



Führung und Personalmanagement:
Forschung, Lehre und Executive Development

Lehrstuhlbericht

01. Oktober 2009 - 30. September 2010

Prof. Dr. Martin Högl

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Führung und Personalmanagement

WHU – Otto Beisheim School of Management
Burgplatz 2
56179 Vallendar

Tel.: +49 (0)261 6509 310

Fax: +49 (0)261 6509 319

E-Mail: leadership@whu.edu

Internet: <http://www.whu.edu/leadership>

Inhaltsübersicht

1 VORWORT	3
2 LEHRSTUHLTEAM.....	5
3 FORSCHUNG	9
3.1 PUBLIKATIONEN	9
3.2 DISSERTATIONSPROJEKTE DER WISSENSCHAFTLICHEN MITARBEITER UND EXTERNEN DOKTORANDEN	14
3.3 EU-PROJEKT 'CULTURAL AND INNOVATION DYNAMICS: EXPLAINING THE UNEVEN EVOLUTION OF HUMAN KNOWLEDGE'.....	18
3.4 DFG KOOPERATIONS-PROJEKT 'ERFOLGSFAKTOREN FIRMENÜBERGREIFENDER PRODUKTENTWICKLUNGSPROJEKTE'	20
3.5 DEUTSCH-CHINESISCHES SYMPOSIUM 'INTERKULTURELLE ZUSAMMENARBEIT: ORGANISATION, MANAGEMENT UND INNOVATION'	21
3.6 AUSGEWÄHLTE GASTVORTRÄGE.....	22
4 LEHRE	23
4.1 LEHRVERANSTALTUNGEN VON PROF. DR. MARTIN HÖGL.....	23
4.2 LEHRVERANSTALTUNGEN VON DR. MIRIAM MÜTHEL.....	24
4.3 LEHRVERANSTALTUNGEN EXTERNER DOZENTEN	25
4.4 GASTREFERENTEN.....	25
4.5 BETREUUNG VON ABSCHLUSSARBEITEN	26
4.6 DOKTORANDENPROGRAMM	27
4.7 HABILITATIONEN.....	29
5 EXECUTIVE DEVELOPMENT & BUSINESS IMPACT	30
5.1 ANBAHNUNG VON EXECUTIVE DEVELOPMENT PROGRAMMEN	30
5.2 LEHRVERANSTALTUNGEN IN FIRMENPROGRAMMEN – EXECUTIVE DEVELOPMENT.....	30
5.3 PRESSEPRÄSENZ	30
5.4 'THOUGHT LEADERSHIP': ARTIKEL IN PRAXISORIENTIERTEN ZEITSCHRIFTEN.....	32
6 HOCHSCHULE UND DAS WISSENSCHAFTLICHE UMFELD	34
6.1 AKADEMISCHE SELBSTVERWALTUNG	34
6.2 WHU-FORSCHUNGSBERICHT (RESEARCH REPORT)	34
6.3 KONTAKTE ZU ANDEREN HOCHSCHULEN	35
6.4 GUTACHTERTÄTIGKEITEN	37
6.5 MITGLIEDSCHAFTEN IN WISSENSCHAFTLICHEN UND AKADEMISCHEN ORGANISATIONEN	38
6.6 AUSZEICHNUNGEN.....	38

1 Vorwort

Unternehmen erfolgreich zu führen, heißt insbesondere auch Menschen erfolgreich zu führen. Die Mitarbeiter mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten, aber auch ihrer Einsatzbereitschaft und ihrem Commitment, verkörpern die Kernkompetenzen, die den nachhaltigen Unternehmenserfolg ausmachen.

Der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Führung und Personalmanagement, befasst sich gerade mit diesem zentralen Aspekt der Unternehmensführung. Der hier vorliegende fünfte Lehrstuhlbericht gibt darüber Auskunft, welche Beiträge wir in Lehre und Forschung sowie für die akademische Selbstverwaltung der WHU und das weitere wissenschaftliche Umfeld geleistet haben. Ohne dem Bericht in diesen verschiedenen Bereichen vorzugreifen, sei an dieser Stelle auf das wesentliche Grundverständnis unserer Arbeit hingewiesen.

Die Lehrstuhlaktivitäten sind international ausgerichtet, z. B. durch Lehrveranstaltungen in englischer Sprache, internationale Zusammenarbeit bei Forschungsprojekten sowie Sichtbarkeit der eigenen Forschungsergebnisse auf internationalen Konferenzen und in international führenden Zeitschriften. Daraus ergibt sich erhöhte Visibilität der WHU in relevanten Kernbereichen der Managementlehre; regional/national z. B. durch Forschungsprojekte und Workshops mit Firmen; international z. B. durch Publikationen in führenden Zeitschriften.

In der Forschung werden praktische Managementansätze entwickelt, die insbesondere eine bessere Nutzung des Wissens, der Kreativität und somit der Innovationskraft der Mitarbeiter in den Vordergrund stellen. So zum Beispiel in dem im Januar 2007 gestarteten EU-Projekt zum Thema Cultural and Innovation Dynamics, innerhalb dessen unser Lehrstuhl als integraler Bestandteil Fragestellungen zur Führung international verteilter Innovationsteams bearbeitet (nähere Informationen zu diesem Projekt finden sich in diesem Bericht). Erklärtes Ziel ist es hierbei, einen signifikanten wissenschaftlichen Beitrag zu leisten, der in den Begutachtungsprozessen der international führenden Zeitschriften Anerkennung findet und letztendlich publiziert wird. Dies ist uns auch im Berichtszeitraum gelungen, mit Veröffentlichungen in führenden nationalen und internationalen Zeitschriften, wie z. B. *Journal of International Business Studies*, *Journal of Product Innovation Management*, *Organization Science*, *Research Policy*, oder dem *Strategic Entrepreneurship Journal*. Ebenso wurde einer unserer Artikel aus dem Jahre 2009 in diesem Sommer mit dem Richard Beckhard Prize des *MIT Sloan Management Reviews* ausgezeichnet. Dieser Forschungoutput in den international führenden Zeitschriften leistet einen wesentlichen Beitrag zur Sichtbarkeit der WHU, der gerade bei Evaluationen und Rankings zum Tragen kommt.

Darüber hinaus schlägt sich diese Forschungsausrichtung auch in der Lehre nieder. Sie bietet die Grundlage für wissenschaftliche Aktualität und praktische Anwendungsnähe in den Vorlesungen und Seminaren. So profitieren auch die Studenten und letztendlich deren zukünftige Unternehmen.

Auf der Basis aktueller eigener Forschungstätigkeit, Lehrbücher und Fallstudien vermitteln wir in unseren Lehrveranstaltungen neueste wissenschaftliche Erkenntnisse der internationalen Forschung. So werden die Kursteilnehmer dabei unterstützt, Führungsfähigkeiten zu entwickeln sowie das Instrumentarium des strategischen Personalmanagements zu beherrschen. Der Lehrstuhl ist mit Beiträgen zur Führungslehre und zum Personalmanagement in allen Programmen der WHU vertreten.

Ebenso leistet der Lehrstuhl wesentliche Beiträge zu den Executive Development Programmen der WHU. Ziel ist es hierbei, den Führungskräften konkrete Führungswerkzeuge an die Hand zu geben und sie daran zu schulen, aber auch Anstöße zur Selbstreflektion zu bieten. Denn genau diese ist vonnöten, damit Führungskräfte ihr Handeln konsequent an den eigenen Werten ausrichten und so authentisch führen können.

Die Arbeit des Lehrstuhls wird von meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Rita Lingscheid im Sekretariat, Dr. Miriam Müthel, Julia Backmann, Julia Fröhlich, Matthias Weiß) und externen Doktoranden (Gisa Mönkemeyer, Cynthia Hanser, Sarah Gehrlein, Steffen Löw sowie Patrick Hoffmann) tatkräftig unterstützt. Ihnen gelten meine außerordentliche Anerkennung und mein herzlicher Dank. Ebenso profitierten der Lehrstuhl und ich persönlich von der Kollegialität und der positiven Atmosphäre, die die WHU prägen.



Univ.-Prof. Dr. Martin Högl

Vallendar, im Oktober 2010

2 Lehrstuhlteam



Univ.-Prof. Dr. Martin Högl

Lehrstuhlinhaber
Tel.: +49-(0)261-6509-310
Fax: +49-(0)261-6509-319
Mail: hoegl@whu.edu



Rita Lingscheid

Sekretariat
Tel.: +49-(0)261-6509-311
Fax: +49-(0)261-6509-319
Mail: rita.lingscheid@whu.edu



Dr. Miriam Müthel

Wissenschaftliche Assistentin
Tel.: +49-(0)261-6509-313
Fax: +49-(0)261-6509-319
Mail: miriam.muethel@whu.edu



Julia Backmann

Diplom Betriebswirtin, MSc
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
und Doktorandin

Tel.: +49-(0)261-6509-317

Fax: +49-(0)261-6509-319

Mail: julia.backmann@whu.edu



Julia Fröhlich

Diplom Psychologin
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
und Doktorandin

Tel.: +49-(0)261-6509-312

Fax: +49-(0)261-6509-319

Mail: julia.froehlich@whu.edu



Matthias Weiß

Diplom Ökonom
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
und Doktorand

Tel.: +49-(0)261-6509-314

Fax: +49-(0)261-6509-319

Mail: matthias.weiss@whu.edu



Sarah Gehrlein

Diplom Kauffrau
Doktorandin

Mail: sarah.gehrlein@whu.edu



Cynthia Hanser

Diplom Wirtschaftsingenieurin
Doktorandin

Mail: cynthia.hanser@whu.edu



Patrick Hoffmann

Diplom Kaufmann
Doktorand

Mail: patrick.hoffmann@whu.edu



Steffen Löv

Diplom Handelslehrer-Technik
Doktorand

Mail: steffen.loev@whu.edu



Gisa Mönkemeyer

Diplom Kauffrau
Doktorandin

Mail: gisa.moenkemeyer@whu.edu

Ehemalige:



Dr. Katrin Marx
Betriebspädagogin M.A.
Mail: katrin.marx@whu.edu



Dr. Titilayo Seriki
Diplom Wirtschaftsingenieurin
Mail: layo.seriki@gmx.net



Dr. Frank Siebdrat
Diplom Kaufmann
Diplom Psychologe
Mail: Siebdrat.Frank@whu.edu

3 Forschung

3.1 Publikationen

Internationale begutachtete Zeitschriftenartikel:

Lichtenthaler, U., Ernst, H., & Hoegl, M. (in press). Not-sold-here: How attitudes influence external knowledge exploitation. **Organization Science**.

Employee attitudes with regard to the usefulness of external knowledge may influence a firm's extent of interorganizational knowledge transactions. Prior research has focused on 'Not-Invented-Here (NIH)' tendencies, which refer to negative attitudes in organizations towards the acquisition of knowledge from external sources. In this research, we develop the concept of 'Not-Sold-Here (NSH)' tendencies, which result from protective attitudes in firms towards the external exploitation of knowledge, e.g., technology licensing. We show conceptually how NSH tendencies develop and how they can influence the extent of outward knowledge transfer. We test five hypotheses regarding antecedents and consequences of NSH tendencies with data from 152 firms spanning multiple industries.

The empirical findings show that NSH tendencies exist in organizations and that they constitute a major barrier to the implementation of external knowledge commercialization strategies. The concept of NSH therefore helps to explain the varying degrees of activity in external knowledge exploitation, and it contributes to understanding particular microfoundations of dynamic capabilities.

Muethel, M., Hoegl, M., & Parboteeah, K.P. (in press). National business ideology and employees' prosocial values. **Journal of International Business Studies**.

Employees' prosocial values have been shown to foster helping, cooperating, and volunteering behaviors, which in turn increase firm performance. However, despite the importance of prosocial values, there is a general neglect of this area in the international arena. As more trade occurs globally, interest in cross-cultural prosocial values is growing. We therefore build on socialization theory and introduce national business ideology as a country-level determinant of employees' prosocial values. We thus argue that transformational leadership and professional altruism are key elements of a national business ideology's stimulation of employees' prosocial values, while corporate corruption is considered to be an impediment. Based on 19,026 individuals from 17 countries, our cross-level analyses point to the national business ideology explaining national-level variances above and beyond cultural aspects. Results support our hypothesis that national business ideology, including transformational leadership and professional altruism, is positively related to employees'

prosocial values. The hypothesis on corporate corruption, however, was not supported. Instead, results indicate that employees apply rationalization strategies to justify corruption. With prosocial values being important for organizational performance as well as social welfare in general, we thus draw attention to socialization processes in national corporate work contexts.

Brinckmann, J. & Hoegl, M. (in press). Effects of initial teamwork capability and initial relational capability on the development of new technology-based firms. ***Strategic Entrepreneurship Journal***.

The founding process can be understood as a struggle for resources to assure survival and growth of the young organization. Founders generally start with very limited personal resources (Shane, 2008). In order to grow their new firms, they need to build the founding team, find employees, and obtain financial resources to pay for employees, product development, production inputs, and marketing. Additionally, they have to generate sufficient resources to pay for their personal living expenses. The struggle for resources is a salient and essential element of entrepreneurship. Hence, the acquisition of resources in form of financial resources (e.g., through sales, cash-flow, or external financing), human resources (e.g., employment growth), or managerial resources (e.g., team member additions) are principle measures of new venture success (Chandler & Hanks, 1993; Delmar, Davidsson & Gartner, 2003).

Weiss, M., Hoegl, M. & Gibbert, M. (in press). Making virtue of necessity: The role of team climate for innovation in resource-constrained innovation projects. ***Journal of Product Innovation Management***.

The effect of financial resource constraints on innovation team performance is ambiguous. On the one hand, the majority of scholars have argued that financial resource constraints have an inhibiting effect on innovation whereas budgetary slack supports creativity and innovation. Consistent with this notion, in most conceptual models on the management of innovation projects, the availability of slack, or at least adequate (rather than constrained) resources represents an important success factor supporting innovation. On the other hand, popular parlance has it that sometimes, 'necessity is the mother of innovation', and literature in cognitive psychology suggests that resource constraints stimulate creativity and innovative behavior. Recent innovation literature indeed provides evidence that remarkable innovation outcomes can be achieved with constrained financial resources. Despite the rapidly growing research on success factors of innovation projects, and the high managerial relevance of budget questions, the influence of financial resource constraints has only very recently started to attract interest. The objective of the present study is to contribute to that research by investigating under what conditions financial resource constraints lead to innovation outcomes. Specifically, team climate for innovation is examined as a poten-

tially important contingency variable of the relationship between financial resource constraints and innovation project performance. By explicitly focusing on team climate for innovation, factors of the work environment in innovation projects are addressed as influential boundary conditions for successfully innovating under financial resource constraints. The hypotheses are tested on a sample of 94 innovation project teams from a variety of industries. To ensure content validity and to avoid a possible common source bias, data from different respondents, i.e. team leaders, team members, and team external managers of the innovation projects, were used. Results of regression analyses show that there is no significant relationship between financial resource constraints and innovation project outcomes in terms of product quality, and project efficiency. However, results show a significant interaction term of financial resource constraints and team climate for innovation in that team climate for innovation positively moderates the relationship between financial resource constraints and product quality as well as project efficiency. Thus, the findings of the present study contradict the widespread notion in innovation literature that financial resource constraints have a wholesale inhibiting effect on innovation, thereby providing a differentiated perspective on the relationship between financial resource constraints and innovation. On a practical level, the results of this study highlight a specific condition under which product developers can come up with more innovative solutions despite, or even because, of financial resource constraints.

Walter, A., Parboteeah, K.P., Riesenhuber, F., & Hoegl, M. (in press). Championship behaviors and innovation success: An empirical investigation of university spin-offs. *Journal of Product Innovation Management*.

Despite the flurry of scholarly research on champions, no prior article has explicitly addressed how different dimensions of championship behavior actually contribute to innovation success. In this article, based on an extensive literature review, the authors argue that champions display four behaviors, namely 1) pursuing innovative ideas, 2) network building, 3) persisting under adversity, and 4) taking responsibility for the idea.

The authors use data from 123 university spin-offs to test proposed linear and curvilinear relationships between the four behaviors and an objective measure of innovation success, namely a longitudinal measure of sales growth. The results indicate that network building has the desired positive relationship with sales performance. Surprisingly, pursuing the innovative idea is not related to sales growth. Furthermore, the present study also reveals some dysfunctional effects of champion behaviors. Persisting under adversity and taking responsibility have the hypothesized inverted-U relationship with sales growth.

The present study provides a more refined discussion of the benefits and dangers of championing behaviors. Our results show that linking technology to markets can only be planned and controlled to a very limited extent even if champions are working hard to sell the idea to potential cus-

tomers. Furthermore, any new idea is often competing with existing products and pursuing such ideas may result in opposition to the idea.

In contrast, network building has the desired positive relationship with innovation success. Effective championing behavior keeps an innovative idea alive by mobilizing support and building coalitions around the idea with critical individuals or important third parties.

Moreover, this study challenges the widespread 'heroic' discussion of championing as fundamentally positive 'across the board'. The results show that persisting under adversity and taking responsibility are desirable up to some levels. Beyond such critical levels, these two champion behaviors may actually become detrimental to the innovation process. Being too persistent in the face of adversity or taking too much responsibility for the innovative idea might undermine the power of the champion's justifications for an innovation and thereby increase resistance to change. An 'over-performing' champion may interpret opposing communications as an unwarranted and injurious response. By taking over too much responsibility for the innovative undertaking, the champion is likely to discourage contributions from other team members who see no valuable opportunity to bring their expertise and knowledge to the idea.

Muethel, M., Hoegl, M. (in press). Cultural and societal influences on shared leadership in globally dispersed teams. *Journal of International Management*.

Leading globally dispersed teams poses critical challenges, especially if the team members are not only physically separated, but also culturally diverse and their tasks are dynamic, and complex. It has been argued that shared leadership behaviors, such as continuous reflection, anticipation of a team's information needs, and initiating a team's social influence, positively influence virtual team performance. Country-level effects on shared leadership in globally dispersed teams, however, have been neglected. Building on the country institutional profile developed by Kostova (1997), we argue that regulative, cognitive, and normative components influence the likelihood that the individual will engage in shared leadership behaviors. Analyzing the differences between the institutional profiles of team members' home countries as reflected in institutional diversity as a team-level property, we furthermore point to different levels of institutional diversity as an enabling or hindering condition of shared leadership.

Seriki, H.T., Hoegl, M. & Parboteeah, K.P. (2010). Innovative performance in African technical projects – A multi-level theory. *Journal of World Business*, 45: 295-303.

In this paper, we discuss how the societal context of sub-Saharan Africa is related to the innovative performance of project teams. We develop propositions based on previous literature while also using insights from

experts on the sub-Saharan societal context. We then test these propositions using a case based approach. Specifically, we examine the propositions through interviews with team leaders in three companies located in sub-Saharan Africa (two located in Nigeria and one located in South Africa). This empirical examination of real-life project teams in sub-Saharan Africa leads us to an improved understanding concerning the consequences of African societal characteristics for the innovative performance of teams. Essentially, our findings suggest that managers of African projects need to adapt their methods 1) to incorporate and utilize the diversity inherent in society, 2) to (re)direct the focus of entire projects towards creating value for human beings, and 3) to maintain acceptable and security-giving hierarchies. We discuss the theoretical and practical implications of our findings.

Buchbeiträge und begutachtete Beiträge in Tagungsbänden:

Müthel, M., & Högl, M. 2009. Führung [Leadership]. In M. Gessler (Ed.), ***Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)***: 1455-1503. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.

Hoegl, M., Weiss, M. & Gibbert M. 2010. The influence of material resources on innovation project outcomes. **Proceedings of the 5th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology**. Singapore

Präsentationen auf Konferenzen

Gehrlein, S., Muethel, M. & Hoegl, M. 2010. Team reflexivity and shared leadership in dispersed innovation teams. **2010 Academy of Management Conference**. Montreal, Canada.

Muethel, M. & Hoegl, M. 2010. Culture, cognition and trust: The relationship between cognitive orientations and trustworthiness. **2010 Academy of Management Conference**. Montreal, Canada.

Weiss, M., Hoegl, M. & Gibbert, M. (2010). Making virtue of necessity: The role of team climate for innovation in resource-constrained innovation projects. **2010 Best Paper Award Finalist Presentations**. European Business School, Oestrich-Winkel, Germany.

Moenkemeyer, G., Hoegl, M. & Weiss, M. 2010. Towards developing the construct of innovator resilience. **2010 European Academy of Management Conference**. Rome, Italy.

Weiss., M., Hoegl, M. & Gibbert, M. 2010. Perceptions of material resources: Their drivers and consequences in innovation projects. **2010 European Academy of Management Conference**. Rome, Italy.

Hoegl, M., Weiss, M. & Gibbert M. 2010. The influence of material resources on innovation project outcomes. **5th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology**. Singapore.

Muethel, M. & Hoegl, M. 2010. Culture, Cognition and Trust: The Relationship between Cognitive Orientations and Trustworthiness. **EIASM 5th Workshop on Trust Within and Between Organizations**. Madrid, Spain.

3.2 Dissertationsprojekte der wissenschaftlichen Mitarbeiter und externen Doktoranden

Julia Backmann: 'A Boundary Spanning Perspective on Open Innovation Projects'

Traditionally, organizations relied on their internal research and development (R&D) and utilized outside R&D only for relatively simple products, but developments in the 1980s have caused the opening of the innovation processes, which is conceptually referred to by the term 'open innovation'. As a consequence of today's competitive and fast changing environments, shorter product life-cycles and the growing costs, risks and complexity associated with innovation, organizations have increasingly started to collaborate with external companies, such as suppliers or technology partners, to develop new products. Mixed results of studies investigating the link between inter-firm collaboration and project performance demonstrate that managing such projects remains a challenge. This study will build on existing literature of inter-firm collaboration and examine how the team's boundary spanning activities with the partner's team, with the external organization of the partner and with parties from the own organization will impact on the performance of inter-firm collaboration projects. Furthermore, antecedents of the various boundary spanning activities will be examined. The conceptual model will be tested in a large-scale field study in the context of the pharmaceutical and biotechnology industry.

Dieses Forschungsprojekt wird von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) unterstützt.

Julia Fröhlich: 'Similarity Based Management Decisions: Offering a New Perspective by Introducing Thematic Thinking'

Similarity plays a fundamental role in human cognition. It is the basis for important cognitive processes like creativity, categorization, and reasoning; processes that are the foundation of managerial decision making. Similarity has already been examined by many different research fields; such as strategy and marketing. In diversification research often related diversification, i.e. diversifying to similar businesses, is recommended. Results of empirical studies examining whether related or unrelated di-

versification is more likely to lead to success are inconsistent, though. One reason for this inconsistency might be the definition of similarity commonly used. In western cultures similarity is usually defined as taxonomic similarity. By this means knowledge is organized in taxonomies and two entities are regarded as similar if they share the same features. However, recent research found that taxonomic similarity is not the only source of perceived similarity. Thematic relations were found to influence individuals' similarity perceptions and decisions as well. Two entities are thematically related if they share an external relation and co-occur and/or interact in space and time. The present study explores the role of thematic thinking in similarity based decision making by focusing on innovation and strategy. An explorative pre-study is conducted to build a theoretical framework which is empirically validated using a large scale field study.

Sarah Gehrlein: 'Team-level Antecedents of Shared Leadership in Dispersed Innovation Teams'

In the light of an increasing decentralization and globalization of work processes, there is an increased use of dispersed teams in organizations. Due to their characteristics (geographical dispersion, electronic dependence, national diversity and task uncertainty), they face significant challenges regarding leadership. In order to handle these challenges such teams increasingly rely not only on their team leader but on all team members to accept responsibility and share leadership tasks. Although shared leadership attains high attention in academic and practitioner oriented research, the antecedents of shared leadership have only partly been examined. A comprehensive conceptualization and empirical validation is still missing. This research wants to fill this research gap. Hence, target of this research project is to conceptualize the antecedents of shared leadership in dispersed teams on a team level and to empirically test the derived hypothesis. The empirical analysis is done via a questionnaire-based study in the context of software projects, since this is a field where dispersed teams frequently occur.

Dieses Forschungsprojekt wird von der Europäischen Union unterstützt.

Cynthia Hanser: 'Involving External Technology Providers in New Product Development Projects'

Numerous scholars have argued that organizations can benefit from involving external technology providers in the product development process, rather than working independently. They propose positive effects concerning market timing of new products, product quality, development cost, and product cost. Empirical evidence, however, has provided mixed support for the proposed effects of technology provider involvement in product development. This indicates the need for specifying conditions that support the successful implementation of knowledge provider in-

volvement at the project level. Innovation teams extending across organizational boundaries are different from usual in-house development teams. Contributing to the extant literature on innovation projects, this research aims at developing and testing a theoretical framework identifying specific challenges of new product development projects involving external technology providers, such as role conflicts, unclear governance structures, or value appropriation problems.

To examine this research question, an empirical study has been conducted within the automotive industry. The automotive industry has a long tradition of project collaboration in the field of production and emerges increasingly in the field of R&D. Measurement of the study has been assessed on the (organizational and) project-level of analysis. Thus, in the data collection process, there were three different groups of respondents involved: organizational managers, project leaders and project team members. As empirical contribution, this study assesses various antecedents of inter-firm collaboration in terms of product co-development.

Patrick Hoffmann: 'Innovators' Careers'

Present career literature emphasizes that, in the course of organizational change, traditional careers have changed permanently. Loyalty and the connections between employer and employee have reduced and careers are rather structured by individuals than by companies nowadays. On the other hand, innovators such as scientists and developers form the basis of successful innovation. To secure the economic well-being of the organization, these specialists should be kept with the company. In contrast to the development described in new career theories, activities, tools and techniques for handling innovators' career planning and management have gained in importance.

Due to this contradiction, this research study concentrates on how, from the organization's point of view, innovators' careers are and should be designed (considering current concepts). Furthermore, new knowledge is to be gained to add to the development of new career theory such as 'protean career' and 'boundaryless career'. The contribution is to develop a more balanced view on traditional and contemporary careers than offered in present career literature.

Steffen Löv: 'Facing the Challenge of Dispersed Knowledge – Cultural Influences on Knowledge Utilization in Dispersed Innovation Teams'

To secure the success of prospective innovation teams it is important to utilize the knowledge of a team's members. Nowadays, organizations are often relying on the work of teams with members dispersed over several sites. Thus, companies are able to make use of expert knowledge from different regions or specializations. But such dispersed teams often cross

several boundaries, e.g. bringing together people from different cultures, languages or fields of study. Therefore, dispersed teams often have to deal with differences between their members. Those differences — e.g. cultural diversity — can have both positive and negative influences on teamwork. A recent article in the MIT Sloan Management Review reports some of the main challenges of dispersed teams (Siebdrat, Hoegl, & Ernst, 2009). The impact of culture on leadership for example has gained much attention from researchers during the last decades. E.g. Hofstede, the Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project (GLOBE) and the European Social Survey (ESS) have performed big-scale-studies using etic approaches to compare national cultures. The aim of this research is to show the importance of knowledge utilization for the success of dispersed innovation teams and to analyze the influences of culture on the process of knowledge utilization.

Dieses Forschungsprojekt wird von der Europäischen Union unterstützt.

Gisa Mönkemeyer: 'The Human Cost of Innovation – Individual Resilience after Project Failure'

Commitment, motivation and enthusiasm of project members and leaders are key success factors of innovation projects. They are indispensable for being creative and to expose one's full potential. Yet, each innovation project carries a specific risk of failure. According to Gourville (2006), between 40% and 90% of all innovation projects are closed unsuccessfully. Even though this risk is known, an actual innovation failure can cause various negative effects. Many involved strongly identify themselves with the project and are in a state of loss after termination. Cynicism, demotivation and the inability to commit to new projects are just some of the negative outcomes. To preserve the commitment, the motivation and the enthusiasm of team members, coping with innovation failure becomes particularly important. The desired effect is resilience of individuals, which can be understood as the ability to bounce back after adversity, conflict or failure and to come back strengthened with even more vigour than before. It is hereby important that the recovery does not end in numbing oneself to further rejections. The resilient individual needs to be motivated and possess the ability to commit to new projects in order to keep his innovative abilities. Consequently, the individual resilience and the factors influencing this resilience are investigated in a large-scale study. As a result, companies will be able to understand and support their employees better after an innovation failure.

Matthias Weiß: 'Resource Constraints and Creativity in Innovation'

Innovation remains a top strategic focus for many companies. This fact is leading to constantly growing spending on innovation projects. However, many executives remain unsatisfied with the financial returns on their companies' investments in innovation. Hence, it appears crucial to in-

crease both effectiveness and efficiency of organizational innovation processes.

In this regard, this research pays particular attention to the influence of resource availability on innovation processes. Concerning the role of resources in innovation, there are contradictory views in research literature. On the one hand, resource constraints are seen as having a fundamentally inhibiting effect on innovation. On the other hand, it is argued that necessity is the mother of invention and resource constraints are able to fuel innovative performance. As empirical studies in some extent provide evidence for both of these views, the question arises when necessity is the mother of invention. Contributing to this question, this study aims at identifying and examining a set of moderators of the relationship between resource constraints and innovation performance. Special regard is put on creativity aspects, in particular the application of creativity technique approaches.

3.3 EU-Projekt 'Cultural and Innovation Dynamics: Explaining the Uneven Evolution of Human Knowledge'

The widening boundaries of the EU pose a tremendous opportunity to foster innovation, learning and ultimately wealth creation through diversity. Yet, processes of cultural interaction are poorly understood and are known to be difficult to manage. The aim of this research project is to provide a fundamental step forward in the understanding and practice of cross-cultural interaction. Innovation is the fundamental engine of growth, employment and better quality of life. Yet, whether we look at it from the point of view of income distribution, welfare effects, quality of life, scientific advances, or sheer profitability, we observe that such advantages are unevenly distributed. Why is that? How can we make sense of such sharp differences in our abilities to solve problems, to innovate, or to adopt new technologies?

The overall project consists of nine subprojects executed by seven European Universities. Our Chair focuses on 'Shared leadership in culturally diverse innovation teams' which will be described in detail.

Bocconi University	<p>The role and measurement of human beliefs and expectations for cultural change and innovation diffusion</p> <p>Identity and the evolution of organizational culture in multinational companies</p> <p>Changes in knowledge and culture generating organizations: technology transfer and entrepreneurship in the European university system</p>
Institute for applied biotechnic and systems analysis	Integration: modelling of evolutionary processes of culture at different levels of analysis
WHU - Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Chair of Leadership and Human Resource Management	Shared leadership in culturally diverse innovation teams
University of St. Gallen, Institute for Technology Management	Joint knowledge creation in inter-organizational cross-cultural innovation networks
Open University, Dept. of Development Policy and Practice	The uneven development and distribution of vaccines across cultures: the case of AIDS
Eindhoven Technical University, Eindhoven Center for Innovation Studies (ECIS)	Inventions, their social effects and modifications of inventions' functions made by society
University of Economics, Prague, Department of Managerial Psychology and Sociology	Innovative culture: The characteristics of national and organizational cultures supporting innovations in firms

Shared leadership in culturally diverse innovation teams

Background and motivation

The European Union offers a rich and diverse cultural make-up along with high standards of education, offering strong potential for innovation. Yet, overcoming the challenges of cultural diversity has often enough proved to be critical. The work package 'Shared Leadership in culturally diverse innovation teams' aims to contribute to the examination of culture and innovation dy-

namics focusing on a level of analysis at which innovation endeavours are commonly organized and where innovative behaviours can thus directly be observed, namely on the project team level. Thinking of cross-cultural innovation teams, two dominating questions arise: Why do we need international cooperation knowing about the problems of intercultural communication? And how can we achieve successful innovation in this setting?

Traditional hands-on leadership by a formal project team leader has pronounced limitations in the context of cross-cultural innovation teams. Physical dispersion makes it difficult to directly approach team members and control work processes, while cultural diversity puts a further strain on team integration and cohesion, making it difficult to gain team members' commitments on operational deliverables and at the same time utilizing the teams' creative potential.

We argue that leadership in this context should rather be thought of as team shared leadership as a simultaneous and ongoing mutual influence process relying on a dynamic exchange of lateral influence among peers and vertical leadership (by the project leader). As such, we consider shared leadership (in some shape or form) as the natural response to the peculiar circumstances of cross-cultural innovation teams (i.e., dispersion and diversity). Although prior theorizing has provided an initial conceptualization of shared leadership, a detailed elaboration and operationalization is still missing, particularly with regard to the cross-cultural context. At least as important, however, is the question of what drives effective and efficient shared leadership processes in culturally diverse innovation teams. This draws our attention to variables at the national/cultural level.

Objectives

The aim of this research therefore is to (1) specify and empirically validate the concept of shared leadership in cross-cultural innovation teams and to (2) conceptualize and test country-level determinants of shared leadership in culturally diverse innovation teams. In doing so, we conceptually and empirically investigate how elements of the societal context (both cultural and institutional) affect how shared leadership processes are enacted by teams and individuals; and, how this in turn influences the innovative performance of such team projects. The theoretical framework and the empirical evidence from this research will serve as basis for the deduction of policy implications for reaping the benefits of cross-cultural innovation.

3.4 DFG Kooperations-Projekt 'Erfolgsfaktoren firmenübergreifender Produktentwicklungsprojekte'

Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) bewilligte das von Prof. Dr. Martin Högl (Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Führung und Personalmanagement) beantragte Forschungsprojekt 'Erfolgsfaktoren firmenübergreifender Produktentwicklungsprojekte'.

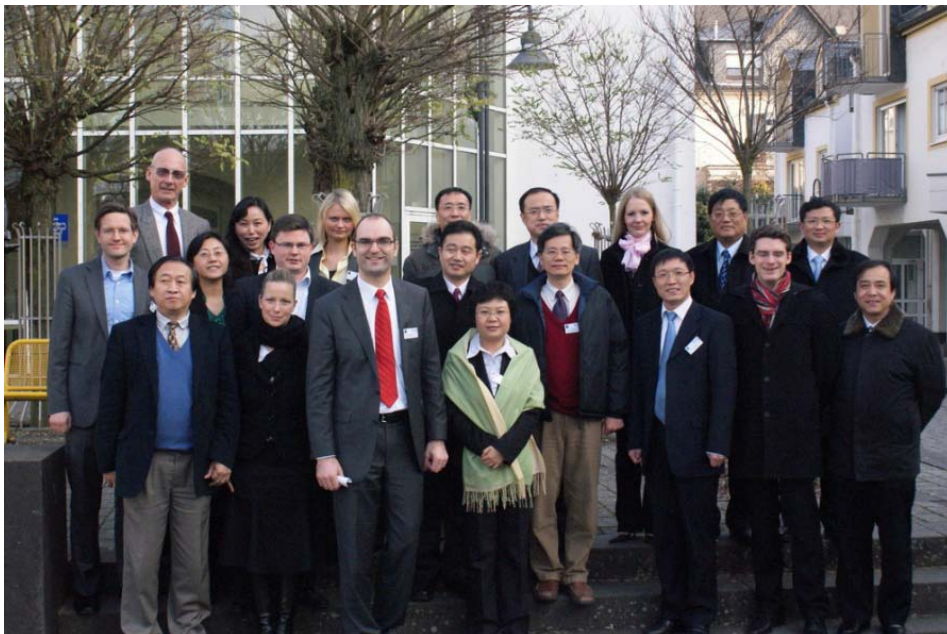
In dem Projekt untersuchen Professor Högl und seine Mitarbeiter die Einflussfaktoren einer guten Teamarbeit über Firmengrenzen hinweg; insbesondere das komplexe und sensible Umfeld der Produktentwicklung stellt hierbei eine besondere Herausforderung dar.

Das bewilligte Forschungsprojekt umfasst eine empirische Studie, in der das Spektrum möglicher Einflussfaktoren hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Zusammenarbeit bzw. den Projekterfolg untersucht wird. Die Ergebnisse sollen dazu dienen, Schlussfolgerungen für das Management bezüglich der Sicherstellung der Qualität firmenübergreifender Kooperationen abzuleiten.

3.5 Deutsch-Chinesisches Symposium 'Interkulturelle Zusammenarbeit: Organisation, Management und Innovation'

Am 16. und 17. Dezember 2009 führte der Lehrstuhl für Führung und Personalmanagement von Prof. Dr. Martin Högl in Zusammenarbeit mit dem Antai College of Economics & Management der Shanghai Jiao Tong University, vertreten durch Dr. Lin Lu, ein deutsch-chinesisches Symposium mit dem Titel 'Interkulturelle Zusammenarbeit: Organisation, Management und Innovation' durch. Förderer der Veranstaltung war das Deutsch-Chinesische Zentrum für Forschungsförderung, Peking.

Im Mittelpunkt des Symposiums standen Fragen zur Firmenansiedlung in Deutschland und China, zum Allianz- und Innovationsmanagement, Entrepreneurship, sowie zum organisationalen Verhalten und Konfliktmanagement.



Insgesamt 13 chinesische und 13 deutsche Wissenschaftler nahmen an diesem vom Chinesisch-Deutschen Zentrum für Wissenschaftsförderung gesponserten Symposium teil.

Ziel der Veranstaltung war die Förderung des wissenschaftlichen Austauschs zwischen den deutschen und den chinesischen Forschern. Ein Schwerpunkt der Veranstaltung war daher die Identifikation ähnlicher Forschungsansätze und Fragestellungen zwischen den Teilnehmern. Die Vorträge brachten Einflussgrößen der Deutsch-Chinesischen Zusammenarbeit auf Landesebene (z. B. Europäisches Wettbewerbsrecht), Firmenebene (z. B. organisationales Lernen), Teamebene (z. B. Qualität der Zusammenarbeit) und Individual-ebene (z. B. kulturelle Intelligenz) zum Vorschein. Diese stellen wichtige Ansatzpunkte zur Förderung erfolgreicher Zusammenarbeit im deutsch-chinesischen Kontext dar.

Ferner wurde das Symposium genutzt, um zukünftige, gemeinsame Forschungsprojekte zwischen den deutschen und den chinesischen Forschern zu initiieren. Als Resultat des Symposiums wurde ein gemeinsamer Forschungsantrag formuliert.

3.6 Ausgewählte Gastvorträge

Im Berichtszeitraum hielt Prof. Dr. Martin Högl verschiedene Gastvorträge. Nachstehend finden Sie eine Auswahl.

- **Technische Universität Darmstadt**, Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Fachgebiet Marketing & Personalmanagement, November 2009:
Doktorandenseminar zum Thema 'The Bright Side of Virtual Collaboration'.
- **CTcon, Kick-off Veranstaltung, WHU - Otto Beisheim School of Management**, Jan. 2010:
Präsentation zum Thema: 'Teams and Teamwork'.
- **Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf**, August 2010:
Vortrag im Rahmen des HR-Campus Seminars zum Thema 'Leading High Performance Teams'.

4 Lehre

Im abgelaufenen akademischen Jahr wurden verschiedene Kurse in den Programmen der WHU angeboten. Nachfolgend finden Sie eine Übersicht über die durchgeführten Veranstaltungen.

4.1 Lehrveranstaltungen von Prof. Dr. Martin Högl

BSc-Programm:

➤ *Managerial Leadership (4. Sem.)*

Diese Vorlesung wurde in englischer Sprache durchgeführt. Sie vermittelt Grundkenntnisse des Verhaltens und der Führung in Organisationen. Themengebiete sind u. a. Führen durch Ziele und Teamführung.

➤ *Seminar: Teamwork and Innovation (6. Sem.)*

Diese Veranstaltung wurde als Seminar gehalten, wobei die Teilnehmer Analysen und Anwendung von Führungskonzepten auf der Grundlage der angegebenen Literatur präsentierten. Themen waren u. a. Teams und Kreativität, dysfunktionale Tendenzen in Teams, Entwicklung von Teams, Zusammenarbeit bei geografisch verteilten Teams, Faktoren bei der Teamarbeit, Open Innovation Teams.

MSc-Programm:

➤ *Seminar: Leadership and Innovation (1. Sem.)*

Dieser in englischer Sprache durchgeführte Kurs befasst sich mit ausgewählten Themen an der Schnittstelle zwischen Führung und Innovation, z. B. Führung und Kreativität sowie Management von Produktentwicklungsteams.

➤ *Seminar: Managing People for Competitive Advantage (2. Sem.)*

Diese Veranstaltung wurde in englischer Sprache durchgeführt und beschäftigte sich mit wichtigen Themen des Personalmanagements aus strategischer Sicht. Dabei wurden u. a. Aspekte wie Change Management, Performance Management sowie Mitarbeitermotivation behandelt.

Promotionsprogramm:

➤ *Doktoranden-Seminar: Forschen und Publizieren in der empirischen Managementlehre*

Dieses Seminar wurde gemeinsam mit Prof. Ernst durchgeführt und hatte zum Ziel, aktuelle inhaltliche und methodische Entwicklungen auf dem Gebiet der empirischen Betriebswirtschaftslehre zu beleuchten.

MBA-Programm:

- *Organizational Behavior (Modul 2), Grundkurs für den Jahrgang MBA 2011*
Diese Vorlesung wurde in englischer Sprache durchgeführt. Sie vermittelt Grundkenntnisse des Verhaltens und der Führung in Organisationen. Themengebiete sind u. a. Führen durch Ziele und Teamführung.
- *The General Manager - Introduction to Leadership, Jahrgang MBA 2011*
Ziel dieser Einführungsvorlesung war es, die Teilnehmer mit den neuesten Erkenntnissen zum Thema 'Führung' vertraut zu machen sowie einen Denkprozess in Bezug auf das eigene Führungsverhalten anzustoßen.

EMBA-Programm:

- *Managing People for Competitive Advantage (Modul 3); Pflichtkurs für den Jahrgang EMBA 2011 (KW 13)*
Diese Veranstaltung wurde in englischer Sprache durchgeführt und beschäftigte sich mit wichtigen Themen des Personalmanagements aus strategischer Sicht. Dabei wurden u. a. Aspekte wie Change Management, Performance Management sowie Mitarbeitermotivation behandelt.

MLB-Programm:

- *Managerial Leadership*
Diese Vorlesung wurde in englischer Sprache durchgeführt. Sie vermittelt Grundkenntnisse des Verhaltens und der Führung in Organisationen. Themengebiete sind u. a. Führen durch Ziele und Teamführung.

4.2 Lehrveranstaltungen von Dr. Miriam Müthel

BSc-Programm:

- *Human Resource Management (6. Sem.)*
Dieser in englischer Sprache durchgeführte Kurs stellt die Mitarbeiter als zentrale Erfolgsvoraussetzung für Unternehmen in den Mittelpunkt. Von der Perspektive der Gesamtorganisation bzw. wesentlicher Einheiten (z. B. strategische Geschäftseinheiten oder Divisionen) wird beleuchtet, wie das Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter anziehen, entwickeln, binden und bestmöglich einsetzen kann, um seine strategischen Ziele zu erreichen.

MSc-Programm:

- *Leadership in Organizations (2. Sem.)*
Dieser Kurs richtet sich auf die 'menschliche' Seite von Managementansätzen. Aus dieser generalistischen Perspektive heraus integriert der

Kurs Aspekte aus den Bereichen des organisationalen Verhaltens, des Personalmanagements, der Strategie und der Organisationslehre.

4.3 Lehrveranstaltungen externer Dozenten

BSc-Programm:

- *Prof. Dr. K. Praveen Parboteeah: "Business Ethics" (4. Sem.)*
Dieser Kurs soll ein Verständnis für die Beziehung zwischen Unternehmen und deren Interessenvertretern vermitteln und erklären, warum ethische Verfehlungen auftreten. Es werden Unternehmen und deren Verflechtungen mit verschiedenen äußeren Einflussfaktoren untersucht, wodurch verständlich wird, was unethisches und gesellschaftlich verantwortungsloses Verhalten hervorruft. Außerdem werden Denkanstöße vermittelt, damit solche Vorfälle vermieden werden.

- *General Kretschmer: "Führung in der Praxis" (6. Sem.)*
Diese Veranstaltung ergänzte das lehrstuhlinterne Angebot um weitere praktische Aspekte der 'gelebten Führung'; auch - aber nicht nur - aus militärischer Sicht. Ziel war es dabei, eine Grundposition zum persönlichen Führungsstil als zukünftige Führungskraft zu entwickeln.

MSc-Programm:

- *Prof. Dr. J. B. Cullen: "Ethics in Management: Corporate Social Responsibility" (2. Sem.)*
Ziel dieser Lehrveranstaltung war es, die Studenten mit ethischen Konzepten, Theorien und Themen vertraut zu machen, soweit sie sich auf die Entscheidungsfindung von Führungspersonen beziehen. Im Rahmen der Vorlesung wurden ethische Fragen und Probleme im Hinblick auf eine Vielzahl von Wirtschaftsbeziehungen (Verbraucher, Mitarbeiter, Umwelt) sowie im Hinblick auf die Bereiche Marketing, Produktion, Accounting und Personalmanagement behandelt.

4.4 Gastreferenten

- Im Rahmen der MBA-Vorlesung 'Organizational Behavior' stellte Dr. Sascha L. Schmidt, Firma a-connect, Düsseldorf, eine Fallstudie zum Thema 'Teams and Teamwork' vor.

4.5 Betreuung von Abschlussarbeiten

Folgende Abschlussarbeiten wurden im Berichtszeitraum am Lehrstuhl betreut:

- **Michael Brundig (BSc):**
'Human Resources Business Process Outsourcing in Deutschland'
- **Saskia Gleitsmann (BSc):**
'Corporate Social Responsibility's Performance Impact: An Empirical Study in the German Industry'
- **Iris-Ariane Hengst (BSc):**
'Selbstwahrnehmung der Finanzdienstleister in der Finanzkrise: Schwarzer Anzug - weiße Weste?'
- **Alexander Merklein (BSc):**
'Die Bedeutung des HR Audits für die Bewertung der Personalstrategie unter Berücksichtigung der Aspekte Governance und Compliance'
- **Lukas Rose (BSc):**
'Corporate Social Responsibility Networks: The Role of the Electronic Industry Code of Conduct'
- **Carola Wenzel (BSc):**
'Corporate Social Responsibility's Performance Impact: An Empirical Study in the German Industry'
- **Benedikt Bolz (MSc):**
'Performance Measurement and Incentive Systems for Top Executives'
- **Simon Eichinger (MSc):**
'Indian Top Managers' Leadership Principles: On the Role of Family Values'
- **Strika Elmana (MSc):**
'Trust and Distrust – Mutually Exclusive or Coexisting?'
- **Robert Ermich (MSc):**
'Creativity in Start-Up Companies'
- **Friederike Merten (MSc):**
'Performance Measurement of Collaborative Innovation Strategies'
- **Stephan Thönnißen (MSc):**
'Benchmark Study: Fringe Benefits in Corporate Headquarters of Large International Companies Based in Switzerland'.
- **Mantsekhe Masupha (MLB):**
'Effectiveness of Performance-Related Pay in a Non-Profit-Making Organisation: A case study of PSI Lesotho'.
- **Florian Geist (EMBA):**
'Competence Management in Large Technology-Based Organizations and its Impact on Performance'

4.6 Doktorandenprogramm

Prof. Dr. Martin Högl betreut derzeit acht Doktorarbeiten als Erstbetreuer sowie neun Doktorarbeiten als Zweitbetreuer.

Die Arbeiten mit Erstbetreuerschaft sind unter der Rubrik Forschung kurz inhaltlich skizziert.

Die Arbeiten, bei denen Prof. Högl die Zweitbetreuung übernommen hat, finden Sie nachstehend aufgelistet:

- **Jana Boss:**
'Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen'
Erstbetreuer: Prof. Ernst
- **Nicola Denk:**
'Internationalization of Emerging Market Firms – Mitigation of Liabilities of Foreignness through Corporate Social Capital'
Erstbetreuer: Prof. Kaufmann
- **Felizitas Eichinger:**
'Kompetenzen bei der Geschäftsmodellentwicklung von Unternehmensgründern'
Erstbetreuer: Prof. Grichnik
- **Martin Fischer:**
'Integration of Patent Management with New Product Development and its Impact on Performance'
Erstbetreuer: Prof. Ernst
- **Julian Horstkotte:**
'Firm Growth, Composition of Top Management Teams, and Firm Performance'
Erstbetreuer: Prof. Hutzschenreuter
- **Nils Omland:**
'Indikatoren und Determinanten des Wertes von Patenten'
Erstbetreuer: Prof. Ernst
- **René Rambusch:**
'Interne Kundenzufriedenheit mit dem Controllingbereich'
Erstbetreuer: Prof. Weber
- **Alexander Smeja:**
'Entrepreneurial Human Resource Management – Auswirkungen von Emotionen auf unternehmerisches Verhalten'
Erstbetreuer: Prof. Grichnik

- **Martin Springinklee:**
'Funktionsübergreifende Integration und die Gestaltung von Ziel- und Anreizsetzung in der Logistik'
Erstbetreuer: Prof. Weber

Als stellvertretender Vorsitzender des Promotionsausschusses hatte Prof. Högl im Berichtszeitraum bei folgenden fünf Disputationen den Vorsitz:

- **Voker Büttner:**
'A Role-specific Perspective on Managerial Turnover: The Case of Chief Financial Officer Succession'
Erstbetreuer: Prof. Schäffer
Zweitbetreuer: Prof. Weber
- **Max Liebig:**
'Reaktivierungsmanagement von Not leidenden Unternehmen'
Erstbetreuer: Prof. Witt
Zweitbetreuer: Prof. Hutzschenreuter
- **Gerald Schönbacher:**
'Unternehmerische Orientierung und Unternehmenserfolg – Eine empirische Analyse'
Erstbetreuer: Prof. Witt
Zweitbetreuer: Prof. Ernst
- **Veronica Serrano Ortiz:**
'Perspektiven für kollaborative Innovationsprozesse in ubiquitären Systemen'
Erstbetreuer: Prof. Fischer
Zweitbetreuer: Prof. Ernst
- **Kevin Zander:**
'Corporate Performance, Social Networks, and Top Executive Turnover: Empirical Evidence Regarding DFO and CEO Succession Patterns'
Erstbetreuer: Prof. Schäffer
Zweitbetreuer: Prof. Weber

Zudem wurden im Berichtszeitraum - wie nachfolgend aufgeführt – eine Verteidigung, vier Ermunterungen und eine Disputation durchgeführt.

Verteidigungen:

- **Julian Horstkotte:**
'Firm Growth, Composition of Top Management Teams, and Firm Performance'
Erstbetreuer: Prof. Hutzschenreuter

Ermunterungen:

- **Felizitas Eichinger:**
'Team Diversity, Experience and Competencies of Nascent Entrepreneurs – a Theoretical and Empirical Analysis of Human Capital Dimensions and Ventures' Success'
Erstbetreuer: Prof. Grichnik
- **Martin Fischer:**
'Cross-functional Integration in New Product Development: Aligning the R&D – Patenting Interface and its Impact on Project Outcome'
Erstbetreuer: Prof. Ernst
- **Steffen Löw:**
'Kulturelle Einflüsse of Shared Leadership in verteilten Teams'
Zweitbetreuer: Juniorprof. Rehm
- **Alexander Smeja:**
'Entrepreneurial Human Resource Management – Auswirkungen von Emotionen auf unternehmerisches Verhalten'
Erstbetreuer: Prof. Grichnik

Disputationen:

- **Philipp Bubbenzer:**
'Innovation, Identity and Innovation – Understanding and Managing Innovative Change from an Organizational Psychology Perspective'
Erstbetreuer: Prof. Ernst
Vorsitz: Prof. Fassnacht

4.7 Habilitationen

Prof. Dr. Martin Högl hat bei folgenden Habilitationsschriften das Zweitgutachten übernommen:

- **Junior-Prof. Dr. Frauke Lammers:**
'Organizational Design and Behavior'
Erstgutachter: Prof. Jost
- **Dr. Ulrich Lichtenthaler:**
'Profiting from Inter-organizational Innovation: Capability-based Framework and Empirical Analyses'
Erstgutachter: Prof. Ernst

5 Executive Development & Business Impact

Beiträge in Executive Development und in den post-experience Programmen der WHU, sowie praxisnahe Publikationen und öffentliche Sichtbarkeit (Business Impact) stellen einen Schwerpunkt der Arbeit des Lehrstuhls dar.

Über die Leistungen in den post-experience Programmen (MBA, EMBA und MLB) wurde bereits im Abschnitt Lehre berichtet.

5.1 Anbahnung von Executive Development Programmen

In enger Abstimmung mit dem Executive Development Bereich der WHU war Prof. Högl während des gesamten Berichtszeitraums in der Planung und inhaltlichen Abstimmung von Firmenprogrammen (customized programs) engagiert.

5.2 Lehrveranstaltungen in Firmenprogrammen – Executive Development

Im Berichtszeitraum hat Prof. Högl - neben anderen Executive Development Veranstaltungen (Vorträge und Workshops) - folgende Programm-Module durchgeführt:

- *Deutsche Börse 'WHU Management Education Program': "Leadership" (Modul 2).*
- *3M Key Account Leadership Development Program: "Performance Management" und "Team Management" (Modul 8).*
- *Sensix Führungseminar: 'Leadership@Sensix'.*

5.3 Pressepräsenz

Der Lehrstuhl und insbesondere Prof. Högl waren im Berichtszeitraum in vielfältiger Weise in der Presse präsent. Nachfolgend ein kurzer Überblick über ausgewählte Artikel:

'Teams brauchen Tuchfühlung' - Artikel zur Gruppenarbeit im Handelsblatt

Für den Artikel 'Teams brauchen Tuchfühlung', der sich mit den Grundregeln erfolgreicher Zusammenarbeit in Gruppen beschäftigt, wurde Prof. Högl von Frau Katrin Terpitz interviewt.



Der Artikel ist seit dem 02.02.2010 im Onlineangebot des Handelsblatts verfügbar.

'Gute Teams wechseln die Spieler'



Für den Artikel 'Gute Teams wechseln die Spieler', der sich mit Chancen und Risiken der Teamarbeit in der Chefetage befasst, wurde Prof. Högl von Frau Marion Hartig vom DUZ Magazin (Deutsche Universitätszeitung) interviewt.

Interview mit Prof. Högl im Magazin 'Human Resources Manager'

Für den Artikel 'Zwischen Anspruch und Wirklichkeit', der sich mit der Rolle von HR Managern beschäftigt, wurde Prof. Högl von Frau Carolyn Braun interviewt.



Der Artikel ist in der Erstausgabe des Human Resources Manager als Titelgeschichte erschienen.

Rezension des MIT Sloan Management Review Artikels 'How to manage virtual teams'



Obuchowski, J. 2009. How to manage virtual teams – Dispersion can be an opportunity, not a liability. *National Post* (Toronto, Canada), 24 Nov. 2009.

Rezension des MIT Sloan Management Review Artikels 'How to manage virtual teams'

Gaber, S. 2009. Équipes virtuelles – Faire de la dispersion un atout. *Business Digest*, No. 201 (Nov. 2009): 24-25.



5.4 'Thought Leadership': Artikel in praxisorientierten Zeitschriften

Neben Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Zeitschriften (siehe Abschnitt Forschung) publizieren Prof. Högl und sein Lehrstuhlteam Artikel in nationalen und internationalen praxisorientierten Zeitschriften und Zeitungen.

Diese Publikationen verkörpern internationales 'thought leadership', wie es z. B. durch den **Richard Beckhard Memorial Prize des MIT Sloan Management Reviews** dokumentiert ist. Dr. Siebdrat (ehemaliger Doktorand des Lehrstuhls), Prof. Högl und Prof. Ernst erhielten im Juni 2010 den Richard Beckhard Memorial Prize für ihren im Sommer 2009 veröffentlichten Artikel zum Thema 'How to manage virtual teams'. Der Preis wurde durch eine Jury bestimmt und mit folgender Begründung verliehen:

The prize committee found the article especially pertinent to Richard Beckhard's legacy and said: "In a challenge to the conventional wisdom, Siebdrat, Hoegl and Ernst conclude that virtual teams can outperform colocated teams. But the research finds that success requires selection of team members based on more than just their expertise and availability. It also depends on task and social processes that help coordinate the work and facilitate communication. This article builds on Dick Beckhard's long-standing goal of emphasizing management attention to such processes. We believe he would also support the message that there must be a fit of team member skills and management processes with the degree of dispersion and diversity of team members."

Im Berichtszeitraum wurden folgende praxisorientierte Artikel veröffentlicht:

Hoegl, M. 2010. Die Auswirkungen der aktuellen Krise aus Sicht der innovationsorientierten Personalführung. **Zeitschrift für Controlling Management**, Sonderheft 1: 30-31.

Hoegl, M., Weiss, M., Gibbert, M., & Valikangas, L. 2009. Strategies for breakthrough innovation. **Leader to Leader**, 54 (Fall 2009): 13-19.

Most companies are highly committed to innovation. Yet many seriously doubt they are obtaining adequate return on their investments in innovation. This may be partly due to what the authors call the 'resource-driven' mind-set: that in order to promote innovation, plentiful resources are needed. In this article, they argue that scarce resources can play a positive role in enabling innovation projects, and they put forward a set of strategies that use resource constraints to induce innovation. In other words, they suggest turning resource constraints into the driver of innovation. They draw lessons from a product development endeavor in the German car industry, aiming at the design of an automobile with groundbreakingly low fuel consumption. The examples from the car industry suggest that despite or even because of resource constraints, product developers can come up with much more innovative solutions.

Managers striving for innovation would be well advised to guard themselves against the urge to fund projects proportionate to their importance on corporate agendas.

Hoegl, M., Weiss, M., Gibbert, M., & Valikangas, L. 2009. Case: A tiny start-up offers invaluable innovation lessons for large manufacturers. ***Strategy & Leadership***, 37(5): 40-41.

This case aims to look at a small start-up car maker called Loremo, Inc. in Marl, Germany, that hopes to thrive by challenging resource constraints with bold innovation.

The authors found Loremo as part of their five-year long study looking at how innovation manages to flourish in firms despite resource scarcity.

The paper finds that Loremo engineers had no other choice but to make virtue of necessity, to develop their car with existing technology and affordable materials, but to reconsider the traditional principles of automobile engineering, which other companies take for granted. Research limitations/implications - The authors are doing research on companies that achieve bold innovation despite limited resources. Practical implications - The Loremo engineers overcame the costly process that results from taking a 'design stance,' a commitment to design parts to do a particular job. Originality/value - Manufacturers in all the developed countries that are struggling with the need for radical innovation might take number of lessons from the tiny Loremo car company.

6 Hochschule und das wissenschaftliche Umfeld

6.1 Akademische Selbstverwaltung

Prof. Dr. Martin Högl ist Mitglied folgender Gremien der WHU:

- reguläres Mitglied im Senat und im Professorium
- Mitglied des Habilitationskollegiums
- stellvertretender Vorsitzender des Promotionsausschusses (regelmäßiger Vorsitz bei Disputationen)
- Vorsitzender des WHU Research Committee
- Mitglied der Berufungskommission 'Mikroökonomik'
- Mitglied der Berufungskommission 'Unternehmertum und Existenzgründung'
- Mitglied der beiden Berufungskommissionen 'Finance'
- Mitglied des MBA-Prüfungsausschusses
- Vertrauensdozent der WHU in der DFG (Deutsche Forschungsgemeinschaft).

Frau Dr. Miriam Müthel gehört folgenden Gremien an:

- WHU Research Committee
- Promotionsausschuss
- Arbeitsgruppe 'Code of Conduct' (Stellvertreterin für die Gruppe der Juniorprofessoren).

Frau Sarah Gehrlein hat folgendes Amt übernommen:

- Assistentenvertreterin in der Berufungskommission 'Finance'.

6.2 WHU-Forschungsbericht (Research Report)

Im Berichtszeitraum wurde der zweite WHU Research Report unter Leitung von Prof. Högl (in seiner Funktion als Vorsitzender des WHU Research Committee) erstellt. Dieser im Juni 2010 veröffentlichte Bericht bietet einen Überblick über die umfangreichen Forschungsaktivitäten der Hochschule. Auf über 100 Seiten finden sich Informationen zu den Arbeitsschwerpunkten der Lehrstühle, Groups und Zentren, Literaturangaben zu aktuellen Publikationen sowie Kurzbiografien der Professoren und Juniorprofessoren/Habilitanden. Mit

dem Research Report stellt die WHU ihre vielfältigen Projekte vor und möchte zugleich den wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs fördern.



6.3 Kontakte zu anderen Hochschulen

Im Rahmen diverser Kooperationen hielt der Lehrstuhl Kontakte zu den nachstehend genannten Universitäten und Personen:

- **Kellogg School of Management, Northwestern University**, Evanston, IL, USA
Prof. James Conley, Prof. Paul Hirsch, Prof. Keith Murnighan, Prof. Adam Galinsky, Prof. Klaus Weber, Prof. Katherine Phillips
- **University of Wisconsin**, Whitewater, WI, USA
Prof. K. Praveen Parboteeah
- **ESADE Business School**, Barcelona, Spanien
Prof. Dr. Jan Brinckmann
- **Kelley School of Business, Indiana University**, Bloomington, IN, USA
Prof. Munirpallam Venkataramanan
- **School of Management, Queensland University of Technology**, Brisbane, Australia
Prof. Tim Brailsford
- **University of Western Australia, Business School**, Crawley, Australia
Prof. Ray Fells, Dr. Mark Edwards

- **City University of Hong Kong**, Kowloon, Hong Kong, China
Prof. Kwok Leung
- **Polytechnic University of Hong Kong**, Hung Hom, Hong Kong, China
Prof. Michael Bond
- **School of Economics and Management, Tsinghua University**, Peking, China
Prof. Guoquan Chen
- **Chinese Academy of Sciences**, Peking, China
Prof. Shu Li
- **School of Business, Renmin University of China**, Peking, China
Prof. Lynda Jiwen Song, Prof. Kai Zhang
- **Guanghua School of Management, Peking University**, Peking, China
Prof. Zhi-Xue Zhang
- **School of Management, Xi'an Jiao Tong University**, Xi'an, China
Prof. Yuan Li
- **School of Management, Zhejiang University**, Hangzhou, China
Prof. Zhong-Ming Wang, Prof. Gang Zhang
- **Antai College of Economics & Management, Shanghai Jiao Tong University**, Shanghai, China
Prof. Lin Lu, Prof. Ningyu Tang, Prof. Fanghua Wang
- **National Sun Yat-Sen University**, Kaohsiung, Taiwan
Prof. I-Heng Chen
- **Leeds University Business School**, Leeds, United Kingdom
Prof. Richard Thorpe
- **Amsterdam Business School**, Amsterdam, Niederlande
Prof. John B. Cullen
- **Tilburg University**, Tilburg, Niederlande
Prof. Jean François Hennart
- **Universität St. Gallen**, Schweiz und **ETH Zürich**, Schweiz
Dr. Anja Schulze
- **Wirtschaftsuniversität Wien**, Österreich
Prof. Christopher Lettl, Prof. Nikolaus Franke
- **Bocconi University**, Mailand, Italien
Prof. Massimo Magni, Prof. Stefano Brusoni, Prof. Michael Gibbert
- **EADA Business School**, Barcelona, Spanien
Prof. Jordi Assens, Ana Munoz
- **Helsinki School of Economics**, Helsinki, Finnland
Prof. Liisa Välikangas
- **Ernst-Moritz-Arndt-Universität**, Greifswald, Deutschland
Prof. Ricarda Bouncken

- **Friedrich-Alexander-Universität**, Erlangen, Deutschland
Prof. Dirk Holtbrügge
- **Technische Universität Berlin**, Deutschland
Prof. Dr. Hans Georg Gemünden.
- **Johann Wolfgang Goethe-Universität**, Frankfurt, Deutschland
Prof. Lars Schweizer

6.4 Gutachtertätigkeiten

Der Lehrstuhlinhaber Prof. Dr. Martin Högl ist Gutachter für verschiedene international und national führende Zeitschriften:

- Academy of Management Journal
- Academy of Management Perspectives
- Creativity and Innovation Management
- Decision Sciences
- European Management Journal
- European Management Review
- Group Dynamics
- Group Processes and Intergroup Relations
- Human Resource Management
- Industrial and Corporate Change
- Industrial Marketing Management
- International Journal of Human Resource Development and Management
- International Journal of Innovation Management
- International Journal of Management Reviews
- Journal für Betriebswirtschaft
- Journal of Engineering and Technology Management
- Journal of International Business Studies
- Journal of Management Studies
- Journal of Product Innovation Management
- Journal of World Business
- Management International Review
- Organization Science
- R&D Management
- Research Policy

- Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)
- Zeitschrift Führung und Organisation (zfo)

Darüber hinaus ist Prof. Högl gutachterlich für die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) sowie den Österreichischen Akkreditierungsrat tätig.

Frau Dr. Miriam Müthel ist als Gutachterin für folgende Zeitschriften tätig:

- Management and Organization Review

Herr Matthias Weiß ist Gutachter für folgende Zeitschrift:

- Journal of Product Innovation Management

Für viele dieser Zeitschriften wurden im Berichtszeitraum Beiträge begutachtet.

6.5 Mitgliedschaften in wissenschaftlichen und akademischen Organisationen

Der Lehrstuhlinhaber Prof. Dr. Martin Högl ist Mitglied in folgenden wissenschaftlichen und akademischen Organisationen:

- Editorial Board, Journal of Engineering and Technology Management
- Editorial Board, Journal of World Business
- Academy of Management; Technology and Innovation Management Division, Organizational Behavior Division
- Western Academy of Management
- INFORMS (Institute for Operations Research and the Management Sciences)
- Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB); Mitglied in den wissenschaftlichen Kommissionen 'Organisation', 'Technologie und Innovationsmanagement' und 'Personal'.

6.6 Auszeichnungen

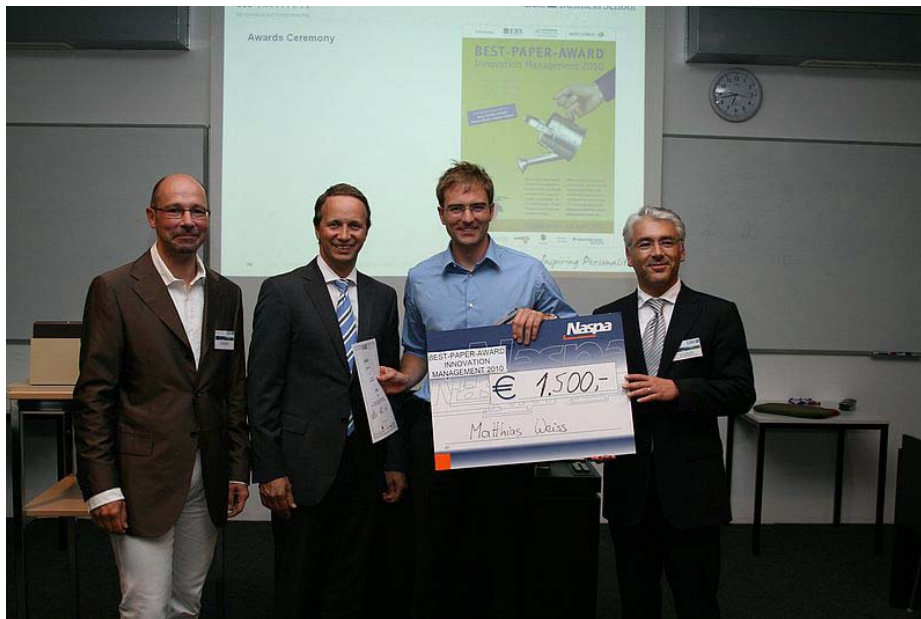
- **Richard Beckhard Memorial Prize für MIT Sloan Management Review Artikel erhalten**

Frank Siebdrat, Prof. Dr. Martin Högl und Prof. Dr. Holger Ernst erhielten die Richard Beckhard Memorial Prize Auszeichnung für ihren Artikel zum Thema 'Management von virtuellen Teams', der im MIT Sloan Management

Review veröffentlicht wurde.

➤ **2. Platz beim Best Paper Award Innovation Management 2010**

Mit Ihrem gemeinsamen Artikel 'Making Virtue of Necessity: The Role of Team Climate for Innovation in Resource-Constrained Innovation Projects' haben Prof. Dr. Martin Högl und Matthias Weiß vom Lehrstuhl für Führung und Personalmanagement zusammen mit Michael Gibbert von der Universität Bocconi den mit 1.500 Euro dotierten 2. Platz beim Best Paper Award Innovation Management 2010 belegt.



v.l.: Thomas Hasselbach (MikroFORUM), Christian Schmahl (Deutsche Telekom AG), Matthias Weiss (WHU), Prof. Dr. Peter Russo (EBS)

Der Wettbewerb stand in diesem Jahr unter der Schirmherrschaft von Herrn Christian Schmahl (Finance Director, Deutsche Telekom AG). Seit 2006 wird dieser Best Paper Award durch das Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Kooperation mit dem MikroFORUM verliehen. Das MikroFORUM ist Deutschlands einziger privater Hochtechnologiepark mit Sitz in Wendelsheim.

Unter den sechs Präsentationen, die sich in der Vorauswahl unter 35 Arbeiten durchgesetzt hatten, darunter 13 Publikationen aus A oder A+ Journals, hatten diejenigen die besten Chancen, die den wissenschaftlichen Kriterien, der Praxisrelevanz sowie den Erfordernissen der Darstellung am besten entsprachen.

➤ **Bachelor-Thesis ausgezeichnet**

Bei der Preisverleihung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung

e.V. (DGFP) am 10. und 11. Juni 2010 in Wiesbaden wurden die besten Bachelorarbeiten im Bereich Personalmanagement ausgezeichnet. An dem Wettbewerb teilgenommen haben zahlreiche Studierende aller Fächer in Deutschland, deren Bachelorarbeiten sich mit einem dem Personalmanagement nahestehenden Thema beschäftigten. Eingereicht werden konnten alle Bachelorarbeiten, die mit der Note 1,0 oder 1,3 bewertet wurden. Die DGFP möchte mit dem Wettbewerb wissenschaftlich ausgezeichnete Bachelorarbeiten prämiieren und so den Bachelor als akademisch wertvollen Abschluss hervorheben. So sollen zudem Modelle für den gelungenen Transfer wissenschaftlicher Forschung in der Praxis geschaffen werden.

Die Auszeichnung fand im Rahmen des DGFP Personalkongresses statt. Abgesehen von der Eröffnungsrede des BMW Personalvorstandes war ein Vortrag des Zukunftsforschers Matthias Horx ein Highlight der Veranstaltung. Neben diversen Konkurrenten konnte sich auch der WHU Student Sebastian J. Kuhnert mit seiner Bachelorarbeit zum Thema ‚The Creativity Enhancing Work Environment‘ (unter der Aufsicht von Prof. Dr. Martin Högl) unter den Top 10 der Ausgezeichneten platzieren. Seine Arbeit, die zudem im VDM Verlag erschienen ist, behandelt das theoretisch optimale Arbeitsumfeld für kreative Leistungen, sowohl was soziale als auch physische Aspekte des Arbeitsumfeldes betrifft und stellt diese der Realität in deutschen und internationalen Firmen gegenüber – Beteiligte an dieser Forschungsarbeit waren u. a. mehrere DAX-Konzerne, kleinere Forschungszentren, Mittelständler aber auch das Unternehmen der weltweit größten Suchmaschine Google.