ECONSTOR

WWW.ECONSTOR.EU

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Rybnikova, Irma (ed.)

Working Paper

Erfolgsfaktorenforschung auf den Zahn gefühlt

Schriften zur Organisationswissenschaft: Berichte aus der Forschung, No. 17

Provided in cooperation with:
Technische Universität Chemnitz

Suggested citation: (2011) : Erfolgsfaktorenforschung auf den Zahn gefühlt, Schriften zur Organisationswissenschaft: Berichte aus der Forschung, No. 17, http://hdl.handle.net/10419/58214

Nutzungsbedingungen:
Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter
→ http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen
nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

Terms of use:
The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at
→ http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen
By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Schriften zur Organisationswissenschaft

Nr. 17

Berichte aus der Forschung

Erfolgsfaktorenforschung auf den Zahn gefühlt

Irma Rybnikova (Hrg.)

2011

Herausgeber: Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft
TU Chemnitz
Reichenhainer Str. 39
09107 Chemnitz

ISSN: 1612-7218

Erscheinungsweise: mehrmals jährlich in elektronischer Form (PDF-Datei)

Internetadresse der Reihe: www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5

Hinweis zum Copyright:

Die in den Schriften zur Organisationswissenschaft veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form - durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren - reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendete Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Weitergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen und sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur als Einzelkopien hergestellt werden.
Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder benützte Kopie dient gewerblichen Zwecken gemäß § 54(2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestraße 49, D-80336 München, von der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

Vorwort

Erfolg von wirtschaftlichen Unternehmungen scheint eine nahezu magische Anziehungskraft auf die Wirtschaftswissenschaftler auszuüben. Nicht nur im angelsächsischen Bereich, auch hierzulande hat die Erfolgsfaktorenforschung eine starke Konjunktur. Recherchiert man Mitte 2011 zu diesem Thema in den ausschließlich deutschsprachigen Datenbanken, wie z.B. WISO, erhält man als Ergebnis knapp 120 Artikel aus den wissenschaftlichen Zeitschriften, die sich explizit mit den Erfolgsfaktoren befassen – darauf lässt zumindest die Erwähnung der „Erfolgsfaktoren“ in den Titeln der Artikel schließen. Angesichts des stark beschränkten Rechercheradius auf die letzten zwei Jahre ist das Ergebnis durchaus solide. Dabei werden Erfolgsfaktoren in allen erdenklichen Kontexten untersucht: Von den Erfolgsfaktoren der Ferienhotels bis hin zu denen der digitalen Klassenzimmer stößt man auf eine beachtliche Breite der Forschung. Die Güte und die Nützlichkeit dieser Art von Forschung wird hingegen deutlich seltener hinterfragt. Professor Alfred Kieser und seine Kollegen gehören zu den wenigen Autoren im deutschen akademischen Raum, die sich kritisch mit der Erfolgsfaktorenforschung auseinandergesetzt haben.[1]

Die für die vorliegende Publikation ausgewählten Texte gehen auf das wirtschaftswissenschaftliche Seminar „Erfolgsfaktorenforschung auf den Zahn fühlen“ zurück, welches ich an der TU Chemnitz im Sommersemester 2010 angeboten habe. Das Anliegen des Seminars war, zusammen mit den Bachelorstudenten der Wirtschaftswissenschaften, die, so nahm ich an, in ihrem Studium mit Klassifikationen, Modellen und Ansätzen des wirtschaftlichen Erfolges überflutet, eventuell auch eingeschüchtert werden, eine Hinterfragung dieses vermeintlichen Rezeptwissens sowie der zugrundegelegten Forschungsergebnisse anzustoßen. Den Autoren der Arbeiten, die für diese Publikation ausgewählt wurden, ist es aus meiner Sicht am besten gelungen, hinter die Kulisse der Erfolgsmythologie der betriebswirtschaftlichen Apologeten zu schauen und auf einige der zahlreichen Probleme der Erfolgsfaktorenforschung hinzuweisen.

Die drei Arbeiten sprechen verschiedene Aspekte der Erfolgsfaktorenforschung an. So befasst sich Maria Tetzner in ihrer Ausarbeitung, streng genommen, gar nicht mit der Erfolgsfaktorenforschung, weil sie keine Forschung in den Vordergrund stellt. Stattdessen leitet Maria Tetzner Metaphern des Erfolges und des Misserfolges von wirtschaftlichen Unternehmungen ab, indem sie Artikel aus der Managementpresse unter die Lupe nimmt. Dabei verdeutlicht die Analyse von Frau Tetzner eine Reihe von interessanten Aspekten. Zum einen wird hier offensichtlich, dass die Metaphern verbale Mittel darstellen, die wirtschaftliche Komplexität zu vereinfachen. Zum anderen fallen die aufgespürten metaphorischen Auffassungen von Erfolg (und Misserfolg) höchst verschieden aus. Sie verweisen auch stets auf existenzielle Erfahrungsbilder der Menscheit und sprengen damit die verschlossene, ausschließlich auf ökonomische Gegebenheiten konzentrierte Wirtschaftswelt.

[1] Nicolai/Kieser (2002).

So vermischen sich in den Erfolgs- und Misserfolgsmeldungen der Presse die Metaphern des (unaufhörlichen) Wachstums mit denen des Kampfes und des Feuers, die der Buchhaltung mit den Metaphern vom Leben und Tod, von Himmel und Hölle. Entsprechend vielschichtig ist auch das Phänomen des wirtschaftlichen Erfolgs zu denken und aufzufassen. Inwiefern die Verfahren zur Messung des wirtschaftlichen Erfolges, die in der Erfolgsfaktorenforschung Anwendung finden, dieser Vielschichtigkeit gerecht werden können, ist ungewiss und prinzipiell fraglich.

Martin Heilmann befasst sich in seiner Arbeit mit dem sogenannten Problem der Multikollinearität in der Erfolgsfaktorenforschung. Multikollinearität, ein der Statistiksprache entlehnter Begriff, adressiert, um es schlicht zu sagen, Redundanzen unter den angenommenen Einflussfaktoren auf den Erfolg. Redundanzen, die nicht nur auf eine Ineffizienz der theoretischen Modelle hinweisen in Sinne einer Verschwendung, sondern auch grundsätzliche analytische Schwächen der Modelle offenlegen. Diese können spätestens durch statistische Verfahren geprüft und problematisiert werden oder eben nicht. Martin Heilmann wirft die Frage auf, inwiefern Forscher, die Erfolgsfaktoren untersuchen, sich des Problems der Multikollinearität bewusst sind bzw. es in ihren Veröffentlichungen adressieren. So verdeutlicht Herr Heilmann in seinem Aufsatz die Relevanz des Problems der Multikollinearität und seine Auswirkungen für die Forschung. Dafür schreckt er auch nicht vor statistischen Ausführungen zurück. Um seine aufgeworfene Frage zu beantworten, zieht der Autor zwei empirische Studien zu Erfolgsfaktorenforschung heran. Davon stellt eine ein problematisches Beispiel dar, wohingegen die zweite Studie als Repräsentant einer methodisch soliden, umsichtigen Umgangsweise mit der potenziellen Multikollinearität gilt. Die Antwort auf die von Herrn Heilmann gestellte Frage fällt somit zumindest nicht gänzlich negativ aus.

Olivia Berger setzt sich in ihrem Aufsatz mit den Problemen der Befragung von den sogenannten Key-Informants, einer beliebten Methode der Erfolgsfaktorenforschung, auseinander. Dabei hinterfragt sie vor allem die Validität der Daten, die mit Hilfe dieser Methode gewonnen werden. In ihrer Analyse stellt sie dezidiert dar, welch einem enormen Druck der positiven Selbstdarstellung und der positiven Darstellung des Unternehmens befragte Manager bei den Interviews unterliegen (können). Mit Hilfe des Konzeptes des Chamäleon-Managers geht sie nicht nur auf die üblichen Techniken des Eindrucksschindens ein, wie Anbiederung, Rechtfertigung oder Schuldenaufbau, sondern betrachtet auch die sozialpsychologischen Motivationsquellen für solche „Impression-Management-Techniken“, allen voran die soziale Erwünschtheit. Diese Techniken bringt sie auch mit aktuellen Entwicklungen in Organisationen in Zusammenhang, wie ein hoher Leistungsdruck oder Erwartungen an Selbst-Präsentation, welche die Methode der unreflektierten Befragung von Key-Informants nicht gerade valider erscheinen lassen. Am Beispiel von zwei Sekundärstudien zu Erfolgsfaktorenforschung leitet die Autorin auch Probleme ab, die sich mit einer wenig bedachten Befragung von Key-Informants eingehandelt werden können, allen voran die des Imponierens. Dass eine wenig reflektierte Umgangsweise mit solchen Daten

Forscher zu befremdlichen Schlussfolgerungen verleiten, verdeutlicht Frau Berger im letzten Teil ihrer Analyse.

An wen ist diese Publikation gerichtet? Neben den Lesern, die an kritischeren Betrachtungen aus der betriebswirtschaftlichen akademischen Landschaft interessiert sind, ist dieser Band auch als Beispiel für gute Seminararbeiten gedacht. Möge er als eine kleine Orientierung für Studierende der Wirtschaftswissenschaften dienen, wenn sie in den oftmals dunklen Wäldern auf der Suche nach den gut geschriebenen (und gut bewerteten) Texten tappen.

Literatur

Nicolai, A. /Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolgslosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft 62: 579-596.

Chemnitz, 19.07.2011 Irma Rybnikova

Inhalt

Abbildungsverzeichnis……....5

Maria Tetzner

Metaphern des Erfolges und Misserfolges in der Managementliteratur……6

Martin Heilmann

Korrelation von Erfolgsfaktoren als Problem der Erfolgsfaktorenforschung……...20

Olivia Berger

Impression-Management-Techniken in Managerbefragungen……. 33

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Regressionsmodell mit zwei unabhängigen Variablen……. 25

Abbildung 2: Anforderungen und Erwartungen an Interviewperson……. 34

Abbildung 3: Taktiken und Strategien des Impression Management…….40

Metaphern des Erfolges und Misserfolges in der Managementliteratur

Maria Tetzner

1. Einleitung und Relevanz des Themas

Ob in der Alltagssprache oder im Beruf, jeder benutzt unbewusst oder sogar bewusst Metaphern.
„In allen Lebensbereichen-nicht nur in der Politik oder in der Liebe- definieren wir unsere Realität von Metaphern her und handeln auf der Basis der Metaphern.[2]
Zu diesen Lebensbereichen gehört auch die Wirtschaft. Denn auch in der Managementliteratur finden die Metaphern ihre gestaltende Funktion. Inwiefern diese von der Realität abweichen oder welche Arten von Metaphern im Bereich der Wirtschaft eingesetzt werden, soll auch Gegenstand dieser Arbeit sein. Konkret analysiere ich die Metaphern des Erfolges und Misserfolges und möchte herausarbeiten, wie diese zwei gegensätzlichen Situationen in der Erfolgsfaktorenforschung metaphorisch dargestellt sind. Die Themenwahl fiel auf die Analyse der Metaphern des Erfolges und Misserfolges, da dies in der wissenschaftlichen Literatur noch ein wenig erforschtes Gebiet ist. Es ist auch weitestgehend unerforscht, mit welchen rhetorischen Mitteln unternehmerische Leistung oder unternehmerischer Misserfolg beschrieben wird und welche semantischen Folgen diese Mittel jeweils nach sich ziehen.

2. Metapher und Metaphernanalyse in der Organisationsforschung

Hinter dem Begriff Metapher verbergen sich verschiedene Bedeutungen. „Wir können die Metapher nicht definieren, […] weil wir sie nicht vor uns stellen können, weil wir uns ihr nicht total entfremden können […].“[3] Dieses Zitat verdeutlicht, dass eine Metapher ein eigenständiges und umfassendes Phänomen ist, bei dem es unmöglich ist, es eindeutig zu klassifizieren und abzugrenzen. Allgemein ist die Metapher ein sprachliches Ausdrucksmittel, das in einen neuen Zusammenhang gesetzt wird und dadurch ihre Aussage ändert. Somit wird eine Bedeutung übertragen. Der Begriff “Metapher“ wird auf das griechische Wort „metaphérein“ zurückgeführt, was so viel heißt, wie “anderswohin tragen“.[4] Das eigentlich gemeinte Wort wird durch ein anderes ersetzt, welches eine gedankliche oder sachliche Ähnlichkeit aufweist. Dies zeigt, dass man mit einem Wort zwei Sachverhalte zugleich ausdrücken kann. Gegenstand der Übertragung können Gefühle, Wissen oder Erfahrungen sein.

---

[2] Lakoff (2007): 182.
[3] Schumacher (1997): 25.
[4] vgl. Brockhaus Enzyklopädie.

Traditionell wird die Metapher als eine der wichtigsten rhetorischen Figuren betrachtet.[5] Weiterhin sind in der Literatur viele unterschiedliche Definitionen auffindbar. Für Lakoff und Johnson ist eine Metapher „eine Gleichung plus eine Ungleichung“[6]. Demnach betonen sie, dass Metaphern als metaphorische Konzepte zu betrachten sind, die sich aus verschiedenen Elementen zusammensetzen. Desweiteren besitzen Metaphern eine affektive und eine kognitive Komponente, die bewusst oder unbewusst entstehen.[7] Demnach haben sie eine handlungsgestaltende Funktion bezogen auf die Wahrnehmung, das Handeln und auf die Gefühle des Rezipienten.[8] Mit Hilfe von Metaphern werden Modelle der Realität dargestellt, die bestimmte Aspekte der Realität erhellen und gleichzeitig andere verdunkeln. Dies bedeutet zum Beispiel, dass einige objektbezogene Eigenschaften dem Rezipienten eher auffallen als andere. Dadurch wird der Leser zum Nachdenken aufgefordert.

2.1. Arten von Metaphern

Die Abgrenzung von Metaphern gestaltet sich schwierig. Jedoch sind in der Literatur einige Arten auffindbar, weil man sie nach ihrer Eignung zur Beschreibung von bestimmten Eigenschaften kategorisieren kann. Man unterscheidet zwischen lebendigen und toten Metaphern.[9] Bei der Verwendung von lebendigen Metaphern entsteht ein Vergleich, der den Übertragungseffekt offensichtlich hervorhebt.[10] Insofern gibt es ein Wissen um die metaphorische Stellung der Metapher im Sprachgebrauch. Ein Beispiel für diese Art wäre: „Das Unternehmen startet durch wie eine Rakete“. Hier wird das wirtschaftliche Wachstum mit der Schnelligkeit einer Rakete verglichen und damit bildlich dargestellt. Im Gegensatz dazu werden tote Metaphern nur als Begriff gebraucht und „[…] haben sich von Elementen einer aufklärenden Sprache in Elemente einer nicht reflektierten Sprache verwandelt“[11]. Dies bedeutet, dass sie zu einem Begriff geworden sind, die man offensichtlich nicht mehr wahrnimmt. Tote Metaphern kommen häufig in der Alltagssprache vor wie z.B. Buchrücken oder Tischbein.

Des Weiteren werden kreative Metaphern unterschieden. Dabei handelt es sich um neuartige Verwendungen der Ausdrucksmittel, die zwischen der Quelle und dem Ziel einer Metapher eine Ähnlichkeit schaffen.[12] Dadurch bewirkt die kreative Metapher eine veränderte Sichtweise über den beschriebenen Gesichtspunkt.

Wenn Verbindungen von mehreren Wörtern eine andere Bedeutung als die Einzelelemente besitzen, dann wird es als stehende Metapher bezeichnet.[13] Außerdem unterscheidet man in

[5] vgl. Brockhaus Enzyklopädie.
[6] Lakoff (2007): 58.
[7] Steger (2001): 89.
[8] vgl. Schachtner (1999): 17.
[9] vgl. Schachtner (1999): 18.
[10] vgl. Weblexikon: http://www.w-w-w.de/Metapher.html
[11] Schachtner (1999): 19.
[12] vgl. Ricoeur (1986): 63.
[13] vgl. Weblexikon: http://www.w-w-w.de/Metapher.html

kühne, dunkle und euphemistische Metaphern.[14] Kühne Metaphern verknüpfen die Metaphorik mit einem anderen Bereich der Realität, obwohl keine Korrelation zwischen beiden vorhanden ist, wie z.B. “Rabeneltern“. Dunkle Metaphern hingegen stellen einen komplexen Zusammenhang zwischen zwei Objekten dar. Sie erfordern eine hohe gedankliche Leistung des Rezipienten. Euphemistische Metaphern verschönen Sachverhalte bzw. Ausdrücke, die eigentlich eine negative Einschätzung bzw. ein Tabuthema sind.
Ferner ist eine Unterscheidung in Orientierungs- bzw. Raummetaphern möglich. Diese werden so bezeichnet, „[…] weil die meisten von ihnen mit der Orientierung im Raum zu tun haben: oben-unten, innen-außen, […]“[15]. Folglich stellen Orientierungsmetaphern eine bestimmte Situation mit der Räumlichkeit in Beziehung.

2.2. Metaphernanalyse

Um das Verständnis der Metaphern zu erleichtern, wird ein qualitatives Auswertungsverfahren, dass als Metaphernanalyse bezeichnet wird, eingesetzt. Diese ist „[…] eine Methode der Textinterpretation, die metaphorische Redewendungen auf zugrunde liegende Vorstellungs- und Wahrnehmungsmuster hin untersucht“[16]. Die Grundannahme dieser Analyse ist, dass unterschiedliche metaphorische Ausdrücke und Bilder im Alltag sowie in der Psychologie bedeutsam sind. Dies belegt auch folgendes Zitat von Rudolf Schmitt: „Die Metaphernanalyse eröffnet den Zugang zu Praktiken des Alltags.“[17] Mit Hilfe der Metaphernanalyse sollen auch unbewusste und implizite Strukturen der Realität bewusst gemacht werden.[18] Sie findet hauptsächlich in der Sozialforschung Anwendung. Nach dem Ansatz von Schmitt[19] wird anhand der Metaphernanalyse versucht, die sprachwissenschaftliche mit der qualitativen sozialwissenschaftlichen Forschung zu verbinden.
Anhand dieser Analyse können unterschiedliche Textquellen und auch Interviews untersucht werden.

2.3. Ablauf einer Metaphernanalyse

Für die systematische Analyse der Metaphern existiert eine geordnete Reihenfolge, die in dem nächsten Abschnitt dargestellt wird.
„Wir müssen die ganze Sprache durchpflügen. […] in unserer Sprache ist eine ganze Mythologie niedergelegt.“[20] Um Metaphern der Sprache effektiv zu “durchpflügen“ und die

[14] vgl. Basislexikon Literaturwissenschaften: http://www.fernuni-hagen.de/EUROL/termini/welcome.html.
[15] Lakoff (2007): 22.
[16] Psychologie Lexikon: http://www.psychology48.com/deu/d/metaphernanalyse/metaphernanalyse.htm.
[17] Schmitt (2003): http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-03/2-03schmitt-d.htm
[18] Niedermair (2010): 153.
[19] Schmitt (2003).
[20] Wittgenstein (o.J.).

“Mythologie“, wie Wittgenstein formuliert, aufzudecken, eignet sich der bereits erläuterte Analyseweg.

Das Vorgehen bei der Metaphernanalyse umfasst unterschiedliche Techniken, die sich in vier Schritte unterteilen lassen.[21] Nicht jeder der einzelnen Schritte muss chronologisch angewendet werden, da dies abhängig von dem zu analysierenden Text ist.

Zu Beginn wird der Zielbereich festgelegt und folglich das Thema bestimmt. Anschließend wird geeignetes Material zu dem ausgewähltem Bereich herausgesucht. Im nächsten Schritt erfolgt die „unsystematische breite Sammlung“[22] der Metaphern. Dabei werden alle auffindbaren Metaphern eines bestimmten Textes notiert und danach selektiert. Jedoch ist es abhängig vom Betrachter, welche lebende Metapher er für wichtig hält oder ob er tote Metaphern belebt. Notwendige Kriterien für die Selektion sind Auffälligkeit, Wiederholung und die Ausarbeitung einer Metapher.[23] Beispielsweise ist eine Metapher umso „[…] relevanter, je mehr Äußerungen sich auf sie beziehen lassen […]“[24]. Danach folgt die allgemeine Metaphernanalyse, bei der die Frage nach dem allgemeinen Sinn der Metapher geklärt werden kann. Diese umfasst Vergleiche zwischen der ausgewählten Metapher und anderen ähnlichen Metaphern. Weiterhin ist es hilfreich zu überprüfen, welche Funktion die Metapher im Kontext übernimmt und welche Eigenschaften sie besitzt oder annehmen könnte.

In diesem Analyseschritt geht es darum, die Metaphern logisch, inhaltlich und semantisch zu sortieren. Außerdem ist es notwendig „[…] sich bei diesem Schritt ein Stück weit vom Originaltext zu entfernen, um das freie Assoziieren […] zu erleichtern und auch alternative Deutungen zu ermöglichen“[25]. Im letzten Schritt erfolgt die textimmanente Metaphernanalyse. Dies bedeutet, dass die Textanalyse im Mittelpunkt steht und dabei die Wirkung der Metapher auf den Rezipienten nicht berücksichtigt wird. Somit sollten Metaphern nicht völlig losgelöst von ihrem Autor interpretiert werden. Um entstehende Interpretationen kritisch zu hinterfragen, ist es hilfreich, noch weitere Informationsquellen, wie z.B. andere Textstellen zu benutzen.

3. Ausgewählte Metaphern des Erfolges und Misserfolges

Auf dem ersten Blick scheint es so, als ob in der Fachsprache der Wirtschaft keine Metaphern für Erfolg und Misserfolg vorhanden sind. Doch bei der bewussten Suche nach den Ausdrucksmitteln konnte ich eine große Anzahl finden. In diesem Abschnitt werden nun exemplarisch einige ausgewählte Metaphern unter Anwendung der Metaphernanalyse dargestellt. Es handelt sich dabei überwiegend um aussagekräftige Metaphern aus dem

[21] vgl. Steger (2001): 90.
[22] Schmitt (2003).
[23] vgl. Steger (2001): 91.
[24] Schachtner (1999): 59.
[25] Steger (2001): 91.

“Handelsblatt“[26], der “Wirtschaftswoche“ sowie aus der Zeitschrift “Harvard Business Manager“. Im Rahmen der unsystematischen Sammlung der Metaphern konnte eine Liste mit insgesamt 71 Metaphern bezogen auf Erfolg und Misserfolg erstellt werden. Angesichts dieser großen Anzahl an Metaphern wurden diejenigen mit der höchsten Auftrittshäufigkeit Aussagekraft und Auffälligkeit ausgewählt.

3.1. Erfolg

Erfolg ist ein allgegenwärtiges Wort in unserer Gesellschaft. Jedoch hat Erfolg für jedes Unternehmen eine andere Bedeutung und verschiedene Definitionen. In der Betriebswirtschaftslehre, beispielsweise, wird Erfolg als „das i.d.R. in monetären Größen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens; ermittelt durch Erfolgsrechnung"[27], definiert. Jedoch ist es nur eine der vielen möglichen Auffassungen vom Erfolg. Die nachfolgend aufgeführten Metaphern demonstrieren diese Vielfalt.

3.2. „Neues Hoch im Geschäft“[28]

Dieses Ausdrucksmittel ist recht auffällig und kann den Orientierungsmetaphern zugeordnet werden, da es der Raumorientierung „oben-unten“[29] entspricht. Dem Erfolg wird eine räumliche Beziehung zugeordnet und es ist ersichtlich, dass in der besagten Raumorientierung der Erfolg „oben“ und der Misserfolg „unten“ gesehen wird. Anders herum würde es sinnwidrig erscheinen, weil der Mensch es gewohnt ist, dass beispielsweise „Werte, die hauptsächlich der Mensch als gut für sich betrachtet […]“[30], oben sind. Daraus ergibt sich, dass die Metapher “ein neues Hoch im Geschäft“ als positiv wahrgenommen werden kannd.
Gemäß der Auffassung von Lakoff und Johnson basiert das Wort “hoch“ auf der Metapher „mehr ist oben“[31]. Diese These finden wir in unserem Alltag überall wieder und kann z.B. an der Börse nachvollzogen werden. Sobald Aktien gekauft werden, steigt der Aktienkurs “in die Höhe“. Daraus resultiert ein höherer Wert der Aktie. Sinngemäß ist die Aktie „oben mehr Wert“. Weiterhin besitzt diese Metapher die Eigenschaft, dass der Leser “hoch“ automatisch mit Größe in Verbindung setzt und dadurch einen enormen Erfolg ableitet. Daher kann durch das Adjektiv “neues“ ein größerer Erfolg als zuvor assoziiert werden. Darüber hinaus verbindet man als Rezipient die Höhe des Erfolges mit der Größe und Macht eines Unternehmens, obwohl realistisch gesehen die Höhe des Erfolges nicht unbedingt einen Einfluss darauf haben muss.
Um die Aussage der Metapher zu vertiefen, kann sie mit weiteren Metaphern, die einen ähnlichen Sinn aufweisen, verglichen werden. Somit offenbaren die kreative Metapher

[26] Deutschlands Wirtschafts- und Finanzzeitung.
[27] Wirtschaftslexikon Gabler.
[28] Handelsblatt (25.08.10): 4.
[29] Lakoff (2007): 22.
[30] Lakoff (2007): 25.
[31] Lakoff (2007): 27.

„Aufschwung“[32] oder auch die Ausdrucksmittel „Aufwärtstrend“[33] und „Aufstieg“[34] allgemein nichts anderes. Denn auch diese ausgewählten Metaphern illustrieren den neuen und ansteigenden Erfolg eines bestimmten Unternehmens und beziehen sich auf die Raumorientierung. Kritisch betrachtet bewirken sie, dass dem Rezipient das Bild eines unendlichen Erfolges erscheint. Doch wenn man die aktuelle wirtschaftliche Lage betrachtet, ist dies nicht möglich. Deshalb können die drei zuletzt genannten Metaphern auch als euphemistische Metaphern, wie bereits unter dem Punkt „Arten von Metaphern“ erläutert, bezeichnet werden.
Mit Hilfe der textimmanenten Metaphernanalyse wird gezeigt, dass diese bildhafte Umschreibung bewusst von dem Autor eingesetzt wurde, um den Erfolg für diese Situation zu definieren. Außerdem lässt sich schlussfolgern, dass die Autoren diese Metaphern gewählt haben, damit ein Kontrast zwischen dem „Hoch“ bzw. dem Aufschwung und einer Niederlage entsteht.

3.3. „Starkes Wachstum“[35]

Diese Metapher wurde ausgewählt, da sie sehr oft als Veranschaulichung des Erfolges verwendet wird und somit nicht überlesen werden kann. Das Ausdrucksmittel bezieht sich auf das wirtschaftliche Wachstum eines Unternehmens, dass häufig als Erfolgsindiz gesehen wird. Demnach könne ein Unternehmen ohne eine wirtschaftliche Entwicklung der Konkurrenz nicht stand halten. Bei der Zerlegung und Einzelbetrachtung der beiden Wörter fällt auf, dass das Substantiv „Wachstum“ allein keine Metapher ist. Deshalb ist hauptsächlich das Adjektiv „stark“ zu analysieren. Denn dieses auf den ersten Blick unwichtige Wort überträgt eine wichtige Bedeutung, weil dadurch ein erstaunliches Wachstum illustriert wird. Weiterhin verbindet der Leser “Stärke“ mit Kraft und Macht. Das hat zur Folge, dass man automatisch nicht von einem gewöhnlichen Wachstum ausgeht, sondern von einer nachhaltigen und bedeutenden Entwicklung. Diese Metapher wiederspiegelt auch ohne Zahlen und Fakten den Erfolg des Unternehmens.
Weitere Wachstumsmetaphern sind solche Ausdrücke, wie „dynamisches Wachstum“[36] und „schnelles Wachstum“[37]. Sie eine ähnliche Funktion wie das bereits genannte Ausdrucksmittel, da etwas “dynamisches“ mit einer Bewegung bzw. mit einer ruhelosen Situation verbunden werden kann. Infolgedessen ist die Entwicklung immer in Bewegung und auf dem Weg nach oben. Ein „schnelles Wachstum“ kann mit der Metapher „die hiesige Wirtschaft wächst und wächst“[38] verglichen werden, weil sie für unterschiedliche Arten des Wachstums stehen. Während ein „schnelles Wachstum“ einen stark beschleunigten

[32] Handelsblatt (25.08.10): 1.
[33] Handelsblatt (18.08.10: 6
[34] Wirtschaftswoche, Nr. 32 (9.08.10): 8.
[35] Handelsblatt(25.08.10): 29.
[36] Harvard Business Manager, Nr. 4. 2010: 29.
[37] Handelsblatt (25.08.10): 8.
[38] Handelsblatt (24.08.10): 29.

Ausbauprozess eines Unternehmens symbolisiert, illustriert die andere Metapher ein beständiges und langanhaltendes Wachstum. So suggeriert die letztere Metapher ein größeres Wachstum mit Hilfe der Wiederholung des Wortes „wächst“, als wenn der Autor in dem Artikel geschrieben hätte: „die hiesige Wirtschaft wächst“. Demnach signalisiert die Wiederholung des Verbs „eine fortgesetzte oder vollendete Handlung“[39], weil ein Verb immer eine Handlung beschreibt. Also besitzt es die Funktion den Rezipienten in seiner Wahrnehmung zu beeinflussen, indem er aufgrund der Wiederholung sich ein andauerndes Wachstum vorstellt.
In dem gleichen Kontext des ersten Ausdruckmittels wird auch die Metapher „strotzen vor Kraft“[40] verwendet. Dabei ergibt die textimmanente Metaphernanalyse, dass sie direkt auf die bezogenen Rohstoffkonzerne angewendet wurde. Denn Rohstoffe wie Öl, Erdgas oder Kohle erzeugen Energie und somit auch „Kraft“.

3.4. „Schwarze Zahlen schreiben“[41]

Die vorliegende Metapher wurde heraus selektiert, da sie ein oft verwendetes Mittel in der Fachsprache der Wirtschaft ist. Der erste Eindruck vermittelt, dass der Sinn nur aus Fakten der internen und externen Rechnungslegung besteht. Denn „schwarze Zahlen“ bedeuten eine positive Bilanz bzw. Gewinn- und Verlustrechnung. Jedoch losgelöst vom Kontext betrachtet, strahlt die „schwarze Zahl“ Gewissheit aus. Da die gewöhnliche Druckform schwarz-weiß ist, deutet diese Metapher an, dass alles in Ordnung ist, solange das Unternehmen „schwarze Zahlen schreibt“. Somit vermittelt diese Metapher die Eigenschaften wie beispielsweise Vorschriftsmäßigkeit oder Stabilität für den Rezipienten. Hingegen wird die Metapher „rote Zahlen schreiben“[42] verwendet, wenn die Ausgaben eines Unternehmens größer sind als die Einnahmen bzw. wenn schlecht gewirtschaftet wird. In der kaufmännischen Buchführung werden Schulden bzw. Ausgaben in kleinen Betrieben auch heute noch mit roten Zahlen vermerkt. Denn Rot ist eine Signalfarbe und deutet auf Gefahr hin. Außerdem ist diese Farbe für das menschliche Auge sehr auffällig, so dass sie dem Leser förmlich ins Auge springt. Oft wird auch die Metapher „tiefrote Zahlen schreiben“[43] verwendet, womit die Aussage noch mehr verschärft wird,.
Textimmanent betrachtet, wird das Ausdrucksmittel „schwarze Zahlen schreiben“ benutzt um die positive Aussicht der HSH Nordbank für die Zukunft zu zeigen.
Das metaphorische Ausdrucksmittel „Euphorie der guten Zahlen“[44] bietet sich zum Vergleich an, weil die „guten Zahlen“ sinngemäß den gleichen Inhalt wie die „schwarzen Zahlen“ wiedergeben. Die Metapher mit dem Wort “Euphorie“ weist auf eine Hochstimmung hin.

[39] Lakoff (2007): 149.
[40] Handelsblatt (25.08.10): 4.
[41] Handelsblatt (19.08.10): 35.
[42] Handelsblatt (25.08.10): 29.
[43] Managermagazin, Nr. 9 2010: 65.
[44] Handelsblatt (25.08.10): 6.

Jedoch ist diese Hochstimmung, wenn man den Kontext betrachtet, eher ein trügerisches Hochgefühl. Diese Illusion wird später noch erläutert.

3.5. „Finanzielle Feuerkraft“[45]

Die Metapher „finanzielle Feuerkraft“ sticht beim Lesen besonders hervor. Allgemein beschreibt sie, dass das Unternehmen liquide genug ist, um weitere Ausgaben zu tätigen. Diese kann als euphemistische Metapher eingeordnet werden, da mit „Feuerkraft“ kein positives Ereignis assoziiert wird. Bei genauerer Analyse wird stattdessen deutlich, dass mit Feuerkraft die Leistung einer Schusswaffe beschrieben und auf diese Weise eine direkte Verbindung zu Krieg bzw. Kampf hergestellt wird. Außerdem wirkt Feuer heiß und gefährlich. Damit strahlt diese Metapher eine gewisse Aggressivität aus, die in die Interpretation des Lesers mit einfließt, aber durch den finanziellen Faktor von der ursprünglichen Bedeutung losgelöst bleibt. Somit verbindet der Rezipient diese Metapher keineswegs mit Krieg, sondern mit einem enormen finanziellen Erfolg. Der Autor hat diese Metapher bewusst als eine rhetorische Überspitzung eingesetzt und sie zur Gestaltung seines Artikels genutzt. Durch die Formulierung „finanzieller Erfolg“ könnte er beispielsweise den Leser nicht so sehr beeindrucken.

3.6. Misserfolg

„Liegt die individuelle Leistung hinsichtlich eines selbst gesteckten Ziels unter dem erwarteten Niveau (Anspruchsniveau), spricht man von Misserfolg.“[46] Auch wenn diese Definition universell anmutet, gibt es hier ebenso wie bei dem Erfolg kein einheitliches Verständnis vom Misserfolg. Auch anhand der Metaphernanalyse wird dies deutlich.

3.7. „Teuflische Abwärtsspirale“[47]

Die Metapher wurde ausgesucht, da sie die typische Funktion einer Metapher wiederspiegelt und damit die Bedeutung in einen anderen Zusammenhang setzt. Metaphern in dieser Form sind in der Managementliteratur eher selten. Es werden in diesem Zusammenhang sehr oft Ausdrucksmittel wie „Abwärtstrend“[48] verwendet.
Anhand der allgemeinen Metaphernanalyse wird ersichtlich, dass sie an die Formulierung „Teufelskreis“ anlehnt. Damit assoziiert der Rezipient einen Weg nach unten, der kein Ende zu nehmen scheint und somit einen Abwärtstrend ohne Entkommen darstellt. Daher entsteht keine Hoffnung auf einen Aufschwung, weil alle getroffenen Entscheidungen und Maßnahmen die Situation verschlimmern anstatt sie zu verbessern. Auch die

[45] Handelsblatt (25.08.10): 4.
[46] Brockhaus Enzyklopädie
[47] Handelsblatt (25.08.10): 7.
[48] Handelsblatt (18.08.10): 25.

„Abwärtsspirale“ verweist auf eine ausweglose Situation, weil die Spirale mit ihrem kreisförmigen Räumlichkeitsfaktor sich nach unten hin immer weiter verengt. Es entsteht das Bild vom Teufelskreis.
Hier kann wie bereits bei der ersten Metapher des Erfolges ein Bezug zu den Orientierungsmetaphern nach Lakoff und Johnson hergestellt werden, da dies ebenfalls der Raumorientierung „oben - unten“ entspricht. Demnach wird die Raumorientierung „unten“, was in diesem Zusammenhang für den Misserfolg steht, näher beleuchtet. Weiterhin kann die „teuflische Abwärtsspirale“ mit einem Weg in die Hölle bzw. zum Teufel assoziiert werden, weil nach der Raumorientierung sie ganz unten ist und die Hölle in ihrer katholischen Konnotation als Strafe für Fehlhandlungen des Managements gesehen werden kann. Ferner kann die „teuflische Abwärtsspirale“ als besondere Form der Metapher „Untergang“[49], der keine Chance auf eine Wende bietet, betrachtet werden. Beim Lesen dieser Metapher entsteht das Bild eines Schiffes, das in die Tiefe des Meeres versinkt und nie wieder auftaucht. So ähnlich kann es einem Unternehmen auch ergehen, in dem es nach dessen Pleite nie wieder ein Gesprächsthema ist. Das Ausdrucksmittel „Abgrund“[50] weist eine ähnliche Bedeutung auf. Aber der „Abgrund“ besagt, dass zwar das Ende eines Unternehmens sehr nahe ist, jedoch noch verhindert werden könnte, da der Sturz in die Tiefe noch nicht begonnen hat.
Textimmanent betrachtet, entsteht eine „teuflische Abwärtsspirale“, wenn „Manager […] Schmiergelder zahlen“[51] und damit nicht nur sich selbst, sondern auch das Unternehmen schwächen. Daher zeigt sich, dass der Autor mit wenigen Worten den besagten „Teufelskreis“ bildhaft darstellt und umschreibt, dass für weitere Aufträge auch weitere Schmiergelder nötig sind. Insofern gibt es keinen Ausweg mehr aus der „teuflischen Abwärtsspirale“ der Korruption.

3.8. Analyse der Metaphern des Misserfolges speziell am Bsp. von Opel

Opel, ein Konzern, der dem Mutterkonzern General Motors unterliegt, wurde für die spezielle Metaphernanalyse ausgewählt, da dessen Situation im Jahr 2010 sehr oft mit Metaphern des Misserfolges beschrieben wird. Mitte November 2008 „[…] schellen die Alarmglocken erstmals laut“[52] aufgrund eines Absatzeinbruchs und daraus resultierenden Verlusten. Doch nach wie vor „[…] steckt Opel in der schwersten Krise seiner Geschichte“[53]. Diese Metapher stellt den Misserfolg besonders bildlich dar, weil eine Krise für eine Notlage steht und das Adjektiv „schwer“ kann als ein erdrückendes Gewicht interpretiert werden, dass die Lage immer mehr verschlimmert. Da es als „schwerste[n] Krise“ bezeichnet wird, kann sie als so schwerwiegende Last gesehen werden, die Opel bald nicht mehr tragen kann. Desweiteren musste der Autohersteller, wie man aus der Metapher erkennen kann, niemals zuvor eine

[49] Handelsblatt (25.08.10): 1.
[50] Harvard Business Manager Nr. 3. 2010: 42.
[51] Handelsblatt (25.08.10): 7.
[52] Süddeutsche Zeitung
[53] Handelsblatt (01.09.10): 8.

solche Notlage überwinden. Außerdem illustriert das Wort „Krise“ eine gewisse Unsicherheit im Bezug auf die Zukunft von Opel. Wie aus der Metapher zu entnehmen ist, “steckt“ Opel in der Krise fest, vergleichbar mit einem Auto, was sich im tiefen Schlamm festfährt und nicht mehr herauskommt.

Eine direkt ins Auge stechende Überschrift des Handelsblattes lautet: „Opel steckt im Deutschlandloch“[54]. Diese Metapher bezieht sich auf die sinkenden Absatzzahlen des Autoherstellers, da auf dem deutschen Markt kaum noch dessen Autos verkauft werden.[55] Das Loch allgemein illustriert die Tiefe, in die Opel gestürzt ist. In vielerlei Hinsicht wird ein Loch als negativ und dunkel beurteilt, wie beispielsweise ein Loch in Kleidungsstücken oder in einer Wand. Weiterhin kann ein Loch als eine Lücke bzw. ein Fehlen in einem bestimmten Bereich gesehen werden. Deutschland ist in diesem Fall die besagte Lücke, weil „[…] auf allen europäischen Märkten Zuwächse […]“[56] vorhanden sind nur auf dem Heimatmarkt Deutschland nicht. Aufgrund des negativen Marktanteils ist Opel in das tiefe „Deutschlandloch“ gefallen, aus dem der Konzern sich nur schwer befreien kann. Um diese Lücke zu überwinden, versucht der Autohersteller einerseits sein Image in Deutschland zu verbessern und andererseits die neuen Produkte in anderen Ländern zu vermarkten. Die Strategie, um sich aus der Krise selbst zu befreien, nach dem die Staatshilfen verweigert wurden, illustriert die Metapher „Opel sucht die Flucht nach vorn“[57]. Jedoch widerspricht sich die Metapher, weil Flucht mit einem Rückzug assoziiert wird. Doch Opel plant keinen Rückzug, da der Konzern mit allen Mitteln versucht, den Erfolg wieder zu erlangen. Damit veranschaulicht die Metapher das aggressive Vorgehen und gleichzeitig den letzten Ausweg aus der schlechten Lage. Dennoch verbirgt sich hinter der „Flucht nach vorn“ ein hohes Risiko wieder zurück zu fallen. Denn diese “Flucht“ wird mit Maßnahmen wie z.B. durch eine lebenslange Garantie des Autoherstellers unterstützt.[58] Anhand dessen könnte der Konzern noch mehr Verluste riskieren, doch er hat keine andere Wahl als die „Flucht nach vorn“ zu ergreifen.

Sollten die Maßnahmen erfolgreich sein „[…] dürfte Opel durchaus eine Chance haben, das Tal der Tränen bald zu verlassen“[59]. Die Metapher des Misserfolges „Tal der Tränen“ ist sehr auffällig und stellt die Lage der deutschen Tochter des Mutterkonzerns General Motors aus einem anderen Blickwinkel dar. Darüber hinaus gehört sie zu dem Typ der stehenden Metapher, aber zugleich auch zu den Orientierungsmetaphern, da sie wie bereits andere Beispiele in die Raumorientierung “oben-unten“ eingeordnet werden kann. Demnach befindet sich das Tal unten und liegt somit tiefer im Vergleich zu anderen Landschaftsformen. Folglich interpretiert der Rezipient die „Tränen“ als Enttäuschung und verbindet damit automatisch Traurigkeit. Weiterhin sind “Tränen“ die Folge von Trauer bzw. Weinen. Demnach zeigt die

[54] Handelsblatt (25.08.10): 24.
[55] Handelsblatt(25.08.10): 24.
[56] Handelsblatt (25.08.10): 24.
[57] Handelsblatt (25.08.10): 24.
[58] vgl. Handelsblatt (25.08.10): 24.
[59] Handelsblatt (18.08.10): 8.

Metapher Auswirkungen des Misserfolges sowie die Reaktion der betroffenen Mitarbeiter. Denn die “Tränen“ können auch von den Mitarbeitern stammen, da sie aufgrund der „Talfahrt“[60] unter Existenzangst sowie unter Angst vor Arbeitslosigkeit leiden. Die Mitarbeiter befinden sich plötzlich wegen Kündigungen in der unteren sozialen Schicht und damit in einem “Tal“.
Normalerweise ist ein Tal umgeben von Bergen, die jeweils für Höhepunkte und Erfolge von Opel stehen. Daraus lassen sich die Schwankungen zwischen dem Auf und Ab der wirtschaftlichen Lage des Konzerns ableiten. Desweiteren wird hiermit illustriert, dass falls Opel wieder neue Absatzmärkte für sich gewinnen kann, das „Tal der Tränen“ verlässt und sich wieder auf der Spitze der Berge der deutschen Autoindustrie niederlassen könnte.

4. Metaphern und Illusionen der Erfolgsfaktorenforschung

Nach der Auffassung von Phil Rosenzweig wird „unser Wirtschaftsdenken von zahlreichen Täuschungen beeinflusst […]“[61]. Insgesamt unterscheidet er in neun Illusionen, wie beispielsweise die „Illusion wissenschaftlicher Gründlichkeit“ oder die „Illusion absoluter Performance“. Die analysierten Metaphern enthalten einige dieser Illusionen, sie tragen jedoch auch zur Desillusionierung (im positiven Sinne) bei. Ausdrucksmittel wie „starkes Wachstum“ oder die „hiesige Wirtschaft wächst und wächst“ verleiten zur Illusion eines andauernden Erfolges, weil das Ergebnis der Metaphernanalyse auf ein enormes und scheinbar kein Ende nehmendes Wachstum hinweist, obwohl dabei nur ein kurzer Zeitraum betrachtet wurde. Folglich kann nicht von einem lang anhaltenden Erfolg gesprochen werden. Wenn schließlich ein Unternehmen mehrere Jahre in Folge betrachtet wird, „[…] werden wir nicht auf kontinuierliche Spitzenleistung, sondern auf ein ständiges Auf und Ab, auf starke und schwache Phasen stoßen“[62]. Diese Schwankungen illustriert beispielsweise die Metapher „ein neues Hoch im Geschäft“, da nur das “neue Hoch“ sowie das vorhergehende “Hoch“ im Mittelpunkt steht. Ähnlich überspitzt auch die Metapher „Goldregen“[63] den Erfolg, da es schließlich nicht auf Dauer Gold regnen kann. Demnach sollte der Leser der Metaphern zu der Erkenntnis gelangen, dass Erfolg nur ein vorübergehendes Phänomen ist, der aufgrund des Wettbewerbs in der Marktwirtschaft schwer zu erhalten ist. Ebenfalls verleitet die Metapher „finanzielle Feuerkraft“ dazu, weil es nur eine Folgeerscheinung des kurzzeitigen Erfolges wiederspiegelt.
„Die Illusion absoluter Performance lässt uns vergessen, dass sich Erfolg und Niederlage stets in einem Wettbewerbsumfeld abspielen“[64] und Erfolg nicht allein von der Leistung des Managements abhängt. Deshalb kann es Opel mit der „Flucht nach Vorn“ gelingen, sich absolut zu verbessern, aber dennoch hinter der Konkurrenz zurückzufallen. Da der Konzern

[60] Manager Magazin Nr. 9 2010: 66.
[61] Rosenzweig (2008): 213.
[62] Rosenzweig (2008): 134.
[63] Handelsblatt (25.08.10): 37.
[64] Rosenzweig (2008): 148.

nun mit einer lebenslangen Garantie gemäß seinem Neun-Punkte-Programm die „Flucht nach Vorn“ ergreift[65], könnte dies zu der Täuschung führen, dass Opel eine hohe Performance unabhängig von den Maßnahmen der Konkurrenz allein durch Befolgen des Plans erzielt. Demzufolge verleitet die Illusion „[…] Manager dazu, ausschließlich auf vermeintlich performancerelevanten Nebenschauplätzen zu agieren“[66]. Außerdem ist die Anzahl der Konkurrenz von Opel, vor allem in Deutschland beachtlich. Doch die verwendeten Zeitschriften bevorzugen es den Leser mit der Annahme zu blenden, dass ein Unternehmen ohne Beachtung seiner Wettbewerber erfolgreich sein kann. Somit wird ignoriert, dass einige wichtige Faktoren der Unternehmensperformance nicht kontrollierbar sind. Mit Hilfe von überraschenden Metaphern und deren eindrücklichen Bildern wie eine „teuflische Abwärtsspirale“, spürt der Rezipient „[…] beinahe körperlich, wie die Unternehmen sich in luftige Ruhmeshöhen emporschwingen oder im Sturzflug dem Tod entgegeneilen“[67].

5. Zusammenfassung

Anhand der vorliegenden Seminararbeit ergibt sich die Möglichkeit, Textquellen sowie die darin enthaltenen Metaphern aus zuvor noch unbekannten Blickwinkeln zu betrachten. Zusätzlich können neue Sichtweisen auf den Erfolg und Misserfolg von Unternehmen gewonnen werden. Infolgedessen beschreiben Metaphern bildhaft auf verschiedene Art und Weise, ab wann ein Unternehmen erfolgreich ist. Beispielsweise ist ein Unternehmen erfolgreich, wenn es “schwarze Zahlen schreibt“ oder in einer gewissen Zeitspanne ein “starkes Wachstum“ aufweist. Dadurch ist erkennbar, dass in Metaphern der Erfolg sowie der Misserfolg unterschiedlich definiert werden.
Generell konnte ich während der Sammlung der Metaphern aus der Managementliteratur feststellen, dass eine viel größere Anzahl von Metaphern des Misserfolges als des Erfolges verwendet wird. Ein Grund dafür ist die zum Zeitpunkt der Analyse schlechte wirtschaftliche Lage, wodurch häufiger über Misserfolge berichtet wurde. Als weiterer Grund lässt sich die journalistische Mentalität der Medien bestimmen, da nur durch wirtschaftliche Katastrophen ein erhöhtes Interesse beim Rezipient geweckt werden kann.
Insgesamt kann die Metaphernanalyse als alternatives Instrument zur tieferen Interpretation des Erfolges und Misserfolges verwendet werden. Weitere Anwendungen der Metaphernanalyse auf andere Themenfelder erscheinen mir sinnvoll. Dennoch wird diese Methode häufig kritisiert, da sie „[…] selbst […] als sozialwissenschaftliches Handwerkszeug noch nicht so entwickelt [ist], daß ihre Ergebnisse und deren Reichweite im Vergleich zu denen anderer qualitativer Ansätze sicher einzuordnen sind“[68]. Daher stößt die Analyse an ihre Grenzen, weil nicht beantwortet werden kann, welchen Wahrheitskriterien sie sich stellen kann. Die Metaphernanalyse löst nicht das Problem, wie die Fachsprache der Wirtschaft

[65] vgl. Handelsblatt (25.08.10): 24.
[66] Rosenzweig (2008): 149.
[67] Rosenzweig (2008): 163.
[68] Schmitt (2003): 3.

metaphorisch strukturiert ist und welche wichtigen Sachverhalte mit dieser Methode nicht erfasst werden. Außerdem konnte ich anhand dieser Arbeit feststellen, dass Metaphern bestimmte Aspekte der Wirklichkeit erhellen, aber auch zu verschiedenen Täuschungen beitragen können. Denn wie die Definitionen der Metapher zeigen, verbergen sich hinter einer Metapher mehrere Bedeutungen. Jedoch muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass die dargelegten Interpretationen, sowohl in der allgemeinen als auch in der textimmanenten Metaphernanalyse, meiner eigenen individuellen Sichtweise entsprechen und andere Sichtweisen nicht ausschließen.

Abschließend wurde gezeigt, dass die Metapher bei der Betrachtung hochkomplexer Phänomene Klarheit, auch wenn eine vermeintliche, mit Ungewöhnlichkeit verknüpft und deswegen als Ausdrucksmittel in der Managementliteratur besonders beliebt ist.

Literaturverzeichnis

Basislexikon Literaturwissenschaften. http://www.fernuni-hagen.de/ EUROL/ termini/ welcome.html (22.08.2010).

Brockhaus Enzyklopädie. http://www.brockhaus-enzyklopaedie.de/ (19.08.2010)

Buchholz, M. B. (1993): Metaphernanalyse. Vandenhoeck und Ruprecht.Göttingen

Jäkel, O. (2003): Wie Metaphern Wissen schaffen. Verlag Dr. Kovac. Hamburg

Lakoff G./Johnson, M. (2007): Leben in Metaphern; Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern. 5. Auflage. Carl-Auer Verlag. Heidelberg

Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag. 4. Auflage. Weinheim.

Moser, K. S. (2000): Metaphern des Selbst; Wie Sprache , Umwelt und Selbstkognition zusammenhängen. Pabst Science Publishers. Lengerich

Niedermair, K. (2010): Eine kleine Einführung in Wissenschaftstheorie und Methodologie. Studia Universitätsverlag. Innsbruck

Psychologie Lexikon. http://www.psychology48.com/deu/d/metaphernanalyse/ metaphernanalyse.htm (23.08.2010)

Peters, T. (o.J.): Jenseits der Hierarchien; Liberation Management. Econ Verlag. Wien/New York/Moskau.

Pielenz, M. (1993): Argumentation und Metapher. Gunter Narr Verlag. Tübingen.

Ricoeur, P. (1986): Die lebendige Metapher. Wilhelm Fink Verlag. 2. Auflage. München

Rosenzweig, P. (2008): Der Haloeffekt; Wie Manager sich täuschen lassen. Gabal Verlag. 2. Auflage. Offenbach.

Schachtner, C. (1999): Ärztliche Praxis; Die gestaltende Kraft der Metapher. Suhrkamp Verlag. 1. Auflage. Frankfurt am Main.

Schmitt, R. (2003): Methode und Subjektivität in der Systematischen Metaphernanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung. http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-03/2-03schmitt-d.htm.2003 (24.08.2010)

Schumacher, R. (1997): Metapher; Erfassen und Verstehen frischer Metaphern. A. Francke Verlag. Tübingen.

Stählin, W. (o.J.): Zur Psychologie und Statistik der Metaphern. Eine methodologische Untersuchung. In: Archiv für die gesamte Psychologie 31. o.O.

Steger, T. (2001): Was Metaphern über Gefühle sagen-Ein neuer Zugang zu Emotionen auf der Managementebene. In: Schreyögg Georg/Sydow Jörg.(Hg): Managementforschung 11. Emotionen und Management. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Ulrich, P. /Thielemann, U. (1992): Ethik und Erfolg; Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften eine empirische Studie. Paul Haupt Bern Verlag. Stuttgart.

Weblexikon. http://www.w-w-w.de/Metapher.html (22.08.2010)

Wirtschaftslexikon Gabler.http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/erfolg.html (23.08.2010)

Wittgenstein, L. (o.J.): Bemerkungen über Frazers Golden Bough , In: Vortrag über Ethik und andere keine Schriften. o.O.

Handelsblatt: Deutschlands Wirtschafts- und Finanzzeitung, Ausgabezeitraum vom 18.08.2010 - 01.09.2010

Harvard Business Manager, Ausgaben Nr. 2-8, 2010

Manager Magazin, Ausgaben Nr. 7-9, 2010

Süddeutsche Zeitung. http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/drama-um-opel-nervenkrieg-mit-bitterem-ende-1.177733 (4.09.2010)

Wirtschaftswoche, Ausgaben Nr. 32-35, 2010

Korrelation von Erfolgsfaktoren als Problem der Erfolgsfaktorenforschung

Martin Heilmann

1. Einleitung

Die Erfolgsfaktorenforschung beschäftigt sich mit den Ursachen von unternehmerischem Erfolg und Misserfolg. Sie versucht allgemeingültige Erfolgsfaktoren für Unternehmen aufzudecken und Empfehlungen für die Entscheidungsträger abzuleiten. Eine Grundannahme ist dabei, dass es eine begrenzte Anzahl an Variablen gibt, die über Erfolg (oder auch Misserfolg) eines Unternehmens entscheiden.[69]

In den statistischen Studien der Erfolgsfaktorenforschung wird analysiert, zwischen welchen Erfolgsfaktoren (als unabhängige Variablen) und Erfolgsgrößen (als abhängige Variablen) ein Wirkungszusammenhang besteht.[70] Deshalb wird synonym von PaaV-(Performance als abhängige Variable-)Forschung gesprochen. Das Ziel ist es, die unabhängigen Variablen zu identifizieren, die mit dem Unternehmenserfolg in Zusammenhang stehen. Durch Korrelations-, Regressions- und Faktorenanalyse wird ermittelt, welche Variablen Erklärungsgehalt für den Erfolg besitzen.[71]

Die Erfolgsfaktoren sind jedoch geprägt von Multikausalität und Wirkungsinterdependenzen. Daraus folgt, dass Erfolg nur schwer auf einzelne Erfolgsfaktoren zurückgeführt werden kann. Durch diese Komplexität in der Erfolgsfaktorenforschung werden sehr hohe Anforderungen an sie gestellt.[72]

Das Ziel dieser Arbeit ist es, eben diese Korrelation zwischen Erfolgsfaktoren zu untersuchen. Es soll herausgearbeitet werden, welche Beziehungen zwischen Erfolgsfaktoren bestehen und auf welche Art und Weise sie sich gegenseitig beeinflussen können. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Frage, wie dieses Problem Eingang in die Kausalanalysen gefunden hat. Weiterhin soll anhand von Beispielen aus der Managementliteratur analysiert werden, ob und gegebenenfalls wie mit der Abhängigkeit von Erfolgsfaktoren in der „Praxis“ umgegangen wird.

2. Relevanz der Erfolgsfaktorenforschung

„Die Suche nach besonders erfolgreichen, ‚exzellenten‘ Unternehmen, vor allem auch die Frage nach den Ursachen ihres herausragenden Erfolges, fasziniert Wissenschaftler und Praktiker seit jeher gleichermaßen.“[73]

---

[69] vgl. Haenecke (2002): 166 f.
[70] vgl. Röderstein (2009): 35.
[71] vgl. Nicolai/Kieser (2002): 580 f.
[72] vgl. Abfalter (2010): 211.
[73] Meffert (2000): 24.

Als Beginn der Erfolgsfaktorenforschung kann das PIMS-Programm (Profit Impact of Market Strategies), welches in den 1960er-Jahren begann, gesehen werden. Im Rahmen dieses Programms wurden ursprünglich in den USA und später auch in Europa bis 1986 Industrieunternehmen auf Erfolgsfaktoren untersucht. Ab den 1980er-Jahren gewann die PaaV-Forschung zunehmend an Bedeutung. Eine bekannte Studie aus dieser Zeit ist die von Peters/Waterman 1982 „In Search of Excellence".[74] Die anfangs noch branchenübergreifenden Untersuchungen entwickelten sich in der jüngeren Vergangenheit zunehmend zu spezifischeren Fragestellungen und der Erforschung der Erfolgsfaktoren einzelner Branchen.[75] Schließlich entstand aus der Erfolgsfaktorenforschung eine eigene empirische Forschungsrichtung.

Trotz zahlreicher Diskussionen und Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung[76] nimmt ihre Bedeutung ständig zu, und es gibt viele Veröffentlichungen auf diesem Gebiet, denen immer wieder ein bemerkenswerter kommerzieller Erfolg zuteilwird. Gerade in Zeiten des zunehmend globalen Wettbewerbs und des immer schnelleren technologischen Wandels haben insbesondere Praktiker ein großes Interesse an den Arbeiten der Erfolgsfaktorenforschung. Im Rahmen des *Konzeptes der begrenzten Rationalität*[77] bietet die Erfolgsfaktorenforschung dem vielbeschäftigten Manager den idealen (und bequemen) Ausweg, weil sie „verspricht", die Vielschichtigkeit der erfolgsbeeinflussenden Umgebung auf wenige erfolgswirksame Größen zu reduzieren. Die Anziehungskraft von vermeintlichen „Patentrezepten" und „ultimativen Erfolgstipps" ist hoch. Die Vorstellung, bei „kochrezeptartiger Beachtung der Erfolgsfaktoren"[78] stelle sich Erfolg ein, wirkt verlockend – ist jedoch nicht realistisch.[79] Es gilt immer noch: „Alle Tricks und Formeln und alle klugen Ratschläge ändern nichts an der Tatsache, dass sich Erfolg nicht erzwingen lässt."[80]

Entsprechend hohe Relevanz wird der Erfolgsfaktorenforschung in der Wissenschaft zugeschrieben. Vor allem in der Disziplin des Strategischen Managements hat die Erfolgsfaktorenforschung große Bedeutung erreicht. Das wissenschaftliche Erkenntnisanliegen der Erfolgsfaktorenforschung besteht in der Erklärung und Verhinderung von Misserfolgen; nicht zuletzt, um der Praxis nützliches Wissen zur Verfügung zu stellen.[81]

3. Begriffliche Grundlagen

Bevor die Korrelation der Erfolgsfaktoren behandelt wird, ist zunächst zu klären, was unter *Erfolg* und einem *Erfolgsfaktor* zu verstehen ist.

---

[74] vgl. Baumüller (2008): 72 f. und Röderstein (2009): 33 f.
[75] vgl. Haenecke (2002): 177.
[76] vgl. z.B. March/Sutton (1997); Nicolai/Kieser (2002); Rosenzweig (2008).
[77] vgl. Röderstein (2009): 42.
[78] Röderstein (2009): 42.
[79] vgl. Diller/Lücking (1993): 1230 f.
[80] Rosenzweig (2008): 13.
[81] vgl. Herr (2007): 7 f.

Eine einheitliche Definition für den Begriff *Erfolg* gibt es nicht. Im allgemeinen Sprachgebrauch kann Erfolg als „positives Ergebnis einer Bemühung“ oder „das Eintreten einer erstrebten Wirkung“[82] interpretiert werden.

Im betriebswirtschaftlichen Sinne wird von Erfolg „als dem Ergebnis der wirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens während eines Berichtszeitraumes“[83] gesprochen. Dieser Erfolg kann sowohl negativ (Verlust) als auch positiv (Gewinn) sein. Die Operationalisierung des Erfolges in der Betriebswirtschaft erfolgt durch Kennzahlen. In der Kosten- und Leistungsrechnung beispielsweise ergibt sich der Erfolg aus dem Unterschied zwischen Erlös und Kosten[84]; wohingegen in der Gewinn- und Verlustrechnung der Gewinn (oder Verlust) den Erfolg darstellt.[85]

Der psychologische Ansatz definiert Erfolg als „[…] ein Bestätigungserlebnis, das bei der geglückten Verwirklichung von Zielen in Abhängigkeit von Anspruchsniveau und Leistungsmotivation auftritt.“[86] Dabei kann der Erfolg je nach Zielsetzung unterschiedlichen Inhalt haben.[87] Somit hängt das Erfolgserlebnis weniger von der absoluten Leistung ab, sondern von der Übereinstimmung mit den selbstgesetzten Erwartungen.[88] In der englischsprachigen Literatur werden die Begriffe *performance*, *success* und *effectiveness* verwendet.

Für den Begriff *Erfolgsfaktor* ist in der Literatur ebenso keine einheitliche Begriffsbestimmung zu finden. Daschmann spricht von „[…] denjenigen Ausprägungen oder Strukturen des Unternehmens (bzw. der Unternehmensumwelt), die betrieblichen Erfolg positiv beeinflussen.“[89] Diese können von einem Unternehmen bzw. vom Management bis zu einem gewissen Grad gestaltet werden.[90]

Der Begriff der *strategischen Erfolgsfaktoren* stammt von Steiner und erfasst neben den unternehmensinternen auch die unternehmensexternen Einflussfaktoren: „Strategic factors refer to an action, element, or condition which for a business may be of critical importance in its success or failure.”[91] Grimm definiert wie folgt: „Als strategische Erfolgsfaktoren werden diejenigen Elemente, Determinanten oder Bedingungen bezeichnet, die den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischen Handelns […] maßgeblich beeinflussen […]“ und „[…] die in der Umwelt des Unternehmens, aber auch im Unternehmen selbst wirksam sind.“[92]

Rockart prägt erstmalig den Ausdruck der *kritischen Erfolgsfaktoren*. Darunter sind zu verstehen „[…] the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization. They are the few key areas

[82] Brockhaus Enzyklopädie, Erfolg, S. 514.
[83] Abfalter (2010): 197.
[84] vgl. Meyers Großes Taschenlexikon, Erfolg, S. 132.
[85] vgl. Der Knauer, Universallexikon, Erfolg, S. 1392.
[86] Abfalter (2010): 198.
[87] vgl. Der Knauer, Universallexikon, Erfolg, S. 1392.
[88] vgl. Meyers Enzyklopädisches Lexikon, Erfolg, S. 104 f.
[89] Daschmann (1994): 1.
[90] vgl. Abfalter (2010): 210.
[91] Steiner (1969): 2.
[92] Grimm (1983): 26.

where ‚things must go right' for the business to flourish."[93] Synonym werden die Begriffe *Wettbewerbsfaktor*, *Erfolgskomponente*, *Erfolgsposition*, *Erfolgsdeterminante*, *Einflussfaktor* und *Critical Success Factor* verwendet.

Da für den Begriff *Erfolgsfaktor* keine homogene Definition existiert, überrascht es nicht, dass auch für die Systematisierung keine einheitlichen Darstellungen in der Literatur zu finden sind. Dies könnte mit der „verwirrenden Vielfalt von Einflussgrößen"[94] und den unterschiedlichen Untersuchungsebenen zusammenhängen.

Kühn/Grüning klassifizieren die Erfolgsfaktoren in *generelle* (gelten für „alle" Branchen und Märkte), *marktspezifische* (gelten innerhalb eines bestimmten Marktes oder einer Branche), *unternehmensspezifische (*gelten für ein Unternehmen oder einen Geschäftsbereich) und auf *funktionale bzw. subfunktionale* Maßnahmenpakete bezogene Erfolgsfaktoren.[95]

Eine andere Systematisierung nimmt Röderstein vor. Er unterteilt zunächst in die zwei Hauptbereiche *positive* (Erfolgsfaktoren i.e.S.) und *negative* (Erfolgsfaktoren i.w.S.) Erfolgsfaktoren[96]. Die positiven Erfolgsfaktoren werden wiederum unterschieden in *Unternehmenserfolgsfaktoren*[97] und *entscheidungsspezifische Erfolgsfaktoren*[98]. Diese werden abermals gegliedert in *beeinflussbare* und *nicht beeinflussbare* Erfolgsfaktoren.[99]

Pümpin hingegen unterteilt in *produk*t-, *markt*- und *funktionsbezogene* Erfolgsfaktoren.[100] Das von Peters/Waterman entwickelte „McKinsey-7S-Modell" beinhaltet die Faktoren *Selbstverständnis*, *Struktur*, *Systeme*, *Stil*, *Stammpersonal*, *Spezialkenntnisse* und *Strategie*.[101]

Rehkugler dagegen nennt als erfolgswirksame Faktoren die *Eigenschaften* von Produktionsfaktoren, Systemteilen oder der Gesamtunternehmung, das *betriebliche Umfeld*, *Strukturgrößen*[102] sowie den *Einsatz betriebswirtschaftlicher Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente*.[103]

4. Korrelation von Erfolgsfaktoren als Problem

Wie bereits erwähnt, besteht das Ziel der Erfolgsfaktorenforschung darin, Unternehmenserfolg auf bestimme Einflussfaktoren zurückzuführen. Dies gestaltet sich jedoch schwierig, da nur schwer erkennbar ist, welchen Anteil ein bestimmter Erfolgsfaktor vom Unternehmenserfolg erklärt. Der Grund für die hohe Komplexität ist die Interdependenz der Erfolgsfaktoren.

---

[93] Rockart (1979): 85.
[94] Rehkugler (1989): 627.
[95] Vgl. Kühn/Grünig (1998): 91 ff.
[96] Unter negativen Erfolgsfaktoren werden die Ursachen des Misserfolges (Insolvenzen, Unternehmenskrisen) verstanden.
[97] Diese beeinflussen den globalen Erfolg der Unternehmung.
[98] Der Erfolg einzelner Entscheidungskomplexe wird durch entscheidungsspezifische Erfolgsfaktoren beeinflusst.
[99] vgl. Röderstein (2009): 33 ff.
[100] vgl. Pümpin (1986): 42 ff.
[101] vgl. Peters/Waterman (1982): 30 ff.
[102] Darunter sind für ein Unternehmen relativ stabile und charakteristische Faktoren (z.B. Unternehmensgröße, Branche, Rechtsform) zu verstehen.
[103] vgl. Rehkugler (1989): 627 f.

4.1. Wirkungsinterdependenzen von Erfolgsfaktoren

Wenn Erfolgsfaktoren durch statistische Modelle analysiert werden, müssen stets die Wirkungsinteraktionen zwischen den einzelnen Erfolgsfaktoren beachtet werden.
Daschmann weist in diesem Zusammenhang auf die Problematik der multifaktoriellen Kausalstruktur hin. Diese sei geprägt durch „*Dependenzen* (einseitige Abhängigkeit) oder *Interdependenzen* (gegenseitige Abhängigkeit) der Erfolgsfaktoren […].“[104] Schley beleuchtet ebenso die Wirkungsinterdependenzen zwischen Erfolgsfaktoren. Er trägt vor, dass bei komplexen Kausalstrukturen gegenseitige Abhängigkeit der Erfolgsdeterminanten bei ihrer gleichzeitigen Einwirkung auf den Unternehmenserfolg zu vermuten sei.[105] Unter dieser Bedingung ist es nahezu unmöglich, die Erfolgswirksamkeit einzelner Variablen zu isolieren.[106]
Die Abhängigkeiten zwischen Erfolgsfaktoren können analog zu Zielbeziehungen komplementär, konkurrierend (auch: konfliktär) oder indifferent (auch: neutral) sein. Bei Komplementarität führt die Erfüllung eines Zieles zugleich zur Verbesserung eines anderen. Das bedeutet, dass sich komplementäre Erfolgsfaktoren gegenseitig verstärken. Bei konkurrierenden Zielen führt die Erfüllung eines Zieles zu einer Minderung eines anderen, i.e., die Erfolgsfaktoren schwächen sich gegenseitig ab. Stehen zwei Ziele bzw. Erfolgsfaktoren im Verhältnis der Indifferenz zueinander, so übt die Veränderung einer Größe keinen Einfluss auf die andere aus.[107]

4.2. Multikollinearität

Das Problem der Wirkungsinterdependenzen von Erfolgsfaktoren hat durch die *Multikollinearität* Eingang in die statistischen Analysen gefunden.

4.2.1. Definition Multikollinearität

Unter Multikollinearität ist eine „lineare Abhängigkeit zwischen zwei oder mehr unabhängigen Variablen“[108] zu verstehen. Zum besseren Verständnis soll ein Regressionsmodell mit zwei unabhängigen Variablen (x_i) dienen (vgl. Abbildung 3). Die schwarzen Schnittflächen versinnbildlichen die Varianz der abhängigen Variable y, die durch die Varianz der unabhängigen Variablen x_1 und x_2 erklärt wird. Im ersten Fall besteht keine Multikollinearität zwischen den unabhängigen Variablen. Im zweiten Fall liegt eine partielle Korrelation der unabhängigen Variablen vor. Der schraffierte Teil entspricht der Multikollinearität zwischen x_1 und x_2.[109] Lässt sich eine unabhängige Variable als lineare

[104] Daschmann (1994): 9.
[105] vgl. Schley (2010): 137.
[106] vgl. Haenecke (2002): 166.
[107] vgl. Heinen (1985): 101 f. und Laux/Liermann (2005): 39 f.; Eine ähnliche Betrachtung findet sich bei *Rehkugler*. Er erwähnt jedoch nicht die Beziehung der Indifferenz von Erfolgsfaktoren, spricht dafür aber zusätzlich von sich gegenseitig bedingenden Faktoren; Vgl. Rehkugler (1989): 631.
[108] Schneider (2007): 183.
[109] vgl. Schneider (2007): 184.

Funktion der übrigen unabhängigen Variablen darstellen, so besteht perfekte Multikollinearität.[110] Diese Situation liegt im dritten Fall vor.

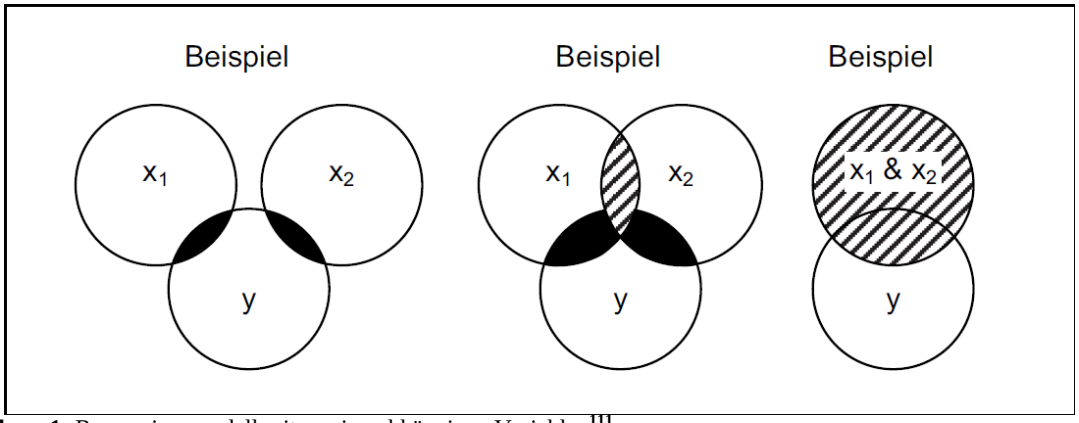

Abbildung 1: Regressionsmodell mit zwei unabhängigen Variablen[111]

Bei empirischen Daten ist immer ein gewisser Grad an Multikollinearität vorhanden; ist dieser jedoch zu groß, treten Probleme auf. So können sich negative Auswirkungen auf die Aussagekraft des Regressionsmodells ergeben. Vorhandene Informationen lassen sich nicht mehr eindeutig den Variablen zuordnen, und Redundanzen in ihrem Informationsgehalt könnten vorliegen.[112]

4.2.2. Hinweise auf Multikollinearität

Damit dem Problem der Multikollinearität begegnet werden kann, ist zuerst deren Aufdeckung notwendig. Einen ersten Hinweis auf Multikollinearität liefert die Betrachtung der *Korrelationsmatrix* der unabhängigen Variablen. Nimmt der Korrelationskoeffizient einen hohen Wert nahe eins an, so deutet dies auf starke Korrelation hin. Da Korrelationskoeffizienten nur paarweise Abhängigkeiten messen, könnte eventuelle Multikollinearität nicht aufgedeckt werden, wenn es sich bei dem Regressionsmodell nicht um ein bivariates Modell handelt.[113]

Für den multivariaten Fall empfiehlt es sich daher zu untersuchen, ob sich die unabhängigen Variablen als Linearkombinationen voneinander darstellen lassen. Das resultierende Prüfmaß ist der *multiple Korrelationskoeffizient* R^2. Wenn dieser einen Wert nahe eins aufweist, ist dies ein Anzeichen für Multikollinearität.[114]

Die *Toleranz* ist ein weiteres Prüfmaß. Dabei handelt es sich um das Komplement des multiplen Korrelationskoeffizienten. Die Toleranz gibt „[…] den Anteil der Streuung eines Regressors wieder, der auch durch alle übrigen Regressoren zusammen nicht erklärt werden kann.“[115] Die Toleranz der Variablen X_j wird folgendermaßen berechnet:

---

[110] vgl. Backhaus et al. (2006): 89 f.
[111] Quelle: Schneider (2007): 184.
[112] vgl. Schley (2010): 180.
[113] vgl. Backhaus et al. (2006): 90 f.
[114] vgl. Schneider (2007): 186 f. und Backhaus et al. (2006): 90 f.
[115] Fickel (2001): 41.

$$T_j = 1 - R_j^2 \qquad (1)$$

Ein kleiner Wert der Toleranz deutet oft auf Multikollinearität hin.[116] Ab $T_j \leq 0{,}4$ kann von mittlerer und ab $T_j \leq 0{,}1$ von starker Multikollinearität gesprochen werden.[117] Dies sind jedoch nur Richtgrößen. Morrow-Howell weist darauf hin, dass es in Fällen, in denen ein Wert um 0,8 vorliegt, bereits Probleme mit Multikollinearität geben kann.[118]
Der Kehrwert der Toleranz wird als *Variance Inflation Factor (deutsch: Varianzinflationierungsfaktor, VIF)* bezeichnet. Die Formel zu seiner Berechnung lautet:

$$VIF_j = \frac{1}{T_j} = \frac{1}{1 - R_j^2} \qquad (2)$$

Im Fall der vollkommenen linearen Unabhängigkeit der Regressoren beträgt der VIF 1. Alle Werte größer 1 indizieren, „[…] um welchen Faktor sich die Varianzen der betroffenen Indikatoren durch Multikollinearität vergrößern."[119] Die oben angeführte Untergrenze der Toleranz von 0,4 (bzw. 0,1) entspricht einer Obergrenze für den VIF von 2,5 (bzw. 10).[120]
Neben diesen konventionellen Verfahren gibt es noch einige weitere, wie die Eigenwertmethode und die Varianzzerlegung der Regressionskoeffizienten[121], auf die hier jedoch nicht näher eingegangen wird.

4.2.3. Umgang mit Multikollinearität

Eine einheitliche Vorgehensweise, wie mit Multikollinearität umgegangen werden soll, gibt es in der Literatur nicht.
Eine Möglichkeit stellt die Empfehlung von Albers und Hildebrandt dar. Sie schlagen vor, kollineare „[…] Indikatoren zu einem Index zusammenzufassen und dann den Index als Single-Item-Konstrukt in die Analyse einfließen zu lassen."[122] Falls die kollinearen Indikatoren kompensatorische Wirkung haben, kann das arithmetische Mittel der normalisierten Indikatoren für die Analyse verwendet werden. Wenn hingegen nicht-kompensatorische Indikatoren vorliegen, so kann der Index als geometrisches Mittel der Indikatoren (nach Normalisierung) erzeugt werden.[123]
Diamantopoulos und Siguaw plädieren für ein anderes mögliches Verfahren – die Elimination von interkorrelierten Indikatoren. Das Problem der Multikollinearität soll gelöst werden durch „[…] excluding one or more items that exhibit strong linear dependencies with other items

---

[116] vgl. Schneider (2007): 187.
[117] vgl. Fickel (2001): 41 f.
[118] vgl. Morrow-Howell (1994): 249.
[119] Baumüller (2008): 152.
[120] vgl. Fickel (2001): 42 und Schneider (2007): 187.
[121] Eine Erläuterung dieser Verfahren ist zu finden bei Schneider (2007): 188 ff.
[122] Alber/Hildebrandt (2006): 13.
[123] vgl. Alber/Hildebrandt (2006): 13.

included in the measure."[124] Ihren Vorschlag begründen die Autoren damit, dass die interkorrelierten Indikatoren redundante Informationen enthalten. Hierbei ergibt sich jedoch eine Schwierigkeit: Die Entfernung von Variablen „[…] makes it impossible to identify the relative importance of the predictor variables."[125] Es ergibt sich das Dilemma, entweder die betroffenen Variablen, deren Einfluss möglicherweise untersucht werden soll, zu entfernen (auf diese Weise könnten wichtige Elemente des Konstrukts verloren gehen) oder sie in der Gleichung zu belassen und die Probleme von Multikollinearität hinzunehmen.[126]
Die Stichprobenumfang- bzw. Datenbasisvergrößerung ist eine weitere Vorgehensweise zur Reduzierung von Multikollinearität. In der Literatur reichen die Vorschläge für das Verhältnis zwischen Stichprobengröße und Regressorenanzahl (bezüglich der Regressionsanalyse) von 2:1 bis 10:1.[127] Auch dieses Vorgehen weist Nachteile auf. Werden neben der Ausdehnung der Datenbasis neue erklärende Variablen einbezogen, könnte unter Umständen höhere Multikollinearität auftreten. Weiterhin besteht die Gefahr, dass es zur Fehlspezifikation des Modells kommt. [128]

5. Behandlung der recherchierten Texte

In diesem Kapitel werden zwei Artikel aus der Erfolgsfaktorenforschung in Bezug auf die Korrelation von Erfolgsfaktoren untersucht. Während in dem ersten Beitrag der Aspekt der wechselseitigen Abhängigkeiten von den Autoren gar nicht betrachtet wird, berücksichtigen die Verfasser der zweiten Abhandlung dagegen die Multikollinearität hinreichend. Diese dient deshalb als „positives" Beispiel, wie mit den Wirkungsinterdependenzen der Erfolgsdeterminanten umgegangen werden kann.

5.1. Beispiel 1

Dichtl et al. wollen in ihrer Untersuchung[129] jene Dimensionen identifizieren, die die Zufriedenheit des Lebensmittelhandels mit seinen Lieferanten determinieren. Die Überprüfung des Wirkungszusammenhangs zwischen den Zufriedenheitsfaktoren (unabhängige Variablen) und der Zufriedenheit des Handels (abhängige Variable) geschieht mittels Faktorenanalyse. Sie extrahieren aus 36 Items zunächst zehn Faktoren. Zu diesen zehn Faktoren gehören die Kontaktperson (Faktor 1, acht Items), die Kooperationsintensität (Faktor 2, fünf Items), das Preis- und Konditionenmanagement (Faktor 3, vier Items), die Qualität und Flexibilität (Faktor 4, vier Items), das Produktmanagement (Faktor 5, drei Items), die Lieferkompetenz und Attraktivität der Handelsspanne (Faktor 6, vier Items), die Regalpflege (Faktor 7, drei Items), die Konditionenspreizung (Faktor 8, zwei Items), die Verpackung/Logistik (Faktor 9, zwei Items) und die Verkaufsförderung (Faktor 10, ein Item).

[124] Diamantopoulos/Siguaw (2006): 267.
[125] Mason/Perreault (1991): 270.
[126] vgl. Backhaus et al. (2006): 91 f.
[127] vgl. Haenecke (2002): 176.
[128] vgl. Schneider (2007): 193.
[129] vgl. Dichtl/Hardock/Ohlwein/Schellhase (1997).

Im Anschluss an die Faktorenanalyse führen die Autoren eine Regressionsanalyse durch, in der die extrahierten zehn Faktoren als Regressoren dienen.

Der Untersuchung der Wirkungsinterdependenzen zwischen den unabhängigen Variablen widmen die Autoren allerdings keine Aufmerksamkeit. Dabei ist angesichts der verwendeten Items durchaus zu erwarten, dass hier verschiedene Abhängigkeiten zwischen den Faktoren bzw. den entsprechenden Items vorliegen, sodass nicht mehr zweifelsfrei beurteilt werden kann, welchen Einfluss ein bestimmter Faktor auf die abhängige Variable ausübt.

Allen voran scheint der Faktor 1 zahlreiche Korrespondenzen zu den Items anderer Faktoren aufzuweisen. Beispielsweise ist davon auszugehen, dass das Item *gute Produkt- und Marktkenntnis der Kontaktperson* (zu Faktor 1 gehörend) das Item *Eingehen des Außendienstes auf Handelsbedürfnisse* (zu Faktor 9 gehörend) beeinflusst, denn je kompetenter der Ansprechpartner bei Herstellern[130] in puncto Markt- und Produktkenntnis, desto besser wird er auf die individuellen Bedürfnisse des Handels eingehen können. Ähnlich ist zu erwarten, dass sich *gute Produkt- und Marktkenntnis der Kontaktperson* auf *gute Planung verkaufsfördernder Maßnahmen* und *kundenspezifische Promotions für den Handel* (beide zu Faktor 3 gehörend) auswirkt. Je besser die Kenntnisse der Kontaktperson, desto spezifischer und folglich wirksamer können Verkaufsförderungsaktionen gestaltet werden. Ferner ist anzunehmen, dass *zuverlässige und sympathische Kontaktperson* bzw. *Außendienstmitarbeiter* und *richtige Kontakthäufigkeit mit dem Handel* (alle zu Faktor 1 gehörend) sehr stark mit dem *Ansprechpartner bei Problemen* (zu Faktor 4 gehörend) zusammenhängen, denn je häufiger der Kontakt mit einem zuverlässigen Mitarbeiter, umso eher wird derjenige als ein idealer Ansprechpartner beim Auftreten von Problemen wahrgenommen.

Erhebliche Zusammenhänge können auch zwischen den Faktoren 3 und 6 angenommen werden, oder zwischen dem Faktor 2 und dem Faktor 7. So ist beispielsweise anzunehmen, dass die Items *kundenspezifische Promotions für den Handel* und *den Handelsbedürfnissen entsprechende Promotions* (beide zu Faktor 3 gehörend) und das Item *wirksame Konsumentenwerbung* (zu Faktor 6 gehörend) sich gegenseitig stark beeinflussen und sich zudem positiv auf das Item *Produkte mit raschem Lagerumschlag* (zu Faktor 6 gehörend) auswirken. Die Aktivitäten der Verkaufsförderung, zu denen eine wirksame Konsumentenwerbung gehören kann, wirken sich positiv auf den Warenabfluss aus bzw. haben einen raschen Lagerumschlag zur Folge. Ähnlich auffällig ist auch der Zusammenhang zwischen *leistungsgerechter Logistikrabatt* (zu Faktor 2 gehörend) und *leistungsgerechter Konditionenpolitik* (zu Faktor 7 gehörend). Fraglich ist, ob diese Punkte überhaupt losgelöst voneinander betrachtet werden können, denn es erscheint naheliegend, dass ein Logistikrabatt Teil der Konditionenpolitik ist.

[130] Es ist anzunehmen, dass zu den Kontaktpersonen bei Herstellern regelmäßig der Außendienst gehört.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass zahlreiche Wirkungsinteraktionen zwischen den Items verschiedener Faktoren bestehen. Auffallend häufig ist davon der Faktor 1 (Kontaktperson) betroffen. Es wäre daher ratsam, dieses Problem und die daraus resultierenden Einschränkungen in der Auswertung aufzuführen und gegebenenfalls mit den erwähnten Verfahren zu behandeln. Zwei denkbare Verbesserungsvorschläge wären zu überlegen gewesen: Eine Möglichkeit zum Umgang mit den korrelierenden unabhängigen Variablen besteht in der Entfernung der betroffenen Items. Wenn es sich jedoch um wichtige Variablen handelt, deren Einfluss untersucht werden soll, scheint dieses Vorgehen nicht geeignet. Stattdessen könnten die in einer wechselseitigen Beziehung stehenden Items im gleichen Faktor vereinigt werden. Auf diese Weise kann zumindest die Korrelation unter den Faktoren vermieden werden. Die Aussagekraft des Regressionsmodells wird erhöht, da die vorhandenen Informationen den Faktoren besser zugeordnet werden können.

5.2. Beispiel 2

Ringle et al. untersuchen, wie sich die Teilnahme an Virtuellen Unternehmungen auf die strategischen Erfolgsfaktoren *Kosten*, *Qualität* und *Zeit* und damit auf den Erfolg der teilnehmenden Unternehmen auswirkt.[131] Die Erfolgsdeterminanten werden (wie auch der Erfolg) als latente Konstrukte aufgefasst, die sich durch verschiedene messbare Indikatoren bestimmen lassen. Es liegt ein Kausalmodell mit drei (über formative Messmodelle bestimmten) latenten exogenen Variablen und einer (über ein reflektives Messmodell[132] gemessenen) latenten endogenen Variable zu Grunde. Positive Wirkung auf den strategischen Erfolgsfaktor *Kosten* haben die Indikatoren *Reduzierung der Kosten für Forschung und Entwicklung, Reduzierung der Kosten für Vorprodukte/Materialbeschaffung* und *Reduzierung des Einsatzes von Ressourcen bei der Leistungserstellung*; auf den Erfolgsfaktor *Qualität* die Indikatoren *Verbesserung der innerbetrieblichen Arbeitsabläufe/-prozesse, Verbesserung der Serviceleistungen* und *Know-how-Zuwachs*. Der Erfolgsfaktor *Zeit* wird bestimmt durch die Indikatoren *Beschleunigung innerbetrieblicher Arbeitsabläufe/-prozesse* und *schnellere und flexiblere Reaktionen auf veränderte Wettbewerbsbedingungen.*

Den Aspekt der Abhängigkeiten zwischen den Indikatorvariablen betrachten die Autoren hinreichend. So stellen sie fest, dass bei formativen Messmodellen[133] eine „[…] Multikollinearitätsprüfung der Indikatorvariablen wichtig für die Beurteilung dieser Messmodelle ist, weil sich hierüber wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den unabhängigen Variablen feststellen lassen.“[134] Die Prüfung auf Multikollinearität erfolgt mittels Berechnung der Toleranzwerte und der Varianzinflationswerte. Die ermittelten Werte für die Toleranz liegen zwischen 0,570 und 0,831. Entsprechend liegen die

[131] vgl. Ringle/Hansmann/Boysen (2005).
[132] Das reflektive Messmodell beinhaltet die Indikatoren *Stärkung der Marktposition/Marktmacht, erkennbare Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenz, umfassenderes, differenzierteres Produktangebot „aus einer Hand“* und *hohe Kundenzufriedenheit.*
[133] Formative Messmodelle beruhen auf dem Verfahren der multiplen Regressionsanalyse.
[134] Ringle/Hansmann/Boysen (2005): 159.

Varianzinflationswerte zwischen 1,203 und 1,755. Als kritische Grenze betrachten die Autoren, analog zu der in Abschnitt 4.2.2 vorgestellten Richtgröße für starke Multikollinearität, einen Wert von zehn für die Varianzinflation. Für den Toleranzwert bedeutet dies entsprechend eine Grenze von 0,1. Der hierfür kritische Wert für den VIF (bzw. die Toleranz) von 2,5 (bzw. 0,4) wird nicht überschritten (bzw. unterschritten). Folglich stellen die Autoren richtig fest, dass „[…] Multikollinearität zwischen den gewählten Indikatorvariablen für unsere Untersuchung kein Problem [darstellt].“[135]

6. Schlussbetrachtung

Abschließend lässt sich festhalten, dass Studien der Erfolgsfaktorenforschung immer kritisch auf das Vorliegen von wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Erfolgsfaktoren geprüft werden sollten. Dabei sind nicht nur verstärkende Wirkungen zu beachten, sondern auch konfliktäre Beziehungen. Die Wirkungsinterdependenzen der Erfolgsfaktoren erschweren ihre Erforschung und beschränken den Erklärungsgehalt.

In den vorangegangenen Abschnitten wurden Möglichkeiten vorgestellt, wie das Datenmaterial empirischer Studien auf eventuell bestehende Multikollinearität untersucht werden kann. Es wurden verschiedene Verfahren zur Verringerung von Multikollinearität aufgezeigt, damit ihre negativen Einflüsse, wie Über- und Unterschätzung des Erklärungsgehaltes der unabhängigen Variablen, minimiert werden können. Maßnahmen zur vollständigen Beseitigung von Multikollinearität existieren allerdings nicht. In Fällen, in denen man nicht umhinkommt, mit Multikollinearität „zu leben“, sollten die daraus resultierenden Einschränkungen entsprechend erwähnt und nicht verschwiegen werden.[136]

Das hohe Interesse an der Erfolgsfaktorenforschung bzw. den resultierenden Erfolgsfaktoren wird sich halten oder eventuell steigen, gerade in Zeiten der Rezession. Der Erfolgsfaktorenforschung kommt eine wichtige Rolle zu, wenn es darum geht, die Rahmenbedingungen für eine prosperierende Wirtschaft zu schaffen. Somit bleibt für die Wissenschaft und die Praxis noch einiges zu tun, um bessere Erkenntnisse über die Wirksamkeit von Erfolgsfaktoren zu erlangen und diese in reale Erfolge „umzumünzen“.

Literaturverzeichnis

Abfalter, D. (2010): Das Unmessbare messen? Die Konstruktion von Erfolg im Musiktheater. Wiesbaden.

Albers, S. /Hildebrandt, L. (2006): Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenmessung. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 58: 2-33.

Backhaus, K. /Erichson, B. /Plinke, W. /Weiber, R. (2006): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 11. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York.

[135] Ringle/Hansmann/Boysen (2005): 160.
[136] vgl. Schneider (2007): 196.

Baumüller, N. (2008): Unternehmensinterne Erfolgsfaktoren von Markentransfers. Eine ressourcenorientierte Betrachtung von weiten Markentransfers. In: Esch, F.-R. /Decker, R. /Herrmann, A. /Sattler, H. /Woratschek, H. (Hg.): Marken- und Produktmanagement. Wiesbaden. S. 69-82.

Brockhaus Enzyklopädie (1988): Stichwort: Erfolg. 6. Band. 19. Auflage. Mannheim.

Daschmann, H.-A. (1994): Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung. Stuttgart.

Der Knauer. Universallexikon (1991): Stichwort: Erfolg. Band 4. München.

Diamantopoulos, A. /Siguaw, J. A. (2006): Formative versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. In: British Journal of Management 17: 263-282.

Dichtl, E. /Hardock, P. /Ohlwein, M. /Schellhase, R. (1997): Die Zufriedenheit des Lebensmitteleinzelhandels als Anliegen von Markenartikelunternehmen. In: Die Betriebswirtschaft 57: 490-505.

Diller, H. /Lücking, J. (1993): Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Großunternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 63: 1229-1249.

Fickel, N. (2001): Sequenzialregression. Eine neodeskriptive Lösung des Multikollinearitätsproblems mittels stufenweise bereinigter und synchronisierter Variablen. Berlin.

Grimm U. (1983): Analyse strategischer Faktoren. Ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung. Wiesbaden.

Haenecke, H. (2002): Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 72: 165-183.

Heinen, E. (1985): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 9. Auflage. Wiesbaden.

Herr, C. (2007): Nicht-lineare Wirkungsbeziehungen von Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung. In: Brettel, M. /Koch, L. T. /Kollmann, T. /Witt, P. (Hg.): Entrepreneurship. Wiesbaden.

Kühn, R. /Grünig, R. (1998): Grundlagen der strategischen Planung. Ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien. Bern, Stuttgart, Wien.

Laux, H. /Liermann, F. (2005): Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre. Berlin, Heidelberg.

March, J. G. /Sutton, R. I. (1997): Organizational Performance as a Dependent Variable. In: Organization Science 8: 698-706.

Mason, C. H. /Perreault, W. D., Jr. (1991): Collinearity, Power and Interpretation of Multiple Regression Analysis. In: Journal of Marketing Research 28: 268-280.

Meffert, H. (2000): Auf der Suche nach dem „Stein der Weisen“. Erfolgsfaktoren der marktorientierten Unternehmensführung heute und morgen. In: Die Zeitschrift für Markenartikel 1: 24-36.

Meyers Enzyklopädisches Lexikon (1980): Stichwort: Erfolg. Band 8. 9. Auflage. Mannheim.

Meyers Großes Taschenlexikon (2001): Stichwort: Erfolg. Band 6. 8. Auflage. Mannheim.

Nicolai, A. /Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolgslosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft 62: 579-596.

Morrow-Howell, N. (1994): The M word: Multicollinearity in multiple regression. In: Social Work Research 18: 247-251.

Peters, T. J. /Waterman, R. H. (1982): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. München.

Pümpin, C. (1986): Management strategischer Erfolgspositionen. Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung. 3. Auflage. Bern, Stuttgart.

Rehkugler, H. (1989): Erfolgsfaktoren der mittelständischen Unternehmen. In: Das Wirtschaftsstudium 11: 626-632.

Ringle, C. M. /Hansmann, K.-W. /Boysen, N. (2005): Erfolgswirkung einer Partizipation an Virtuellen Unternehmungen. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung 16: 147-166.

Rockart, J. F. (1979): Chief executives define their own data needs. In: Harvard Business Review 57: 81-93.

Röderstein, R. (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche. Wiesbaden.

Rosenzweig, P. (2008): Der Halo-Effekt. Wie Manager sich täuschen lassen. 2. Auflage. Offenbach.

Schley, L. (2010): Erfolgsfaktoren von Sanierungen. Eine kausalanalytische Untersuchung mit dem Partial Least Squares-Verfahren. Hamburg.

Schneider, H. (2007): Nachweis und Behandlung von Multikollinearität. In: Albers, S. /Klapper, D. /Konradt, U. /Walter, A. /Wolf, J. (Hg.): Methodik der empirischen Forschung. 2. Auflage. Wiesbaden. S. 183-198.

Steiner, G. A. (1969): Strategic Factors in Business Success. New York.

Thom, N. /Wenger, A. P. (2010): Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung. Wiesbaden.

Wilde, K. D. (1989): Bewertung von Produkt-Markt-Strategien. Theorien und Methoden. Berlin.

Impression-Management-Techniken in Managerbefragungen

Olivia Berger

1. Motivation und Zielstellung der Arbeit

Zu Anfang der Arbeit war ich an den Fehlern in Befragungen interessiert. Im weiteren Verlauf der Beschäftigung mit dem Thema stellte sich jedoch die Frage in den Vordergrund, wie valide die Daten der Erfolgsfaktorenforschung sind, die sich auf Aussagen der sogenannten Key-Informants stützen.
Besonderer Schwerpunkt der Arbeit liegt daher auf der Darstellung und Erklärung von Impression-Management-Techniken, die von den Befragten (in den meisten Fällen Manager, entsprechend der Annahme von Key Informants) verwendet werden. In diesem Zusammenhang erscheint mir das Thema Chamäleon-Manager besonders interessant.

2. Die Bedeutung von Befragungen in der Erfolgsfaktorenforschung

Nach Kromrey[137] ist die Befragung trotz steigender Kritik bezogen auf hohe Kosten und sinkenden Ausschöpfungsquoten immer noch dominierend in der Forschungspraxis. Früher dienten Befragungen dazu, qualitative Daten zu gewinnen. Heute werden sie zunehmend in quantitative Daten mit Hilfe von skalierten Items umgewandelt[138], so auch in der Erfolgsfaktorenforschung. Besonders beliebt ist hierbei die Befragung von Key Informants des Unternehmens.

2.1. Die Key-Informant-Methode

Key Informants sind Befragte, welche aufgrund ihrer Kompetenz, Erfahrung und ihrer Position einen guten Einblick in die Organisation und ihre Strukturen haben. Sie werden daher von Forschern aus höheren Hierarchieebenen gewählt und vor allem dann herangezogen, wenn Angaben über soft facts gesucht sind, damit die Forschung über das Durcharbeiten von Unternehmensunterlagen hinaus gehen kann[139]. Ziel ist es, Aussagen über Sachverhalte in der Organisation zu erlangen und nicht über die Einstellungen und Meinungen der Befragten. Die Anwendung der Key-Informant-Methode wird durch die Zeit- und Kostenersparnis gerechtfertigt und mit der Aussage, dass man bestimmte Daten nur über Key Informants erhalten kann[140].

---

[137] Kromrey (2009): 358.
[138] Hurrle/Kieser (2005): 585.
[139] Gupta/Shaw/Delery (2000): 324-325.
[140] Hurrle/Kieser (2005): 585.

2.2. Allgemeine Fehler in Befragungen

Die wichtigsten Fehlerquellen in den Befragungen sind nach Friedrichs[141] die Frageformulierung, Fragenanordnung und das Verhalten des Interviewers. Hurrle & Kieser[142] und Schnell, Esser & Hill[143] ergänzen diese Aufzählung durch den Einfluss der Merkmale und Charakteristika des Befragten. Der Grund dafür ist, dass es sich bei der Erhebungstechnik Befragung / Interview um ein reaktives Messverfahren handelt und der Befragte somit die Messergebnisse verändern kann. Folglich bleibt nicht immer die wahre Antwort, sondern ein Artefakt dieser zurück[144]. In diesem Kapitel werde ich Fehlerquellen einer Interviewsituation aufdecken, welche auf den Befragten und seine Reaktivität zurückzuführen sind.
Die Aufgaben, die bei der Beantwortung der Frage an den Interviewten gestellt werden, und die Erwartungen des Forschers stimmen nicht überein[145]. In der folgenden Gegenüberstellung zeigt sich, wie stark Befragte die Anforderungen des Forschers unterschätzen oder nicht erfüllen können, aufgrund einer Vielzahl von kognitiven Prozessen, die bei der Beantwortung einer Frage durchlaufen werden müssen. Im Nachfolgenden werde ich diese Prozesse und die damit verbundenen Fehlerquellen näher erläutern.
Die folgende Gegenüberstellung ist in Anlehnung an Schwarz & Oyserman[146] und Hurrle & Kieser[147] erstellt wurden.

Aufgaben des Befragten	**Erwartungen des Forschers**
1. Verstehen der Frage	1. Verstehen der Frage
2. Erinnern an befragten Gegenstand, Verhalten, Situation	2. Identifizieren des befragten Gegenstandes, Verhalten, Situation
3. Inferenz- und Schätzverfahren	3. Erinnern an befragten Gegenstand
4. Anpassung der Antwort an das Frageformat	4. Identifikation des befragten Zeitraumes
5. Unzensierte Wiedergabe?	5. Zeitraum auf befragten Gegenstand und Verhalten untersuchen
	6. Anpassung der Antwort an das Frageformat
	7. Unzensierte Wiedergabe!

Abbildung 2: Anforderungen und Erwartungen an Interviewperson

Es wird davon ausgegangen, dass Menschen wissen, was sie tun, darüber akkurat berichten können und die Antwort wahrheitsgemäß wiedergeben können. Im ersten Prozess „Verstehen der Frage“ kann es zu dem Fehler kommen, dass man die Frage in eine andere Richtung

[141] Friedrichs (1980): 222.
[142] Hurrle/Kieser (2005): 589.
[143] Schnell/Hill/Esser (2005): 355.
[144] Schnell/Hill/Esser (2005): 353.
[145] Schwarz/Oyserman (2001): 129.
[146] Schwarz/Oyserman (2001): 128-131.
[147] Hurrle/Kieser (2005): 586.

interpretiert, als sie vom Forscher intendiert ist[148]. Die Vermeidung dieses Fehlers hängt stark von der Frageformulierung ab. Zum Beispiel lassen offene Fragen viel Spielraum für Interpretation. Der Befragte kann nicht genau einschätzen, auf welches Verhalten die Frage abzielt, welches Verhalten Interessenschwerpunkt für den Forscher ist und wie detailliert die Beantwortung erfolgen soll. Er bezieht hierbei viele kontextuelle Informationen ein, die für den Forscher unbekannt bleiben[149].

Im Alltag finden Gespräche in einem Kontext statt; die Gesprächsteilnehmer wissen also, um welches Thema es gerade geht, und wenn nicht, besteht die Möglichkeit zur Nachfrage. In einer Interviewsituation wird vom Befragten erwartet, jede Frage isoliert zu betrachten und auch die Nachfrageoption stellt sich nur begrenzt dar, da Interviewer dazu angehalten sind, sich an vorgegebene Fragen zu halten und wenig zusätzliche Informationen preiszugeben. Bei geschlossenen Fragen kann der Forscher genau auf das gewünschte Verhalten abzielen, er grenzt jedoch hierbei den Spielraum für weitere Gedanken und Angaben des Befragten ein. Der Grund dafür ist, dass oft nur Angaben gemacht werden zu Dingen, welche den Forscher interessieren könnten aus der Sicht des Befragten[150]. Informationen, welche plötzlich in den Sinn kommen, werden oftmals verschwiegen, da man nicht auf Interesse des Gegenübers schließt. Weitere Fehlerquelle in diesem Prozess ist, dass die Befragten nicht wissen, ob sie ihre Meinung oder die Meinung des Unternehmens wiedergeben sollen[151].

Der zweite Prozess „Erinnern an relevantes Verhalten“ ist für Befragte ebenfalls voraussetzungsvoll. Die Information kann sich auch schwer abrufen lassen, wenn sie unter Routinetätigkeiten fällt. Hier werden Prozesse, Verhalten und Anzahlen vom Befragten eher als Ganzes betrachtet, als das man diese detailliert wiedergeben könnte. Dies ist auf verschiedene Gründe zurückzuführen. Nach Schwarz und Oyserman arbeitet das Gehirn nicht in Inhaltskategorien, sondern in Lebensabschnitten[152]. Nach Hurrle & Kieser tendieren Menschen weiterhin dazu, die Vergangenheit so zu konstruieren, dass sie mit den eigenen Einstellungen, Erwartungen und Annahmen übereinkommt[153]. Erinnern stellt somit eine sehr schwierige bis unmögliche Aufgabe dar, die teilweise nur mit dem darauffolgenden kognitiven Prozess „Schätz- und Inferenzverfahren“ kompensiert werden kann.

Hierbei wiederum spielt positive oder negative Grundeinstellung des Befragten eine Rolle[154], ob sich ein zu hoher oder zu niedriger Wert ergibt. Studien zeigen, dass Befragte oft zur Überschätzung neigen[155]. Weiterhin ist Schätzen, Bewerten und Vergleichen mit einem hohen kognitiven Aufwand verbunden[156], da verschiedene Gedanken verarbeitet werden müssen. Zum Beispiel kann man schätzen, in dem man sich fragt: „Weicht mein damaliges Verhalten

[148] Schwarz/Oyserman (2001): 129.
[149] Hurrle/Kieser (2005): 586.
[150] Schwarz/Oyserman (2001): 131-132.
[151] Hurrle/Kieser (2005): 597.
[152] Schwarz/Oysermann (2001): 137.
[153] Hurrle/Kieser (2005): 590.
[154] Hurrle/Kieser (2005): 589.
[155] Schwarz/Oyserman (2001): 143.
[156] Bommer et. al. (1995): 591.

von meinem heutigen ab?“ und folglich die Gegenwart als Maßstab nehmen, unbedeutend davon, ob dies der Wahrheit entspricht. Es kann auch dazu kommen, dass Befragte als Maßstab ihrer Schätzung die Einstellung nehmen „Wie sollte ich mich verhalten?“[157]. Ein Beispiel hierfür ist, dass man sich nach einer Weiterbildung besser und produktiver einschätzt als zuvor, auch wenn keine Veränderung stattgefunden hat. Bei Schritt vier muss der Befragte seine eigenen Worte an das Frageformat oder die Antwortalternativen einpassen. Beim letzten kognitiven Prozess soll soziale Unerwünschtheit vermieden werden[158]. Es wird hierbei in Erwägung gezogen, was angemessen ist und was Selbstpräsentation und Selbstwertschutz dienlich ist.
Die Anzahl der zu durchlaufenden Prozesse und die damit verbundene Zeit sind sehr hoch, obwohl Forscher nur durchschnittlich mit einer Minute Bedenkzeit pro Frage rechnen[159].
Es existieren verschiedene Möglichkeiten, die Fehlerquellen zu reduzieren, z.B. durch bewusste Fragebogengestaltung, gezielte Fragestellung, Think-Aloud-Methoden, Befragung mehrerer Mitarbeiter im Unternehmen, Unterlegung der Aussagen mit Kennzahlen etc. Diese Techniken sind mit einem höheren Aufwand verbunden und die Frage stellt sich, ob Forscher diesen Aufwand betreiben, um validere Daten zu erhalten. Im Folgenden werde ich versuchen, einen Teil dieser Problemstellung zu beleuchten.

3. Beeinflussungen der erhobenen Daten durch Befragte

3.1. Motive für Beeinflussungen der Forschungsergebnisse durch den Befragten

Key Informants können die Ergebnisse von Studien bewusst oder unbewusst beeinflussen, indem sie ihre Antworten färben. Für beide Beeinflussungswege gibt es verschiedene Motive, die in den meisten Fällen auf die Bewahrung des Selbstwertes oder auf Selbstpräsentation zurückgehen.
Unser Verhalten richtet sich stark nach dem Bedürfnis ein stabiles und positives Selbstbild zu haben. Dieses Bedürfnis geht soweit, dass wir bereit sind, die Realität zu verzerren, um ein positives Bild der eigenen Person vor anderen, aber auch vor sich selbst, zu bewahren[160]. In Interviewsituationen kann es vorkommen, dass man sich kritischen Fragen bezüglich seiner erbrachten Leistungen gegenübergestellt sieht. Eine solche Bedrohung des Selbst führt zur positiven Selbstdarstellung. Typische Bedrohungen des Selbst sind unter anderem nach Werth & Lioba die Konfrontation mit den eigenen Schwächen, soziale Zurückweisung sowie kognitive Dissonanz[161]. Treten diese oder eine dieser Bedrohungen in Befragungssituationen ein, sind die Befragten bereit, die Antwort zu verzerren, die Frage in eine andere Richtung zu lenken, auf eine Leistung oder ein Merkmal aufmerksam zu machen, welches den Selbstwert wieder in ein positives Licht rückt und somit mit der Bedrohung kompensiert werden kann.

---

[157] Schwarz/Oyserman (2001): 143.
[158] Schnell/Hill/Esser (2005): 355-356.
[159] Schwarz/Oyserman (2001): 129.
[160] Werth/Mayer (2008): 189-190.
[161] Werth/Mayer (2008): 190-191.

Diese Verzerrung der Antworten muss nicht zwingend bewusst geschehen. Um ihr Selbst- und Weltbild zu schützen, konstruieren Individuen die Geschehnisse auf ihre Art[162]. Hierbei spielt weiterhin das Konsistenzmotiv aus Heiders Balance Theorie eine Rolle, bei der das Streben nach kognitivem Einklang erläutert wird. Handelt ein Individuum entgegen seiner Werte und Einstellungen, wird dies als unangenehm empfunden und folglich als instabil[163]. Das Streben nach Veränderung und Widerspruchsfreiheit führt dazu, dass die nicht im Einklang bestehenden Geschehnisse rückwirkend in eine Form gebracht werden, die mit den individuellen Einstellungen vereinbar und nachvollziehbar sind.
Die Beeinflussung der Befragten in Interviewsituationen, die auf die in diesem Kapitel genannten Motive zurückzuführen sind, stellen keine Besonderheit von Key Informants dar, sondern sie sind die Reaktionen von Menschen allgemein. Im Folgenden werden Techniken der selbstwertdienlichen Attributionen und Techniken des Impression-Management erläutert, die von den Befragten teilweise bewusst, zum Teil aber auch unbewusst eingesetzt werden.

3.1.1. Selbstwertdienliche Attributionen

Um einer Bedrohung des Selbstwertes entgegenzuwirken, greifen Menschen auf die Selbstwertbestätigung zurück. „Selbstwertbestätigung ist eine Möglichkeit, eine Bedrohung unseres Selbstkonzeptes zu reduzieren. Wir greifen eine andere unserer Fähigkeiten heraus, welche zwar ebenfalls für uns relevant ist, aber zugleich in keinem Bezug zur Bedrohung steht. Indem wir uns in Bezug auf diese Fähigkeit selbst kompetent fühlen, sinkt die Bedrohung im Bereich der anderen Fähigkeit.“[164] Der Key Informant könnte hierbei auf eine andere seiner Leistungen verweisen oder zum Beispiel das Ergebnis unter einem anderen Gesichtspunkt betrachten, welcher auch relevant ist, die Situation oder das Ergebnis in einem positiveren Licht erscheinen zu lassen. (Bsp.: „Wir haben zwar nicht unsere Soll-Verkaufszahlen in diesem Quartal erreicht, trotzdem konnten wir viele potentielle Kunden gewinnen, in den wir uns auf die Kontaktaufnahme und Neukundenakquisition konzentriert haben.“) Auch selbstwertdienliche Attributionen kommen in Befragungen zum Tragen. Hierbei wird fremdes Verhalten und eigenes Verhalten anders erklärt und es kommt zur ‚self-serving bias‘, worunter man die Neigung versteht, Erfolge auf interne Faktoren zurückzuführen und Misserfolge zu externalisieren[165]. Werden nun zum Beispiel Vergleiche mit anderen verlangt, Aussagen zum Verhalten anderer oder Beziehungen innerhalb der Organisation, kann man als Forscher nicht davon ausgehen, eine objektive, valide Antwort zu erhalten, da das Wissen über das Verhalten und die Motive anderer begrenzt ist und hierbei persönliche Attributionen vorgenommen werden. Diese Ursachenzuschreibung erfolgt gemäß unserer Erwartungen, Erfahrungen etc. und ist somit vom Beobachter subjektiv beeinflusst

[162] Staw/McKechnie/Puffer (1983): 584.
[163] Streblow (2004): 20.
[164] Werth/Mayer (2008): 194.
[165] Werth/Mayer (2008):

und geprägt. Wie stark diese Antworten gefärbt sind, hängt von der Involviertheit ab[166]. Kieser & Hurrle nehmen an, dass die Gefahr der Verzerrung durch selbstwertdienliche Attributionen bei Key Informants besonders hoch ist, da sie aufgrund ihrer Erfahrungen und Kompetenz meist aus höheren Hierarchieebenen ausgewählt werden. Die Autoren sprechen hier von einem Informations-Kompetenz-Dilemma: „Je höher Kompetenz und Verantwortung, desto geringer sind tendenziell die auf Informationsdefizite zurückgehenden Verzerrungen, aber umso höher die auf Selbstdarstellungseffekte zurückgehenden.“[167]

3.1.2. Impression-Management-Techniken

3.1.2.1. Definition

Auch wenn der Begriff Impression Management auf den ersten Blick einen vielleicht negativen und manipulativen Eindruck hinterlässt[168], hilft er uns, sich im eigenen Umfeld zurechtzufinden, sozial akzeptiert zu werden und ein Zusammenleben mit anderen Individuen zu vereinfachen und zueinander abzustimmen. Goffman beschäftigte sich als Erster mit diesem Phänomen und beschrieb den Menschen als Bühnendarsteller oder Schauspieler, der unbewusst je nach Umfeld und zu verschiedenen Kontaktpersonen sein Verhalten, sogar seine Identität ändert[169]. Das eigene Verhalten gegenüber seinen Eltern, Arbeitskollegen, Freunden, Lebenspartner, Kindern etc. ist nicht identisch. Hierbei kommt die Theorie der vielen Selbst zum Tragen. Die Anzahl richtet sich nach den Personengruppen, die für uns wichtig sind und deren Bild von uns[170].
Unter Impression Management versteht man die Steuerung und Kontrolle des Bildes, was andere von einem haben unter der gezielten Preisgabe oder Nicht-Preisgabe von Informationen[171]. Tedeschi ergänzt diese Definition, dass auch die Attributionen der anderen kontrolliert werden sollen[172]. Impression Management baut auf der Attributionstheorie von Heider auf. Der Beobachter (der zu Beeinflussende) schließt aufgrund seines Wissens über den Akteur (Impression-Manager) auf seine Persönlichkeit, seine Motive. Basierend darauf wird er sein Verhalten dem Akteur gegenüber anpassen. Nun steht jedoch der Beobachtende im Mittelpunkt und der Akteur versucht zu antizipieren, zu welchen Schlüssen der Beobachtende gelangt ist und diese Schlüsse so zu beeinflussen, dass er vom Beobachtenden eine gewünschte Reaktion erwarten kann. Impression Management verhält sich somit in Abhängigkeit erwarteter Verhaltensweisen[173].
Impression Management kann auch unbewusst erfolgen, wenn es zur Gewohnheit wird. Zum Beispiel wissen Menschen in neuen Kontexten oft nicht, wie sie sich verhalten sollen. Hierbei

[166] Hurrle/Kieser (2005): 589-590.
[167] Hurrle/Kieser (2005):590.
[168] Rosenfeld/Giacalone/Riordan (1995): 6.
[169] Goffman (1998): 19.
[170] Rosenfeld/Giacalone/Riordan (1995): 4.
[171] In Anlehnung an Rosenfeld/Giacalone (1989): 4-6.
[172] Tedeschi/Giacalone (1981): 3.
[173] Frey (1978):

werden frühere Erlebnisse aus analogen Situationen wachgerufen, um auch hier eine Orientierung zu haben, welches Verhalten angemessen ist[174]. Daraus kann sich eine Gewohnheit entwickeln, sodass Impression-Management-Techniken unbewusst und automatisch angewendet werden[175].

3.1.2.2. Motive der Verwendung von Impression-Management-Techniken im Unternehmen

Neben der Zielerreichung[176], dem Selbstschutz und dem Reputationsaufbau kann es im Unternehmenszusammenhang dazu kommen, das Impression-Management-Techniken nicht nur auf Personen, sondern auf das gesamte Unternehmen bezogen werden. Dass die Bemühungen um ein positives Unternehmensimage zum Habitus der Managementriege gehören, verdeutlicht, auch wenn indirekt, eine Studie von Staw, McKechnie und Puffer[177]. Hier wurden die Inhalte von Aktionärsbriefen in Hinblick auf Rechtfertigungen in einem schlechten Geschäftsjahr in Vergleich zu Geschäftsbriefen erfolgreicher Firmen betrachtet. Die Autoren gingen dabei davon aus, dass Aussagen über den Unternehmenserfolg und wie diese im Aktionärsbrief dargestellt wurden als Impression-Management-Technik dienten, um eine Aktienpreissteigerung voranzutreiben und die Aktionäre so zu beeinflussen, dass diese weitere Aktien kaufen. Hatte das Unternehmen das Jahr mit schlechten Zahlen abzuschließen, fokussierten sich die Erklärungen in den Briefen mehr auf die vergangenen Erfolge oder sagten aus, dass sie trotz der schwierigen Lage das „Beste herausgeholt“ hatten. Die Autoren kamen weiterhin zu der Erkenntnis, dass mehr implizite als explizite Gründe genannt wurden und die Rechtfertigungen bei weniger erfolgreichen Unternehmen eher lang ausfielen. Diese Technik zielt darauf ab, dass man versucht, die Umwelt und auch das Personal von der Unternehmensphilosophie des Managements zu überzeugen, was wiederum Zufriedenheit mit Management bringt und zugleich Investoren anlocken kann.

3.1.2.3. Ausprägungen des Impression Managements

In der Literatur gibt es verschiedene Systeme, Impression-Management-Techniken in Kategorien einzuordnen. Bei Crant findet man beispielsweise eine Differenzierung zwischen selbstfokussierten und auf andere fokussierten Techniken[178]. Ich möchte mich gern an eine weit verbreitete Einteilung in offensive vs. defensive und taktische vs. strategische anlehnen. Die folgende Übersicht zeigt die Einordnung der Techniken in die jeweiligen Kategorien.

---

[174] Tedeschi/Giacalone (1981): 4.
[175] Rosenfeld/Giacalone/Riordan (1995): 24.
[176] Rosenfeld/Giacalone/Riordan (1995): 16.
[177] Staw/McKechnie/Puffer (1983).
[178] Crant (1996): 1455.

Offensive Taktiken	Defensive Taktiken	Offensive Strategien	Defensive Strategien
Liebenswürdigkeit	Ausrede	Verbildstellung	Vorgespielte Hilflosigkeit
Selbstwertsteigerung	Präventive Entschuldigung	Bedrohung	
Betitelung	Rechtfertigung	Eigendarstellung	
Vorgespielte Zustimmung			
Schuldenaufbau			

Abbildung 3: Taktiken und Strategien des Impression Management[179]

Unter „offensiv" versteht Crant die Reaktion auf eine wahrgenommene Möglichkeit, unter „defensiv" eine Reaktion auf eine bedrohende Situation[180]. Klare, kurzfristige Ziele werden unter Taktiken und langfristige Ziele unter Strategien zusammengefasst. Es lässt sich sagen, dass das allgemeine Ziel die Schuldvermeidung bei identitätsbedrohenden und die Vermehrung von Lob und Zustimmung bei identitätsbefürwortenden Situationen ist[181].

„Liebenswürdigkeit" ist die am meisten genutzte und erforschte Impression-Management-Taktik. Gemäß Rosenfeld wenden dies ein Viertel der Manager an[182]. Sie zielt darauf ab, von anderen positiv gesehen zu werden und zu gefallen. Nach Tedeschi & Giacalone gibt es verschiedene Methoden, sich anzubiedern[183]. Dabei soll der Eindruck erweckt werden, dass der Akteur es wert ist, von dem Beeinflussten gemocht zu werden; dafür werden die eigenen Schwächen vertuscht, die Stärken hingegen hervorgehoben. Das Loben der Büroeinrichtung des Vorgesetzten oder Komplimente seines Geschmacks gehören auch dazu. Selbst wenn der Beeinflusste merkt, dass ihm Komplimente nicht ohne Hintergedanken gemacht werden, kann diese Technik funktionieren, da Individuen nach Bestätigung und Komplimenten verlangen und daher sehr empfänglich dafür sind[184].

„Vorgespielte Übereinstimmung" umfasst auch die Taktiken, die der Anbiederung im weitesten Sinne dienlich sind[185]. Bei der vorgespielten Übereinstimmung gibt man vor, die gleiche oder eine ähnliche Meinung zu haben wie der zu Beeinflussende. Sie basiert auf dem Grundgedanken, dass Ähnlichkeit gleichzeitig anziehend ist. So empfiehlt Rosenfeld zum Beispiel, bei kleinen, unwichtigen Dingen nicht zuzustimmen und bei wichtigeren Entscheidungen Ja zu sagen: so geht man nicht als der Ja-Sager unter und kann mit einer plötzlichen Zustimmung beeindrucken und glaubwürdiger erscheinen. Auch die Taktik, am

[179] Originäre Darstellung in Anlehnung an Crant (1978).
[180] Crant (1996): 1467.
[181] Tedeschi/Giacalone(1981): 5-6.
[182] Rosenfeld/Giacalone/Riordan (1995):30, 34.
[183] Tedeschi/Giacalone (1981): 10-11.
[184] Rosenfeld/Giacalone/Riordan (1995): 46.
[185] Tedeschi/Giacalone (1981):11.

Anfang die Meinung des zu Beeinflussenden abzulehnen und erst allmählich zuzustimmen, baut eine gemeinsame Beziehung zum Gegenüber auf[186]. Bei der Taktik des „**Schuldenaufbaus**“ hingegen geht es darum, ein Schuldgefühl beim Gegenüber zu erzeugen.
Die Taktik der „**Betitelung**“ wird angewendet, wenn ein positives Ergebnis erzielt wurde und man versucht, seinen Beitrag und seine Verantwortlichkeit am Erfolg zu erhöhen. Tedeschi und Giacalone zufolge kommt diese Taktik zum Zuge, wenn der Verantwortliche ungenügend Anerkennung aus dem Umfeld erfährt[187], oder wenn das Ergebnis selbst nicht entsprechend gewürdigt wird. In beiden Fällen fühlt sich der Akteur vernachlässigt und versucht, entweder das Ergebnis oder seinen Beitrag dazu deutlicher hervorzuheben.
Sowohl „**Ausrede**“ als auch „**Rechtfertigung**“ werden defensiv verwendet und sind Reaktionen auf Verhalten, welches negative Ergebnisse und Konsequenzen hervorgerufen hat. Bei der Ausrede versucht der Akteur, den eigenen Anteil an der Verantwortlichkeit zu minimieren oder ganz zu verleugnen[188], indem das Ergebnis auf den Zufall, auf eigene Unwissenheit oder auf andere zurückgeführt wird[189]. Bei der Rechtfertigung hingegen gibt man die Verantwortlichkeit für das negative Ergebnis zu, versucht es jedoch in ein positiveres Licht zu rücken oder es gegebenenfalls unter einem anderen Blickwinkel zu betrachten, unter dem es positiv erscheint[190]. In der oberen Übersicht finden sich weitere Techniken wie Self-handicapping (präventive Entschuldigung, Erklärung für Konsequenzen zukünftigen Verhaltens), Exemplification (Erhebung zu einem Vorbild aufgrund moralischer Integrität), Supplication (sich als hilflos darstellen), Self-Promotion (Darstellung als kompetent und intelligent) und Intimidation (Bedrohung). Auf diese möchte ich in meiner Seminararbeit nicht detaillierter eingehen, da dies zu umfangreich werden würde.
Forscher können davon ausgehen, dass Key Informants Impression-Management-Techniken anwenden aus den vorher genannten Motivationen des Selbstschutzes, Reputationsaufbaus und zur Aufrechterhaltung und Legitimierung der Autorität heraus.
Ich habe Impression Management bereits als etwas definiert, das abhängig von erwartetem Verhalten ist. Eine Tendenz von Managern, welche sich sehr stark an den Erwartungen anderer orientieren und diese widerspiegeln, ist es, sich gleich einem Chamäleon zu verhalten. Diese wenden verstärkt Impression-Management-Techniken an, um das gewünschte Bild von sich zu erzeugen. Auf diesen neueren Begriff und die Auswirkungen dieser Tendenz auf die Ergebnisse von Befragungen innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung möchte ich im Folgenden näher eingehen.

[186] Rosenfeld/Giacalone/Riordan (1995): 37, 38.
[187] Tedeschi/Giacalone (1981): 8, 9.
[188] Tedeschi/Giacalone (1981): 7.
[189] Rosenfeld/Giacalone/Riordan (1995): 75, 76.
[190] Tedeschi/Giacalone (1981): 7.

3. 2. Chamäleon-Manager

Der Begriff Chamäleon-Manager wurde wahrscheinlich zum ersten Mal in dem Buch „The Chameleon Manager“[191] von Brian Clegg vor zwölf Jahren in Umlauf gebracht. Der Begriff scheint jedoch sich nicht etabliert zu haben. Möglicherweise hängt es damit zusammen, dass es sich bei dem besagten Werk von Clegg um ein populistisches Coaching-Buch handelt, was allgemeine Empfehlungen gibt und keine Klärung des Chamäleon-Konzeptes bietet. Der Briefwechsel „Can chameleons lead?“ zwischen Arthur G. Bedeian und David V. Day fällt etwas informativer aus. Aus Sicht der Autoren geht die Fähigkeit, sich an verschiedene soziale Kontexte anzupassen und die Erwartungen anderer zu erfüllen, auf die Selbstregulation zurück[192]. Eine hohe Selbstregulation bedeutet, dass man sein eigenes Verhalten sehr gut beobachten, reflektieren und steuern kann. Nach Haarmann zeigt sich Selbstregulation insoweit, „dass Menschen in sozialen Situationen situativ nicht ihre wirklichen Meinungen, Einstellungen, Eigenschaften und Gefühlszustände mitteilen bzw. durch ihr Handeln darstellen“[193]. Dies kommt den Impression-Management-Techniken gleich. Chamäleon-Manager sind Menschen, die sich sehr gut regulieren können. Wobei man hier nicht von dem Chamäleon-Manager sprechen kann, sondern eher von der Tendenz, sich in einem Organisationszusammenhang regulieren zu können.
Diese Regulation und die schnelle Anpassung an verschiedene Umfelder werden durch das Reagieren auf Stichwörter oder Signale verwirklicht[194]. Folglich liegt bei Chamäleon-Managern eine Abhängigkeit zu dem Verhalten anderer Personen der Umgebung vor. Bedeian geht sogar soweit, dass Chamäleon-Manager nur die Wünsche von anderen befriedigen können und selbst keine Vorstellung und keinen Wert von Recht und Wahrheit besitzen[195]. Das verbindet die Vorstellung, dass sie keine eigene Identität haben, sondern auf einen sozialen Kontext angewiesen sind. Einiges spricht dafür, dass die Tendenz zum Chamäleon-Manager einen heutigen Trend der Arbeitswelt darstellt. Das Phänomen selbst ist sicherlich keine Erfindung der letzten zehn Jahre, es gab schon immer Geschäftsleute und Kaufmänner, die ihr Verhalten an den sozialen Kontext angepasst haben, um zum Beispiel ihre Produkte zu verkaufen, in Verhandlungen zu überzeugen und Kontakte schneller knüpfen zu können. Angesichts des verstärkten Konkurrenzdrucks kann man jedoch in der heutigen Zeit von einer verstärkten Chamäleon-Tendenz ausgehen. Um sich in der heutigen Arbeitswelt behaupten zu können, ist es vermutlich ausschlaggebend, sich mit anderen gut zu stellen und deren Erwartungen an einen zu kennen und zu erfüllen. Auch könnte ein weiterer Grund sein, dass in Unternehmen Allround-Talente erwartet werden, die sich in jeder Situation zurechtfinden können. Auch ist es möglich, dass die Eigenschaft sich schnell anpassen zu können, in der heutigen Globalisierungswelt Vorteile bringt, wenn man sich in neue Kulturen und fremden

[191] Clegg (1998).
[192] Bedeian (2004): 688.
[193] Haarmann (2006): 13.
[194] Giacalone/Rosenfeld (1989): 7.
[195] Bedeian (2004): 690.

Ländern neu anpassen muss. Außerdem haben möglicherweise Coachings dazu beigetragen, dass die Sensibilisierung für fremde Erwartungen gestiegen ist.

3.3. Auswirkungen der Verwendung von Impression-Management-Techniken und der Tendenz hin zum Chamäleon-Manager auf Befragungen mit Key Informants

Für die Forschung bedeutet dies, dass man bei Menschen mit einer starken Selbstregulation und Menschen, welche Impression-Management-Techniken anwenden, davon ausgehen kann, dass sie die Antwort geben, die von ihnen erwartet wird. Seine Erwartungshaltung kann der Forscher gegenüber dem Key Informant durch Gestik, Art der Fragestellung, Zusammenstellung des Fragebogens etc. preisgeben[196].
In einer Interviewsituation begegnet man dem Key Informant zum ersten Mal und kann aufgrund fehlender Erfahrung mit dieser Person nicht feststellen, ob er sich authentisch verhält. Auch beim Ausfüllen von Fragebögen kann man den Key Informant nicht einschätzen. Bezogen zum Beispiel auf die Strategie Self-Enhancement lässt es sich als Forscher schwer erkennen, inwieweit das Lob oder die Hervorhebung von Leistungen des Unternehmens der Wirklichkeit entspricht. Es ist zu beachten, dass ein Key Informant, der aufgrund seiner Kompetenz zur Befragung der Studie ausgewählt wurde, auch im Interview Legitimität und Autorität aufrechterhalten muss.
In Bezug auf die Impression-Management-Taktiken „Rechtfertigung“ und „Ausrede“ nimmt Rosenfeld an, dass Manager immer Erklärungen und Rechtfertigungen parat haben, damit keine Schäden für das Unternehmen entstehen oder die Reputation ruiniert wird.

4. Folgen für die Erfolgsfaktorenforschung und der Umgang mit diesen von Forschern

Die Daten, die durch Interviews oder schriftliche Befragung mit Hilfe der Key-Informant-Methode gewonnen werden, sind daher als problematisch zu betrachten. So erachten auch Hurrle & Kieser somit die Reliabilität und Validität der Daten, welche durch die Antworten von Key Informants gewonnen wurden, als sehr fraglich. Sie zeigen aber auf, dass mit der Befragung eines Key Informants die Illusion reliabler Daten einfacher aufrechterhalten werden kann, da man keine Vergleichsmeinungen von anderen Angestellten im Unternehmen hat[197]. Auch die Umwandlung in quantitative Daten, obwohl aufgrund ihrer „Verkaufbarkeit“ an akademische Zeitschriften sehr beliebt, kann das Problem nicht lösen.
Bedenklich ist nur, dass aufgrund hohen Aufwands und der allgemein verbreiteten positiven Einstellung zur Key-Informant-Methode die auf diese Weise gewonnenen Ergebnisse oftmals nicht hinterfragt werden. Im letzten Teil meiner Seminararbeit werde ich deshalb zwei Artikel vorstellen, bei denen Studien mit Hilfe von Key Informants durchgeführt wurden. Dabei gehe ich detaillierter auf die Methode der Key Informants und den Umgang mit den gewonnenen Daten von Forschern ein.

---

[196] Schwarz/Oyserman (2001): 128.
[197] Hurrle/Kieser (2005): 590.

5. Beispiel 1

Der Zeitschriftenaufsatz von Andrew Taylor aus dem Jahr 2005[198] beschäftigt sich mit den Erfolgsfaktoren für eine Allianz. Er untersucht hierbei den Softwaresektor, in dem es oft zu Allianzen zwischen Software- und Hardwarefirmen kommt. Als Ziel gibt Taylor an, „to explore alliance managers‘ perceptions of the most significant determinants of strategic alliance success in the software sector"[199]. Bewusst beschränkt er sich auf die Wahrnehmungen und erhebt den „Allianzenerfolg" mit Hilfe der subjektiven Einschätzungen der Befragten, da „objektive" Daten dazu schwer zu besorgen sind aufgrund der „commercial sensitivity"[200]. Seine Ergebnisse stützt Taylor auf 143 Fragebögen und 30 Key-Informant-Interviews. Als Key Informants wurden Manager ausgewählt, die mindestens an drei Allianzen beteiligt waren, davon mindestens eine erfolgreiche und eine gescheiterte. Pro Unternehmen wurde ein Key Informant ausgewählt und befragt. Die Fragebögen gaben mögliche Erfolgsfaktoren vor (Bsp.: Alliance form and structure, Top management support and involvement, compatible chemistry and rapport between individuals, etc.) und die Befragten sollten jeweils mit Hilfe einer Likert-Skala jede einzelne Allianz, an der sie gearbeitet haben, dazu einschätzen. Der Verzerrungsgefahr der Ergebnisse unbeschadet, leitet der Autor den gewonnenen Daten die Schlüsse zum Allianzerfolg ab. Die potenziellen Verzerrungen thematisiert er dabei nicht. Dabei fallen die Schlussfolgerungen recht vage und ungenau aus. So sind zum Beispiel die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren Anpassungsfähigkeit und Offenheit, die Chemie zwischen den Beteiligten und gegenseitige Unterstützung, sowie die Bereitschaft voneinander zu lernen. Offenbar haben sich die Key Informants an den allgemeinen Vorstellungen einer guten Partnerschaft orientiert, weil die genannten Erfolgsfaktoren für die Beziehung jeglicher Form relevant sind.

6. Beispiel 2

In diesem Artikel untersuchen Roman Wecker und Bernd W. Wirtz[201], welche Auswirkungen der Einsatz von Internettechnologien im Supply Chain Management in Herstellunternehmen auf den Erfolg und die Optimierung der Prozesse innerhalb der Wertschöpfungsstufen hat. Ihre empirischen Ergebnisse gewannen sie durch einen Fragebogen, denen sie von Key Informants ausfüllen ließen. Sie suchten hierbei Geschäftsführer oder Hauptabteilungsleiter von Logistikabteilungen zur Befragungen heraus. Wecker und Wirtz weisen selbst daraufhin, dass der Einsatz von IT-Lösungen auf der Basis von Internettechnologien ein sehr komplexes und latentes Konstrukt ist, was bedeutet, dass die Wahrnehmung der Key Informants demgegenüber sehr allgemein sein kann. Bereits bei der Beantwortung von einfachen Fragen („Wie oft rufen Sie den Geschäftsführer in der Woche an?", „Wie hoch ist der Umsatz ihres

[198] Taylor (2005).
[199] Taylor (2005): 469.
[200] Taylor (2005): 477.
[201] Wecker/Wirtz (2007).

Werks?“) können Fehler auftreten, so Hurrle und Kieser[202]. Bei den Befragungen von komplexen Konstrukten wird dieses Problem noch deutlich verstärkt. Wecker und Wirtz lösen dieses Problem, in dem sie ein Strukturvergleichsmodell anwenden und damit den Antworten im Fragebogen Indikatoren zuweisen, um im Nachhinein es mit ihren Hypothesen abzugleichen. Der Fragebogen selbst lässt wiederum einige Stellen frei, bei denen der Key Informant die genaue Bedeutung der Frage interpretieren muss. Zum Beispiel:

„Ein hoher Prozentsatz unserer wichtigsten Partnerunternehmen ist online mit uns verbunden, um die Supply Chain Planung gemeinsam durchzuführen“[203]

Hier bleibt ungeklärt, was ein hoher Prozentsatz ist oder was unter einem wichtigen Partnerunternehmen zu verstehen ist. Ein anderes Beispiel wäre die Frage: *„Unserer mit der Supply Chain Planung betrauten Mitarbeiter haben detaillierte Kenntnisse über unternehmensübergreifende, internetbasierte Planungsprozesse und –methoden (wie z.B. CPFR)“*.

Hier muss der Key Informant Aussagen zu den Kenntnissen der Mitarbeiter machen, ohne dass es sicher ist, ob er darüber Auskunft geben kann oder ob er einen nicht so guten Einblick in die Arbeitsweisen und Kenntnisse der Mitarbeiter hat.

Ähnlich voraussetzungsvoll ist die folgende Aussage: *„In den vergangenen 3 Jahren haben wir die gesteckten Ziele hinsichtlich Qualitätsverbesserungen größtenteils erreicht“*.

Hierbei ist die Einschätzung des Key Informants abhängig von der allgemeinen Grundeinstellung des Unternehmens, davon, wie hoch die gesteckten Ziele in den letzten drei Jahren waren. Auch die positive oder negative Grundeinstellung des Befragten spielt hier eine Rolle. Der Zeitraum ist weiterhin sehr groß gewählt und auch das Verständnis von Qualitätsverbesserungen ist undurchsichtig und viel zu allgemein, so dass die Antworten aus den Unternehmen kaum vergleichbar sind. Durch ihre Formulierung ist die Frage eine geradezu unübersehbare Einladung zum Impression-Management, worauf auch manche der Antworten zurückzuführen sein mögen.

Da die Fragen meist auf eine positive Antwort hin führen und man als Abteilungsleiter oder Geschäftsführer darauf stolz sein kann , vertrauenswürdige Partner und kompetente Mitarbeiter zu haben, sollten die Ergebnisse der Studie sehr positiv ausfallen und der Internettechnologie einen hohen Wert als Erfolgsfaktor beimessen. So überrascht die Schlussfolgerung der Autoren kaum: „Im Ergebnis zeigt sich, dass das internetbasierte Supply Chain Management eine stark positive Wirkung auf den Supply Chain-Management-Erfolg ausübt, diese Wirkungsbeziehung jedoch maßgeblich von situativen Variablen […] beeinflusst wird.“[204]

---

[202] Hurrle/Kieser (2005): 586.
[203] Wecker/Wirtz (2007): 934.
[204] Wecker/Wirtz (2007): 911.

7. Schlusswort

Durch die Analyse der beiden Artikel wollte ich zeigen, dass die aufgeführten Probleme Relevanz in der Erfolgsfaktorenforschung besitzen. Inwieweit Fehler durch kognitive Prozesse und Impression-Management-Techniken direkten Einfluss auf die Forschungsergebnisse haben, müsste noch genauer untersucht werden mit speziellem Blick auf die Key-Informant-Methode.

Literaturverzeichnis

Bedeian, A. G./Day, D. D. (2004): Can chameleons lead? Theoretical letters. In: Leadership Quarterly 15: 687-718.

Bommer, W. H./Johnson, J. L./ Rich, A. G./Podsahoff, P. M./MacKenzie, S. B. (1995): On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. In: Personnel Psychology 48 (3): 587-605.

Clegg, B. (1998): The chameleon manager. Burkington: Elsevier Butterworth Heinemann.

Crant, M. J. (1996): Doing harm than good: When is impression management likely to evoke a negative response? In: Journal of Applied Social Psychology 26 (16): 1454-1471.

Friedrichs, J. (1980): Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Auflage, Band 23, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Giacalone, R. A./Rosenfeld, P. (1989): Impression management in the organization. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Goffman, E. (2005): Wir alle spielen Theater: Selbstdarstellung im Alltag. 3. Auflage, München, Zürich: Piper.

Gupta, N./Shaw, J. D./Delery, J. E. (2000): Correlates of response outcomes among organizational key informants. In: Organizational Research Methods 3 (4): 323-347.

Haarmann, A.-R. (2006): Self-Monitoring als Steuerungs- und Kontrollinstrument der individuellen Selbstdarstellung von Führungskräften. Dissertation, Braunschweig: Technische Universität Carolo-Wilhelmina.

Hurrle, B./Kieser, A. (2005): Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten? In: DBW 65 (6): 584-602.

Kromrey, H. (2009): Empirische Sozialforschung. 12. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.

Nicolai, A./Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolgslosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: DBW 62 (6): 579-596.

Rosenfeld, P./Giacalone, R. A./ Riordan, C. A. (1995): Impression Management in Organization. Theory, Measurement, Practice. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Auflage, München, Wien: Oldenbourg Verlag.

Schwarz, N./Oyserman, D. (2001): Asking questions about behaviour: cognition, communication and questionnaire construction. In: American Journal of Evaluation 22 (2): 127-160.

Staw, B. M./McKechnie, P. I./Puffer, S. M. (1983): The justification of organizational performance. In: Admnistrative Science Quarterly 28 (4): 582-600.

Streblow, L. (2004): Bezugsrahmen und Selbstkonzeptgenese. Münster: Waxmann.

Taylor, A. (2005): An operations perspective on strategic alliance success factors: An exploratory study of alliance managers in the software industry. In: International Journal of Operations & Production Management 25 (5): 469-490.

Tedeschi, J. T. (Hg.). (1981): Impression management theory and social psychology research. New York, London, Toronto, Sidney, San Francisco: Academic Press.

Wecker, R./Wirtz, B. W. (2007): Erfolgswirkung des internetbasierten Supply Chain Managements. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre 77 (9): 911-954.

Werth, L./Mayer, J. (2008): Sozialpsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.