

## Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliches Forschungsseminar: Ist politisch motivierte Entwicklungshilfe weniger effektiv?

von Prof. Dr. Stephan Klasen

Prof. Dr. Stephan Klasen ist Inhaber des Professur „Volkswirtschaftstheorie und Entwicklungsökonomik“ an der Georg-August-Universität Göttingen.

Seit einiger Zeit ist bekannt, dass Entwicklungshilfe aus einer Vielzahl von Motiven vergeben wird. Bei der bilateralen Entwicklungshilfe spielen neben humanitären Motiven auch strategische, ökonomische und politische Interessen eine Rolle bei der Vergabe von Hilfsgeldern. Auch historische Bindungen sind wichtig. Ein nicht unerheblicher Teil der Entwicklungshilfe wird beispielsweise an ehemalige Kolonien gezahlt. Kürzlich erschienen eine Reihe von Studien, vor allem von Axel Dreher und Ko-Autoren, die zeigten, dass auch bei der Vergabe von multilateraler Hilfe durch z.B. die Weltbank und den internationalen Währungsfonds politische Motive eine Rolle spielen. So konnte von den Autoren bewiesen werden, dass Entwicklungsländer, die einen temporären Sitz im Sicherheitsrat der Vereinten Nationen bekleiden, signifikant mehr Unterstützung von den beiden genannten internationalen Organisationen erhalten haben.

Diese Ergebnisse bilden den Ausgangspunkt der Studie, die von Axel Dreher, Stephan Klasen, Eric Werker, and James Vreeland angefertigt wurde. Sie stellt die Frage, ob Projekte der Weltbank, die unter anderem auch aus politischen Motiven vergeben wurden, weniger effektiv waren. Die Evaluationsergebnisse der Weltbank bestimmen hier die Effektivität. Sie prüft Projekte einige Jahre nach deren Abschluss und beurteilt, ob sie eine positive und nachhaltige Wirkung hatten. Die Studie basiert auf der Analyse aller Weltbankprojekte, die nach

1975 bewilligt wurden. Es wird also einfach gefragt, ob die Tatsache, dass ein Projekt während der temporären Mitgliedschaft des Empfängerlandes im Weltsicherheitsrat bewilligt wurde (und von daher politische Motive eine Rolle gespielt haben können), die Wahrscheinlichkeit reduziert, dass ein Projekt bei der Schlussprüfung einige Jahre später negativ bewertet wird.

Die Studie zeigt zunächst, dass im Durchschnitt Projekte, die während einer Mitgliedschaft im Weltsicherheitsrat bewilligt wurden, nicht schlechter bewertet werden. Allerdings zeigt sich, dass in der Zeit des Kalten Krieges (vor 1991) dies schon der Fall war. Damals scheinen also politische Motive eine wichtigere Rolle gespielt zu haben und zur Bewilligung weniger erfolgversprechender Projekte geführt zu haben. Dieses Ergebnis ist allerdings nicht völlig robust und hängt auch von den Modellspezifikationen ab.

Noch interessanter ist, dass Projekte in Empfängerländern, die gleichzeitig im Weltsicherheitsrat saßen und in wirtschaftlichen Schwierigkeiten steckten, später mit größerer Wahrscheinlichkeit negativ bewertet wurden. Dieses Ergebnis ist sehr robust, wie eine Vielzahl von Robustheitszeiten zeigen. Das suggeriert, dass Empfängerländer die politische Macht, die ihnen durch Mitgliedschaft im Weltsicherheitsrat zukommt, nur dann nutzen um mehr Ressourcen von der Weltbank zu erhalten oder bei der Verwendung der Mittel weniger genau überwacht zu werden, wenn sie tatsächlich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten stecken. Dann scheinen sie diese Option zu nutzen und es entstehen dadurch mehr gescheiterte Projekte.

Bei der Bewertung der Ergebnisse kann man sagen, dass insgesamt der Effekt von politischer Einflussnahme auf den Projekterfolg relativ klein ist und vielleicht ein notwendiges Übel ist, um sicherzustellen, dass die Weltbank weiterhin die Unterstützung der Industrienationen genießt. Man kann davon ausgehen, dass politische Einflussnahme einen größeren negativen Effekt auf Projekterfolg bei der bilateralen Entwicklungshilfe hat. Leider ist hier die Datenlage ungleich schlechter, so dass dies nicht direkt getestet werden kann.

Das Working Paper, dem dieser Artikel zu Grunde liegt, findet sich unter: <http://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp4820.html>.

### In dieser Ausgabe

Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliches Forschungsseminar: Ist politisch motivierte Entwicklungshilfe weniger effektiv? .....	1
Strategisches Prozesscontrolling – Koordinationsorientierte Konzeption auf der Basis von Beiträgen zur theoretischen Fundierung von strategischem Prozessmanagement .....	2
„Arbeit und Führung im Wandel“ – Teil II .....	4
Ergebnisheterogenität in der Strategischen Managementforschung: Analyse und Lösungsmöglichkeiten .....	8
Irland, Griechenland und Co.: Der Korruptionsindex als Indikator für die Rückzahlungswahrscheinlichkeit von Staatsschulden .....	13
Zitate und Veranstaltungshinweise ..	16

---

# Strategisches Prozesscontrolling – Koordinationsorientierte Konzeption auf der Basis von Beiträgen zur theoretischen Fundierung von strategischem Prozessmanagement

von Dr. rer. pol. Sebastian Atzert

Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Inauguraldissertation von Dr. rer. pol. Sebastian Atzert.

Vor dem Hintergrund eines sich verschärfenden Wettbewerbsdrucks gewinnen Prozessmanagement und -controlling in der Unternehmenspraxis immer mehr an Gewicht. Dieser wachsenden praktischen Bedeutung steht aus wissenschaftlicher Perspektive ein gewisses theoretisches Defizit gegenüber. So zeichnen sich die Beiträge zu Prozessmanagement und -controlling durch eine stark induktive Prägung ohne das Vorhandensein von ökonomisch-theoretischer Fundierung oder eines ordnenden Referenzkonzeptes aus. Auch ist eine Vernachlässigung des strategischen Handlungshorizontes feststellbar. Ziel der Arbeit ist es vor diesem Hintergrund, deduktiv eine Konzeption für das strategische Prozesscontrolling zu entwickeln. Dies erfordert zunächst die Bereitstellung eines theoretischen Fundaments für das strategische Prozessmanagement, an das das Controlling mit seiner Unterstützungsfunktion anknüpfen kann. Entsprechend umfasst diese Arbeit auch Beiträge zur theoretischen Fundierung strategischen Prozessmanagements.

## **Prozessorganisation und Prozessmanagement**

Zunächst werden im zweiten Kapitel die Grundlagen des Prozessmanagements erörtert. Dies beinhaltet neben einer kurzen Darstellung der historischen Entwicklung der Prozessorganisation vor allen Dingen die Charakterisierung der Besonderheiten der prozessorientierten Unternehmensgestaltung bzw. -führung. Die Prozessorganisation zeichnet sich allgemein durch die Substitution funktional abgegrenzter Funktionsbereiche durch Prozesse aus. Solche Prozesse bezeichnen grundsätzlich cross-funktionale Aktivitäten integrierende Verrichtungskomplexe mit einem festgelegten Input, die eine konkrete Leistung

für einen internen oder externen Prozesskunden bereitstellen. Entsprechend kommt der Fokussierung auf Kundenbedürfnisse im Prozessmanagement eine herausragende Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang gewinnen neben den klassischen monetären Führungsgrößen auch nicht-monetäre Führungsgrößen wie Zeit-, Qualitäts- oder Flexibilitätsgrößen stark an Gewicht. Aus dieser multi-dimensionalen Ausrichtung resultiert für das Prozessmanagement bei der Wahrnehmung seiner Führungsaufgaben eine gewisse Steigerung der Aufgabenkomplexität, der u.a. durch das Controlling zu begegnen ist.

## **Fundierung von strategischem Prozessmanagement**

Im Verlauf des dritten Kapitels werden Ansätze zur theoretischen Fundierung des strategischen Prozessmanagements erörtert. Mit der Kennzeichnung von Zielen, Strategiefeldern sowie des Prozesses und einigen Instrumenten des strategischen Prozessmanagements werden konkrete Beiträge zur Bildung eines konzeptionellen Bezugsrahmens auf der Gestaltungsebene des strategischen Prozessmanagements geleistet.

Der Schwerpunkt dieses Kapitels liegt jedoch auf der Erklärungsebene. So wird die strategische Vorteilhaftigkeit der Prozessorganisation mittels ökonomischer Theorie begründet. Auf der Grundlage von Market-based View, Resource-based View und Transaktionskostentheorie werden folgende Ursachen bzw. Quellen von prozessbezogenen Erfolgspotenzialen identifiziert und erörtert:

- Die enge Beziehung zwischen Prozessen und Kompetenzen im Unternehmen, die es einer Prozessorganisation erleichtert, einzigartige Kernkompetenzen herauszubilden,
- erweiterte Differenzierungspotenziale durch verschiedene Möglichkeiten der cross-funktionalen Integration,



Dr. Sebastian Atzert studierte Betriebswirtschaftslehre an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Anschließend promovierte er als externer Doktorand am Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Technischen Universität Chemnitz zum Thema strategisches Prozesscontrolling.

- aus der Senkung von Qualitäts- und Koordinationskosten erwachsene Chancen zur Realisierung einer Kostenführerschaft,
- hohe Flexibilität, die speziell für die Bearbeitung von Marktnischen vorteilhaft ist.

Auf dieser Grundlage können Ansätze aufgezeigt werden, wie das strategische Prozessmanagement prozessbezogene Erfolgspotenziale aufbauen und nutzen kann, um dadurch Wettbewerbsvorteile generieren zu können. So werden das Kernkompetenz- und Wissensmanagement als wichtige Aspekte eines ressourcenorientierten strategischen Prozessmanagements identifiziert. Aus einer marktorientierten Perspektive werden die Möglichkeiten der Umsetzung PORTERs generischer Strategien seitens des Prozessmanagements diskutiert. Abschließend werden Ansätze zur Integration von markt- und ressourcen-

---

orientierter Perspektive aufgezeigt. Aufgrund der deduktiven Vorgehensweise sind die gewonnenen Erkenntnisse ökonomisch-theoretisch begründet. Die zur theoretischen Fundierung herangezogenen Ansätze des Market-based Views, des Resource-based Views und der Transaktionskostentheorie lassen sich in einen Bezugsrahmen integrieren, wodurch ein theoretisches Fundament geschaffen wird, auf dessen Grundlage sich das strategische Prozessmanagement inhaltlich ausgestalten lässt und auf das das strategische Prozesscontrolling sich inhaltlich beziehen kann.

### **Konzeption strategisches Prozesscontrolling**

Gegenstand des vierten Kapitels ist die Ausarbeitung einer idealtypischen Konzeption für das strategische Prozesscontrolling. Dies erfordert zuerst die Kennzeichnung der allgemeinen Spezifika sowohl des strategischen als auch eines prozessorientierten Controllings. Hinsichtlich der strategischen Perspektive im Controlling lässt sich die inhaltliche Orientierung an der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens konstatieren. Das prozessorientierte Controlling wiederum zeichnet sich allgemein v. a. durch seine multidimensionale Perspektive und seinen eher dezentralen Charakter aus. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Auswahl eines Controlling-Typs für das strategische Prozesscontrolling. Dazu werden zunächst kurz die gängigsten, in der Literatur vertretenen Controlling-Konzeptionen vorgestellt. Im Zusammenhang mit den aus theoretischer Sicht an eine Controlling-Konzeption zu stellenden Anforderungen Eigenständigkeit, wissenschaftlich-theoretischen Fundierung sowie Praxisrelevanz fällt die Wahl auf einen umfassend koordinationsorientierten Ansatz. Dem strategischen Prozesscontrolling obliegt somit die systembildende und systemkoppelnde Koordination des strategischen Prozessmanagementsystems.

Die Ursache für Koordinationsbedarf sind Interdependenzen innerhalb des Führungssystems. Insofern ist es notwendig, solche Interdependenzen zu kennzeichnen. Ausgehend von der Definition von Interdependenzen als Beeinflussung des Entscheidungsfeldes eines Führungsteilsystems durch andere

Entscheidungen und der Charakterisierung verschiedener Arten von Interdependenzen sowie von deren Ursachen wird eine allgemeine Synopsis genereller Interdependenzen im Führungssystem dargestellt. An diese anknüpfend wird eine Systematik zur Identifizierung von Interdependenzen im strategischen Prozessmanagement vorgestellt und der Bedarf nach Führungsunterstützung durch ein Controlling im strategischen Prozessmanagement aufgezeigt.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird die Frage nach der zweckmäßigen konzeptionellen Ausgestaltung des strategischen Prozesscontrollings beantwortet. Dies erfordert die konkrete Ausarbeitung der wesentlichen konzeptionellen Bausteine Controlling-Ziele, -Aufgaben, -Methoden und -Instrumente sowie -Institutionen für das strategische Prozesscontrolling.

Als generelles Ziel des strategischen Prozesscontrollings werden die Sicherung der Koordinationsfähigkeit und die Koordinationsdurchführung im strategischen Prozessmanagementsystem angesehen. Diese allgemeinen Zielsetzungen lassen sich durch die Ableitung direkter und indirekter Ziele konkretisieren. Erstere präzisieren den Aufgabebereich des strategischen Prozesscontrollings. Sie umfassen die Anpassung und Innovation, die Zielausrichtung sowie die Informationsfunktion, wobei aufgrund der strategischen Perspektive dieser Arbeit insbesondere dem Anpassungs- und Innovationsziel eine besondere Bedeutung zukommt. Indirekte Ziele begrenzen den Umfang des strategischen Prozesscontrollings. Ihre Erreichung soll zur Erfüllung der Prozessziele beitragen, welche durch das strategische Prozessmanagement zur Entwicklung und Nutzung von Erfolgspotenzialen formuliert wurden. Insofern sind die indirekten Controlling-Ziele stark vom situativen Kontext abhängig und lassen sich nur schwer verallgemeinern, weswegen in diesem Abschnitt eine Systematik zu ihrer Ableitung vorgestellt wird. Auf der Grundlage der Zielkomponente können die Aufgaben des strategischen Prozesscontrollings herausgearbeitet werden. Bei der Erörterung der konkreten Ausprägung der funktionalen Komponente der Controlling-Konzeption werden auch Vorschläge für deren instrumentelle Unterstützung gemacht:

Die Koordination innerhalb der strategischen Prozessplanung beinhaltet im Kern die Abstimmung der Planungsträger, -informationen, -regelungen und -instrumente sowie der Planungshandlungen im Planungsprozess. Zweck der Koordination innerhalb des strategischen Prozessplanungssystems ist es, die Formulierung inhaltlich untereinander und im Hinblick auf die Gesamtunternehmensstrategie abgestimmter Prozessstrategien sicherzustellen. Als mögliche, in diesem Zusammenhang einsetzbare Instrumente, werden die Balanced Scorecard und die Lebenszyklusanalyse vorgestellt.

Die nächste funktionelle Komponente ist die Koordination des strategischen prozessbezogenen Informationssystems. Sie dient vor allem der Herstellung von Informationskongruenz, d.h. der Übereinstimmung von Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot. Idealtypischerweise können dabei multidimensional ausgerichtete Datenanalyseinstrumente wie OLAP-Module eingesetzt werden.

Einen weiteren wichtigen funktionalen Aspekt stellt die Koordination zwischen strategischer prozessbezogener Kontrolle, Planung und Informationsversorgung dar. Die Beziehung zwischen diesen drei Teilführungssystemen wird anhand des kybernetischen Regelkreismodells veranschaulicht, das den wesentlichen inhaltlichen Bezugspunkt für das strategische Prozesscontrolling darstellt. Systembildend hat das strategische Prozesscontrolling die Beziehungen zwischen strategischer prozessbezogener Kontrolle, Planung und Informationsversorgung entsprechend der Beziehungen im Regelkreis auszugestalten. Das beinhaltet im Wesentlichen die Zuordnung bzw. Ausgestaltung der Steuerungs- und Regelungs- sowie Vor- und Rückkopplungsaufgaben sowie die Gestaltung der Informationsbeziehungen im Führungssystem. Systemkoppelnd muss das Controlling bei Vor- und Rückkopplung unterstützen, indem u.a. Informationen verdichtet und analysiert werden. Instrumentelle Unterstützung liefern dabei Prozessportfolios oder das Target Processing.

Im Rahmen eines umfassend koordinationsorientierten Controlling-Konzeptes ist die Sekundärkoordinationsaufgabe

---

nicht auf Planung, Kontrolle und Informationsversorgung beschränkt, sondern schließt auch die Teilführungssysteme Organisation und Personalführung mit ein. Hier sind im Hinblick auf die Gewährleistung einer für die Strategieumsetzung ausreichenden Qualifizierung der Mitarbeiter Personalführung, Planung, Kontrolle und Informationsversorgung miteinander abzustimmen. Aufgrund der engen Verbindung von Kompetenzen und Prozessen bietet sich überdies die Möglichkeit, u.a. über Personalentwicklungsmaßnahmen Erfolgspotenziale zu beeinflussen. Entsprechend kommt der Abstimmung der prozessbezogenen Personalführung mit den übrigen Teilführungssystemen auf der strategischen Ebene eine hohe Bedeutung zu. Hierzu bietet sich u.a. die Anwendung einer Wissens-Scorecard an.

Ähnlich wie das Personalführungssystem ist auch das Organisationssystem mit den anderen Teilführungssystemen abzustimmen. So ist durch das Controlling sicherzustellen, dass die durch das Organisationssystem vorgenommene Aufgaben-, Kompetenz- und Informationszuweisung auch tatsächlich der strategischen Zielerreichung dient.

Als letztes Element der strategischen Prozesscontrolling-Konzeption werden Ansätze zu seiner zweckmäßigen Institutionalisierung vorgestellt. Dabei werden grundlegende Aspekte der Aufgaben-, Hierarchie- und Kompetenzabgrenzung des strategischen Prozesscontrollings erörtert. Auch werden Empfehlungen für das Anforderungsprofil an einen strategischen Prozesscontroller formuliert.

#### **Fazit und Ausblick**

Im Ergebnis wird im Rahmen dieser Arbeit ein erster theoretisch fundierter Bezugsrahmen sowohl für das strategische Prozessmanagement als auch für das strategische Prozesscontrolling als umfassend koordinationsorientierter Ansatz entwickelt. Forschungsperspektiven können sich bezüglich des strategischen Prozessmanagements auf die Verbreiterung des zugrundegelegten theoretischen Fundamentes richten. Wünschenswert wäre in diesem Zusammenhang die Weiterentwicklung der hier aufgezeigten Gestaltungsansätze zu einem umfassenden prozessbezogenen Strategiekonzept. Bezüglich des strategischen Prozesscontrollings liegen weitere allgemeine Forschungsperspek-

tiven u.a. bei der Erörterung der Anwendungsmöglichkeiten anderer Auffassungen von Controlling sowie deren anschließende Gegenüberstellung und Bewertung im Rahmen einer „ganzheitlichen“ Theorie des strategischen Prozesscontrollings vor. Ferner erscheinen weiterführende Forschungsarbeiten hinsichtlich der weiteren instrumentellen Unterstützung des strategischen Prozesscontrollings sinnvoll.

*Die Dissertation, die diesem Artikel zu Grunde liegt, ist unter dem Titel „Strategisches Prozesscontrolling: Koordinationsorientierte Konzeption auf der Basis von Beiträgen zu theoretischen Fundierung von Strategischem Prozessmanagement“ bei dem Gabler Verlag erschienen.*

---

## **„Arbeit und Führung im Wandel“ – Teil II**

*von Prof. Dr. Peter Nieschmidt*

*Bei diesem Beitrag handelt es sich um die Fortsetzung des Artikels „Arbeit und Führung im Wandel - Teil I“ von Prof. Dr. Peter Nieschmidt (Heft 1/2011, Ausgabe downloadbar unter <http://www.tu-chemnitz.de/chemnitz/vereine/cwg>).*

### **1.6. Der Neuansatz des Arbeitsverständnisses im deutschen Idealismus**

#### **1.6.1. Hegels Arbeitsbegriff**

Die Arbeit des Menschen wird bei Hegel dahingehend definiert, dass im formenden Tun Bewusstsein außer sich tritt und das Ergebnis des Tuns ihm gegenüber erscheint. Hegel legt den Akzent dabei nicht so sehr auf die materielle Seite dieses Vorganges, sondern auf die Arbeit des Bewusstseins, das sich hier äußert. So wird Arbeit von Hegel im Ergebnis auch verstanden als Bewusstseinstätigkeit.

Arbeit bezieht sich also nach Hegel umfassender noch als bei Luther, bei dem sie bereits auf konkrete Weise seine ethische Existenz zeigte, auf die gesamte Wirklichkeit des Menschen; sie ist die allgemeine Weise seiner Entwicklung und Entfaltung überhaupt.

#### **1.6.2. Der Arbeitsbegriff in den Frühschriften von Marx**

Marx widerspricht Hegel, wenn dieser meint, dass der Mensch in der industriellen Arbeitswelt des mittleren 19. Jahrhunderts mit der Betrachtung und im Begreifen der Produkte, die seinen Plänen und Konzeptionen entsprungen sind, sich selber begreift und zurückgewinnt. Das gilt nach Marx vielleicht für Künstler, Staatsmänner oder Unternehmer, nicht aber für Industriearbeiter, die lauter Dinge produzieren, die sie selber

nicht planen, die sie nicht interessieren, die sie als Teilstücke nicht begreifen.

Der Industriearbeiter „verwirklicht“ sich also nicht in seiner Arbeit, sondern „entwirklicht“ sich nach Marx, nur um den Lohn zu verdienen, dessen er bedarf, um sich zu reproduzieren für die Arbeit des nächsten Tages. Damit kritisiert Marx die Arbeitsinhalte und -verfahren der frühindustriellen Arbeitswelt – und darin wird man ihm zustimmen müssen. Seine daran anknüpfende Kritik der Eigentumsverhältnisse der bürgerlichen Gesellschaft muss hier nicht weiter interessieren. Es bleibt aber festzuhalten, dass nach Marx die industriellen Arbeitsinhalte und -verfahren einer durchgreifenden Veränderung bedürfen, wenn sie der Ort der Selbstrealisation des Menschen sein sollen.

### 1.6.3. Die Arbeit des Menschen als seine existenzielle Entfaltung

Hegel und Marx hatten gezeigt – und das ist ihr bleibendes Verdienst –, dass die Arbeit für den Menschen nicht etwas Äußerliches, Beliebigen ist, das Wegfallen kann ohne Verlust, sondern dass die Arbeit die eigentliche Grundbestimmung und Verfasstheit des Menschen ist, ohne die er nicht werden kann, was er wirklich ist. Zu der so verstandenen Arbeit gehört dann wesentlich hinzu, dass der Mensch sie immer in irgendwelchen sozialen Bezügen leistet: miteinander oder füreinander, sodass auch die sozialen Beziehungen nichts der Arbeit Äußerliches sind. Der Mensch, der gleichsam asozial vor sich hinproduziert, verwirklicht sich nicht, sondern verfehlt sich und sein Menschsein in solcher Tätigkeit. Sozialität ist für den Arbeitsprozess ebenso konstituierend wie seine innere Produktivität.

Wenn es sich aber tatsächlich so verhält, dann geht es – auch und gerade – in der industriellen Arbeit nicht nur um mehr Lohn und höhere Gehälter, sondern um den Sinn der menschlichen Existenz. Dann kann diese Sinnfrage nicht auf Freizeit, Hobby und Ausgleichsport verlegt werden, sondern verlangt in der Arbeitswelt, in ihren Inhalten, Strukturen und Verfahrensweisen, eine Antwort.

Die philosophischen Frühschriften des jungen Marx, die auf Hegel aufbauen, eröffnen tiefe und gültige Einsichten über das Wesen menschlicher Arbeit, nicht seine vielfach in Frage zu stellenden ökonomischen oder widerlegten geschichtsphilosophischen Theorien. Es gilt also, das Arbeitsverständnis des deutschen Idealismus endlich als Herausforderung an unsere Arbeitswelt zu verstehen.

## 2. Erste Konsequenzen für die Mitarbeiterführung

Warum „arbeiten“ wir also? Die Antwort ist nach dem bisher Gesagten eindeutig: Weil wir damit unser Leben realisieren. Ist nun Arbeit als Selbstrealisierung nur ein Ideal für Führungskräfte, nicht aber für Mitarbeiter, die „nur“ für Geld arbeiten? Resultiert aus diesen Fragestellungen nicht eine Aufgabe für den leitenden Mitarbeiter, Arbeit zu organisieren, dass mehr Möglichkeit zur

Selbstverwirklichung für alle oder wenigstens sehr viele Mitarbeiter besteht?

Diesen Fragen könnte man sich mit dem realistischen Hinweis auf Sachzwänge entziehen: Manche Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte seien nun einmal nicht geeignet, Selbstverwirklichung zu ermöglichen. Dies dokumentiert aber eher einen Mangel an Einfallsreichtum als Realitätssinn, und außerdem liegt dem eine Verwechslung von Führung und Organisationstechnik zugrunde.

Die vom deutschen Idealismus gesehenen Dimensionen der Selbstverwirklichung in der Arbeit können dadurch positiv gestaltet werden, dass der Mitarbeiter kein ausschließlich Betroffener im Arbeitsprozess bleibt, sondern im Mitgestalter am Arbeitsplatz und seiner Arbeitsbedingungen und somit seiner Lebensverwirklichung wird. Führung ist also mehr als ein „technisch“ zu bewältigendes Aufgabenfeld. Das Führungshandeln der Zukunft muss sich den neuen Anforderungen stellen, die sich aus der sozialen Dimension der Arbeit ergeben. Deshalb erweist sich nicht nur die Entwicklung der fachlichen Qualifikation des Mitarbeiters, sondern gerade auch in seiner sozialen Kompetenz als zentrale Führungsaufgabe des Vorgesetzten. Nur der möglichst vielseitig entwickelte Mitarbeiter vermag die Lebensfähigkeit und Effizienz eines Unternehmens zu garantieren.

Bietet die berufliche Arbeitswelt keinen Raum und keine Möglichkeit der Selbstentfaltung des Mitarbeiters, wird er sich diese Möglichkeit woanders suchen und damit seine besten Potenziale außerhalb des Betriebes realisieren.

Das wichtigste Produktivvermögen eines Unternehmens wartet also in den Köpfen und Gemütern qualifizierter Mitarbeiter auf seine Entdeckung und Entwicklung. Hat ein Unternehmen nicht die dafür geeigneten Führungskräfte ausgebildet und angeleitet, hört es bald auf, ein Unternehmen zu sein.

## 3. Führungshandeln statt Führungstechnik

„Die zentrale Aufgabe einer Führungskraft besteht darin, für die Entwicklung und Reifung des Mitarbeiters, für seine Selbstverwirklichung zu sorgen. Sein Führungshandeln entscheidet darüber,

ob gerne gearbeitet wird oder nur gearbeitet werden muss – mit weitreichenden Folgen bei der Erschließung von Produktivitätspotenzialen.“

### 3.1. Zehn Thesen

1. Das calvinistisch-kapitalistische Arbeitsverständnis hat nur die Produktivitäts- und Effizienzsteigerung der Arbeit im Blick.
2. Der deutsche Idealismus (Hegel) begreift darüber hinaus Arbeit als Entwicklung, Selbstentfaltung und letztlich Selbstproduktion des Menschen – auch in sozialer Hinsicht (Sozialkompetenz).
3. Führung von Mitarbeitern zielt in calvinistisch-kapitalistischer Tradition auf kostengünstiges Einsetzen von Produktionsfaktoren oder deutlicher noch: auf produktives Platzen von Kostenfaktoren (Kopfhändeln).
4. Führung im hegelschen Verständnis von Arbeit richtet sich primär auf Mitarbeiterförderung durch individualisierte Aufgabenstellung und Erfolgsbestätigung.
5. Die organisatorische Logik von These 3 und 4: Arbeitsteilung und Kontrolle durch tiefgestaffelte, sachlogische deduzierte Unternehmenshierarchien einerseits versus Training und Supervision von Mitarbeiterpotenzialen in flach und „lean“ gehaltenen Arbeitsgruppen und Projektteams, die aus Kundenorientierung und Leistungsverbesserung ihre organisatorischen Impulse erhalten (induktiv zu legitimierender Unternehmensaufbau) andererseits.
6. Die Unterscheidung von Theorie, Praxis (Handeln) und Poiesis (Herstellen, Machen) bei Aristoteles (384-322 v. Chr.) begründet ein Führungsverständnis, das alle Sachaufgaben bei den verantwortlichen Mitarbeitern belässt und lediglich deren Koordination (einschließlich Koordinierbarkeit und Qualität) sicherstellt.
7. Führung heißt dann, zielgerichtete, sozial- und umweltverträgliche Leistungsentfaltung der Mitarbeiter zu ermöglichen.
8. Kairologie als Lehre vom richtigen Handeln zum richtigen Zeitpunkt ist unabdingbar beim Übergang von einer Funktions- zur Prozessorganisation eines Unternehmens.

9. Phänomenologie als angemessene Erkenntnisweise für kairologisches Handeln versucht die dynamische Ganzheit (oder zumindest die produktive Vielfalt) des einzelnen Mitarbeiters zu erfassen.

10. Mit dem (geleisteten oder unterlassenen) Führungshandeln eines Vorgesetzten (Prozessorganisators) korrespondiert dessen eigene Persönlichkeitsentwicklung

### **3.2. Führung ist das Wissen vom richtigen Handeln**

Unter Führung sind demzufolge nicht eine Reihe technischer Eingriffe in das betriebliche Geschehen zu verstehen. Führung ist das Wissen vom richtigen Handeln.

Die heutigen Führungskräfte lernen und entwickeln ihre Vorstellungen über Arbeit und Beruf aber vor allem im Bereich der Poiesis. D. h.: Sie sind hervorragend ausgebildete Fachkräfte und stehen zumeist plötzlich vor der ganz anders gearteten Aufgabe Menschen zu führen. Führung ist in der europäischen Neuzeit immer mehr unter dem Bereich des „Machens“ subsumiert worden. Die modernen Führungslehren (Management by Objectives, by Results usw.) vermitteln deshalb „Führungstechniken“ (nach aristotelischer Denkweise ein in sich unsinniger Begriff).

Es ist nämlich nicht möglich, mit Führungstechniken auf unterschiedliche soziale Situationen (Arbeitsgruppen mit schwächeren und mittelmäßigen oder leistungsstarken, gut und weniger gut motivierten Mitarbeitern, womöglich beiderlei Geschlechtes etc.) zu reagieren. In diesen sozial höchst komplexen Situationen sind Handlungs- und Erfahrungswissen im Sinne der aristotelischen „Praxis“ erforderlich. Führung will in diesem Sinne eine neue – noch nicht vorhandene – soziale Wirklichkeit herstellen oder besser bewirken.

Die zentrale Aufgabe einer Führungskraft ist es, für die Entwicklung und Reifung des Mitarbeiters, für seine Selbstverwirklichung, zu sorgen – auch vor dem Hintergrund von Wirtschaftlichkeits- und Effizienzüberlegungen.

Das Operieren bloß nach betriebs- und organisationswissenschaftlichen

Gesichtspunkten kann nicht der alleinige Maßstab sein. Führung beinhaltet nicht nur die Verteilung von Aufgaben, die von den „Untergebenen“ nach bestem Wissen und Gewissen erledigt und „nachoben“ wiedergegeben werden. Denn das Interesse des Mitarbeiters zielt keineswegs nur auf die Produktion von Gütern und Dienstleistungen, sondern auch auf die menschlich-sozialen Verhältnisse, die ihn im Betrieb umgeben.

Ein Vorgesetzter sollte um dieses soziale Interaktionsfeld bemüht sein, das in jedem Fall auch dann gestaltet wird, wenn es sich selbst überlassen bleibt. Bei aktiver und bewusster Gestaltung (dieses Interaktionsfeldes) befindet sich der Vorgesetzte in einer erziehenden Funktion. Er entscheidet somit darüber, ob gerne gearbeitet wird oder nur gearbeitet werden muss. In diesem sozialen Interaktionsprozess steckt damit auch eine erhebliche Produktivitätsreserve. Der dargestellte Zusammenhang ist als die soziale Dimension der menschlichen Arbeit zu begreifen.

### **3.3. Konsequenzen und neue Führungsaufgaben**

Wenn dem bisher Aufgezeigten angemessen Rechnung getragen werden soll, kommen wir damit zu den neuen Aufgaben für die Mitarbeiterführung und Arbeitsorganisation. Natürlich geschieht dergleichen auch schon vielerorts – in Ansätzen oder bereits in größerem Umfang - doch ist darum die Präzisierung des Stellenwertes, der diesen neuen Aufgaben im Rahmen von Unternehmensplanung und -führung zukommt, um so dringlicher.

Dazu noch eine Vorbemerkung: Den zu entwickelnden Qualifikationen der jungen Mitarbeiter eines Unternehmens für engagierte Mitarbeiter heute und Führungsfähigkeit morgen kommt keine geringere Bedeutung zu als dem vorhandenen Finanzkapital und der gegenwärtigen Unternehmensführung. Kommt das in den betrieblichen Aufwendungen dafür nicht zum Ausdruck, kann ein Unternehmen rasch das Interesse junger entwicklungsfähiger und williger Mitarbeiter verlieren.

Drei Führungsaufgaben werden damit vordringlich:

1. Die Transparenz der Qualifikationsentwicklung gerade der jungen Mitarbeiter.

2. Die weitestgehende, wenn nicht radikale Flexibilisierung der Arbeitszeit.

3. Die Königsaufgabe des Vorgesetzten: die pädagogische Gestaltung von Arbeitsaufgaben als Lernfeld, d. h. fachliche Qualifikations- und soziale Kompetenzentfaltung des Mitarbeiters.

#### **3.3.1. Transparenz der Qualifikationsentwicklung**

Hier soll weder wiederholt noch zusammengefasst werden, was bereits an konstruktiven Gedanken und brauchbaren Modellen zum innerbetrieblichen Beurteilungswesen gesagt und entwickelt worden ist. Es gilt lediglich festzuhalten, dass ein wirklich aussagefähiges betriebliches Beurteilungsverfahren in hohem Maße unternehmensindividuell erarbeitet werden muss, weil neben Betriebsgröße, Branche, Mitarbeiter- und Qualifikationsstruktur auch geografische Besonderheiten der Mentalitäts- und Populationsdifferenzierungen eine nicht unerhebliche Rolle spielen können. Arbeit – von Menschen geleistet – ist eben nichts Abstraktes und kann darum nicht als etwas Abstraktes beurteilt werden.

In unserem Zusammenhang ist viel mehr etwas anderes, gleichsam Vorgängiges aufzuzeigen: die Abhängigkeit eines Beurteilungswesens und seiner Aussagefähigkeit von der Gesprächskultur eines Unternehmens und seiner Führungskräfte. Ein Vorgesetzter, der nicht in der Lage ist, sich in Anschauung und Gespräch die Begabung, das Temperament, die Lerngeschichte in Ansätzen, vor allem aber das Entfaltungspotenzial und den Entfaltungswillen seiner Mitarbeiter zu erschließen, kann mit oder ohne Beurteilungsverfahren bestenfalls Ungenaues über Menschen sagen, für deren beruflichen Werdegang er die Verantwortung hat.

Ein Unternehmen, das sich und seinen Mitarbeitern die Entwicklungen von Begabungen und Fähigkeiten transparent machen will, muss zunächst für die Gesprächsfähigkeit und die Gesprächsbereitschaft seiner Vorgesetzten Sorge tragen. Sofern also von der Betriebshierarchie, die in der Frage der Beurteilung von Qualifikationsentwicklungen mög-

---

lichst flach gehalten sein sollte, nicht regelmäßig Auskunft verlangt wird über Fortschritte, Schwierigkeiten oder gar Stagnation in der Qualifikationsentwicklung der Mitarbeiter, kommt der Aufbau einer unternehmenseigenen Gesprächskultur nicht einmal zu tragfähigen Fundamenten.

„Eine seiner wichtigsten Vorgesetztenaufgaben besteht in der Qualität und Feinnervigkeit der Urteile, die er über seine Mitarbeiter abzugeben vermag.“

Der vielleicht junge, zunächst einmal fachlich versierte und hier Selbstwertgefühl und Autorität absichernde Vorgesetzte wird nur dann wirklich Führungsfähigkeit und Handlungskompetenz entwickeln, wenn die Erarbeitung und dauernde Verbesserung seiner (übrigens höchst individuellen) Gesprächsfähigkeit mit den Mitarbeitern ihm abverlangt und in ihrer Bedeutung ihm sehr konkret klar gemacht wird: Eine seiner wichtigsten Vorgesetztenaufgaben besteht in der Qualität und Feinnervigkeit der Urteile, die er über seine Mitarbeiter abzugeben vermag.

Ist ein Vorgesetzter nicht fähig, diese soziale Interaktionskompetenz zu entwickeln, ist er selbst bei genialer Begabung für Fachprobleme mit einer Führungsaufgabe überfordert; sie ihm dennoch zu übertragen, heißt nicht nur ihn und seine Mitarbeiter letztlich zu frustrieren, sondern auch wertvolle Arbeits- und Lebensenergien in fruchtlosen Kommunikationsprozessen zu vergeuden – vermutlich Defizitquelle Nummer eins eines jeden Unternehmens.

Die nachwachsende Mitarbeitergeneration jedenfalls erwartet ein hohes Maß an Gesprächsfähigkeit, das heißt an Zuwendung, an entgegengebrachter Ernsthaftigkeit, vor allem an individueller Wahrnehmungs- und Urteilsfähigkeit von ihren Vorgesetzten. Insbesondere diese Eigenschaften haben sie alle in Kleinfamilien oder gar als Einzelkinder, im Bereich der Freizeit mit vorwiegend selbst gewählten Partnern kennen und schätzen gelernt. Verweigert ihnen die Arbeitswelt solche Kommunikationen, solche Fremd- und Selbstachtung, werden sie sich eines Tages – und sei es nur partiell – der Arbeitswelt verweigern.

### 3.3.2. Flexibilisierung der Arbeitszeit

Wenn man davon ausgehen kann, dass immer höhere Kapitalinvestitionen pro Arbeitsplatz eine nicht zuletzt im globalen Vergleich notwendige höhere zeitliche Auslastung rasch veraltender technischer Ausrüstung verlangen, so sind Schichtarbeit und Jobsharing eine unumgängliche, zunächst aber nur quantitativ ansetzende Lösung des Problems. Selbst eine begrenzte Sonntagsarbeit (in Landwirtschaft, aber auch Gaststätten-, Verkehrs- und Kulturbetrieben, sogar Gewerkschaften und Kirchen seit Längerem unverdächtig) wird, branchenübergreifend eingeführt, nicht alle Schwierigkeiten beheben, da hinter den quantitativ-organisatorisch vielleicht sogar machbaren Lösungen ein qualitatives Führungsproblem steckt: Die Motivation der Mitarbeiter, die produktivste, energiereichste Lebenszeit eben den beruflichen Aufgaben zu widmen. Diese Führungsaufgabe ist um so schwieriger, als die schulische Sozialisation der Mitarbeiter im Durchschnitt eher gegenteilig verlief.

„Nur in dem Maße aber, in dem ein Vorgesetzter glaubwürdig und erfahrungsbasiert zum pädagogischen Förderer seiner Mitarbeiter wird, kann er sie auch kontinuierlich zu Leistungsbereitschaft und Engagement motivieren.“

Wenn ein Mitarbeiter nicht überzeugt ist, dass sein Fortkommen in Sachkompetenz und Einkommensposition bei seinem Vorgesetzten in guten Händen ist, wird er seinen persönlichen Entfaltungswillen und Geltungsdrang immer weniger an seinem Arbeitsplatz einsetzen.

Dieser sicherlich nicht unbeträchtlichen Gefahr lässt sich allein mit den bisherigen quantitativ-organisatorisch ausgerichteten Verfahren der Arbeitszeitorganisation nicht begegnen. Hier sind – sozialinitiativ – neue Qualitäten der zeitlichen Organisation beruflicher Leistung zu entwickeln. Es geht um die weitestgehende und – wo immer mögliche – um die radikale Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeit, was im Klartext die Individualisierung der Arbeitszeit heißt. Die Festlegung von Produktionsabläufen angesichts zu leistender Auftragserfüllung wird so zum Problem von einzelnen Mitarbeitern oder Gruppen

und ihren Vorgesetzten und ist nicht länger Gegenstand von notwendigerweise schematisierenden Betriebsordnungen oder gar von Flächentarifen.

Die hier bestehenden tarifrechtlichen Schwierigkeiten sollten nicht geleugnet, aber auch nicht für unüberwindlich gehalten werden. Es geht um die weitestgehende Autonomie von Abteilungen und auch einzelner Mitarbeiter bei der zeitorganisatorischen Gestaltung ihrer Produktion oder Dienstleistung.

Auf diese Weise entsteht eine in ihrer Motivationskraft und Produktivität gar nicht zu überschätzende Bewusstseinsveränderung bei den Mitarbeitern – nicht aufgrund ideologischen Geschwätzes oder verbaler Schönfärberei, sondern aus einer faktischen und qualitativen Wirklichkeitsveränderung: Aus dem traditionell arbeitszeitlich eingebundenen und gezwungenen Arbeitnehmer wird Schritt für Schritt ein zeitorganisatorischer recht freier, jedenfalls verhandlungsfähiger Auftragnehmer. Es vermag übrigens in dem Problemfeld „Auftrag – Fertigstellungstermin – Notwendigkeiten der Kooperation und Koordination – eigene Leistungsfähigkeit – Zeitreserven wegen Fehlermöglichkeiten etc.“ niemand kompetenter zu entscheiden als der betreffende Mitarbeiter und sein Vorgesetzter.

Der Hinweis, hier würden Spezialfälle verallgemeinert, zeugt eher vom Linsengericht alt eingefahrener Denkgewohnheiten als vom Erstgeburtsrecht unternehmerischer Innovationsfähigkeit.

### 3.3.3. Pädagogische Gestaltung von Arbeitsaufgaben – oder vom „Vorgesetzten zur Führungskraft“

Aus dem bisher Gesagten ergibt sich zusammenfassend die Königsaufgabe des Vorgesetzten: Qualifikations- und Kompetenzentfaltung des Mitarbeiters oder anders ausgedrückt: die weitestgehende Gestaltung der Aufgaben in Produktion oder Dienstleistung als Lernfeld. Zweifellos ist das leichter gesagt als getan. Wer liebt als Vorgesetzter nicht die letzten ihm verbliebenen Aufgaben jenseits von Alltag und Routine, die, wenn auch nicht gleich Innovations-, so doch häufig komplizierte Anpassungsentscheidungen fordern. Hier kann man seine Erfahrung, seine inner- und außerbetrieblichen Kontakte als Herrschafts-

---

wissen demonstrieren und vor seinen Mitarbeitern brillieren.

Genau diese „Heilige Kuh“ gilt es zu opfern als Lernfeld für den oder die begabtesten und förderungswürdigsten Mitarbeiter, selbst wenn die Erfüllung dieser Aufgaben damit kaum besser gelingt und sicherlich mehr Zeitaufwand erfordert. Als Lohn winkt dem Vorgesetzten im Laufe der Zeit allerdings die Entwicklung einer Kompetenz, von deren Fehlen er zunächst gar keine Ahnung hatte. Es lernt bei diesem Vorgang des Transfers von Aufgaben nämlich nicht nur sein Mitarbeiter fachlich, sondern er selber pädagogisch eine Menge Neues (zum Beispiel welcher Mitarbeiter wann wie viel Hilfe benötigt, welcher unbedingt alles allein machen kann oder Rat als Einmischung und Kontrolle wertet).

Über die zunehmende fachliche Qualifikation der Mitarbeiter hinaus muss der Vorgesetzte auch die Entwicklung ihrer sozialen Kompetenz im Auge haben. Damit sind nicht nur Kooperations- und Koordinationsfähigkeiten mit Blick auf die Kollegen gemeint, sondern gerade auch das richtige „Umgehenkönnen“ mit betrieblichem Insiderwissen, Informationen über informelle Organisationsstrukturen des Unternehmens, ungeschriebenen Regeln und ihren möglichen und unmöglichen Verletzungen. Hier gilt es zu unterscheiden, welcher

Mitarbeiter wann in dieses komplizierte Handlungsfeld eingeführt und welcher als künftiger Fachreferent oder Spezialist vielleicht nur wenig damit in Berührung kommen sollte.

Eine solche umfassende Qualifikationsentwicklung, die der nachlässige, egoistische oder ängstliche Vorgesetzte seinen Mitarbeitern auch vorenthalten kann, ist immer zugleich auch geleistete oder unterbliebene Persönlichkeitsentwicklung. Und sie ist es in einem doppelten Sinne: Nicht nur der Mitarbeiter erfährt oder entbehrt sie. Wirkliche Persönlichkeitsentwicklung seiner Mitarbeiter geleistet zu haben, prägt das Gesicht des Vorgesetzten nicht weniger als ihre Unterlassung.

„Es hinterlässt nun einmal Spuren im menschlichen Antlitz, ob sich jemand 20 Jahre ausschließlich um seine eigene Karriere oder auch um die der ihm anvertrauten Mitarbeiter gekümmert, gesorgt und geplagt hat.“

Auch wenn der erste Typ von Vorgesetzten – und mehr als ein Typ ist er nicht – noch immer zahlreich in Vorständen und Aufsichtsräten anzutreffen ist, die Zukunft gehört ihm sicher nicht, und er wird sie auch nicht prägen; dazu ist er in Persönlichkeitsstruktur und sozialer Handlungskompetenz zu borniert und engstirnig geblieben. Mit dem ausgeübten Amt schwindet zumeist sehr

schnell auch seine persönliche und gesellschaftliche Bedeutung, vor allem seine Bedeutung für das Unternehmen.

Deshalb kann das erfolgs- und zukunftsorientierte Unternehmen viele solcher Vorgesetztenentypen auch nicht mehr verkraften, denn mit dem Persönlichkeitsniveau der Führenden korrespondiert die Kultur eines Unternehmens. Unternehmenskultur besteht nämlich nicht nur darin, in welchem Ausmaß Mitarbeiter eingesetzt werden können, um Kapital wachsen zu lassen, sondern auch darin, inwieweit mit eingesetztem Kapital und dem persönlichen Führungsvermögen der Führungskräfte Mitarbeiter qualifiziert werden. Diesen Führungspersönlichkeiten wird die Zukunft gehören, weil sie für jegliches Unternehmen Ressourcen erschließen, von denen das bloße Kapital oder der nur karriereorientierte Vorgesetzte keine Ahnung haben: das Entfaltungspotenzial und den Entfaltungswillen qualifizierter Mitarbeiter.

Das wichtigste Produktivvermögen eines Unternehmens wartet also in den Köpfen junger Mitarbeiter auf seine Entdeckung und Entwicklung. Hat ein Unternehmen nicht die dafür geeigneten Führungskräfte ausgebildet und angeleitet, hört es bald auf, ein Unternehmen zu sein.

*Ergänzte und überarbeitete Fassung der Gastvorlesung „Führungshandeln statt Führungstechniken“ vom 10.11.10.*

---

## Ergebnisheterogenität in der Strategischen Managementforschung – Analyse und Lösungsmöglichkeiten

von Dr. rer. pol. Norbert Steigenberger

*Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Inauguraldissertation von Dr. rer. pol. Norbert Steigenberger.*

### **Erkenntnisinteresse, Forschungsbedarf und Gang der Arbeit**

Die Strategische Managementforschung wird sehr häufig für ihre Unfähigkeit kritisiert, konsistente Ergebnisse zu generieren. Zu sehr vielen Forschungsfragen liegt ein Strauß an Arbeiten vor, die, obgleich sie das gleiche Thema mit ähnlicher Methodik bearbeiten, doch zu vollständig gegensätzlichen Ergebnissen gelangen. Gründe hierfür zu diskutieren, diese deduktiv zu durchdringen und schließlich empirisch auf Relevanz zu überprüfen

ist der Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Es galt der Vermutung nachzugehen, dass die zentrale abhängige Variable, die Leistung einer Organisation, hierbei eine entscheidende Rolle spielen könnte. Ausgangspunkt dieser Vermutung war die Beobachtung, dass eine Reihe von Studien vorliegen, die mehrere Leistungsindikatoren als abhängige Variablen mit den selben unabhängigen Variablen in einen Zusammenhang bringen; der Zusammenhang stellt sich je nach verwendetem Leistungsindikator häufig ganz anders dar. Zugleich äußern eine Reihe Autoren Unbehagen ob des Wissensstandes um diese zentrale abhängige Variable im Fachgebiet (Chakravarthy, 1986; Lebas, 1995; Zimmerman,

2001; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003; Powell, 2003; Boyd, Gove, & Hitt, 2005; Combs, Crook, & Shook, 2005; Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009). Neben der Operationalisierung der Leistung kommt auch der Abgrenzung der Teilpopulation, aus der die Stichprobe einer Studie gezogen wird, sowie dem unklaren zeitlichen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung eine Schlüsselrolle bei der Analyse der Heterogenität der Studienergebnisse in der Strategischen Managementforschung zu. Empirisch galt es, den state of the art in der Strategischen Managementforschung hinsichtlich der Operationalisierung von Leistung und des Umgangs mit den beiden anderen vermuteten Einflussfaktoren auf die



*Dr. Norbert Steigenberger ist seit 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Personal und Führung der TU Chemnitz (Prof. Dr. Peter Pawlowsky). Neben seinem Einsatzgebiet in der Lehre und seinen dissertationsbezogenen Forschungen leitete er operativ das Forschungsprojekt „Innovation durch Förderung von nachhaltiger Hochleistung“, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des ESF gefördert wurde. Die Forschungen von Dr. Steigenberger konzentrieren sich auf Machtprozesse in Organisationen, Methoden der Strategischen Managementforschung, Teamleistung in verlässlichkeitsorientierten Organisationskontexten und die Entscheidungsforschung.*

Heterogenität von Studienergebnissen, die Populationsselektion und das Zeitversatzproblem, zu beschreiben sowie den Einfluss, den die drei genannten Methodenprobleme auf die Ergebnisse in der Strategischen Managementforschung ausüben, zu quantifizieren und so die deduktiv gewonnenen Annahmen in der Empirie zu überprüfen. Schließlich waren Empfehlungen für die wissenschaftliche Praxis abzuleiten.

### **Epistemologische Betrachtungen, der Leistungsbegriff und das Fachgebiet der Strategischen Managementforschung**

Am Beginn der Betrachtungen stand eine Analyse der Art der Wissensgewinnung, vor deren Hintergrund die aufgeworfenen Fragen verstanden werden können. Verständnisleitend für diese Arbeit ist das kritisch-rationalistische Verständnis der Wissenschaften, wie

es insbesondere von Gottfried Wilhelm Leibniz, Immanuel Kant und Karl Popper entwickelt wurde. Ausgehend von der Annahme der Existenz einer äußeren Realität findet Wissensfortschritt durch die Prüfung von Hypothesen statt, die umso gehalt- und damit für den Erkenntnisgewinn wertvoller sind, je mehr Fälle sie ausschließen. Diese Hypothesen wiederum werden aus Theorien gewonnen, die sich aus Sätzen zusammensetzen, die auf in sich schlüssigen Axiomensystemen basieren. Durch die stetige Weiter- oder Neuentwicklung von falsifizierten Theorien findet Wissensfortschritt statt. Im Rahmen sozialwissenschaftlicher Arbeiten ist jedoch insbesondere die Zeit- und Kontextgebundenheit wissenschaftlicher Ergebnisse als prohibitiv für Verfahren anzusehen, die der „reinen Lehre“ Poppers, dem Verwerfen aller einmal falsifizierter Theorien, folgen wollen. Nötig und in der Praxis handlungsleitend ist die ständige Weiterentwicklung von Theorien, solange diese gute Erklärungsbeiträge für bestimmte Kontexte liefern und nicht durch bessere Theorien abgelöst wurden, auch wenn sie in bestimmten Zusammenhängen falsifiziert werden. Insbesondere vor dem Hintergrund der immer wieder beobachteten Heterogenität in den Ergebnissen von Studien zu gleichen Themen, dem Ausgangspunkt der Betrachtungen dieser Arbeit, ist dieses Vorgehen notwendig, da regelmäßig nicht entschieden werden kann, ob eine beobachtete Falsifizierung einer Hypothese tatsächlich auf den falsch vorhergesagten kausalen Zusammenhang zwischen erklärender und erklärter Variablen oder auf unbeobachtete Einflussfaktoren zurückzuführen ist. Die Entstehung von Wissen wird als Prozess der Deduktion, der Ableitung spezifischer Aussagen aus Allgemeinen, verstanden. Aus allgemeinen Theorien werden spezielle Hypothesen abgeleitet, die in bestimmten Kontexten und Erklärungszusammenhängen geprüft werden. Ergebnisse dieses Prüfprozesses fließen dann wieder in den Diskurs ein. Diese Logik des Vorgehens hat sich in den Wirtschaftswissenschaften bewährt und bis heute weitgehend durchgesetzt.

Hypothesentests basieren auf der Prüfung kausaler Aussagen, das heißt Aussagen darüber, ob und wie Umstand A zu Zustand B führt. Im Rahmen des in dieser Arbeit beleuchteten Themenfeldes der Strategischen Managementforschung ist der interessierende Zustand B sehr

häufig die Leistung einer Organisation. Das Konstrukt der Leistung ist jedoch äußerst vielschichtig. Im Kontext der Strategischen Managementforschung findet, zumeist ohne dass dies expliziert würde, ein ergebnisorientierter Leistungsbegriff Verwendung. Das heißt Leistung ist nicht die Handlung des Leistens, sondern das Ergebnis einer Handlung, beziehungsweise das Ergebnis einer Serie von Handlungen. Für eine Gesamtorganisation ist die Leistung, so die Arbeitsdefinition der hier vorgelegten Studie, die Summe der Ergebnisse der Tätigkeiten ihrer Mitglieder. Woran dieses Ergebnis gemessen wird ist jedoch in den seltensten Fällen objektiv evident sondern vielmehr meist Gegenstand subjektiver Entscheidungsprozesse des Messenden und überdies von den Umständen (insbesondere Zugang zu und Verfügbarkeit von Daten) bestimmt. Leistung ist zudem immer relativ, gewinnt ihren Sinn also erst durch den Vergleich mit einer anderen Größe, sei es einer Sollvorgabe, dem Vergleich mit anderen Organisationen oder einer Längsschnittbetrachtung, also dem Vergleich mit in der Vergangenheit liegenden Messpunkten. Um sinnvoll im Sinne der Strategischen Managementforschung verwendbar zu sein, muss der Indikator, der das Konstrukt Leistung beschreibt, außerdem quantifizierbar sein.

Die Perspektive eines quantitativ arbeitenden Wissenschaftlers, die dieser Arbeit zu Grunde liegt, unterscheidet sich dabei deutlich von der Perspektive auf die Leistung, die aus Sicht der Unternehmenssteuerung, dem Fachbereich des Business Performance Measurement, eingenommen wird. In letzterem Fall liegen in der Regel tiefgreifende Informationen aus der interessierenden Organisation vor, die Untersuchungsobjekte sind vorher bekannt, es sind relativ wenige, Messinstrumente können für den Einzelfall individuell ausgewählt oder entwickelt werden. Der quantitativ arbeitende Wissenschaftler dagegen ist an Zusammenhängen interessiert, die nicht nur für Einzelfälle gelten, er arbeitet daher in der Regel mit einer relativ großen Zahl an Organisationen. Diese Organisationen müssen allesamt mit demselben Instrumentarium zur Messung der Leistung bewertet werden, um Vergleiche zu ermöglichen. Zumeist ist oftmals zu Beginn der Untersuchung nicht klar, welche Unternehmen beleuchtet werden sollen. In aller Regel verfügt der Wissenschaftler

darüber hinaus als den interessierenden Organisationen nicht Angehöriger über einen limitierten Zugang zu Informationen. Allgemein gilt so, dass Indikatoren, die in der Strategischen Managementforschung Verwendung finden können, auch im Business Performance Measurement brauchbar sind, der Umkehrschluss gilt jedoch nicht. Komplexere Leistungsbeurteilungsinstrumente wie etwa Balanced Scorecards lassen sich im Kontext der Strategischen Managementforschung nicht anwenden. Die beiden Fachgebiete sind damit in Bezug auf die Operationalisierung von Leistung getrennt zu betrachten.

### **Konzeptionelle Ansätze zur Erklärung der Ergebnisheterogenität in der Strategischen Managementforschung**

Im Anschluss an diese grundlegenden Betrachtungen wurden drei mögliche Ursachen für die beobachtete Heterogenität in den Ergebnissen von Arbeiten der Strategischen Managementforschung konzeptionell analysiert: das Problem der Verallgemeinerbarkeit von Forschungsergebnissen über unterschiedliche Unternehmenspopulationen, das Problem der Wertschöpfung und -verteilung zwischen Stakeholdergruppen in Organisationen sowie das Problem der unklaren zeitlichen Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung.<sup>1</sup>

Das Problem der Populationsselektion tritt auf, da die Grundgesamtheit der Strategischen Managementforschung, die Gesamtheit aller Unternehmen zu jedem beliebigen Zeitpunkt, unüberschaubar groß ist. Sie verschließt sich so einer Vollerhebung, auch eine Stichprobenziehung mit Quota-Verfahren ist aufgrund der Heterogenität dieser Grundgesamtheit kaum möglich. Entsprechend ist es notwendig, die Grundgesamtheit auf eine handhabbare Teilpopulation einzugrenzen, etwa indem lediglich Unternehmen einer bestimmten Branche in einer einzelnen Volkswirtschaft zu einem definierten Zeitpunkt betrachtet werden. Mit der Auswahl dieser Teilpopulation, die sehr häufig nicht aus der Logik der zu bearbeitenden Forschungsfrage sondern der des Forschungsprozesses

gewählt wird, geht ein Verlust an Verallgemeinerbarkeit einher. Die betrachtete Teilpopulation ist nicht mehr notwendigerweise repräsentativ für die Grundgesamtheit, für die eine Aussage intendiert und unter Umständen auch suggeriert wird. Die mit der Teilpopulation einhergehende Begrenzung der Aussagemacht der Forschungsergebnisse wird in der Forschungspraxis häufig nicht weiter diskutiert, spätestens bei der Zitation der Ergebnisse in anderen Studien wird Forschungsergebnissen eine Aussagemacht unterstellt, die aufgrund der begrenzten Größe der untersuchten Teilpopulation so nicht gegeben ist. Es kommt zu einer Entkontextualisierung von Forschungsergebnissen. Folgerichtig ergeben sich, wenn unterschiedliche Studien gleiche Zusammenhänge in unterschiedlichen Teilpopulationen betrachten, heterogene Ergebnisse. Am häufigsten wird die Grundgesamtheit aller Unternehmen nach Land, Branche, Notierung und Größe selektiert. Aus anderen Forschungen liegen Erkenntnisse vor, die die Relevanz dieser Selektionsfilter nahelegen, die also annehmen lassen, dass sich kausale Zusammenhänge in unterschiedlichen Branchen, für Unternehmen unterschiedlicher Größe und so weiter anders darstellen könnten. Wäre dem so, wäre die Branche, Größenklasse und so weiter, aus der Unternehmen für eine bestimmte Studie gezogen werden, ein möglicher moderierender Einfluss auf Forschungsergebnisse in der Strategischen Managementforschung.

Ein vielversprechender Ansatzpunkt zum Verständnis des Einflusses der Leistungsoperationalisierung auf die Ergebnisse der Strategischen Managementforschung bietet die Appropriationstheorie. Diese beschreibt die Verteilung der Wertschöpfung in einer Organisation zwischen Stakeholdergruppen. Ausgehend von der Kernperformance, die die gesamten geschaffenen Werte umfasst, versuchen alle Stakeholdergruppen einer Organisation, von Zulieferern und Kunden über Mitarbeiter und Management bis hin zu den Eigentümern, einen möglichst großen Teil dieser Wertschöpfung zu vereinnahmen. Die Verteilung der geschaffenen Werte ist damit ein politischer Prozess, dessen Ausgang durch die relative Verhandlungsmacht der Stakeholdergruppen bestimmt wird. Je nachdem wo in diesem Prozess die Leistung gemessen wird sind mehr oder weniger un-

erklärte Faktoren in einem beobachteten Leistungsergebnis beinhaltet, nämlich die Verhandlungsmacht von keinen, wenigen oder vielen Stakeholdergruppen. Arbeiten Studien mit Leistungsoperationalisierungen, die nah am Konzept der Kernperformance messen, sollten sie, dieser Theorie zufolge, ceteris paribus stärkere Zusammenhänge zwischen leistungsbeeinflussenden Faktoren und der Leistung der untersuchten Unternehmen finden.

Als Basistheorie liegt der Appropriationsbetrachtung die Organisationstheorie der expliziten und impliziten Verträge zu Grunde. Diese erlaubt die Abkehr von der Annahme rein eigennutzmaximierenden Verhaltens, wie sie in der Agency-Theorie verständnisleitend ist, und damit die Abbildung von Performanceunterschieden zwischen Organisationen. Es gibt keine Prinzipale mehr, vielmehr ringen verschiedene Stakeholder um Einfluss. Die Definition einer Zielfunktion ist nun nicht mehr von außen, durch die Basistheorie, vorgegeben, sondern vielmehr Aufgabe der jeweiligen Entscheider, im Zuge der Unternehmenssteuerung ist dies die Unternehmensführung, für Überlegungen zur wissenschaftlichen Analyse der Leistung von Organisationen sind es die durchführenden Wissenschaftler. Folgt man dieser Argumentation kann es durch den Wegfall dieser eindeutigen Zielfunktion keine aus theoretischen Überlegungen heraus überlegene Leistungsoperationalisierung geben. Vielmehr muss diese so gewählt werden, dass sie für die zu untersuchenden Forschungsfrage funktional und angemessen ist. Unter dieser Annahme ist die Appropriationstheorie relevant. Die Möglichkeit, Zusammenhänge zwischen erklärenden Variablen und der Performance abzubilden könnte, bei Betrachtung der selben erklärenden Variablen, wesentlich von der Nähe der abhängigen Variablen „Leistung“ zur Kernperformance abhängen. Dies könnte einen Teil der Heterogenität der Studienergebnisse in der Strategischen Managementforschung erklären.

Das dritte diskutierte Problem betrifft den unklaren zeitlichen Zusammenhang zwischen erklärenden und erklärten Variablen. Insbesondere in der Strategischen Managementforschung, die darauf angewiesen ist, sehr komplexe Zusammenhänge auf einfache und überprüfbare Kausalbeziehungen zu reduzieren, ist das Wissen zentral, wann eine bestimmte Ak-

<sup>1</sup> Aus Gründen der Fokussierung und Argumentationsklarheit konzentriert sich der Hauptteil der Arbeit auf diese drei zentralen Methodenprobleme, eine Reihe weiterer in der Literatur diskutierter Problemfelder wird im Anhang thematisiert und eingeordnet.

tion zu einer zugehörigen Reaktion führt. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass, wenn die Gefahr besteht die abhängige Variable zum falschen Zeitpunkt zu messen, Zusammenhänge tendenziell verschleiert werden. Es stehen verschiedene Instrumentarien zur Verfügung, um den Zeitversatz zwischen Ursache und Wirkung zu modellieren. So erlauben etwa Paneldatenuntersuchungen die Einbeziehung verschiedener Messzeitpunkte für die abhängige Variable, mit Dummy-Variablen kann für den Einfluss eines bestimmten Zeitpunktes kontrolliert werden, Experten wird die Fähigkeit zugeschrieben, Entwicklungen der näheren Zukunft zu prognostizieren, auch die Verwendung von über längere Perioden gemittelten Leistungsindikatoren stellt einen Weg zur Eingrenzung des Problems dar. Die aus den konzeptionellen Überlegungen heraus empfehlenswerteste Vorgehensweise ist die deduktive Ableitung von Hypothesen über den erwarteten zeitlichen Zusammenhang zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen sowie dessen unmittelbare Überprüfung im empirischen Modell. Die Berücksichtigung oder Nichtberücksichtigung des Zeitversatzproblems könnte in jedem Fall eine unbeobachtete Variable darstellen, die die Heterogenität von Forschungsergebnissen im Fachgebiet erklären könnte.

### Empirische Analyse

Am Beginn des folgenden empirischen Teils der Arbeit stand zunächst eine qualitative Literaturreview. Ziel war die Ermittlung eines Status Quo der Strategischen Managementforschung. Hierzu wurden drei Jahrgänge der beiden führenden Journals in der Strategischen Managementforschung, des Strategic Management Journal und des Academy of Management Journal, vollständig erhoben. Mehr als die Hälfte aller Arbeiten, die in den beiden Journals erschienen sind, legen Untersuchungsdesigns zu Grunde, die eine Operationalisierung von Leistung voraussetzen. Die Operationalisierung von Leistung ist im Fachgebiet also in der Tat zentral. Jeweils etwa ein Viertel dieser Studien arbeitet mit accounting-, markt- und prozessbasierten Kennzahlen, die übrigen 25 Prozent verteilen sich auf expertenbasierte und feldspezifische Operationalisierungen, ein dominantes Paradigma der Leistungsoperationalisierung ist also nicht zu beobachten. Insgesamt finden 27 verschie-

Nr.	Hypothese	Ergebnis
H1.1	Korrelationen zwischen Leistung und Ressourcen unterscheiden sich signifikant, je nachdem, welche Branchen betrachtet werden.	nicht bestätigt
H1.2	Studien, die mehr als eine Branche umfassen, berichten geringere Korrelationen und weisen höhere Varianzen auf als Studien, die sich auf eine oder wenige Branchen konzentrieren.	nicht bestätigt
H1.3	Korrelationen unterscheiden sich in statistisch signifikanter Weise, je nachdem, welche Zeitabschnitte in den zu Grunde liegenden Primärstudien betrachtet werden.	Keine Aussage möglich, von H2 überlagert
H1.4	Korrelationen unterscheiden sich in statistisch signifikanter Weise, je nachdem, ob gelistete oder nicht gelistete Unternehmen untersucht werden.	Keine Aussage möglich, von H2 überlagert
H2	Die Korrelation zwischen Performance und Ressource fällt schwächer aus, je weiter sich die zu Grunde gelegte Performanceoperationalisierung vom Konzept der Kernperformance entfernt, je mehr sie also bereits Objekt des Verteilungskampfes zwischen Stakeholdergruppen war.	bestätigt
H3.1	Studien, die mit Time-Lag-robusten Leistungsoperationalisierungen arbeiten, finden einen stärkeren Zusammenhang zwischen Ressourcen und Performance als Studien, deren Performanceoperationalisierungen nicht robust gegenüber Zeitversatzphänomenen sind.	Teilweise bestätigt
H3.2	Der Teil der Studien, der nicht mit für Zeitversatz robusten Verfahren arbeitet, weist eine höhere Varianz auf als der Teil, der robuste Verfahren einsetzt.	nicht bestätigt
Zusammenfassung Hypothesen Metaanalyse		

dene Indikatoren zur Leistungsmessung Verwendung, am häufigsten werden Kapitalrentabilitäten, Einschätzungen interner Experten, Market-to-Book Ratios, Umsatz und Überleben genutzt. Im Schnitt arbeiten die Studien mit 1,3 Performanceoperationalisierungen, es kommt also relativ häufig vor, dass die Leistung in einer Untersuchung mit zwei oder mehr unterschiedlichen Indikatoren erfasst wird. Angesichts der Möglichkeit, dass unterschiedliche Leistungsoperationalisierungen zu unterschiedlichen Studienergebnissen führen können, ist dies zu begrüßen. Teilpopulationen werden insbesondere über Branchen, Volkswirtschaften sowie Größe und Notierungsstatus der einbezogenen Unternehmen abgegrenzt, trivialerweise notwendig ist überdies die Beschränkung der Arbeit auf einen bestimmten Zeitraum. Das Problem des Zeitversatzes wird, anders als von anderen Autoren noch befürchtet (Bergh, Hanke, Balkundi, Brown, & Chen, 2004, Greve & Goldeng, 2004), in der aktuellen Forschung erkannt und breit rezipiert. Nur eine Minderheit der in der qualitativen Literaturreview untersuchten Studien arbeitet mit Verfahren, die für Zeitversatzprobleme anfällig sind.

Die drei deduktiv ermittelten Ansätze zur Erklärung der Heterogenität von Er-

gebnissen in der Strategischen Managementforschung (Populationsselektion, Appropriation von Wertschöpfung, Time Lag) galt es im Anschluss auf statistische Relevanz zu überprüfen. Gewählt wurde hierzu der Ansatz einer Metaanalyse, die die Varianz der Ergebnisse von Primärstudien in einem häufig beforschten Teilgebiet der Strategischen Managementforschung, dem Zusammenhang zwischen Performance und Ressourcen im Sinne des Resource-based view, analysieren und mit den drei diskutierten methodischen Problemen in Verbindung bringen sollte. Hierzu wurde ein Datensatz mit publizierten Arbeiten zum Zusammenhang zwischen Ressourcen und Performance erstellt. Die in den jeweiligen Arbeiten gefundenen Stärken dieses Zusammenhangs wurden in Form der jeweils ermittelten Korrelationskoeffizienten als abhängige Variable der Metaanalyse definiert. Aus den deduktiven Überlegungen heraus wurden Gruppierungsvariablen erstellt, die den Datensatz der Metaanalyse anhand interessierender Kriterien der jeweiligen Primärstudien aufteilen.

Zentrales Problem metaanalytischer Untersuchungen ist die in der Regel recht begrenzte Größe des erstellbaren Datensatzes. Da zu vielen Zusammenhän-

gen nur relativ wenige Primärstudien vorliegen, ist der mögliche Erkenntnisgewinn häufig gering. Notwendig zur Beantwortung der Forschungsfragen der hier vorgelegten Arbeit war daher einen Zusammenhang zu analysieren, zu dem eine ausreichend große Zahl an Primärstudien vorliegt. Hier bot sich die Verwendung des Datensatzes zum Resource-based view an, da zum Zusammenhang zwischen Ressourcen im Sinne des Resource-based view und der Leistung von Organisationen eine Anzahl an Studien vorliegt, die im Rahmen der Metaanalyse auch aufwändigere statistische Verfahren anwendbar macht. Überdies ist nach dem bisherigen Kenntnisstand begründet davon auszugehen, dass tatsächlich eine kausale Verknüpfung zwischen abhängiger und erklärender Variablen besteht, die durch unbeobachtete beeinflussende Variablen, etwa die Art der Leistungsoperationalisierung, mehr oder weniger stark verschleiert wird. Auch dies ist eine Voraussetzung der durchgeführten Metaanalyse.

Die obenstehende Tabelle fasst die deduktiv gewonnenen und in der Metaanalyse getesteten Hypothesen sowie die erzielten Ergebnisse der Hypothesentests zusammen.

Im Rahmen der Analyse des Einflusses unterschiedlicher Teilpopulationen (Hypothese H1.1 bis H1.4) waren keine eindeutigen Ergebnisse zu erzielen. Während für unterschiedliche Branchen kein signifikanter Effekt auf die Stärke der Korrelation zwischen Performance und Ressourcen festgestellt werden konnte, lag für die anderen beiden Selektionsfilter, Zeitraum und Börsennotierung, ein statistisch signifikanter Einfluss vor. Dieser war jedoch zu großen Teilen auf die Beziehung der jeweiligen Populationsselektionsfilter zu bestimmten Leistungsoperationalisierungen zurückzuführen. Die Leistungsoperationalisierung überstrahlte in der durchgeführten Metaanalyse etwaige Einflüsse der Populationsselektion. Dies bedeutet im Umkehrschluss jedoch nicht, dass ein Einfluss der Populationsselektion auf Studienergebnisse nicht vorhanden wäre, sehr wohl jedoch, dass dieser Einfluss wesentlich geringer ausfällt als derjenige der Leistungsoperationalisierung. Auch die Relevanz des Time-Lag Problems kann nur teilweise bestätigt werden. Ein Effekt ist beobachtbar, er fällt aber sehr schwach aus. Studien, die mit Verfahren arbeiten, die für

Zeitversatzprobleme robust sind, berichten überzufällig stärkere Korrelationen zwischen Ressource und Performance als Studien, die Ursache und Wirkung in der gleichen Periode messen, allerdings nur, wenn accounting- und marktbasierende Leistungsoperationalisierungen Verwendung finden. Hypothese H3.2 bestätigte sich nicht, die Berücksichtigung von Zeitversatzproblemen hat keinen überzufälligen Einfluss auf die Varianz der Ergebnisse in den durch die Gruppierungsvariable gebildeten Teilgruppen.

Den bei weitem größten Beitrag zur Aufklärung der Varianz der Studienergebnisse ( $R^2 = 0,21$  in der ANOVA-Modellierung) leistete die Appropriationstheorie und die aus ihr abgeleitete Hypothese H2. Es konnte klar gezeigt werden, dass, wie aus der theoretischen Modellierung heraus zu erwarten war, marktbasierende Operationalisierungen die geringsten Korrelationen zwischen Ressource und Leistung anzeigen, gefolgt von accountingbasierten Indikatoren. Prozessbasierten Leistungsoperationalisierungen bilden klar stärkere Zusammenhänge ab. Die Vorhersagen der Appropriationstheorie werden also voll bestätigt, überdies erweist sich dieser Effekt als deutlich stärker als die Auswirkungen der beiden anderen Methodenprobleme. Auffällig ist, dass die Verwendung von marktbasierenden Leistungsoperationalisierungen zu noch schwächeren Korrelationen zwischen Leistung und Ressource führen als dies bei accountingbasierten Leistungsindikatoren der Fall ist. Dies deutet darauf hin, dass neben der in der Arbeit diskutierten Appropriationsproblematik hier weitere unbeobachtete Einflüsse vorliegen, etwa generelle Markt- und Börsentrends, die, unabhängig von der tatsächlichen wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens, den Marktwert positiv oder negativ beeinflussen können.

Damit sind die Kernhypothesen der Arbeit bestätigt. Die Heterogenität der Ergebnisse in der Strategischen Managementforschung lässt sich tatsächlich mit unbeobachteten Variablen erklären. Zentral ist hierbei die Operationalisierung der Leistung eines Unternehmens. Die Implikationen der in der vorgelegten Arbeit gewonnenen Erkenntnisse sind im Folgenden zu diskutieren.

*Die gleichnamige Dissertation, die diesem Artikel zu Grunde liegt, ist als Volltext auf Qucosa ([www.qucosa.de](http://www.qucosa.de)) kostenfrei abrufbar.*

## **In dieser Zusammenfassung zitierte Literatur**

Bergh, D. D., Hanke, R., Balkundi, P., Brown, M., & Chen, X. (2004). An Assessment of Research Designs in Strategic Management Research: The Frequency of Threats to Internal Validity. In D. J. Ketchen & D. D. Bergh (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management* (Vol. 1, pp. 347–363). Amsterdam u.a.: Elsevier.

Boyd, B. K., Gove, S., & Hitt, M. A. (2005). Construct measurement in strategic management research: illusion or reality? *Strategic Management Journal*, 26(3), 239–257.

Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437–458.

Combs, J. G., Crook, T. Russell, & Shook, C. L. (2005). The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. In D. J. Ketchen & D. D. Bergh (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management* (Vol. 2, pp. 259–286). Amsterdam u.a.: Elsevier.

Greve, H. R., & Goldeng, E. (2004). Longitudinal Analysis in Strategic Management. In D. J. Ketchen & D. D. Bergh (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management* (Vol. 1, pp. 135–163). Amsterdam u.a.: Elsevier.

Lebas, M. J. (1995). Performance Measurement and Performance Management. *International Journal of Production Economics*, 41, 23–35.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.

Powell, T. C. (2003). Strategy Without Ontology. *Strategic Management Journal*, 24(3), 285–291.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.

Zimmerman, J. L. (2001). Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3), 411–427.

# Irland, Griechenland und Co. Der Korruptionsindex als Indikator für die Rückzahlungswahrscheinlichkeit von Staatsschulden

von Prof. Dr. Friedrich Thießen und Johannes Weigl

Korruptionsindex CPI-Wert	Korruptionsstärke	Anzahl Länder	Anzahl Umschuldung	Wahrscheinlichkeit einer Umschuldung in 30 Jahren
10->8	<i>Keine Korruption</i>	13	0	0%
8->6	<i>Mäßige Korruption</i>	18	2	11%
6->4	<i>Mittlere Korruption</i>	34	11	32%
4->2	<i>Starke Korruption</i>	96	65	68%
2-0	<i>Extreme Korruption</i>	10	8	80%

*Tabelle 1: „Korruption und Umschuldung“ (Quelle: Corruption Perception Index CPI von Transparency International; Club de Paris – Paris Club, eigene Berechnungen, TU Chemnitz)*

Die Krise der Staatsanleihen hat sich zu einem anhaltenden Unruhefaktor entwickelt. Viele Menschen haben ihr Ersparnis in Staatsanleihen investiert oder haben es Banken und Versicherungen gegeben, die ihrerseits Staatsanleihen erwarben. Angesichts des ungeheuren Berges an Staatsschuld, den die Länder der Erde, insbesondere aber die Regierungen der Industrieländer in den letzten Jahrzehnten aufgehäuft haben, ist praktisch jedermann von den Unsicherheiten direkt oder indirekt betroffen. Wird Griechenland zurückzahlen? Sind portugiesische Anleihen sicher? Wie werden die USA mit ihrem riesigen Schuldenberg umgehen? Das sind Fragen, die heute gestellt werden.

Fakt ist, dass die meisten Länder der Welt in den letzten 30 Jahren ihre Gläubiger nicht vollständig bedient haben. Der Betrug an den Gläubigern ist weit verbreitet. Dies betraf aber vor allem Länder der dritten Welt. Die Zeiten, in denen die Länder Westeuropas ihre Gläubiger nicht mehr bedienten, liegen länger zurück.

Man könnte vermuten, dass es eine Beziehung der Rückzahlungswahrscheinlichkeit von Staatsschulden zur Belastung der Bürger mit Zins- und

Tilgungszahlungen geben müsse. Wer zu hoch belastet ist, stellt irgendwann die Zahlungen ein. Hier ist aber festzustellen, dass zwischen den Moratorien von Staaten und wichtigen makroökonomischen Belastungsindikatoren wie z.B. Höhe der Staatsschuld, Verschuldung pro Kopf, Schuld pro BIP, Höhe des laufenden Haushaltsdefizits etc. keine Korrelation festzustellen ist. Auf Basis dieser Daten findet man also keinen Anhaltspunkt dafür, ob ein bestimmter Staat seine Schulden zurückzahlen wird oder nicht. Banken haben festgestellt, dass die Spreads der Credit Default Swaps schon dramatisch angestiegen sein können (also ein hohes erwartetes Ausfallrisiko anzeigen), wenn volkswirtschaftliche Belastungsindikatoren noch gar keine schlimme Situation melden. Dies wurde von einigen Politikern genutzt, um von der Irrationalität der Finanzmärkte zu sprechen.

### **Die Rolle der Korruption**

Etwas anderes ergibt sich, wenn man den internationalen Korruptionsindex CPI von Transparency International betrachtet. Vergleicht man die Korruption der Länder mit der Umschuldungshäufigkeit von Staatsschulden, so wie sie beim Pariser Club erfasst werden, dann erkennt man

eine ganz deutliche Korrelation zwischen dem Ausmaß der Korruption in einem Land und der Wahrscheinlichkeit, dass ein Land seine Gläubiger nicht vertragsgemäß bedient und eine Umschuldung vornimmt (s. Tab. 1). Je mehr Korruption in einem Land herrscht, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Staat seine Schulden nicht begleicht und sich auf Kosten der Gläubiger saniert.

### **Warum kann der Korruptionsindex ein Indikator für die Rückzahlungswahrscheinlichkeit von Staatsschulden sein?**

Der Grund für die enge Beziehung zwischen Korruption und Umschuldungen der Staatsschulden könnte folgender sein: In Ländern mit Korruption herrscht ein Klima, in dem man sich nicht den Zwängen der Märkte aussetzen möchte, sondern nach marktfremden Lösungen sucht, seine Ziele zu erreichen. In Ländern mit Korruption sind die Wirtschaftssubjekte dahin erzogen, sich Ressourcen anderer leistungslos anzueignen – das ist der Sinn der Korruption. Es werden tendenziell egoistische oder gruppenbezogene und weniger allgemeinwohlorientierte Ziele verfolgt. Teilweise herrschen starke gruppenbezogene Bande (Familienbande, Clandenken).

Nr.	Land	Korruptionswert CPI	Umschuldungswahrscheinlichkeit in 30 Jahren
1	Dänemark	9,3	0,0%
2	Neuseeland, Australien	9,3	0,0%
3	Singapur	9,3	0,0%
...			
15	Deutschland	7,9	3,9%
...			
22	USA	7,1	15,2%
...			
30	Spanien	6,1	26,5%
31	Portugal	6,0	26,5%
...			
78	Kolumbien	3,5	52,4%
79	Griechenland	3,5	52,4%
...			

Tabelle 2: „Korruption und Umschuldung nach Ländern“ (Quelle: Corruption Perception Index CPI von Transparency International; Club de Paris – Paris Club, eigene Berechnungen, TU Chemnitz)

In korrupten Ländern werden die Einnahmen aus Staatsschulden eher konsumtiv, statt investiv verwendet, was die Lasten erhöht. Korruption geht mit einer bewussten persönlichen Bereicherung (bzw. der eigenen Familie, des eigenen Clans) auf Kosten Dritter einher. Diese Grundeinstellung fördert das Nachdenken über einen Betrug an den Gläubigern. Gläubiger sind Fremde, die nicht zur Familie oder zum Clan gehören.

Die Frage, ob man seine Schulden zurückzahlt oder nicht, ist nicht nur eine Frage der verfügbaren Ressourcen, sondern auch eine Frage der Einstellung zu seinen Verpflichtungen. Es ist eine Frage, ob man sich „quälen“ will, die Lasten der Verzinsung und Tilgung zu tragen. Es ist eine Frage, ob man sich für Fremde, die nicht zur Gruppe der Vertrauten (Familie, Clan) gehören, quälen will. Es ist also mehr eine Frage des Wollens als des Könnens. Deshalb vermutlich kann man auch keine Korrelation zwischen Umschuldung und objektiven Belastungsdaten wie

Verschuldungshöhe oder Schuld per Capita etc. finden. Gesucht wird mithin ein Indikator, der das „Wollen“ zum Ausdruck bringt. Der Korruptionsindex kann als ein solcher Indikator dienen.

Insgesamt liefern diese Zusammenhänge eine Begründung für die statistisch hoch signifikante Korrelation zwischen Korruptionsindex eines Landes und der Rückzahlungswahrscheinlichkeit von Staatsschulden.

#### **Werden Griechenland, Irland und Portugal ihre Schulden zurückzahlen?**

Mit Hilfe einer Regressionsanalyse lässt sich der Zusammenhang zwischen Korruptionsgrad eines Landes und der Rückzahlungswahrscheinlichkeit seiner Staatsschulden quantifizieren und für jedes Land ermitteln. Im Internet auf den Seiten des Lehrstuhls für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre sind die Werte für 100 Länder verzeichnet. Die folgende Tab. 2 zeigt einen kleinen Auszug. Die Regressionsfunktion hat ein enorm hohes Bestimmtheitsmaß von

85,5% (!) und einen t-Wert von -3,1. Damit ist die Funktion statistisch abgesichert.

Natürlich ist die Umrechnung des dichotomischen Merkmals „Umschuldung“ in einen Wahrscheinlichkeitswert nicht ohne Probleme möglich. Zudem beantwortet die Regression auch nicht die Frage, wann genau mit einem Moratorium zu rechnen ist oder was die Moratoriumsentscheidung konkret auslöst. Zudem könnte es sein, dass für Industrieländer ganz andere Gesetzmäßigkeiten gelten als für Entwicklungsländer, die in der Vergangenheit zum Instrument der Umschuldung gegriffen haben. Trotzdem: ganz von der Hand zu weisen, scheint der Zusammenhang nicht.

#### **Wie sicher sind die Staatsschulden verschiedener Länder?**

Folgt man der aufgezeigten Logik, dann ergibt sich in Bezug auf die derzeitigen Krisenländer Folgendes:

Gruppe	Land	CPI-Wert	Korruptionscharakter	Umschuldungswahrscheinlichkeit
(A)	Dänemark, Finnland, Schweden, Niederlande, Norwegen, Luxemburg, Irland, Österreich, Deutschland, Großbritannien	10-7,6	Geringe Korruption	0%-6%
	Belgien, Frankreich	7,1-6,8		12%-15%
(B)	Zypern, Spanien, Portugal, Italien, Griechenland	6,3-3,5	Mittlere bis starke Korruption	21%-52%

*Tabelle 3: „Starke und schwache Länder Westeuropas und Korruption“ (Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Daten von Tab. 2)*

**Portugal:** Mit einem Korruptionsindex von 6 gehört Portugal nicht mehr zu den korruptionsfreien Ländern. Die Korruption ist erschreckend hoch. Die Wahrscheinlichkeit, dass Portugal Anstrengungen unternimmt, sich seine Lasten auf Kosten der Gläubiger zu erleichtern, beträgt laut Tabelle 2 etwa 24%.

**Griechenland:** Mit einem Korruptionsindexwert von 3,5 gehört Griechenland zu den Ländern mit starker Korruption. Damit liegt Griechenland in einer Gruppe von Ländern, die sich in der Vergangenheit mehrheitlich ihrer Lasten durch Umschuldung entledigt haben. Viele dieser Länder haben schon mehrfach ihre Gläubiger ausgenutzt. Die Wahrscheinlichkeit, dass die griechischen Abgeordneten zu dem Instrument der Umschuldung greifen und beschließen, sich auf Kosten ihrer Gläubiger zu sanieren, beträgt 52%. Angesichts dieses hohen Umschuldungsrisikos müssen die Hilfen der EU-Staaten für das Land als kritisch angesehen werden. Es muss damit gerechnet werden, dass Griechenland die Umschuldung nur solange aufschiebt, solange frisches Kapital zugeschossen wird.

**USA:** Die überbordenden Defizite des Staates haben Zweifel geweckt, wie die Amerikaner ihre Schulden in Zukunft behandeln werden. Der Korruptionsindexwert der USA beträgt 7,1. Damit liegen die USA deutlich unterhalb der

korruptionsfreien Länder. Die Umschuldungswahrscheinlichkeit der USA in 30 Jahren beträgt etwa 15%. Politikmaßnahmen wie die Weigerung zu Steuererhöhungen oder der massive Aufkauf von Staatsschulden durch die FED haben die Märkte bereits beunruhigt und erste Zweifel in dem Rückzahlungswillen geweckt.

**Industrieländer insgesamt:** Für alle Industrieländer zusammengenommen kann gesagt werden, dass nur wenige Industrieländer korruptionsfrei sind. Eine große Zahl von Industrieländern liegt in einem erschreckend niedrigen Bereich des Korruptionsindex, in dem auch solche Länder liegen, die sich in der Vergangenheit ihrer Lasten durch Umschuldungen entledigt haben. Es muss davon ausgegangen werden, dass heute auch in den Industrieländern ernsthaft darüber nachgedacht wird, ob man sich nicht vorteilhaft seiner Schulden durch „alternative“ Maßnahmen entledigen kann.

**Europa:** Interessant ist ein Blick auf die Korruptionswerte der europäischen Länder. Viele der Länder, die derzeit auf die Installierung eines Europäischen Rettungsfonds drängen, stehen im Korruptionsindex auf bedenklich niedrigen Werten (Frankreich 6,8, Italien, 3,9, Spanien 6,1). Die Korruptionsindexwerte der osteuropäischen Staaten sind erschreckend niedrig (d.h. sehr hohe Korruption). Es muss vermutet werden, dass der Rettungs-

fonds in einigen Ländern auch als ein Instrument begriffen wird, sich seiner Lasten auf einfache Weise entledigen zu können.

Europa ist in Bezug auf die Korruption definitiv zweigeteilt, was eine unkritische Solidarität der europäischen Länder untereinander verbietet.

### Zusammenfassung

Zwischen der Umschuldungsneigung und dem Korruptionsgrad eines Landes gemessen an den Daten des Pariser Clubs und dem CPI-Corruption-Perception-Index von Transparency International gibt es eine extrem hohe Korrelation, wie sie in den Sozialwissenschaften Seltenheitswert hat. Die ökonomischen Implikationen dieses Phänomens sind noch zu erforschen. Im vorliegenden Beitrag werden einige naheliegende Argumente diskutiert.

---

## Zitate und Ökonomie

„Der Kapitalismus geht entweder an der Einkommensteuer kaputt oder an wirtschaftspolitischen Reden.“

*Ephraim Kishon*

„Aktiengesellschaft: raffinierte Einrichtung zur persönlichen Bereicherung ohne persönliche Verantwortung.“

*Ambrose Bierce*

„Fünfzig Prozent bei der Werbung sind immer rausgeworfen. Man weiß aber nicht, welche Hälfte das ist.“

*Henry Ford*

---

## Veranstaltungshinweise

### 11. Mai 2011

#### TU Chemnitz, 2/N113

Im Rahmen der Europawoche veranstalten die Professur für Wirtschaftspolitik, die Sächsischen Landesstiftung Natur und Umwelt sowie die Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e. V. das 9. Chemnitzer Symposium „Europa und Umwelt“. Im Mittelpunkt der Veranstaltung wird das Thema „Nachhaltige Energieversorgungssysteme“ stehen, zu dem verschiedene Vorträge zu hören sein werden. Das Symposium findet im Zeitraum von 08:45 bis 15:30 Uhr im Raum N113 des Neuen Hörsaalgebäudes statt.

Weitere Informationen zur Veranstaltung finden sich unter: <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vwl1/symp/symp.php?id=9>

### 24. Mai 2011

#### TU Chemnitz, Thüringer Weg 7/ K012

Im Rahmen des Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftlichen Forschungseminars der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften referiert Prof. Robert Cavana von der Victoria Management School (Neuseeland) zu dem Thema „Tobacco policy modelling in New Zealand“. Die Veranstaltung findet am 24. Mai 2011 im Thüringer Weg 7 (Raum K012) statt, sie beginnt um 17:30 Uhr.

Weitere Informationen zum Forschungseminar finden sich unter: <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vwl4/forschungsseminar/index.php>

### 28. Mai 2011

#### TUCed, Pegasus-Center

Im Rahmen des Jubiläums „175 Jahre TU Chemnitz“ veranstaltet die TUCed GmbH den „Tag der Weiterbildung“. Unter dem Motto „10 Jahre berufsbegleitende Weiterbildung an der TU Chemnitz/ TUCed GmbH“ wird unter anderem ein Vortrag sowie eine Podiumsdiskussion stattfinden. Die Veranstaltung findet im Zeitraum von 14:00 bis 18:00 Uhr in den Räumlichkeiten der TUCed GmbH im Pegasus-Center (5. Obergeschoss) statt. Um an der Veranstaltung teilzunehmen, ist eine verbindliche Anmeldung notwendig, die Teilnahme ist jedoch kostenfrei.

Anmeldeformular und weitere Informationen finden sich unter: <http://www.tuced.de/tag-der-weiterbildung.html>

### 10. Juni 2011

#### TU Chemnitz, Neues Hörsaalgebäude

Der Career Service der TU Chemnitz veranstaltet am 10. Juni von 09:00 bis 16:00 Uhr einen Workshop zum Thema „Freiberufliche Unternehmens und Kleingründungen im Nebenerwerb“. Um an der Veranstaltung teilzunehmen ist eine verbindliche Anmeldung notwendig, die Teilnahme ist jedoch kostenfrei.

Anmeldeformular, weiterführende Informationen zum Workshopinhalt und eine Veranstaltungsübersicht findet sich unter: [http://saxeed.net/no\\_cache/chemnitz/veranstaltungen.html](http://saxeed.net/no_cache/chemnitz/veranstaltungen.html)

### 29. Juni 2011

#### TU Chemnitz, 2/B003

Im Auftrag des Hochschulteams der Agentur für Arbeit referiert Hans G. Reinl (Training & Consulting) unter dem Titel „Die ersten 100 Tage im Unternehmen“ zu den Themen „Kommunikation im Beruf“ und „Businessknigge“. Die Veranstaltung findet am 29. Juni 2011 im Rühlmann-Bau (Raum B003) der TU Chemnitz statt, sie beginnt um 17:30 Uhr.

Weitere Informationen zu Veranstaltungen des Hochschulteams finden sich unter: <http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-S/Chemnitz/AA/Buerger/Akademiker/Generische-Publikationen/Semesterveranstaltungen.pdf>

### 30. Juni 2011

#### TU Chemnitz, Neues Hörsaalgebäude

Der Career Service der TU Chemnitz richtet am 29. Juni von 10:00 bis 14:00 Uhr einen „Job- & Praktiktag“ aus. Interessenten können sich hier über Job- und Praktikangebote informieren und ihre Bewerbungsunterlagen durchsehen lassen.

Weitere Informationen zu den Veranstaltungen des Career Services finden sich unter: <http://www.tu-chemnitz.de/career-service/veranstaltungen/index.php>

---

## Impressum

Herausgeber: Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e. V.  
c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Chemnitz, 09107 Chemnitz

Annahme von Beiträgen und Redaktion: Prof. Dr. Klaus D. John, Thüringer Weg 7, Zi. 304  
Telefon: 0371/531-34198, E-Mail: [k.john@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:k.john@wirtschaft.tu-chemnitz.de)

Annahme von Beiträgen, Layout und Redaktion: Sebastian Ziegler, Thüringer Weg 7, Zi. 303,  
Telefon: 0371/531-26340, E-Mail: [cwg.dialog@gmail.com](mailto:cwg.dialog@gmail.com)

ISSN (Print-Ausgabe): 1610 – 8248 – ISSN (Internet-Ausgabe): 1610 – 823X

-Alle bisher erschienenen Ausgaben sind unter <http://www.tu-chemnitz.de/chemnitz/vereine/cwg> als Download verfügbar-

---