

Visionäre Führung und Empowering in KMU

Zusammenfassung

Im Wachstum von Startups und KMU spielt Leadership eine zentrale Rolle. In einer umfassenden empirischen Studie (N=399) in familiengeführten KMU wird der Einfluss der Visionären Führung und des Empowering durch Entscheidungs- und Handlungsspielraum auf das affektive Commitment und die Zielerreichung der Mitarbeitenden untersucht. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Visionäre Führung und Empowering das Commitment der Mitarbeitenden positiv beeinflussen, wobei Visionäre Führung den stärksten signifikanten Zusammenhang zum affektiven Commitment aufweist. Weniger stark ist der Effekt auf die Zielerreichung, die vor allem durch das Empowering der Mitarbeitenden beeinflusst wird. Visionäre Führung versucht, die durch das Empowering gewonnene Autonomie durch eine gemeinsame Vision auszubalancieren und das Dilemma zwischen „letting go“ und „having control“ im Sinne einer „sowohl als auch“ Strategie in einen langfristigen Zielraum zu führen.

Abstract

Leadership plays a central role in the growth of startups and SMEs. In a comprehensive empirical study (N=399) within family-owned SME, the influence of visionary leadership and empowering on employees' affective commitment and goal achievement is investigated. The empirical results show that visionary leadership and empowering positively influence employee commitment, with visionary leadership showing the strongest significant correlation to affective commitment. The effect on goal achievement, which is mainly influenced by empowering the employees, is less strong. Visionary leadership tries to balance the autonomy gained through empowering with a shared vision and to solve the dilemma between "letting go" and "having control" in the sense of a "both and" strategy.

I. Einleitung und Zielsetzung

Mit dem Wachstum von Startups und KMU, technologischen Entwicklungen und damit einhergehenden Veränderungen der Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen, werden Führungsansätze gesucht, die im Kontext flacherer Hierarchien, erweiterter Verantwortlichkeiten und höherer Aufgabenkomplexität bei den Mitarbeitenden wirksam sind (Lee et al., 2018; Srivastava et al., 2006). Aktuelle Übersichtsarbeiten zur Führungsliteratur zeigen eine deutliche Verschiebung im Fokus der Führung (Antonakis & Day, 2018; Yukl & Gardner, 2020). Heroische Führungsansätze, die sich auf den "Great Man" oder den charismatischen Leader konzentrieren, verschieben sich hin zu postheroischen Perspektiven der Führung, die sich stärker auf die Geführten beziehen (Crevani et al., 2007; Furtner & Baldegger, 2016). In diesem sich wandelnden Forschungsumfeld hat sich Empowering Leadership als ein eigenständiges Konzept herauskristallisiert, bei dem die individuelle Motivation durch die Gewährung von Autonomie auf der untersten Organisationsebene gefördert wird (Amundsen & Martinsen, 2014). Da dieser Führungsansatz nicht auf die Führenden fokussiert ist, geht es nicht um die Beeinflussung der Geführten, sondern um die Bereitschaft und Befähigung der Mitarbeitenden Autonomie zu übernehmen und zu zeigen, wie diese effektiv genutzt werden kann.

Im Unterschied zur postheroischen Führung bewegt sich Visionäre Führung auf der Ebene der Organisation und integriert Konstrukte der heroischen Führung. Eng assoziiert mit der charismatischen und transformationalen Führung umfasst eine Vision die langfristigen Ziele der Organisation und visualisiert deren idealisierten zukünftigen Zustand (Van Knippenberg & Stam, 2014). Die durch den Unternehmer und das Führungsteam kommunizierte Vision funktioniert wie ein „umbrella“ oder ein „ultimate goal“ (Carton et al., 2014), die es erlaubt, klare und anspruchsvolle Ziele abzuleiten und dadurch alltägliche Erfordernisse in einen grösseren Sinnzusammenhang zu stellen. Empirische Untersuchungen bestätigen, dass sich Visionäre Führung auf den unternehmerischen Erfolg auswirkt, beispielsweise auf das organisationale Commitment, die individuelle Performance der Mitarbeitenden oder das Wachstum von Startups und KMU (Baum et al., 2001; Baum & Locke, 2004).

Zwischen der Visionären Führung der Organisation und dem Empowering der Mitarbeitenden besteht ein Dilemma, das sich mit „having control“ oder „letting go“ beschreiben lässt. Ein Dilemma (oder eine Paradoxie) beinhaltet widersprüchliche, aber miteinander verbundene Elemente, die gleichzeitig existieren und über die Zeit hinweg fortbestehen (Zhang et al., 2015). Dieses Dilemma findet sich in vielen Modellen, die auf dem Lebenszyklus aufbauen (Levie & Lichtenstein, 2010) und im Sinne eines sich abwechselnden „having control“ oder „letting go“ die Entwicklung eines Startups oder KMU beschreiben. Greiner (1972) beispielsweise definiert in der zweiten Phase seines prominenten Modells eine „Crisis of Leadership“. Diese Krise wird wesentlich durch die Homogenisierung in der Gründungsphase ausgelöst. Baldegger und Gast (2016) haben in einer qualitativen Befragung von 55 Gründern festgestellt, dass die unternehmerische Vision (und das dort implizierte Business Modell) eine

Attraktivität auf bestimmte Personen ausübt, die sich für junge Unternehmen bewerben. In der Logik des von Benjamin Schneider (1987) entwickelten „ASA-Modells: Attraction, Selection, Attrition“ werden von den Gründern jene Bewerber ausgewählt, die in den Startup und die Kultur (Hiring-Culture-Fit) passen. Wer nicht oder im Laufe der Entwicklung nicht mehr in den wachsenden Startup passt, muss im Sinne der Attrition die Organisation verlassen.

Diese weitgehende Homogenisierung in der frühen Phase der Unternehmensentwicklung löst bei stark wachsenden Startups eine „Crisis of Leadership“ aus. Der oder die Gründer müssen sich von der Vorstellung lösen, alles unter Kontrolle zu haben. Auf die Leadership-Krise folgt ein „letting go“ durch die Verteilung der Macht an ein Führungsteam, das weniger transformational, sondern transaktional führt, um das Betriebssystem zu definieren und zu systematisieren (Zäch & Baldegger, 2014). Das transaktionale Leadership des Führungsteams kann im Laufe des Wachstums der Startups übersteuern, sehr direktiv werden und die Handlungs- und Entscheidungsräume der Mitarbeitenden einengen, was zur einer „Crisis of Direction“ führt und die nächste Phase der Delegation auslöst. Das ganze Modell von Greiner (1972) durchzieht ein Mechanismus von „having control“ und „letting go“, der deterministisch und zeitlich sequentiell abläuft und nach einem „Entweder oder“-Muster aufgebaut ist.

Die Studie „Visionäre Führung und Empowering in KMU“ hat zum Ziel, die unternehmerische Vision mit dem Empowering der Mitarbeitenden zu integrieren und das Dilemma wachsender Startups und KMU in eine „Sowohl als auch“-Logik zu überführen. Visionäre Führung, die eng mit dem charismatischen und transformationalen Führungsverhalten verbunden ist, wird parallel zum posttheoretischen Empowering Leadership untersucht. Die übergreifende Forschungsfrage lautet wie folgt:

Wie wirken sich Visionäre Führung und Empowering auf das Organisatorische Commitment und die individuelle Zielerreichung der Mitarbeitenden aus?

In einer breit angelegten empirisch-quantitativen Untersuchung (N=399) in familiengeführten KMU soll diese Forschungsfrage und die daraus abgeleiteten Hypothesen überprüft werden. Unter welchen Voraussetzungen diese Wirkungszusammenhänge gelten, wird bei der Diskussion und Reflexion der Ergebnisse noch zu definieren sein.

II. Theoretischer Hintergrund

1. Visionäre Führung

Die Vision umfasst die langfristigen Ziele der Organisation und verbildlicht deren idealisierten zukünftigen Zustand (Van Knippenberg & Stam, 2014; Yukl & Gardner, 2020). Sie dient richtungsgebend, sodass die Führenden und Geführten in ihren Handlungen koordiniert und gelenkt werden und somit einheitliche Entscheidungen treffen können (Carton et al., 2014; Stam et al., 2014). Sämtliche Aktivitäten innerhalb der Organisation können auf diese ausgerichtet werden, womit die Vision als langfristiges Ziel des Kollektivs betrachtet wird (Locke & Latham, 1991). Visionäre Führung legt den Fokus auf die Kommunikation der Vision, da durch diese die Mitarbeitenden beeinflusst werden, diese als langfristiges Ziel zu begreifen und anzustreben. Sie ist eines der Kernelemente der charismatisch-transformationalen Führung und somit bereits in einer Vielzahl von Studien im Rahmen des Full Range Leadership-Modells mitberücksichtigt worden (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

Empirische Untersuchungen in Startups und KMU belegen die Bedeutung Visionärer Führung für den unternehmerischen Erfolg (Baum & Locke, 2004; Furtner & Baldegger, 2016). Berson et al. (2001) legen dar, dass erfolgreiche transformationale Führende von ihren Geführten als visionär, zukunftsorientiert und optimistisch beschrieben werden. Baum et al. (1998) identifizieren in einer Studie in kleinen, wachstumsorientierten Organisationen, dass diejenigen Unternehmen die höchsten Wachstumsraten verzeichnen, in welchen die Geschäftsleitung eine ausgeprägte Visionäre Führung zeigen. Sie bestätigen diese Ergebnisse später in einer weit umfassender angelegten Studie (Baum et al., 2001). Unisono wird die Bedeutung der Vision für den unternehmerischen Erfolg betont, wobei differenziert wird in das Unternehmenswachstum (Filion, 1991), den organisatorischen Wandel (Venus et al., 2018; Westley & Mintzberg, 1989), die Leistung der Mitarbeitenden (Berson et al., 2015; Kearney et al., 2019) und dem Commitment (Ateş et al., 2018). Inhaltlich ist zu erkennen, dass die Vision entweder auf langfristigen Leistungszielen oder den Kernwerten der Organisation basiert (Ruvio et al., 2010). Somit können die Geführten leichter zuordnen, welche Verfahren und Handlungen zur Zielerreichung angemessen sind und sich stärker mit der Organisation identifizieren (Kirkpatrick, 2009).

Empirische Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen Visionärer Führung und Organisationalem Commitment liegen bisher nur vereinzelt vor (Ateş et al., 2018; Felfe, 2020; Yu et al., 2019). Die Untersuchung von Dvir et al. (2004) kann zeigen, dass die Kommunikation der Vision ein höheres affektives Commitment erzeugt, welches unabhängig von der Bilanz der externen Kosten und des resultierenden Nutzens zu einer höheren Motivation führt beziehungsweise weitere Anstrengungen erklären kann. Die Korrelationen zwischen Visionärer Führung und affektivem organisationalem Commitment liegen bei $r = .49$ und $r = .01$ für das kalkulatorische Commitment. Die Meta-Analyse von Jackson et al. (2013) bestätigt die positive Wirkung von transformationaler Führung auf das affektive und normative Commitment im internationalen Kontext. Bei passiver Führung im

Rahmen des Laissez-faire können negative Korrelationen zum affektiven und normativen Commitment und positive Zusammenhänge zum kalkulatorischen Commitment gezeigt werden (Trivisonno & Barling, 2018). Obwohl somit einige empirische Studien die positiven Effekte transformationaler Führung auf das affektive Commitment untersucht haben, ist die differenzierte Analyse des Commitments und die Beziehung zur Visionären Führung bislang nur am Rande analysiert worden (Kirkpatrick & Locke, 1996; Xenikou, 2017).

2. Empowering Leadership

Empowering Leadership wird definiert als fremdbeeinflussender Prozess mit dem Zweck, Entscheidungsmacht zu übertragen und somit Autonomie und Verantwortung an Geführte, Teams oder ganze Kollektive zu übertragen (Cheong et al., 2019; Lee et al., 2018). Zudem ist es das Ziel, die eigenständige und selbstbestimmte Entscheidungsfindung zu fördern, die Mitarbeitenden anzuleiten, zu unterstützen und mit einzubinden (Chen et al., 2007). Dies gelingt indem beispielsweise Entscheidungen unter Einbeziehung der Geführten getroffen werden oder auch Bürokratie reduziert wird (Arnold et al., 2000). Nach Amundsen & Martinsen (2014) beinhaltet Empowering Leadership die Faktoren Autonomie (power sharing) und die Entwicklung der Geführten (development support).

Die *Autonomie* ist das wesentliche Element des Empowering Leadership. Yukl & Gardner (2020) definieren Autonomie als Übertragung von Macht und Verantwortung zu deren Umsetzung. Der Grad der Autonomie kann vor allem anhand der Vielfalt von Verantwortlichkeiten sowie deren Umfang bestimmt werden. Darüber hinaus spielen auch der Ermessens- und Entscheidungsspielraum, die unabhängige Befugnis Massnahmen zu ergreifen und Entscheidungen ohne vorherige Genehmigung zu treffen, eine wichtige Rolle. Die Verpflichtung regelmässig der Führungskraft Rückmeldung über den aktuellen Stand zu geben kann den Handlungsspielraum wiederum stark einschränken. Muss beispielsweise täglich Bericht erstattet werden, ist die wahrgenommene Autonomie deutlich geringer als bei wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Berichterstattungen. Gleiches gilt für den Inhalt ebendieser. Wenn nur die Ergebnisse präsentiert werden müssen, nicht jedoch der Prozess der Zielerreichung, steigt der Handlungsspielraum (Yukl & Fu, 1999).

Mit der Gewährung von Freiraum einher geht die Gefahr eines inaktiven, passiven Führungsverhaltens. Dieses Laissez-faire Verhalten wird grundsätzlich nicht als Führungsverhalten bezeichnet, da die zielorientierte Fremdbeeinflussung vollständig fehlt (Furtner, 2017). Die Geführten haben zwar auch viel Entscheidungs- und Handlungsspielraum, dieser wird jedoch nicht aktiv und zielorientiert durch die Führungskraft gewährt. Laissez-faire Führung ist somit geprägt von mangelnder Präsenz, dem Vermeiden von Intervention und Interaktion und einer grossen sozialen Distanz, was insgesamt zu einer geringen Effektivität führt (Wong & Giessner, 2015).

Unter *Entwicklungsunterstützung* wird das zweite zentrale Merkmal von Empowering Leadership zusammengefasst. Demnach zeichnen sich erfolgreiche Führungskräfte durch ihre Vorbildfunktion besonders aus, indem sie konstant effektives Self-Leadership betreiben und ihre Arbeit entsprechend effektiv erledigen, sodass die Geführten davon lernen und sich weiterentwickeln können. Manz & Sims (2001, S. 127) beschreiben dieses Konzept als „*andere anzuleiten sich selbst zu führen*“ („*leading others to lead themselves*“). Im Hinblick auf Empowering Leadership bedeutet dies, dass die Führenden als Vorbild ein ausgeprägtes Self-Leadership zeigen, das von den Geführten übernommen wird (Pearce

& Sims, 2002). Dies setzt voraus, dass das Verhalten der Führenden wiederholt vorkommen sollte und zudem detailliert nachvollzogen werden kann.

Empowering Leadership in Startups und KMU ist ein bislang in der empirischen Forschung vernachlässigtes Thema, obwohl insbesondere dieses Thema unter Praktikern viel Aufmerksamkeit findet (Cheong et al., 2019; Zupic & Giudici, 2017). Vor allem in wachsenden Unternehmen erscheint es sinnvoll Empowering Leadership zu untersuchen, da hier das Übertragen von Autonomie und Verantwortlichkeiten sowie die Entwicklung der Mitarbeitenden an Relevanz gewinnen (Cope et al., 2011). Auffällig ist, dass Empowering Leadership nur selten in der Differenzierung Autonomie und Unterstützungsunterstützung betrachtet wird. Häufig lässt sich erst durch die Analyse der Operationalisierung erschliessen, dass Empowering Leadership lediglich in Bezug auf die Komponente der Delegation untersucht wurde. Hoang et al. (2019) geben in ihrer Untersuchung von 330 KMU Anlass zu der Annahme, dass das Gewähren von Autonomie alleine nicht ausreichend ist, um das Ziel von mehr Innovation zu erreichen, sondern dass der Faktor Unterstützungsunterstützung ebenfalls von hoher Bedeutung sein kann. Insbesondere in familiengeführten KMU könnte dies notwendig sein, da hier ein hoher Grad der Zentralisierung zu finden ist. Wie Martin et al. (2016) in ihren Ergebnissen darlegen, ist in *nicht-familiengeführten* KMU ein höheres Ausmass an Empowering zu finden, was wiederum bestärkt, dass vor allem familiengeführte KMU einen Bedarf haben stärker Empowering Leadership zu fördern. Harris et al. (2013) zeigen, dass Empowering Leadership positiv auf das Commitment und die Zielerreichung wirkt unter Berücksichtigung des Alters der Unternehmung als Kontrollvariable. Aus dem Sammelreferat von Zupic & Giudici (2017) über das Wachstum von Startups und KMU geht deutlich hervor, dass Human Resources Management im Kontext wachsender Unternehmen bislang vernachlässigt wurde und daher künftig mehr Aufmerksamkeit bekommen sollte.

Auf der Grundlage der vorangegangenen Überlegungen und der Literatur lassen sich folgende Hypothesen aufstellen:

H 1.1 Empowering Leadership führt zu einem höheren Commitment der Geführten.

H 1.2 Empowering Leadership führt zu einer höheren Zielerreichung der Geführten.

Wir nehmen darüber hinaus an, dass durch Visionäre Führung ein additiver oder inkrementeller Effekt erreicht werden kann:

H 2.1 Visionäre Führung erklärt einen zusätzlichen signifikanten Varianzanteil des Commitments der Geführten.

H 2.2 Visionäre Führung erklärt einen zusätzlichen signifikanten Varianzanteil der Zielerreichung der Geführten.

III. Planung und Durchführung der Erhebung

Um unsere Hypothesen empirisch-quantitativ zu überprüfen, wurde ein Fragebogen aufbauend auf bestehenden Skalen entwickelt. Dieser wurde mit der Umfragesoftware Qualtrics erfasst und online via Link an alle Befragten verteilt. In einer Übersichtsseite wurden die Struktur der Befragung und die Ziele erläutert, bevor die Befragten ihre Zustimmung zur Verwendung der Antworten für wissenschaftliche Zwecke geben konnten. Da die Unternehmen nicht einheitlich deutschsprachig waren, bot die Plattform die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Sprachen zu wechseln. Der Link zur Umfrage wurde zentral von der Universität Liechtenstein versandt, um die Anonymität und Unabhängigkeit hervorzuheben. Alle Items wurden mit einer Likert-Skala gemessen, die von 1 "trifft überhaupt nicht zu" bis 5 "trifft vollkommen zu" reicht.

1. Sample

Die Daten wurden im Zeitraum zwischen September und November 2020 erhoben. Unsere Stichprobe bestand aus 399 Teilnehmern (151 weiblich; 248 männlich), deren Alter zwischen 16 und 75 Jahren lag, $M = 45,95$, $SD = 12,21$. Sie verteilten sich auf kleine und mittlere Unternehmen in ganz Europa und auf verschiedene Branchen. Zu den vertretenen Branchen gehörten Versicherung, Einzelhandel, Energie, Fertigung, Maschinenbau und Chemie, wobei 52% der Befragten in Deutschland und 33% in der Schweiz und Österreich arbeiteten. Die restlichen 15% verteilten sich auf weitere Länder, unter anderem in Osteuropa, da sich dort Produktionsstätten der KMU befinden. Insgesamt sind mindestens 11 Unternehmen vertreten, wobei 8 Teilnehmende die Kategorie „Andere“ wählten und somit keinem spezifischen Unternehmen zugeordnet werden können. Von den 11 Unternehmen sind alle im Eigentum von Familien und sind somit als familiengeführte KMU (weniger als 250 Mitarbeitende) zu klassifizieren, wobei in der Geschäftsleitung mindestens ein Familienmitglied tätig ist. Das kleinste Unternehmen zählt sechs Mitarbeitende und das grösste Unternehmen 149, $M = 68,89$, $SD = 56,25$.

2. Konzeption des Fragebogens

Visionäre Führung

Visionäre Führung wird mit Hilfe von sechs Items gemessen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben (Kearney et al., 2019; Podsakoff et al., 1990). Die Geführten wurden gefragt, inwieweit der oder die Führende "eine klare Vorstellung von der Vision unseres Unternehmens kommuniziert", "ein klares Verständnis davon hat, in welche Richtung sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln wird" oder "eine klare Vorstellung darüber kommuniziert, was für das Unternehmen erreicht werden soll". In Anlehnung an Kearney et al. (2019) wurde versucht, Adjektive mit positiven Bezeichnungen wie "inspirierend", "optimistisch" oder "überzeugend" zu vermeiden, um die Probanden nicht zu beeinflussen. Um die Zuverlässigkeit der Skalen zu beurteilen, wurden Cronbachs α Werte berechnet ($\alpha = .94$).

Empowering Leadership

Der von Amundsen & Martinsen (2014) neu entwickelte Fragebogen "The Empowering Leadership Scale" wurde zur Erfassung der Dimensionen Autonomie (Empowering-A) und Entwicklungsunterstützung (Empowering-E) verwendet. Die Skala umfasst die beiden Dimensionen Autonomieunterstützung mit 12 Items und Entwicklungsunterstützung mit 6 Items (Amundsen & Martinsen, 2015; Spreitzer, 1995). Diese Skala wurde von Amundsen & Martinsen (2014) in drei Studien in verschiedenen Arbeitskontexten validiert. Sowohl die psychometrischen Merkmale als auch die Faktorenstruktur waren konsistent und robust. Die Geführten wurden aufgefordert einzuschätzen, inwieweit ihr Vorgesetzter (m/w/d) „Verantwortung übernehmen lässt“, „dazu befähigt, Aufgaben in Eigeninitiative zu starten“ oder „zeigt, wie er seine Arbeit organisiert“. Um die Gültigkeit des Zwei-Faktoriellen-Konstrukts zu stützen, analysierten wir in SPSS AMOS ein Ein-Faktorielles-Modell, bei dem alle Items auf einen Faktor beschränkt wurden ($\chi^2[35] = 828,98$, $p < .001$; RMSEA [root mean square error of approximation] = .24; CFI [comparative fit index] = .70). Dieses Modell zeigte eine signifikant schlechtere Modellgüte als das Zwei-Faktorielle-Modell. Die Anpassungsindizes sind in einem akzeptablen Bereich ($\chi^2[34] = 249,57$, $p < .001$; RMSEA = .13; CFI = .92). Für den Faktor Autonomieunterstützung berechneten wir ein Cronbach $\alpha = .95$ und für den Faktor Entwicklungsunterstützung $\alpha = .92$.

Commitment

Die abhängige Variable des Commitments gegenüber der Organisation wird mit den von Felfe & Franke (2012) entwickelten „COMMIT“ Skalen erfasst. Für die vorliegende Untersuchung werden fünf Items zur Messung des affektiven Commitments verwendet, die danach fragen inwieweit die Mitarbeitenden „ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu ihrem Unternehmen empfinden“, „stolz darauf sind diesem Unternehmen anzugehören“ oder denken, dass ihre „Wertvorstellungen zu denen des Unternehmens passen“ ($\alpha = .89$).

Zielerreichung

Die Beurteilung der Zielerreichung der Mitarbeitenden beruhte auf einer Selbsteinschätzung. Ebenfalls auf einer fünfstufigen Likert-Skala, die von eins "weit unter den Erwartungen" bis fünf "weit über den Erwartungen" reichte, wurden die Mitarbeitenden gebeten anzugeben, inwieweit ihre Leistung ihren Erwartungen entsprach. Die Items basierten auf der Skala von Walumbwa et al. (2008) und fragten zum Beispiel: "Wie gut haben Sie die Arbeitsziele erreicht, die Sie mit Ihrem Vorgesetzten vereinbart haben" ($\alpha = 0,75$).

Kontrollvariablen

Angesichts der Bandbreite der in unserer Stichprobe vertretenen Organisationen nahmen wir Alter und Betriebszugehörigkeit als Kontrollvariablen auf. Das Alter wurde mit 1 für > 75 Jahre, mit 2 für 74 - 56

Jahre, mit 3 für 55 - 41 Jahre, mit 4 für 40 - 27 Jahre und mit 5 für \leq 26 Jahre kodiert. Die organisatorische Amtszeit wurde kodiert als 1 für < 3 Jahre, 2 für < 6 Jahre, 3 für < 9 Jahre, 4 für < 15 Jahre und 5 für > 15 Jahre. Aufgrund lokaler Datenschutzbestimmungen war es nicht möglich, zusätzlich das Geschlecht der Befragten zu erheben. Es ist jedoch zu beachten, dass in früheren Studien weder Alter noch Geschlecht als Prädiktoren von Bedeutung waren (Amundsen & Martinsen, 2014). Um unsere Kontrollvariablen zu testen, führten wir eine hierarchische Regressionsanalyse durch. In einem ersten Schritt fügten wir die Kontrollvariablen ein, und in einem zweiten Schritt fügten wir entweder Visionäre Führung oder Empowering Leadership hinzu. Sie zeigen weder signifikante Ergebnisse im Zusammenhang mit Visionärer Führung noch mit Empowering Leadership (Alter: $\beta = .09$, $p = .119$; Betriebszugehörigkeit: $\beta = -.03$, $p = .374$; Visionäre Führung: $\beta = .50$, $p < .001$; Empowering Leadership, Autonomie: $\beta = .10$, $p < .05$, Entwicklungsunterstützung: $\beta = .11$, $p < .05$).

3. Methodenvarianz

Da die Erfassung der Zielerreichung durch eine Selbsteinschätzung erfolgt und somit dieselbe Person Auskunft über die abhängige als auch über die unabhängige Variable gibt, könnte eine Verzerrung der Messergebnisse vorliegen. Um die potentiellen Auswirkungen eines Common Method Bias zu testen, wurde Harman's Single-Factor Test durchgeführt. Diesem Test liegt die Annahme zu Grunde, dass in einer explorativen Faktorenanalyse nur ein Faktor extrahiert werden würde und darüber hinaus ein Faktor die Mehrheit der Varianz erklärt (Podsakoff et al., 2003). In einer explorativen Faktorenanalyse ohne Rotation konnte eine fünf-faktorielle Struktur identifiziert werden, die 65,94% der Varianz aufklärt, wovon 43,28% auf den ersten Faktor und 22,66% auf die restlichen Faktoren entfallen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass weder ein einziger gemeinsamer Faktor den Grossteil der Varianz ausmacht, noch dass die Daten verfälscht sind.

IV. Überprüfung der Hypothesen

Um unsere Hypothesen zu testen, analysieren wir unsere Daten in drei Schritten. Zunächst werden die Zusammenhänge zwischen Visionärer Führung, Empowering Leadership, Commitment und Zielerreichung durch die Berechnung von Pearson Produkt-Moment Korrelationen betrachtet. Darauffolgend berechnen wir lineare Regressionen kleinster Quadrate, um Hypothese 1.1 und 1.2 zu überprüfen. Die weitergehenden Hypothesen 2.1 und 2.2 sind durch schrittweise multiple hierarchische Regressionen zu analysieren. Sämtliche Berechnungen werden mit SPSS 26 durchgeführt (Field, 2018). Korrelationen (r) gelten als kleiner Effekt, wenn $r = \pm 0,10$, als mittlerer Effekt, wenn $r = \pm 0,30$ und als großer Effekt, wenn $r = \pm 0,50$.

Tabelle 1 zeigt die Mittelwerte, Standardabweichungen und Pearson Produkt-Moment Korrelationen. Die Analyse der Mittelwerte macht deutlich, dass das Gewähren von Autonomie den höchsten Mittelwert mit 3.62 (SD = .86) aufweist, gefolgt von Visionärer Führung mit 3.39 (SD = .94) und Entwicklungsunterstützung 2.86 (SD = .74). Weiterhin ist auffällig, dass alle Führungsverhalten einen starken Zusammenhang zum affektiven Commitment zeigen ($r = .40 - .54$), wohingegen nur geringere Zusammenhänge mit der Zielerreichung identifiziert werden können ($r = .16 - .24$). Hervorzuheben ist jedoch, dass Visionäre Führung den stärksten signifikanten Zusammenhang zum affektivem Commitment aufweist ($r = .54$), während Empowering Leadership in Form der Gewährung von Autonomie den stärksten signifikanten Zusammenhang zur Zielerreichung zeigt ($r = .24$).

Tabelle 1 Mittelwerte, Standardabweichungen und Pearson Produkt-Moment-Korrelationen für Visionäre Führung, Empowering Leadership, Commitment und Zielerreichung

		<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.
1.	Visionäre Führung	3.39	.94	-				
2.	Empowering-A	3.62	.86	.54*	-			
3.	Empowering-E	2.86	.74	.67*	.42*	-		
4.	Affektives Commitment	3.68	.72	.54*	.40*	.40*	-	
5.	Zielerreichung	3.26	.66	.22*	.24*	.16*	.19*	-

Anmerkung: $N = 399$. * $p < .001$

Der in Hypothese 1.1 postulierte positive Effekt von Empowering Leadership auf das affektive Commitment kann bestätigt werden, da sowohl der Faktor Empowering-A ($\beta = .29$; $p < .001$) als auch Empowering-E ($\beta = .27$; $p < .001$) positive Effekte auf das affektive Commitment haben. Die ebenfalls in das Modell integrierten Kontrollvariablen Alter ($\beta = -.02$; $p = .804$) und Betriebszugehörigkeit ($\beta = .04$; $p < .342$) hingegen weisen keine signifikanten Effekte auf. Das Gesamtmodell erklärt 22,40% ($p < .001$) der Varianz.

Hypothese 1.2 kann ebenfalls bestätigt werden, da Empowering-A ($\beta = .10; p < .001$) und Empowering-E ($\beta = .11; p < .001$) ebenfalls positive Effekte auf die Zielerreichung zeigen. Die Kontrollvariablen Alter ($\beta = .09; p = .119$) und Betriebszugehörigkeit ($\beta = -.03; p = .374$) sind nicht signifikant. Das Gesamtmodell erklärt 8,00% ($p < .05$) der Varianz.

Tabelle 2 Veränderung der Varianzaufklärung

Führungsverhalten	Commitment			Zielerreichung		
	R2	ΔR^2	p	R2	ΔR^2	p
Kontrollvariablen	.01		.447	.02		.046
Empowering-A	.16***	.16	.000	.06***	.04	.001
Empowering-E	.28***	.12	.000	.08***	.02	.027
Visionäre Führung	.34***	.07	.000	.08***	.01	.774

Anmerkung: N = 399; * p < .05; ** p < .01; *** p ≤ .001

Tabelle 2 zeigt die zusätzliche Varianzaufklärung in den schrittweisen hierarchischen Regressionen. Die Kontrollvariablen erklären eine Varianz von .01 des affektiven Commitments respektive .02 der Zielerreichung, wobei beide nicht signifikant sind. Darauf aufbauend erhöht Empowering Leadership insgesamt die Varianzaufklärung um .28 ($p < .001$) des affektiven Commitments und .06 ($p < .001$) der Zielerreichung. Der in H2.1 angenommene additive Effekt Visionärer Führung auf das affektive Commitment kann durch die Erhöhung der Varianzaufklärung um .07 auf .34 ($p < .001$) bestätigt werden. Im Unterschied dazu ist der Varianzgewinn von .08 ($p < .001$) in Bezug auf die Zielerreichung nur marginal.

V. Diskussion und Reflexion der Ergebnisse

Empowering Leadership führt in kleinen und mittleren Unternehmen zu einer höheren Zielerreichung und zu einem höherem affektiven Commitment (Hypothese 1.1 und 1.2). Es werden 16% respektive 6% der Varianz aufgeklärt. Differenziert man Empowering in die zwei Dimensionen Autonomie und Entwicklungsunterstützung, wird in beiden Fällen deutlich, dass die Ergänzung um den Faktor Entwicklungsunterstützung (Empowering-E) zu einem deutlichen Anstieg der Varianzaufklärung führt. Dies unterstreicht, wie wichtig es ist Empowering Leadership unter Berücksichtigung beider Faktoren zu betrachten und sich nicht allein auf den Faktor Autonomie (Empowering-A) zu fokussieren, wie dies häufig in der Literatur zu finden ist (Cheong et al., 2019).

Visionäre Führung hat den stärksten signifikanten Zusammenhang ($r = .54$) zum affektiven Commitment. Dieses starke emotionale Band zwischen Visionärer Führung und affektivem Commitment ist bemerkenswert und wurde in der bisherigen Forschung nur am Rande thematisiert (Ateş et al., 2018; Felfe, 2020; Yu et al., 2019), obwohl die praktische Relevanz für familiengeführte KMU offensichtlich ist. Visionäre Führung hat darüber hinaus eine signifikante Wirkung auf das affektive Commitment (Hypothese 2.1), nicht jedoch auf die Zielerreichung (Hypothese 2.2). Unter Berücksichtigung der Operationalisierung der Variablen erscheint dies durchaus nachvollziehbar. Mitarbeitende, die Entscheidungs- und Handlungsspielraum gewährt bekommen, von den Führenden angeleitet werden ihre Arbeit effektiv auszuüben und zudem stark durch die Kommunikation der Vision geführt werden, sind stolz darauf für das Unternehmen zu arbeiten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sie sich ihrer Rolle im Unternehmen, ausgelöst durch die entsprechenden Führungsverhalten, bewusst werden (van Dierendonck et al., 2014). Die Zielerreichung hingegen wird positiv beeinflusst durch das Gewähren von Autonomie und die Entwicklungsunterstützung. Die Kommunikation der Vision allein kann jedoch keinen zusätzlichen Varianzanteil aufklären, da sie vermutlich eher in Zusammenhang mit der Entwicklungsunterstützung steht, worauf auch die starke Korrelation ($r = .67^*$) hinweist.

Heroisches und postheroisches Leadership ergänzen sich im Wachstum von Startups und KMU. Visionäre Führung und Empowering Leadership beeinflussen das Commitment der Mitarbeitenden positiv, wobei Visionäre Führung den stärksten signifikanten Zusammenhang zum affektiven Commitment aufweist. Im Vergleich zum Empowering ist der Effekt additiv. Die Mitarbeitenden empfinden ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen, sind stolz darauf ihrem Unternehmen anzugehören und glauben, dass ihre Wertvorstellungen zu denen des Unternehmens passen. Der affektive Kit hält das wachsende Unternehmen zusammen. Trotz der Verteilung der Macht bis an die Basis ist die emotionale Grundlage erstaunlich homogen geblieben. Visionäre Führung versucht, die durch das Empowering gewonnene Autonomie durch eine gemeinsame Vision auszubalancieren und das Dilemma zwischen „letting go“ und „having control“ im Sinne einer „sowohl als auch-Strategie“ (Zhang et al., 2015) zu lösen und in einen langfristigen Zielraum zu führen.

Erhöhte Autonomie kann ihre Wirkung nur dann entfalten, wenn mehrere Antezedenzen gegeben sind. Der Unternehmer und das Führungsteam in KMU müssen bereit sein, Macht mit den Geführten zu teilen (power sharing). Diese Voraussetzung dürfte gerade in familiengeführten KMU nicht immer gegeben sein, wie beispielsweise die Untersuchung von Martin et al. (2016) zeigt. Auf der nächsten Ebene müssen die „direkten“ Vorgesetzten die Autonomie bewusst an die Mitarbeitenden übertragen und nicht im Sinne des Laissez-faire es den Geführten überlassen, wie sie mit dem Freiraum umgehen. Und schliesslich müssen die Mitarbeitenden bereit sein, die ihnen gewährte Autonomie zu akzeptieren und im Geschäftsalltag aktiv zu nutzen. Entwicklungsunterstützung und die Formulierung von strategisch relevanten Output-Zielen helfen, dass sich die Autonomie entfalten kann und im Sinne der Vision der Organisation gelebt wird. Obwohl es im dynamischen Kontext wachsender Unternehmen zunehmend schwieriger wird, den Transformationsprozess von Inputs in Outputs klar zu spezifizieren, sollte es immer noch möglich sein, valide Evaluationsgrössen des Outputs als Kontrollmechanismus zu verwenden (Doerr, 2018).

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung ermutigen, Visionäre Führung und Empowering in Startups und KMU noch intensiver zu untersuchen. Die als Voraussetzungen genannten Einflussgrössen öffnen ein weites Forschungsfeld. Dazu gehören, um nur einige Beispiele zu nennen, der Einfluss des Empowering Leadership auf das psychologische Empowerment oder die Rolle des Self-Leadership für die Führenden und Geführten im Prozess der Autonomieentwicklung. Das Forschungsfeld kann auch auf den organisationalen Kontext ausgedehnt werden, beispielsweise die Ergänzung der Entwicklungsunterstützung durch kollegiales Coaching im Sinne der Communities of Practice oder das Zusammenspiel zwischen Empowering Leadership und Organisationskultur. Das langfristige Forschungsziel bleibt bestehen. Ein Stück weit den Weg vom heroischen zum postheroischen Leadership zu gehen, ohne die Relevanz des Unternehmers und der Visionären Führung aus den Augen zu verlieren, ist eine Herausforderung, die für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen wichtig ist. Aber das ist noch ein weiter Weg.

Literatur

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2013.11.009>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). *The Nature of Leadership* (3. Aufl.). SAGE Publications.
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:33.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:33.0.CO;2-#)
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., Van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. F. (2018). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637–665. <https://doi.org/10.1177/0149206318811567>
- Baldegger, U., & Gast, J. (2016). On the emergence of leadership in new ventures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(6), 933–957. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0242>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. Aufl.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587–598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43–54. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.43>
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292–303. <https://doi.org/10.5465/3069456>
- Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B., & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 143–155. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2014.07.011>
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53–73. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00064-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00064-9)

- Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. R. (2014). A (Blurry) Vision of the Future: How Leader Rhetoric about Ultimate Goals Influences Performance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1544–1570. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0101>
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 202–212. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.202>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2018.08.005>
- Cope, J., Kempster, S., & Parry, K. (2011). Exploring Distributed Leadership in the Small Business Context. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 270–285. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00307.x>
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>
- Doerr, J. (2018). *OKR: Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen*. Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Dvir, T., Kass, N., & Shamir, B. (2004). The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 126–143. <https://doi.org/10.1108/09534810410530575>
- Felfe, J. (2020). *Mitarbeiterbindung*. Hogrefe. <https://doi.org/10.1026/02505-000>
- Felfe, J., & Franke, F. (2012). *COMMIT: Commitment-Skalen*. Hogrefe.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5. Aufl.). SAGE Publications.
- Filion, L. J. (1991). Vision and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 9(2), 26–40. <https://doi.org/10.1177/026624269100900202>
- Furtner, M. (2017). *Empowering Leadership: Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen*. Springer Gabler.
- Furtner, M., & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 37–46.
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X., & Xie, Z. (2013). Getting What's New from Newcomers: Empowering Leadership, Creativity, and Adjustment in the Socialization Context. *Personnel Psychology*, 1–38. <https://doi.org/10.1111/peps.12053>
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2019). Leading innovation among tourism

- small and medium enterprises: Examining the mediating role of climate for innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 647–666. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0287>
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X.-H. (2013). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84–106. <https://doi.org/10.1177/1548051812466919>
- Kearney, E., Shemla, M., Van Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 20–30. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.001>
- Kirkpatrick, S. A. (2009). Lead through Vision and Values. In E. A. Locke (Hrsg.), *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management* (2. Aufl., S. 367–387). John Wiley.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.1.36>
- Lee, A. J. R., Willis, S., & Wei Tian, A. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 306–325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010). A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 317–350. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00377.x>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). Self-Regulation through Goal-Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Martin, W. L., McKelvie, A., & Lumpkin, G. T. (2016). Centralization and delegation practices in family versus non-family SMEs: A Rasch analysis. *Small Business Economics*, 47(3), 755–769. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9762-5>
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational

- citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. For-profit organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 144–158. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2009.10.011>
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- Stam, D., Lord, R. G., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2014). An Image of Who We Might Become: Vision Communication, Possible Selves, and Vision Pursuit. *Organization Science*, 25(4), 1172–1194. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0891>
- Trivisonno, M., & Barling, J. (2018). Organizational leadership and employee commitment. In J. Meyer (Hrsg.), *Handbook of Employee Commitment* (S. 305–318). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784711740>
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2013.11.014>
- Van Knippenberg, D., & Stam, D. (2014). Visionary leadership. In D. V. Day (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (S. 241–259). Oxford University Press.
- Venus, M., Stam, D., & Van Knippenberg, D. (2018). Visions of Change as Visions of Continuity. *Academy of Management Journal*, 62(3), 667–690. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1196>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(1), 17–32. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100704>
- Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2015). The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757–783. <https://doi.org/10.1177/0149206315574597>
- Xenikou, A. (2017). Transformational Leadership, Transactional Contingent Reward, and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Innovation and Goal Culture

- Orientations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01754>
- Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., & Huang, Y.-A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964–987. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380059>
- Yukl, G. A., & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 219–232. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199903\)20:2<219::AID-JOB922>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<219::AID-JOB922>3.0.CO;2-8)
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9. Aufl.). Pearson.
- Zäch, S., & Baldegger, U. (2014). Führungsverhalten in jungen Unternehmen. *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 62(4), 295–322. <https://doi.org/10.3790/zfke.62.4.295>
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y.-L., & Li, X.-B. (2015). Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538–566. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995>
- Zupic, I., & Giudici, A. (2017). New Venture Growth: Current Findings and Future Challenges. In R. Blackburn, D. De Clercq, & J. Heininen (Hrsg.), *The Sage handbook of small business and entrepreneurship* (S. 191–258). SAGE Publications.