung zu berühren. Wo sich jedes Ergebnis im Nachhinein erklären lässt, lernt niemand etwas, weil das Team nie auf etwas stößt, das es überrascht.

Zweitens, und das ist der strukturelle Punkt: Es gab gar nichts auszuwerten. Wo keine Annahme festgehalten wurde, fehlt der Maßstab, an dem ein Irrtum überhaupt sichtbar würde. Lernen ist deshalb eine Folge von Merkmal 02 (Entscheiden) — nur eine Entscheidung, deren Annahme ausgesprochen wurde, kann sich später als falsch erweisen.

Dahinter steht eine Unterscheidung, die im Alltag fast alles entscheidet: Ein Fehler ist eine Abweichung in der Ausführung, ein Irrtum eine falsche Annahme. Mit Fehlern kommen die meisten Geschäftsführungen zurecht — dafür haben sie Prozesse. Mit Irrtümern nicht, weil ein Irrtum das Urteil derer berührt, die ihn hatten.

Merkmal 03 (Widersprechen) fragt, ob vor der Entscheidung widersprochen werden kann; Merkmal 05 (Lernen), ob danach ausgewertet werden kann. Zukunftsfähige Teams schließen den Lernkreislauf bewusst: Sie überprüfen Annahmen, passen Entscheidungen an und verändern, was nicht mehr trägt.



Wie stark dieser Unterschied wirkt, zeigt eine der aufschlussreichsten Studien der Organisationsforschung. Sie untersuchte Fehlerraten in Krankenhausteams und fand das Gegenteil des Erwarteten: Einheiten mit besserer Führung und offenerem Klima meldeten mehr Fehler. Nicht, weil dort mehr passierte, sondern weil dort berichtet wurde (Edmondson, 1996). Wer Fehlerzahlen als Qualitätsmaß liest, misst in Wahrheit die Bereitschaft, sie zu nennen.

Die zweite Hälfte dieses Merkmals ist die Balance zwischen Bewährtem und Neuem. Sie gilt als Grundspannung jeder Organisation: Das Ausnutzen des Bestehenden sichert den heutigen Ertrag, das Erkunden des Neuen den morgigen, und beide konkurrieren um dieselben knappen Mittel (March, 1991). Empirisch hängt die Fähigkeit, beides gleichzeitig zu betreiben, positiv mit Unternehmensleistung zusammen — allerdings mit deutlicher Abhängigkeit von Kontext und Messmethode (Junni et al., 2013). Für Führungsteams ist der interessantere Befund der aus Merkmal 02 (Entscheiden): Diese Beidhändigkeit gelingt vor allem dort, wo die Geschäftsführung als Team funktioniert und nicht als Nebeneinander von Ressorts (Lubatkin et al., 2006).

Die Baureihe aus der ersten Szene, seit vier Jahren unverändert im Katalog, ist kein Versäumnis der Entwicklungsabteilung. Sie ist das Ergebnis einer Führungskultur, die Ausnutzen belohnt und Erkunden nicht bestellt.

Wenn es gelingt: Zu wichtigen Entscheidungen ist notiert, welche Annahme ihnen zugrunde lag und woran man erkennen würde, dass sie nicht trägt. Rückblicke prüfen die Entscheidung, nicht nur das Ergebnis. Wer sich geirrt hat, sagt es selbst — und es hat keine Folgen für seine Position in der Runde. Routinen dürfen aufgegeben werden, ohne dass jemand sie verteidigen muss. Es gibt einen benannten Anteil an Mitteln, der nicht dem laufenden Geschäft dient.

Evidenz: Uneinheitlich — belastbare Feldstudien zur Fehlermeldung, eine kontextabhängige Meta-Analyse zu Ausnutzen/Erkunden; die Übertragung auf Führungskultur ist eine Ableitung. Dieser Baustein ist theoretisch am stärksten und empirisch am schwächsten abgesichert.

06 ERMÖGLICHEN

Ob der Preis der Leistung sichtbar ist — oder eine Ebene tiefer verbucht wird

Der Termin platzte im August. Danach kam die Aufholjagd: vier Monate Sonderschichten, jeden zweiten Samstag, um den Kunden zu halten. Es hat funktioniert. Der Kunde ist geblieben. Im Dezember sitzt die Geschäftsführung vor einem respektablen Jahresergebnis und ist erleichtert. Im Personalbericht, Seite neun, steht: Fluktuation Produktion von sechs auf vierzehn Prozent, Krankenstand plus zwei Punkte, zwei Meister gegangen, eine Nachbesetzung seit sieben Monaten offen. Die Seite wird nicht aufgerufen. Sie gehört zu einem anderen Tagesordnungspunkt, in einem anderen Bericht, für ein anderes Quartal.

Die Kosten sind real, sie sind sogar erfasst. Sie sind nur nicht dort verbucht, wo die Entscheidung getroffen wurde. Zwischen der Zusage im Frühjahr und den offenen Stellen im Dezember liegen neun Monate, drei Berichte und zwei Ebenen — genug Abstand, dass niemand lügen muss, um den Zusammenhang nicht zu sehen.

Es geht nicht darum, weniger zu verlangen.

Es geht darum, ob in der Geschäftsführung aussprechbar ist, was die aktuelle Leistung kostet — und ob dieser Preis in derselben Runde auftaucht, in der über ihn entschieden wurde.

Die Forschung dazu ist präziser, als der Alltagsdiskurs vermuten lässt, und sie widerspricht der naheliegenden Annahme. Nicht Anstrengung erschöpft. Es sind bestimmte Arten von Anforderungen.

Die Unterscheidung zwischen fordernden und hindernden Anforderungen ist meta-analytisch gut belegt: Anforderungen, die Wachstum und Wirksamkeit ermöglichen — Arbeitsmenge, Zeitdruck, Verantwortung —, hängen positiv mit Engagement zusammen. Anforderungen, die den Weg verstellen — unklare Rollen, widersprüchliche Prioritäten, Mikropolitik, Aufwand ohne Ertrag —, hängen negativ damit zusammen und positiv mit Erschöpfung (Crawford, LePine & Rich, 2010).

Beide erhöhen die Belastung. Nur die zweiten zahlen nichts zurück.

Das ist eine unbequeme Präzisierung, weil sie den üblichen Reflex entwertet. Die hindernden Anforderungen entstehen überwiegend genau dort, wo dieses Modell hinschaut: bei unklaren Mandaten, bei zu vielen gleichrangigen Prioritäten, bei Entscheidungen, die dreimal aufgerufen und nie getroffen werden. Es sind Führungsprodukte. Und ein Resilienztraining beseitigt keines davon.

Dass Führung selbst hier wirkt, ist inzwischen breit abgesichert. Eine umfassende Meta-Analyse zu Führung und psychischer Gesundheit findet substanzielle Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten und einer Reihe gesundheitsbezogener Ergebnisse — mit dem deutlichsten Befund auf der negativen Seite: Destruktives Führungsverhalten hängt stark negativ mit psychischer Gesundheit zusammen (Montano et al., 2017). Führung ist damit keine Randbedingung von Arbeitsfähigkeit, sondern eine ihrer Determinanten. Die Balance von Anforderungen und Ressourcen beschreibt die Mechanik dahinter (Bakker & Demerouti, 2017). Bleibt die Frage, warum dieses Merkmal in ein Modell über Führungskultur gehört und nicht in ein Gesundheitsmanagement.

Die Antwort ist die Rückkopplung. Erschöpfte Führungsebenen melden weniger, sie widersprechen weniger, sie werten weniger aus. Wer über Monate im Aufholmodus arbeitet, hat für Merkmal 03 (Widersprechen) keine Kapazität und für Merkmal 05 (Lernen) keine Zeit.

Ermöglichen ist deshalb, zusammen mit Lernen, die Bedingung, unter der die vier Praktiken überhaupt tragen. Das ist die belastbare Version der Kernthese: Leistung und Menschlichkeit stehen nicht im Widerspruch, weil erschöpfte Systeme aufhören, gut zu entscheiden.

Wenn es gelingt: Bei größeren Zusagen wird mitentschieden, woher die Kapazität kommt. Der Preis einer Sonderanstrengung wird benannt, bevor sie beginnt, und danach aufgerufen. Fluktuation, Krankenstand und offene Stellen stehen in derselben Runde auf der Tagesordnung wie Marge und Auftragseingang — nicht in einem eigenen Bericht. Dauerbelastung wird als Führungsentscheidung behandelt, nicht als Eigenschaft der Betroffenen. Es gibt einen benennbaren Punkt, an dem eine Zusage nicht gemacht wird.

Evidenz: Auf der Wirkebene gut belegt (Meta-Analysen zu fordernden/hindernden Anforderungen und zu Führung & psychischer Gesundheit, überwiegend querschnittlich), auf der Kulturebene abgeleitet: dass das Führungsteam bestimmt, ob diese Bedingungen sichtbar und verhandelbar sind, ist eine plausible Ableitung, kein direkter Befund.

EIN GROSSES ABER

Wenn die Macht selbst das Muster ist

In inhabergeführten Unternehmen liegt der größte Handlungsspielraum meist bei einer Person — und genau dort entscheidet sich das Muster. Wer zuerst spricht, Mandate vergibt und sie im Zweifel wieder einsammelt, prägt die anderen fünf Merkmale stärker als jede Struktur. Das ist die unbequeme Seite der kulturellen Kaskade: Solange die Person mit der meisten Macht ein Muster reproduziert, lässt es sich nicht an das Team delegieren.

Das Modell gilt dann zuerst für die Führungsperson selbst. Die sechs Merkmale richten sich nach innen — eigene Annahmen offenlegen, Widerspruch nicht nur erlauben, sondern aushalten, vergebene Mandate auch dann tragen, wenn die Versuchung groß ist, sie zu überstimmen. Das ist weniger eine Frage von Charakter als von Bereitschaft: das eigene Entscheiden denselben Fragen auszusetzen, die man dem Team stellt. Genau hier ist der Hebel am größten — und die Arbeit am unbequemsten.

ABGRENZUNG

Was dieser Begriff nicht ersetzt

Zukunftsfähige Führungskultur konkurriert nicht mit den folgenden Konzepten. Sie beantwortet eine andere Frage.

Konzept	Welche Frage es beantwortet	Wo die Grenze liegt	Verhältnis zum Modell
New Work	Wie Arbeit organisiert wird: Autonomie, Selbstbestimmung, Sinn	Autonomie ohne geklärte Governance erzeugt die Spannung, die sie lösen soll	Berührt Merkmal 04, ist aber kein Oberbegriff
Agile Führung	Wie schnell und iterativ gearbeitet wird	Methoden- und Prozessebene. Eine Geschäftsführung kann agil takten und Widerspruch trotzdem bestrafen	Betrifft das Führungssystem, nicht die Führungskultur
Purpose	Wofür eine Organisation steht	Bekundete Werte. Genau die Ebene, an der diese Definition ansetzt: nicht was gesagt wird, sondern was sich wiederholt	Purpose ist Aussage. Kultur ist Wiederholung
Transformationale Führung	Wie einzelne Führungspersonen wirken	Individualebene — und konstruktivistisch umstritten (van Knippenberg & Sitkin, 2013)	Unterste Zeile der Ebenentabelle: Führungsverhalten
Psychologische Sicherheit	Ob Einwand möglich ist	Gut belegt, aber ein Merkmal von sechs. Sagt nichts über Entscheidungsrechte, Macht oder Ressourcen	Ist Merkmal 03, nicht das Ganze
Kulturprogramme & Leitbildarbeit	Welche Werte gelten sollen	Verwechselt bekundete Werte mit eingespieltem Muster	Die Verwechslung, gegen die diese Definition gebaut ist

Vom Konzept zur Führungspraxis

Eine zukunftsfähige Führungskultur entsteht nicht durch einen einmaligen Workshop und auch nicht allein durch individuelle Entwicklung. Sie wird aufgebaut, wenn Executive Teams ihre Beziehungen, ihre Entscheidungsarchitektur und ihre organisationalen Rahmenbedingungen gemeinsam bearbeiten — und die Ergebnisse in Routinen übersetzen.

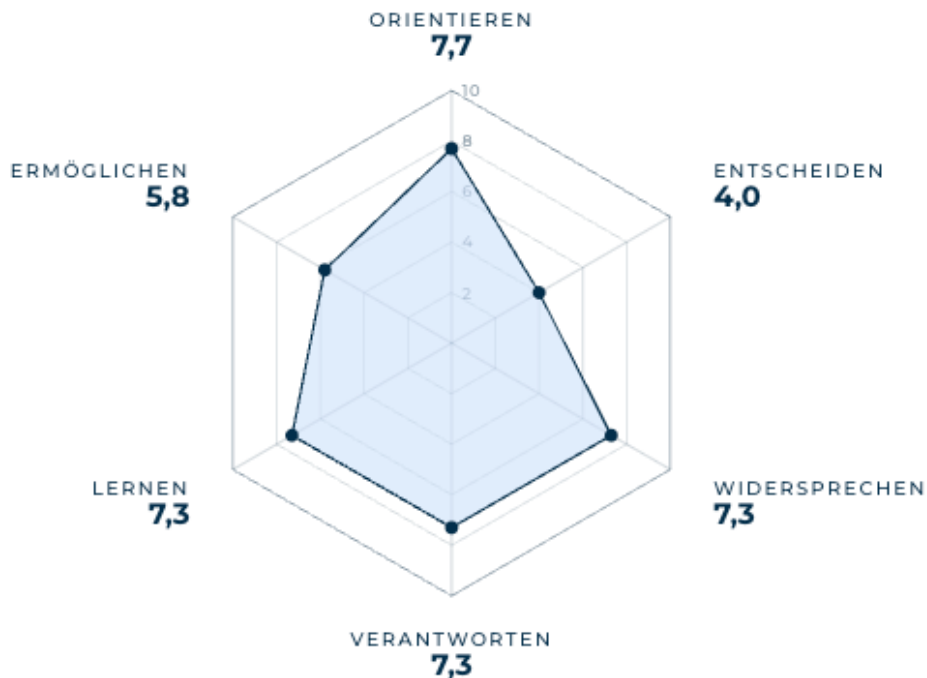
Executive Leadership Heatmap

Der erste Schritt ist eine ehrliche Standortbestimmung. Die Executive Leadership Heatmap fragt für jedes der sechs Merkmale, wie die Zusammenarbeit im Team heute aussieht — nicht, wie sie aussehen sollte.

Die vollständige Heatmap — 23 Aussagen, sofortige Auswertung als Netzdiagramm — steht interaktiv bereit:

EXECUTIVE LEADERSHIP HEATMAP

NICHTS WIRD GESPEICHERT · KEINE ANMELDUNG



WIE MAN DIE HEATMAP LIEST

Sie beruht auf Selbsteinschätzung und misst zuverlässig nur das, was das Team über sich selbst weiß. Ihr eigentliches Signal liegt deshalb nicht im Durchschnitt, sondern in der Streuung: Wo dieselbe Aussage von einzelnen Mitgliedern sehr unterschiedlich bewertet wird, liegt das Thema, das Bearbeitung lohnt. Am aussagekräftigsten wird sie, wenn mehrere Mitglieder des Executive Teams sie unabhängig ausfüllen und die Ergebnisse nebeneinandergelegt werden.

ZUSAMMENARBEIT

Wie ich helfe

Wer die Executive Leadership Heatmap im eigenen Team ehrlich beantwortet, gewinnt schnell erste Hinweise darauf, wo Führung bereits trägt und wo sich Entwicklungsbedarf zeigt. Der nächste Schritt ist, genau an diesen Stellen zu arbeiten — auf drei Ebenen: Team, System und Person.

FORMATE DER BEGLEITUNG

Executive Team Coaching — *Wenn es im Team hakt.*

An den sechs Merkmalen im echten Führungsteam arbeiten: an konkreten Entscheidungen, offenen Konflikten und der Frage, wer wann gehört wird. Bis Führung zur gemeinsamen Aufgabe wird und nicht mehr an einzelnen hängt.

Leadership Consulting — *Wenn die Struktur die Veränderung nicht mehr trägt.*

Das Führungssystem umbauen: Rollen, Mandate, Entscheidungsrechte und Routinen so klären, dass die Praktiken im Alltag halten — auch ohne dass jede Entscheidung wieder nach oben wandert.

Executive & Leadership Coaching im 1:1 — *Wenn ich meine eigene Führungsrolle klären muss.*

Vertraulich und einzeln, an den echten Fragen von Rolle, Macht und Verantwortung. Für den Moment, in dem der größte Hebel bei der eigenen Person liegt — und die Arbeit am unbequemsten ist.

TYPISCHE ANLÄSSE

- Ein Leadership Team wurde neu zusammengesetzt oder erweitert.
- Ein etabliertes Führungsteam will seine Zusammenarbeit bewusst überprüfen.
- Ressorts funktionieren nebeneinander besser als miteinander.
- Spannungen wiederholen sich oder werden zu spät geklärt.
- Wachstum oder Transformation verändern die gemeinsame Führungsaufgabe.

Vielen Dank & bis bald!

NATASCHA KNEISSL

Raum Frankfurt · bundesweit · online
natascha.kneissl@nama-consulting.de
+49 155 6240 3662 · nama-consulting.de

45 MIN EXECUTIVE SPARRING

KOSTENFREI · VERTRAULICH · UNVERBINDLICH

Literatur

- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495–516. <https://doi.org/10.1177/014920639702300401>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/0021886396321001>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Empson, L., Cleaver, I., & Allen, J. (2013). Managing partners and management professionals: Institutional work dyads in professional partnerships. *Journal of Management Studies*, 50(5), 808–844. <https://doi.org/10.1111/joms.12025>
- Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2001). Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 145–160. <https://doi.org/10.1002/job.83>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369–406.
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Harlacher, D., & Reihlen, M. (2014). Governance of professional service firms: A configurational approach. *Business Research*, 7, 125–160. <https://doi.org/10.1007/s40685-014-0006-8>
- Homburg, F., & Bui, H. T. M. (2013). Top management team diversity: A systematic review. *Group & Organization Management*, 38(4), 455–479. <https://doi.org/10.1177/1059601113493925>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16–78.

ANHANG

Literatur

- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729–752. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0340>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Westdeutscher Verlag.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Roh, H., Chun, K., Ryou, Y., & Son, J. (2019). Opening the black box: A meta-analytic examination of the effects of top management team diversity on emergent team processes and multilevel contextual influence. *Group & Organization Management*, 44(1), 112–164. <https://doi.org/10.1177/1059601118799475>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. Aufl.). Wiley.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69–84. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993139>
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155–169.
- van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198. <https://doi.org/10.1037/a0034531>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.