

2 Theoretischer Hintergrund

Wie bereits einleitend erläutert, bietet das Konzept des Anspruchsniveaus einen interessanten Erklärungsansatz für strategisches Handeln von Unternehmen. Allerdings leidet die bisherige Diskussion unter restriktiven inhärenten Annahmen das Konzept selbst, wie auch dessen Entwicklungsprozess betreffend, die in ein problematisches Modellverständnis münden. Diese Arbeit nimmt daher ihren Anfang in der Darstellung und Reflexion von organisationalen Anspruchsniveaus in der theoretischen Diskussion. Ziel ist es, sowohl den Forschungsstand zu organisationalen Anspruchsniveaus entsprechend der verschiedenen Stränge und Schwerpunkte aufzuarbeiten, als auch die darin inhärenten Annahmen offen zu legen und dadurch die Grenzen der bisherigen Diskussion zu benennen. Somit erfolgt zunächst eine Rekapitulation der wissenschaftshistorischen Begriffsentwicklung, um die Entstehungsgeschichte des Konzepts zu beleuchten (2.1), bevor die beiden Kernbereiche der Forschung analysiert werden: Die Entwicklung (Formation und Veränderung) von Anspruchsniveaus (2.2) sowie deren Wirkung auf das strategische Verhalten von Unternehmen (2.3), die auf ihre Funktionen zurückzuführen ist. Am Ende des Theorieteils findet eine Zusammenfassung der wichtigsten offenen Fragen statt (2.4), die gleichzeitig als Leitfaden für die empirische Untersuchung fungieren.

2.1 Konzeption von organisationalen Anspruchsniveaus

2.1.1 Begriffsprägung von Anspruchsniveaus in der Psychologie

Der Ursprung der Diskussion von Anspruchsniveaus ist keinesfalls auf der organisationalen, sondern vielmehr auf der individuellen Ebene zu suchen. So entstammt der Begriff des Anspruchsniveaus ursprünglich experimentellen Forschungen zur Verhaltens- und Affektpsychologie, die bereits in den 1920er und 1930er Jahren von einer Forschergruppe um Kurt Lewin am Psychologischen Institut der Universität Berlin durchgeführt wurden. Diese war damals auf der Suche nach dynamischen Erklärungen, die das Verhalten von Menschen besser zu beschreiben vermochten als die bis dato üblichen statischen Betrachtungsweisen (Jucknat 1987; Karsten 1987; Lewin 1935).

Die initiale Prägung des Begriffs geht dabei auf Untersuchungen von Hoppe (1930) zurück, der sich der Erforschung von Erfolg und Misserfolg widmete. Dabei galt sein Interesse insbesondere zwei Faktoren, die er von „*einschneidender Bedeutung*“ (Hoppe 1930, S. 2) für die Psychologie erachtete:

- dem Erleben von Erfolg oder Misserfolg und
- dessen psychologische Wirkung auf das Verhalten von Menschen.

Beidem widmete er sich im Rahmen einer experimentellen Untersuchung, um insbesondere die Arten der dynamischen Prozesse zu erforschen und adäquate Begriffe für deren Darstellung zu finden. In einer Reihe von Experimenten mit qualitativem Forschungsdesign⁴ wurde dafür der Zielbildungsprozess nach Durchführung einfacher Handlungen (z.B. Ringe werfen) betrachtet und untersucht, was passieren muss, damit die Person mit der erreichten Leistung zufrieden ist. Deutlich wurde, dass die empfundene Zufriedenheit mit dem Handlungsergebnis keinesfalls einer feststehenden Leistung (z.B. acht Ringe auf das laufende Band zu hängen) zuzuordnen ist, sondern abhängig vom Gesamtverlauf verschieden beurteilt wird (z.B. werden acht Ringe als Misserfolg gewertet, wenn zuvor schon einmal 16 erreicht wurden). Hoppe schlussfolgert hieraus, dass sich erst durch eine *Relation* zwischen dem Handlungsergebnis und einem *angestrebten Ziel* Erfolg oder Misserfolg erleben lässt. Das *Anspruchsniveau* einer Person definiert Hoppe (1930, S. 10) darauf basierend als

„[d]ie Gesamtheit dieser jeder Leistung sich verschiebenden, bald unbestimmteren, bald präziseren Erwartungen, Zielsetzungen oder Ansprüche an die zukünftige eigene Leistung“.

Zudem stellt er fest:

„Das Erleben einer Leistung als Erfolg oder Misserfolg ist also nicht allein von ihrer objektiven Güte abhängig, sondern davon, ob das Anspruchsniveau als erreicht oder nicht erreicht erscheint. Dieselbe Leistung wird je nach Höhe des momentanen Anspruchsniveaus einmal als Erfolg, ein anderes Mal als Misserfolg erlebt. Besteht überhaupt kein Anspruchsniveau, so entspricht der Leistung weder ein eigentliches Erfolgs- noch ein Misserfolgsergebnis.“ (Hoppe 1930, S. 11)

4 Hoppe (1930, S. 2) hierzu als Begründung: „Es erwies sich als notwendig, den Schwerpunkt der Untersuchung auf die qualitative Erforschung der in Frage kommenden Geschehensformen zu legen; auf quantitative Resultate kam es uns zunächst weniger an. Damit wollen wir jedoch nicht sagen, dass wir ausschließlich phänomenologische Fragen aufwerfen. Im Mittelpunkt unserer Betrachtung stehen funktionell-dynamische Probleme. Jedoch ist vor Beginn einer quantitativen Untersuchung zunächst festzustellen, welche Arten dynamischer Prozesse eine Rolle spielen und welche Begriffe für ihre adäquate Darstellung heranzuziehen sind. Dafür aber erweist sich eine möglichst in die Tiefe dringende Untersuchung weniger Einzelfälle in der Regel als fruchtbarer als eine breite statistische Häufung. In quantitativer Hinsicht tragen die einzelnen Versuche daher mehr den Charakter einer ersten Orientierung in einem der experimentellen Forschung noch neuen Gebiet.“

Entsprechend sind Anspruchsniveaus Hoppe zufolge auch der „Inbegriff „subjektiver“ Zielsetzungen und Erwartungen für die folgenden Aktionen“ (1930, S. 29), die er klar von den von außen vorgegeben (objektiven) Zielen unterscheidet.

Zur Ermittlung des Anspruchsniveaus, „dessen Höhe nicht immer in jedem Augenblick festzustellen ist“, schlägt Hoppe (1930, S. 11) zwei „Hilfsmittel“ vor:

- die „direkten Angaben der Versuchsperson über ihr Anspruchsniveau“ oder
- die „Erschließung“ des Anspruchsniveaus aus auftretenden Erfolgs- oder Misserfolgserlebnissen.

Demnach deutet ein empfundenes Erfolgserlebnis auf ein mindestens erreichtes oder überschrittenes Anspruchsniveau, ein empfundenes Misserfolgserlebnis auf ein unterschrittenes Anspruchsniveau hin. Damit einher geht auch, dass bei Fehlen eines Anspruchsniveaus das Leistungserlebnis zunächst neutral ist. Fehlt es einer Person gänzlich an Erfahrung in einer bestimmten Tätigkeit, so beobachtet Hoppe (1930) zunächst die Bildung eines bewertungsneutralen „Anfangsniveaus“, welches sich durch mehrfaches Ausprobieren bestimmt und als Orientierung zur Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit dient.⁵ Erst ausgehend davon erfolgt im Anschluss die Setzung eines Anspruchsniveaus, welches im weiteren Verlauf nach Erfolgserlebnissen steigt, nach Misserfolgserlebnissen sinkt. Hoppe schlussfolgert hieraus, dass Anspruchsniveaus grundsätzlich variabel sind und von der jeweilig erreichten Leistung und der Relation zum vorherigen Anspruch abhängen.

Diese Erkenntnisse greift schließlich Dembo (1931) auf, die einigen seither auch als Ursprung der Debatte gilt (Gardner 1940; Lewin et al. 1944; Rotter 1942). Sie verzichtet jedoch auf eine eigene Definition des Begriffs und verweist lediglich auf die Arbeiten ihres Kollegen Hoppe (Dembo 1931, S. 11). In ihren Untersuchungen zum „Ärger als dynamischem Problem“ bestätigt sich, was Hoppe zuvor schon darlegte: dass die Höhe des Anspruchsniveaus einer Person das Leistungsempfinden bezüglich ein und demselben Ergebnis verändert, mit der Folge, dass Freude oder Ärger nur vorübergehende Zustände sind.

Diese Erkenntnisse weckten das Interesse weiterer Forscher, die sich ebenfalls dem Begriff des Anspruchsniveaus widmeten. Einer der ersten war hierbei Frank (Frank 1935a, 1935b, 1935c), der Anspruchsniveaus jedoch im Gegensatz zu Hoppe auf *explizit* genannte Zielgrößen beschränkt, welche er großzählig untersucht. Dieser zunächst unscheinbare Zusatz der Explizitität stellt dabei jedoch

5 Hoppe (1930) erklärt diesen Vorgang und schließlich auch die Setzung des Anspruchsniveaus selbst mit dem Wunsch Misserfolg zu vermeiden (durch Setzung eines zu hohen Anspruchs) oder aber Erfolg zu sichern (durch Setzung eines niedrigen Anspruchs).

nicht nur eine Abkehr von den bei Hoppe noch eingeschlossenen *impliziten* Ansprüchen dar, sondern setzt Anspruchsniveaus zugleich mit *artikulierten* Schätzungen der zukünftigen Leistung gleich (Gardner 1940; Rotter 1942). Diesbezüglich mahnt Gould (1938; vgl. auch Gould & Lewis (1940)) bereits frühzeitig an, dass eine Reduktion von Anspruchsniveaus auf explizit genannte Zielgrößen durchaus kritisch zu sehen ist:

„By restricting the definition of aspiration level to the estimate which the individual „explicitly undertakes to reach“, the implicit level of strivings, which in the last analysis determines feelings of „success“ and „failure“, as well as the actual level of future performance and the succeeding explicit estimates, is either overlooked by Frank, or assumed to be given direct overt expression.“ (Gould 1938, S. 274)

Die Problematik einer Gleichsetzung liegt also Gould (1938) zufolge darin begründet, dass beide Größen durchaus auseinanderfallen können. Dies ergibt sich aus den unterschiedlichen Funktionen, die die „expliziten Leistungsschätzungen“ (*explicit estimates*) und die „tatsächlich handlungsmotivierenden angestrebten Ziele“ (*actual motivating level of goal strivings*), die sie als die eigentlichen Anspruchsniveaus versteht, erfüllen. So zeigt sich in einigen ihrer Experimente, wie schon bei Hoppe (1930), dass Teilnehmer explizit niedrigere Leistungsschätzungen angaben, um so eher erfolgreich zu erscheinen bzw. Misserfolg vorzubeugen – oder aber umgekehrt, dass Teilnehmer zwar explizit höhere Leistungsziele nannten, ohne aber mit deren Erfüllung zu rechnen.⁶ In beiden Fällen sind jedoch das „wahre“ Anspruchsniveau und das geäußerte Ziel nicht identisch. Zudem stellt sie fest, dass die explizit benannten Zielgrößen leichter auf Änderungen reagieren, als die tatsächlichen Anspruchsniveaus.

Ungeachtet dessen wurde die Beschränkung auf explizit geäußerte Größen in den Folgeuntersuchungen beibehalten und meist mit der einfacheren Messbarkeit und Zugänglichkeit für großzahlige Untersuchungen begründet: So erachtet beispielsweise Gardner (1940) objektive (und explizite) Größen als nötig, um An-

6 Ein ähnlicher Mechanismus wurde kürzlich unter dem Stichwort der „Strech goals“ diskutiert (Sitkin et al., 2011). Diese werden als besonders anspruchsvolle, ergebnisorientierte Ziele beschrieben, die ein bestimmtes quantifiziertes erwünschtes Ergebnis explizit machen. So sollen der Theorie nach „*strech goals*“ bewusst so hoch gesetzt werden, dass das Unternehmen zunächst auf keine bekannte Möglichkeit der Zielerreichung zurückgreifen kann. Dies geschieht in dem Ansinnen, die Mitarbeiter so zu ungewöhnlichen Lösungswegen zu ermutigen, das Innovationspotenzial zu steigern und eingetretene Pfade zu verlassen. Was mit der intentional hohen Zielsetzung jedoch nicht einhergeht ist die Erwartung, dass diese Ziele tatsächlich in vollem Umfang und Maße erfüllt werden. Das heißt gleichzeitig, dass sich Zufriedenheit bereits bei einer Entwicklung in die gewünschte Richtung einstellen würde – und folglich das implizite *Anspruchsniveau* unter dem explizit geäußerten Ziel liegt.

spruchsniveaus mit quantitativen Verfahren erfassen zu können. Als weiterer Grund für die Quantifizierung und Objektivierung des Begriffs wird zudem der Zusatz des „levels“ gesehen, der eine Messbarkeit des Phänomens nach Meinung von Gardner (1940) und Siegel (1957) förmlich impliziert. Auch wenn Gardner (1940) selbst im Endeffekt eine Reduktion von Anspruchsniveaus auf rein objektiv messbare Größen zur Untersuchung befürwortet, so weist er durchaus auf die dadurch potenziell entstehende Oberflächlichkeit hin. Diese ergibt sich für ihn aus der Notwendigkeit, dass Anspruchsniveaus stets klar geäußert werden und sich in quantitativ messbaren Größen beschreiben lassen müssen. Die in einer solch „*künstlich erzeugten experimentellen Situation*“ benannten Anspruchsniveaus beschreibt er als „*im Labor produziert*“ (Gardner 1940, S. 66) und unterstreicht ebenso, dass diese nicht mit dem tatsächlich gelebten Anspruch übereinstimmen müssen. Streng genommen werden somit durch die Einschränkung auf objektive Größen möglicherweise andere Phänomene untersucht, als ursprünglich von Hoppe intendiert:

„Hoppe conceives the level of aspiration as the totality of certain highly subjective demands, aims and expectations. With Frank the level of aspiration is the goal which the individual says he is undertaking to reach. This amounts to considerably more than a difference in emphasis; the two investigators are talking about two different things.“ (Gardner 1940, S. 63)

Größere Bekanntheit erlangte der Begriff schließlich durch seine Übertragung in den englischsprachigen Raum (Gardner 1940), die Lewin nach seiner Emigration in die USA im Jahre 1933 vornahm. Der 1944 mit den Mitgliedern seiner Forschungsgruppe veröffentlichte Überblicksartikel über den Forschungsstand zum Phänomen des „*level of aspiration*“ – wie Anspruchsniveaus seither im Englischen genannt werden – stellt insofern auch den Ausgangspunkt verstärkter internationaler Forschungen dar und gilt heute vielen als Ursprung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung. Die Autoren fassen hierin einerseits die bis dato erreichten Forschungsleistungen zusammen und stellen andererseits zwei Fragen in den Mittelpunkt, denen es nachzugehen gilt – und die bis heute nach wie vor offen sind (Shinkle 2012):

- die Bestimmungsfaktoren eines Anspruchsniveaus und
- die Wirkungen von Anspruchsniveau-Ergebnis-Relationen auf das Verhalten.

Beide Aspekte sehen Lewin et al. (1944) in einem zeitlichen Zusammenhang, den sie als „typische Zeitsequenz“ bezeichnen (s. Abbildung 2). Dabei gehen sie davon aus, dass

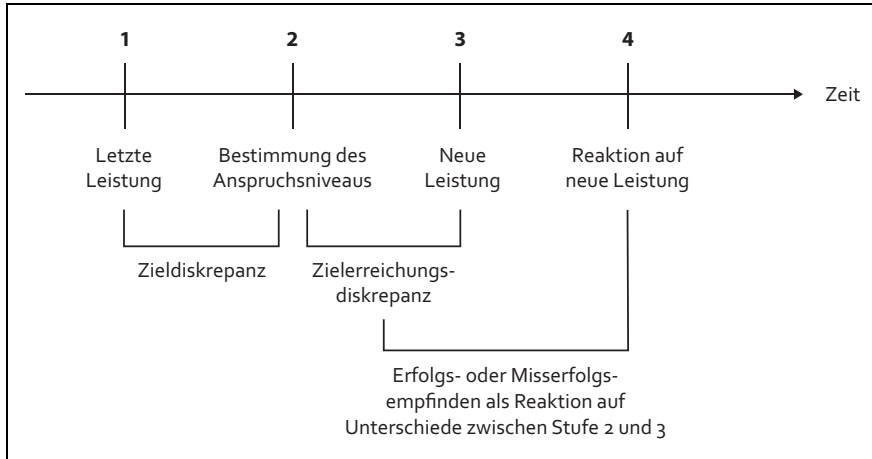


Abbildung 2: „Typische Zeitsequenz“ nach Lewin et al. (1944, S. 334)

- individuelle Anspruchsniveaus basierend auf der „letzten Leistung“ („last past performance“) gebildet und im weiteren Verlauf je nach Abweichung von der aktuellen Leistung angepasst werden und
- das Verhalten durch die Abweichung zwischen neuer Leistung und bestehendem Anspruchsniveau, bzw. dem daraus resultierende Erfolgs- oder Misserfolgsempfinden, beeinflusst wird.⁷

In diesem Prozess spielen demnach zwei Faktoren eine besondere Rolle:

- der Unterschied zwischen der letzten wahrgenommenen Leistung und dem neu bestimmten Anspruchsniveau („*goal discrepancy*“), sowie
- die Abweichung zwischen dem bestimmten Anspruchsniveau und der neuen Leistung („*attainment discrepancy*“).

Die *Zioldiskrepanz* stellt nach Lewin et al. (1944) den Unterschied zwischen der letzten Leistung (Punkt 1) und dem gesetzten Anspruchsniveau (Punkt 2) dar. Bereits aus der graphischen Darstellung wird ersichtlich, dass beide Faktoren in einem engen und direkten Bezug gesehen werden – die Bestimmung des Anspruchsniveaus also nicht unabhängig von gewissen Erfahrungswerten erfolgt,

⁷ Auch wenn Lewin et al. (1944) in ihrer Darstellung im Schritt 4 von „Reaktion auf neue Leistung“ sprechen, so ist im Endeffekt doch die Reaktion auf die Abweichung zwischen der neuen Leistung und dem zuvor bestimmten Anspruchsniveau und somit die Zielerreichungsdiskrepanz gemeint.

sondern vielmehr direkt darauf bezogen ist. Darüber hinaus impliziert der Begriff „Diskrepanz“ auch, dass beide Werte nicht grundsätzlich identisch sind. Vielmehr sehen Lewin et al. (1944) die Abweichung zwischen neuem Anspruchsniveau und der letzten Leistung (und somit die Höhe des Anspruchsniveaus) an drei Motive geknüpft:

- den Wunsch nach Erfolg,
- die Vermeidung von Misserfolg und
- die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit von Erfolg.⁸

Insgesamt gehen sie somit davon aus, dass Anspruchsniveaus im Ergebnis (bewusst) so gesetzt werden, dass sie zwar anspruchsvoll, aber nicht überfordernd sind und ein realistisches Abbild der eigenen Leistungsfähigkeit erlauben.⁹ Hierbei setzen sie offensichtlich voraus, dass bereits Erkenntnisse über Leistungen vorliegen, die als Ausgangs- und Orientierungspunkt zur Bestimmung des Anspruchsniveaus dienen. Dass dies allerdings gewisser vorher erfolgter Handlungen und Erfahrungen bedarf (so wie von Hoppe (1930) beschrieben), wird hier und im Folgenden jedoch nicht weiter ausgeführt.

Die *Zielerreichungsdiskrepanz* („*attainment discrepancy*“), definiert als die Abweichung zwischen Anspruchsniveau (Punkt 2) und erreichter Leistung (Punkt 3), wird schließlich als ursächlich für das Empfinden von Erfolg oder Misserfolg erachtet. So bewirkt eine positive Zielerreichungsdiskrepanz, die aus einem Übertreffen des Anspruchsniveaus durch die erreichte Leistung resultiert, ein Gefühl des Erfolgs – eine negative Diskrepanz hingegen ein Gefühl des Misserfolgs. Aus diesem Empfinden heraus können sich letztlich verschiedene Reaktionen ergeben (Schritt 4), die in einem erneuten Handlungsversuch bei gleichbleibendem Anspruchsniveau, einem veränderten Anspruchsniveau oder einem Abbrechen der Handlung liegen können.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass diese ursprüngliche Konzeption Anspruchsniveaus als dynamisches Phänomen anerkennt, das in Abhängigkeit von erreichten Leistungen im Zeitablauf gebildet und angepasst wird und Einfluss auf erlebten Erfolg oder Misserfolg hat. Dies setzt eine enge Kopplung zwischen Erfahrungen in einer bestimmten Aktivität und den daraus entstehenden Erwartungen über die zukünftige Leistung voraus, wie auch eine Rückmeldung über das erreichte Ergebnis. Während der Begriff zu Beginn seiner Diskussion dabei noch breit verstanden wurde und sowohl explizite wie auch implizite Faktoren

⁸ Auch bezeichnet als „subjective probability“.

⁹ Dies stellt bis heute ein weitestgehend angenommenes Thema in der Zielforschung dar (s. Locke & Latham 2002)

mit einbezog, so ist die zunehmende begriffliche Verengung jedoch durchaus als problematisch anzusehen. Wie diese Erkenntnisse die weitere Debatte geprägt haben, wird im Folgenden betrachtet.

2.1.2 Übertragung von Anspruchsniveaus in den Organisationskontext

Erste Erwähnung im Kontext der Organisationsforschung findet der Begriff des Anspruchsniveaus ab Mitte der 1950er Jahre zunächst in den Arbeiten von Simon (1955; 1956; 1959). Sein Fokus lag dabei auf der strategischen Entscheidungsfindung, die er anstelle des bis dato verbreiteten rational-ökonomischen Prinzip der Nutzenmaximierung vom Prinzip des „*satisficing*“ gesteuert sieht. Ihm zufolge geht es Unternehmen selten darum, die *optimalste* Handlung zu identifizieren, sondern vielmehr darum, eine *zufriedenstellende* Alternative im Sinne der Erreichung eines selbst gesetzten Ziels (welches durchaus vom Maximum entfernt sein kann) zu finden. Was dabei als zufriedenstellend erlebt wird, ist Simon zufolge maßgeblich vom Anspruchsniveau des Entscheidungsträgers abhängig:

„The aspiration level, which defines a satisfactory alternative, may change from point to point in this sequence of trials. A vague principle would be that as the individual, in his exploration, finds it easy to discover satisfactory alternatives, his aspiration level rises; as he finds it difficult to discover satisfactory alternatives, his aspiration level falls.“ (Simon 1955, S. 111)

Seinem Verständnis nach verändern sich Anspruchsniveaus also je nachdem wie leicht oder schwer es sich für das Individuum gestaltet, zufriedenstellende Handlungsalternativen zu finden. Darüber hinaus helfen Anspruchsniveaus den begrenzt rationalen Entscheidungsträgern in Unternehmen dabei, geeignete Handlungen zur Erreichung der Anspruchsniveaus zu identifizieren, da sie angeben, welches Handlungsergebnis als akzeptabel gilt (March & Simon 1958). Dass hier eine enge Verbindung zu den psychologischen Grundlagen gesehen wird, machen March und Simon (1958, S. 203) explizit deutlich:

„The notion of criteria of satisfaction is closely related to the psychological notion of „aspiration levels“, and we will argue that generalizations that have been found to hold for individual aspiration levels will continue to hold in the area of organizational behavior.“

Cyert und March (1963) übernehmen das Konzept des Anspruchsniveaus wenig später und integrieren es in ihre *Behavioral Theory of the Firm*, als deren „Kernelement“ Anspruchsniveaus heute gelten (Knudsen 2008). Eine Kernfrage ihrer verhaltenswissenschaftlichen Abhandlung beschäftigt sich damit, *wie* sich eigentlich *welche* Ziele *wodurch* in Unternehmen bilden und welche Folgen diese

für das Entscheiden und Handeln von Unternehmen haben. Anspruchsniveaus werden hier im Rahmen des Zielbildungs- und Entscheidungsprozesses in Unternehmen betrachtet, wobei zwei Aspekte Beachtung finden:

- Einerseits die Bildung von Zielvorstellungen,
- andererseits die Wirkung von Abweichungen zwischen Zielvorstellungen und erreichter Leistung auf das Verhalten von Unternehmen.¹⁰

Hierbei erachten Cyert und March (1963, S. 34) grundsätzlich zwei Faktoren als relevant, die sie in engem Zusammenhang sehen:

- Zieldimensionen, verstanden als generelle strategische Ausrichtungen (bspw. Produktivität, Profitabilität, Gewinn) und
- Anspruchsniveaus, verstanden als konkret angestrebte Leistung („*quantitative level*“) in dieser Zieldimension (bspw. 15% Wachstum).

Anspruchsniveaus können demzufolge also als Konkretisierung von zunächst allgemeinen (und bewertungsneutralen) Zieldimensionen verstanden werden. Die Entscheidung, welche Zieldimensionen von den strategischen Entscheidungsträgern letztlich als relevant für ein Unternehmen erachtet werden, wird von Cyert und March (1963, S. 162) maßgeblich auf drei Faktoren zurückgeführt:

- die aktuelle Zusammensetzung der „*organisationalen Koalition*“¹¹ (Cyert & March, 1963, S. 162),
- die Arbeitsteilung im Entscheidungsprozess und
- aktuelle Herausforderungen, denen sich das Unternehmen gegenübersteht.

Die Ergänzung des Konzepts um die Herkunft von Zieldimensionen zeigt dabei deutlich, dass Cyert und March (1963) explizit davon ausgehen, dass für Unternehmen nicht nur eine Zieldimension relevant ist, sondern dass diese vielmehr in mehreren Dimensionen Anspruchsniveaus ausprägen, sie also multidimensional sind.¹² Welche Eigenschaften Anspruchsniveaus jenseits ihres offenbar auch hier

10 An dieser Stelle wird die Nähe zum Ursprungskonzept von Lewin et al. (1944) sehr deutlich. Anders formuliert handelt es sich erneut um die Frage nach den Bestimmungsfaktoren von Zielvorstellungen, sowie deren Wirkungen auf das Verhalten – lediglich nun auf organisationaler und nicht mehr rein individueller Ebene.

11 Die organisationale Koalition beschreibt nach Cyert und March (1963) eine informale Gruppe, die Einfluss auf die Festsetzung der organisationalen Ziele nimmt. Sie besteht meist aus allen relevanten Stakeholder (z.B. Managern, Mitarbeiter, Anteilseigner, Lieferanten, Kunden etc.), kann aber je nach Entscheidungssituation variieren und mehr oder weniger Mitglieder umfassen.

12 Ein elementarerer Aspekt, der in der weiteren Diskussion in Vergessenheit geraten ist, wie zu zeigen sein wird.

quantitativen Wertes zugeschrieben werden, bleibt hingegen weitestgehend offen und kann nur implizit erschlossen werden.

Für die Bestimmung von Anspruchsniveaus erachten Cyert und March (1963, S. 162) drei Variablen als relevant:

- die vorherigen Ziele („*past goals*“),
- die vorherige Leistung („*past performance*“), sowie
- die Leistung vergleichbarer Unternehmen („*past performance of other „comparable“ organizations*“).

Während die vorherige Leistung dem psychologischen Ursprungsmodell entspricht und sich auch die Einbeziehung der vorherigen Ziele aus der Fortführung der zeitlichen Sequenz ableiten lässt, stellt die Leistung vergleichbarer Unternehmen eine entscheidende Ergänzung dar. Diese ist auf eine Integration von Erkenntnissen aus der Theorie des sozialen Vergleichs (*social comparison theory*) zurückzuführen, wonach Menschen sich nicht nur (isoliert) anhand selbst gesteckter Ziele beurteilen, sondern auch den Vergleich mit anderen suchen (Festinger 1954). Beide Faktoren fließen nach dem Verständnis von Cyert und March (1963) gewichtet in die Bildung des neuen Anspruchsniveaus ein, welches somit als *Funktion* aus dem vorherigen Ziel als „Anker“ und den beiden Vergleichsgrößen konzipiert wird.¹³ Eine genauere Analyse des Prozesses der Anspruchsbildung und der Bestimmungsfaktoren erfolgt im nächsten Kapitel.

Analog zu Lewin et al. (1944) betrachten Cyert und March (1963) über die Bildung bzw. Zusammensetzung von Anspruchsniveaus hinaus deren Wirkung auf das zukünftige Verhalten von Unternehmen, welche sie von der Abweichung zwischen Anspruchsniveau und der erreichten Leistung (im Sinne des wahrgenommenen „*performance feedback*“) beeinflusst sehen (s. Abbildung 3).

Demnach unterscheidet sich die Wahl von Handlungsalternativen danach, ob das zuvor gesetzte Anspruchsniveau als erreicht oder nicht erreicht gilt, sich das Unternehmen also erfolgreich fühlt oder nicht. Hierfür wird zunächst Feedback, welches eine Rückmeldung über die erreichte Leistung darstellt, von den Entscheidungsträgern aus der Umwelt „beobachtet“ und mit dem Anspruchsniveau verglichen. Die aus dem Vergleich folgende Bewertung entscheidet über die Art und Reichweite der Suche nach Handlungsalternativen: Bei wahrgenommenem Erfolg wird auf lokale (und damit bekannte) Handlungsalternativen zurückgegriffen, bei wahrgenommenem Misserfolg wird der Suchradius auf entferntere

13 Eine ausführliche Diskussion der Formation und der Referenzpunkte erfolgt in Punkt 2.2.

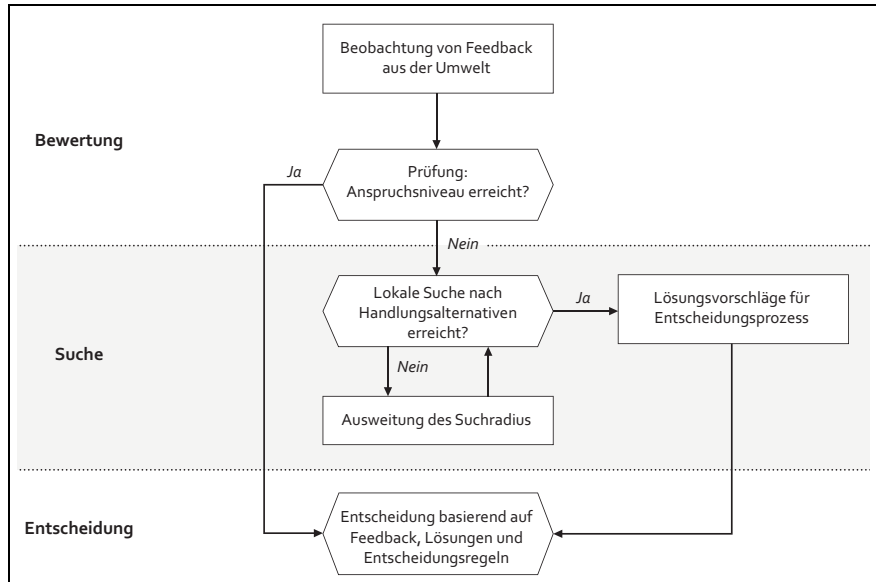


Abbildung 3: Organisationaler Entscheidungsprozess (adaptiert von Greve (2003c, S. 15) basierend auf Cyert & March (1963, S. 126))

(und damit eher unbekanntere) ausgeweitet. Im Anschluss erfolgt eine Anpassung der Zielvorstellungen für die nächste Periode von Entscheidungen.

Insgesamt betrachtet sehen Cyert und March (1963) Anspruchsniveaus also als einen entscheidenden Faktor an, der das Verhalten von Unternehmen über ihre Wirkung auf den Entscheidungsprozess reguliert. Anspruchsniveaus werden hier in enger Verbindung zu multiplen Zieldimensionen gesehen und als deren konkretisierende Ausprägung begriffen. Die hier etablierten Vorstellungen über die Bildung und Wirkung von Anspruchsniveaus im Zusammenhang mit Feedback haben die Diskussion im Bereich der Strategieforschung entscheidend geprägt.

2.1.3 Betrachtung von Anspruchsniveaus in der Strategieforschung

Im Rahmen der Strategieforschung existieren Shinkle (2012) zufolge drei unterschiedliche theoretische Ansätze zur Betrachtung von organisationalen Anspruchsniveaus. Neben einer Weiterführung der verhaltenswissenschaftlichen Tradition auf Basis der *Behavioral Theory of the Firm* (Cyert & March 1963) sind dies *Ansoffs Strategic Management View* (Ansoff 1979) und die *Strategic*

Reference Point Theory (Fiegenbaum et al. 1996), die beide in der Tradition der strategischen Wahl (Child 1972, 1997) verortet sind.¹⁴

Den größten Strang bilden Arbeiten in der *verhaltenswissenschaftlichen* Tradition, die, aufbauend auf den Überlegungen von Cyert und March (1963), das (zumeist theoretisch hergeleitete) Anspruchsniveau als Mittel nutzen, um strategisches Verhalten zu erklären (Shinkle 2012). Der Fokus der Untersuchungen liegt entsprechend der beschriebenen Forschungstradition entweder auf der Zusammensetzung von Anspruchsniveaus, meist aber auf ihrer Wirkung, die unter Rückgriff auf formalisierte Modelle großzahlig empirisch untersucht wird. Hierbei behalten sie die grundsätzliche Konzeption von Anspruchsniveaus entsprechend der *Behavioral Theory of the Firm* bei und beschreiben diese entweder *inhaltlich* oder *funktional* unter Bezug auf ihre Wirkungsweise im strategischen Entscheidungsprozess (s. Tabelle 1).

Während auf die konkreten Ergebnisse dieser Studien in den nächsten beiden Kapiteln eingegangen wird, soll an dieser Stelle zunächst noch einmal die zugrundeliegende Konzeption und insbesondere die Operationalisierung von Anspruchsniveaus zu deren empirischer Erforschung im Vordergrund stehen.

Ähnlich wie bei Cyert und March (1963) werden Anspruchsniveaus auch in der Weiterführung durchweg als *messbar* und *quantifizierbar* begriffen und entsprechend operationalisiert.¹⁵ So verwenden die empirischen Studien in diesem Bereich konkrete (meist finanzielle) Kennzahlen, um Anspruchsniveaus bzw. die damit gleichgesetzte „*target performance*“, sowie das erzielte Ergebnis abzubilden (Baum & Dahlin, 2007). Dazu gehören insbesondere die Gesamtkapitalrentabilität (*return on assets*, ROA) (Shinkle 2012, S. 422; Bromiley 1991; Lant et al. 1992; Audia et al. 2000; Greve 2003a, 2003b; Miller & Chen 2004) bzw. andere Profitabilitätsmaße (meist: Eigenkapitalrentabilität (*return on equity*, ROE)) und Branchendurchschnittswerte (Palmer & Short 2001). Im Gegensatz zum ursprünglichen Modell von Cyert und March (1963) wird die Betrachtung – bis auf wenige Ausnahmen (vgl. hierzu Greve 2008 und Baum & Dahlin 2007) – jedoch auf meist nur eine vorab *festgelegte* Zieldimension reduziert, innerhalb

14 Für einen Überblick über die Forschungen ab 1955 siehe Shinkle (2012).

15 Eine Tatsache, die bereits 1977 von Israel im Bereich der psychologischen Untersuchung von Anspruchsniveaus als „*methodological bias*“ bezeichnet wird: „*The emphasis is on measurement, the reliability and validity of measures used, etc. In general level of aspiration theory is a good example of a social psychology treating the human subject as an object mainly, being concerned with problems or quantification and measurement. However, the complexity of society was not brought into the picture!*“ (Israel 1977, S. 129).

Tabelle 1: Inhaltliche und funktionale Beschreibungen von Anspruchsniveaus

	Definition	Quelle
Inhaltliche Beschreibung	„Managers set their own standards for what level of performance is desired. Such standards, which will be called aspiration level here, are influenced by the organization’s history and its competitors’ performance.“	Greve 2003c, S. 3.
	„The level of expected performance becomes a target or aspired level of performance.“	Mezias 1988, S. 391.
	„Organizational aspirations are desired performance levels in specific organizational outcomes and have also been called goals and reference points.“	Shinkle 2012, S. 416.
	„Research on performance feedback ... holds that decision makers set levels of performance they desire to achieve (i.e., aspiration levels).“	Jordan & Audia 2012, S. 211.
	„First, organizations have a target level of performance or aspiration level to which they compare their actual performance.“	Lant & Mezias 1990, S.150.
	„First, the level of an aspiration is the target performance (e.g., 15% return on assets).“	Shinkle 2012, S. 422.
	„One key element in the adaptive learning process of organizations is the aspiration level, which serves as a target for organizational performance.“	Mezias et al. 2002, S. 1285.
	„An aspiration level represents the smallest outcome that would be deemed satisfactory by the decision maker, given the current choice situation.“	Schneider 1992, S. 1053.
	„Aspiration levels generally refer to levels of outcomes that will satisfy the individual or organization.“	Washburn & Bromiley 2012, S. 896.

	Definition	Quelle
Funktionale Beschreibung	„By standards of evaluation, we mean the performance goals chosen to evaluate performance and the benchmarks, such as the aspiration levels, against which performance on the chosen goals is assessed.“	Jordan & Audia 2012, S. 213.
	„The reference point divides the space of outcomes into regions of gain and loss (or success and failure).“	Heath & Larrick 1999, S. 82.
	„Goals or aspirations can be seen as reference points separating regions of gain from regions of loss.“	Hu et al. 2011, S. 1426.
	„We interpret an aspiration level as an outcome that takes a special position in the decision process. Subjects code outcomes above the aspiration level as successes and outcomes below the aspiration level as failures.“	Diecidue & van de Ven, 2008.
	„...[A]spiration levels, often conceptualized as a reference point or target return, serve as a cognitive frame of reference for decision makers, and thus should be incorporated as a concept in models of choice behavior.“	Lant & Montgomery 1987, S. 506.
	„Judging performance by historical and social aspiration levels is a decision-making heuristic...“	Greve 1998, S. 62.
	„Aspiration levels are cognitive heuristics which turn continuous performance measures into dichotomous measures of success or failure.“	Shinkle 2012, S. 416.
	„Aspiration level is assumed to divide subjective success from subjective failure.“	Murphy et al. 2001, S.126.

derer die Anspruchsbildung und -wirkung betrachtet wird (Bromiley & Harris 2014). Ein Vorgehen, das von Short und Palmer (2003) als deutlich zu simplifizierend erachtet wird. Dem schließen sich auch Ben-Oz und Greve (2015, S. 1845) an, die feststellen:

„(...) it is not realistic to assume that organizational action is guided by one goal alone, even such an important one as ROA.“

Darüber hinaus basiert die Operationalisierung der in dieser Dimension betrachteten Anspruchsniveaus auch eher auf Vermutungen, welche Größen seitens der Unternehmen verwendet werden (Audia & Brion 2007), jedoch bis auf wenige Ausnahmen (z.B. Mezas et al. 2002) nicht auf deren tatsächlicher empirischer Exploration und direkten Messung (Shinkle 2012; Bromiley & Harris 2014). Ein Umstand, den Short und Palmer (2003, S. 210) explizit kritisieren:

„The specific comparators or even the general types of performance referents managers use to interpret performance have never been a source of acrimonious debate. Instead, researchers have generally assumed a certain orientation for managers and simply operationalized performance indicators consistent with that assumption.“

Hier zeigt sich ebenfalls deutlich die Weiterführung des Trends, der seinen Anfang bereits zu Beginn der Debatte nimmt: Durch den Verlass auf Kennzahlen werden nur die öffentlich gemachten Bestrebungen („*publicly-stated aims*“) erfasst. Dies deutet darauf hin, dass Anspruchsniveaus nicht nur als eindeutig messbar, sondern zudem als explizit und somit auch von außerhalb des Unternehmens klar identifizierbar gelten. Das ist umso frappierender, als dass Anspruchsniveaus als interne Erfolgsmaßstäbe beschrieben werden, die prinzipiell von außen schwer sichtbar sind (Mishina et al. 2010).

In diesem Zusammenhang steht auch die Forderung nach *unternehmensinternen* Untersuchungen von Anspruchsniveaus (Labianca et al. 2009; Short & Palmer 2003). Besonders prägnant formulieren das Washburn und Bromiley (2012, S. 915):

„While at the coarse, aggregate level, a variety of proxies for aspiration levels may give statistically significant results, a deeper understanding of aspirations will require a return to internal corporate data.“

Im Gegensatz zum *verhaltenswissenschaftlichen* Ansatz sind die beiden anderen Perspektiven stärker planungsorientiert und sehen in Anspruchsniveaus ein Mittel, um das Unternehmen gezielt auszurichten. Entsprechend betrachtet Ansoff (1979) in seinem *Strategic Management View* Unternehmen grundsätzlich als „*environmental serving*“, das heißt umweltorientiert, und geht davon aus, dass die Wahl von Anspruchsniveaus mit der Wahl des strategischen Verhaltens interagiert. Analog zu Cyert und March (1963) nimmt er dabei explizit an, dass Anspruchsniveaus stets in verschiedenen Dimensionen gebildet werden, und unterscheidet zwischen den Dimensionen von Performance (was als äquivalent zu den Zieldimensionen von Cyert und March (1963) zu sehen ist) und dem Niveau von Performance (also dem Anspruchsniveau), wobei er ersteres mit „*objectives*“ und letzteres mit „*goals*“ gleichsetzt. Interessanterweise weist er an verschiedenen Stellen darauf hin, dass der Prozess der Anspruchsbildung keines-

falls durchweg explizit sein muss und auch nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle tatsächlich relevanten Maßstäbe schriftlich festgehalten werden. Daraus folgert er:

„Thus written objectives are not a sufficient measure for studying organizational motivation. This measure would exclude a majority of the non-profits, many strongly motivated firms, and would not necessarily measure motivation in firms with explicit objectives. To avoid these difficulties, we shall measure differences in aspirations in terms of differences in observable behavior.“ (Ansoff 1979, S. 109).

Deutlich wird, dass Ansoff zwischen verschiedenen Unternehmensformen (insbesondere For-Profit und Non-Profit Unternehmen) unterscheidet, um Unterschiede im „Anspruchsverhalten“ („*Aspiration Behavior*“) zu erklären. Während Non-Profit Unternehmen seiner Meinung nach hauptsächlich versuchen einen Überlebensanspruch zu erfüllen (was er als „*negative satisficing*“ bezeichnet), kann die sogenannte „Aggressivität“ der Ansprüche von For-Profit Unternehmen zwischen „*positive satisficing*“ im Sinne der *Behavioral Theory of the Firm* und „*maximizing*“ im Sinne der klassischen Gewinnmaximierung variieren. Hierbei unterscheidet er zudem zwischen *strategischen* und *operativen* Anspruchsniveaus und definiert beide Formen in Bezug auf deren Wirkung auf den strategischen und operativen Wandel:

„We define operating and strategic aspiration levels, respectively, as levels of performance below which an ESO [environmental serving organization] is triggered into operating or strategic change.“ (Ansoff 1979, S. 110)

Beeinflusst wird das Anspruchsverhalten Ansoff (1979, S. 117) zufolge durch essentiell drei unterschiedlich variable Faktoren:

- Die Anspruchsattribute („*attributes of aspirations*“),¹⁶
- die Aggressivität der Ansprüche („*aggressiveness of aspirations*“),¹⁷ sowie
- die eigentlichen Anspruchsniveaus („*levels of aspirations*“).¹⁸

Während die Attribute meist mit der Unternehmensgründung und der Wahl der entsprechenden Form (For-Profit vs. Non-Profit) einhergehen und im Verlauf stabil bleiben, kann sich die Aggressivität beispielsweise durch Wechsel von Führungskräften oder der Machtverteilung im Verlauf ändern; am variabelsten sind aber Anspruchsniveaus selbst. Für deren interne Dynamik erachtet Ansoff,

16 Bspw. Profitabilität vs. Gesellschaftliche Verantwortung.

17 Auf der oben beschriebenen Skala von *satisfice* bis *maximize*.

18 Auch bezeichnet als „threshold or goals“.

wie schon die *psychologische* und die *verhaltenswissenschaftliche* Sicht, vorherige Ansprüche und die vorherige Leistung als relevant – ergänzt diese aber noch um eine Bandbreite weiterer Faktoren. So misst er sowohl *internen* Faktoren wie Traditionen, machtvollen Gruppen, der Unternehmenskultur, Fähigkeiten und der strategischen Führung, als auch *externen* Faktoren wie der Wahrnehmung der Umwelt, dem Grad der Umweltturbulenz und relevanten Stakeholdern einen großen Einfluss auf die Festlegung von Anspruchsniveaus zu. Darüber hinaus schätzt er zukünftige Leistungsschätzungen als höchstrelevant ein. Insgesamt spielen in seinem Modell also vergangene Leistungen und Ansprüche, zukünftige Erwartungen, sowie interne und externe Faktoren eine Rolle bei der Anspruchsbildung. Die genauen Wirkungszusammenhänge bleiben jedoch recht opak.

Die Wahl des strategischen Verhaltens sieht auch Ansoff (1979) stark durch die gewählten Anspruchsniveaus bestimmt. Darüber hinaus spielen in seinem Modell jedoch auch die wahrgenommene Umweltturbulenz, die als passend empfundene Aggressivität und die zur Erreichung der Ansprüche verfügbaren Fähigkeiten eine Rolle, ebenso wie die Autorität der Führung und mögliche externe Einschränkungen. Insgesamt geht er davon aus, dass sich Unternehmen stets so verhalten, dass sie die Erreichung ihrer gesetzten Ansprüche mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln und unter Berücksichtigung der Gegebenheiten sicherstellen.

Ein ähnliches Verständnis findet sich bezogen auf strategische Referenzpunkte, die Shinkle (2012) mit Anspruchsniveaus aufgrund ihrer Funktionsweise gleichsetzt, im Rahmen der *Strategic Reference Point Theory* (Fiegenbaum et al. 1996). Aufbauend auf Erkenntnissen der *Prospect Theory* (Kahneman & Tversky 1979; Tversky & Kahneman 1974), welche auf individueller Ebene Entscheidungsverhalten unter Risiko und damit einhergehende Verzerrungen analysiert,¹⁹ werden Referenzpunkte hier als Mittel verstanden, um die Aufmerksamkeit des Unternehmens auf erwünschte Zustände zu lenken (Ocasio 1997) und die Beurteilung der Leistung zu beeinflussen (Palmer & Short 2001).²⁰ Ent-

19 Kahneman und Tversky (1984) gehen davon aus, dass sich das Risikoverhalten von Entscheidungsträgern ändert, je nachdem, ob die erreichte Leistung über- oder unterhalb des gesetzten Referenzpunktes liegt und somit nicht linear ist. So steigt die Bereitschaft Risiko einzugehen bei Unterschreitung des Referenzpunktes und sinkt bei Überschreitung (Fiegenbaum & Thomas 1988). Dieser Referenzpunkt bestimmt somit maßgeblich die Wahrnehmung und Interpretation des Ergebnisses (Kahneman 1992).

20 Die Wirkung von Referenzpunkten auf die Beurteilung des Ergebnisses wird in der *Prospect Theory* als *framing effect* bezeichnet (Tversky & Kahneman 1981). Er bewirkt, dass ein und dasselbe Ergebnis je nach Referenzpunkt als Gewinn oder Verlust, als Erfolg oder Misserfolg eingeteilt werden kann. Demnach liegt die Kernfrage darin zu klären, wie Entscheidungsträger ihre

sprechend legen Fiegenbaum et al. (1996, S. 220) in ihrer Theorie Entscheidungsträgern nahe Referenzpunkte bewusst zu wählen und so das Verhalten und die Leistung des Unternehmens zu steuern:

„It argues that top management can be explicit and deliberate in the choice of reference points, rather than passive or unaware. Furthermore, the theory developed here suggests that strategic behavior of organizations and their subsequent performance can be influenced directly by management’s choice of reference points.“

Für die Wahl von Referenzpunkten erachten sie drei Dimensionen als relevant:

- Interne Faktoren,
- Externe Faktoren und
- Zeit.

Die *interne* Dimension umfasst dabei einerseits Faktoren wie Ressourcen und Fähigkeiten, die als *strategic inputs* bezeichnet werden, sowie andererseits messbare Ergebnisse (wie bspw. ROA, ROE, ROS) als *strategic outputs*, die als Referenzpunkte dienen können. Die *externe* Dimension enthält relevante Benchmarks in der Umwelt, die sich als Vergleichsmaßstäbe anbieten. Hierzu zählen, ähnlich wie nach der *verhaltenswissenschaftlichen* Sichtweise und auch bei *Ansoff*, Wettbewerber, Kunden und Stakeholder. *Zeit* als Referenzdimension wird unterteilt in *Vergangenheit* und *Zukunft*, wobei die Vergangenheit mit der Frage, wo das Unternehmen war, und die Zukunft mit der Frage, wo das Unternehmen gerne hinmöchte, umschrieben wird. Relevante Konzepte, die in diesem Zusammenhang angeführt werden, sind vergangenheitsbezogen organisationales Lernen (bspw. Levitt & March 1988) und organisationale Identität (bspw. Dutton & Dukerich 1991) sowie zukunftsbezogen *strategic intent* (bspw. Hamel & Prahalad 1989).

Im Prozess der Anspruchsbildung, der bewusst oder unbewusst ablaufen kann, interagierten alle Dimensionen miteinander und formen so eine „*reference surface*“ (Fiegenbaum et al. 1996, S. 227), die aus den multiplen Zielgrößen in der Referenzpunkt-Matrix besteht (s. Abbildung 4).

Hierbei gehen die Autoren davon aus, dass eine ausgewogene Balance zwischen internen, externen und zeitlichen Referenzpunkten Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg ist. Insbesondere die Berücksichtigung von teils wider-

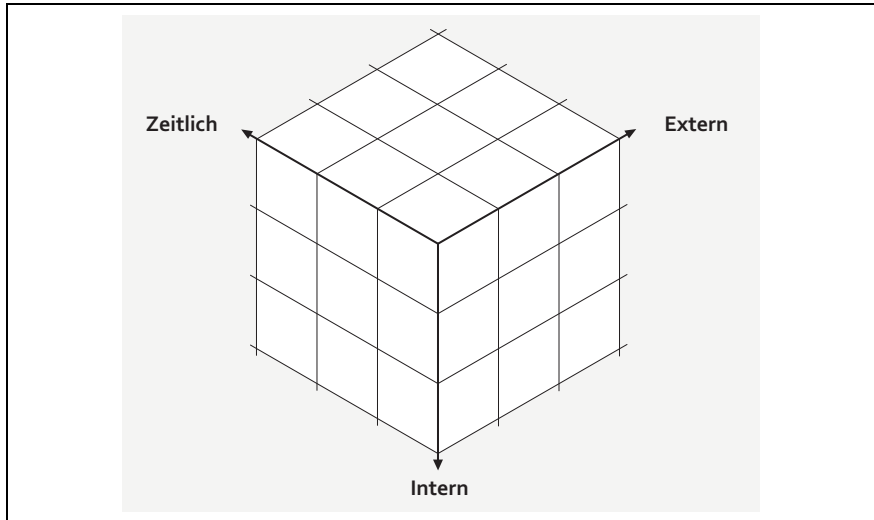


Abbildung 4: Referenzpunkt-Matrix (in Anlehnung an Fiegenbaum et al. (1996, S. 227))

sprüchlichen Zielen wird als wichtiger Faktor und einer einseitigen und engen strategischen Ausrichtung überlegen angesehen.²¹ Dennoch empfehlen sie nach Möglichkeit Referenzpunkte grundsätzlich konsistent zu wählen und diese regelmäßig zu überprüfen, um Unternehmen auf neue Möglichkeiten auszurichten.

Das strategische Verhalten sehen Fiegenbaum et al. (1996) entsprechend maßgeblich durch die bewusste oder unbewusste Wahl der Referenzpunkte und der Abweichung des erreichten Ergebnisses zu ihnen bestimmt. Liegen Unternehmen demnach über ihren strategischen Referenzpunkten, nehmen sie neue Herausforderungen eher als Bedrohung wahr und agieren risikoavers, wohingegen sie sich beim Verfehlen der strategischen Referenzpunkte eher offensiv verhalten. Zusammengefasst bilden Unternehmen der *Strategic Reference Point Theory* zufolge Anspruchsniveaus in multiplen Dimensionen (intern, extern, zeitlich) aus, die gezielt als Mittel angesehen werden, um die Entwicklung zu steuern und in die gewünschte Richtung zu lenken. Folglich liegt auch hier, wie bei Ansoff (1979), der Fokus mehr auf der Zukunft denn auf den vergangenen Leistungen, weshalb Shinkle (2012) beide Ansätze auch als *forward-looking* beschreibt.

21 Hier schließt sich im Prinzip der Kreis zu Überlegungen von Cyert und March (1963), wie auch von Ansoff (1979), die alle von der Relevanz multipler Zieldimensionen ausgehen.

Vermutlich aufgrund der unterschiedlichen Terminologie, wie auch der divergierenden Grundannahmen der unterschiedlichen theoretischen Zugänge, finden die beiden zukunftsorientierten Ansätze der strategischen Wahl in der weiteren Diskussion und empirischen Untersuchung von organisationalen Anspruchsniveaus kaum Verwendung. So ist der Großteil der Forschungen zu Anspruchsniveaus im Bereich der Strategieforschung der verhaltenswissenschaftlichen Tradition zuzuordnen und dadurch geprägt.²² Shinkle (2012), der für eine Integration der Debatten plädiert, sieht hierin einen möglichen Grund, warum die zentralen Fragen nach wie vor unbeantwortet sind. Inwieweit eine Integration jedoch sinnvoll ist, bleibt zu erörtern.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass zwar viele Studien den Begriff des „Anspruchsniveaus“ verwenden, es aber nach wie vor an einer klaren und einheitlichen Konzeption mangelt (Bromiley & Harris 2014). Gründe dafür lassen sich, neben der fehlenden Integration der Debatten, in der beschriebenen Entwicklung des Konzepts und allem voran in der Nutzung und Operationalisierung des Begriffs finden. So zeigt sich, dass der begriffliche Bedeutungsgehalt seit der ursprünglichen Prägung zunehmend beschränkt wurde – eine Entwicklung, die bereits in den psychologischen Grundlagen ihren Anfang nimmt und sich insbesondere im verhaltenswissenschaftlichen Bereich der Strategieforschung fortsetzt. Dies führt letztlich dazu, dass die Abgrenzung von Anspruchsniveaus verschwimmt.

So macht die größtenteils synonyme Verwendung von Anspruchsniveaus und verschiedenen Zielbegriffen wie „*targets*“, „*goals*“ oder „*Referenzpunkten*“ evident, dass die Literatur diese im Grunde genommen als gleichartige Konzepte begreift (Shinkle 2012). Dass dem so ist, unterstreicht auch der Hinweis von Mezias et al. (2002, S. 1285),²³ im Rahmen ihrer Studie aufgrund „*hoher konzeptioneller und empirischer Konvergenz*“ zwischen den Begriffen diese nicht zu unterscheiden und lediglich aus Gründen der Konsistenz den des Anspruchsniveaus zu verwenden. Bromiley & Harris (2014, S. 5f.) sehen den Ursprung für die begriffliche Unschärfe bereits in den Anfängen der *Behavioral Theory of the Firm* bei Cyert und March (1963) begründet, da hier die Begriffe „*targets*“, „*goals*“, „*objectives*“ und „Anspruchsniveaus“ zur Beschreibung des gleichen Konstrukts genutzt werden.²⁴ Dies überrascht insofern, als dass Cyert und March (1963) wie beschrieben prinzipiell deutlich zwischen *Zieldimensionen* (im Sinne der strategischen Ausrichtung) und *Anspruchsniveaus* in der jeweiligen Zieldimension unterscheiden (Cyert & March 1963, S. 162). Eine genauere Unter-

22 Für einen Überblick über die Forschungsaktivitäten seit 1955 siehe Shinkle (2012).

23 Die diese Tatsache als eine der wenigen überhaupt explizieren.

24 Im Übrigen kann Ansoff gleiches vorgeworfen werden.

scheidung der Begriffe wie Ziele und Anspruchsniveaus halten Bromiley und Harris (2014) im organisationalen Kontext allerdings auch nicht weiter für notwendig, da Manager ihrem Verständnis nach meist ohnehin nur von außen auferlegte Zielvorgaben zu erfüllen haben – was eine Unterscheidung zwischen tatsächlichen Anspruchsniveaus und geäußerten Zielen ihrer Meinung nach obsolet werden lässt. Im Endeffekt bleibt so aber unklar, welche besonderen Erkenntnisse sich aus der Existenz eines Konzepts des Anspruchsniveaus (zusätzlich zur Betrachtung von Zielen oder Referenzpunkten) oder aus dem Zusammenspiel zwischen Zielen, Referenzpunkten und Anspruchsniveaus für die Untersuchung strategischen Handelns ableiten lassen.

Dieser Frage gilt es im weiteren Verlauf dieser Arbeit sowohl konzeptionell als auch empirisch nachzugehen. Dazu erfolgt zunächst eine Aufarbeitung der Forschungsschwerpunkte, die von allen Perspektiven geteilt werden: Einerseits der Formation von Anspruchsniveaus, andererseits deren Funktionen im Kontext des strategischen Handelns von Unternehmen. Ziel ist es, die Erkenntnisse der unterschiedlichen Perspektiven an sich zu diskutieren und schließlich vergleichend gegenüberzustellen, mit dem Anspruch sowohl Forschungslücken herauszuarbeiten, als auch eine Basis für die sich anschließende empirische Exploration zu schaffen.

2.2 Formation von organisationalen Anspruchsniveaus

Damit Anspruchsniveaus strategisches Handeln leiten und dessen Ergebnis beurteilen helfen können, müssen sie zunächst gebildet werden (Greve 2003c). Im Gegensatz zur Zielsetzungsliteratur, die die Wirkung von gesetzten Zielen auf Motivation und Handlungen untersucht (Locke & Latham 2002), steht hier also deren Entstehung im Vordergrund (Murphy et al. 2001). Entsprechend gilt die Frage, wie Anspruchsniveaus gebildet werden und welche Faktoren darauf einwirken, seit Beginn der Begriffsprägung als wichtiges Forschungsfeld (vgl. bspw. Lewin et al. 1944). Dass die Vorstellungen darüber auseinandergehen, ist bereits im vorherigen Abschnitt deutlich geworden. Im Folgenden werden diese unterschiedlichen Vorstellungen zur Bildung von Anspruchsniveaus nochmals genauer gegenübergestellt und verglichen, wobei insbesondere auf die zugrundeliegende Prozesslogik und die inhärenten Annahmen einzugehen sein wird, die sich als kritikwürdig erweisen.

2.2.1 Ausgangspunkt der Anspruchsbildung

Analog zum psychologischen Grundmodell wird die Formation von Anspruchsniveaus im verhaltenswissenschaftlich geprägten Verständnis als notwendig erachtet, falls es kein „natürliches“ Anspruchsniveau gibt, das eindeutig und automatisch als Erfolgsmaßstab fungiert (Greve 2003c, S. 40f.). Ein solches liegt Greve (2003c) zufolge in einem eindeutigen und von allen Beteiligten geteilten und zumindest zeitlich stabilen Anspruchsniveau, welches nicht erst sozial konstruiert werden muss. Um auf Hoppes (1930) anfängliches Beispiel des Ringwerfens zurückzukommen, müsste hier allen Beteiligten – selbst ohne vorherige Erfahrung und somit ohne „Anfangsniveau“ – eindeutig und dauerhaft klar sein, welche Anzahl von Ringen als erfolgreiche Leistung zu werten ist.

Greve (2003c) weist darauf hin, dass der Status Quo oftmals als natürliches Anspruchsniveau fungiert. So zeigte sich beispielsweise in verschiedenen Untersuchungen zum Risikoverhalten im Kontext der *Prospect Theory* (Kahneman & Tversky 1979; Kahneman & Tversky 1984), dass Abweichungen vom Status Quo als Referenzpunkt bereits Erfolgs- bzw. Misserfolgsempfinden hervorrufen, die das Risikoverhalten beeinflussen. Allerdings gibt Greve (2003c, S. 40) zu bedenken, dass der Anspruch den Status Quo zu halten einem Anspruchsniveau von Null gleichkommen würde („no gain, no losses“), was er im wachstumsgetriebenen Organisationskontext für wenig sinnvoll hält. Vielmehr plädiert er für einen Wert, der positiv in einem festzulegenden Maß vom Status Quo abweicht – eine Annahme, die auch als „upward striving“ (Shinkle 2012, S. 433) oder „positive bias“ (Washburn & Bromiley 2012) bekannt ist und vielen Studien zu Anspruchsniveaus wie selbstverständlich zugrunde liegt (vgl. beispielsweise Bromiley 1991; Lant 1992). Dies mag auch darauf zurückzuführen sein, dass eine Abweichung vom Status Quo einerseits bereits dem Ursprungsmodell von Lewin et al. (1944) in Form der Zieldiskrepanz inhärent²⁵ ist, andererseits auch bei Cyert und March (1963, S. 34) explizit mitgedacht wurde:

„[I]n the steady state, aspiration level exceeds achievement by a small amount.“

Aus Sicht der *strategic choice*-basierten Ansätze von Ansoff (1979) und Fiegenbaum et al. (1996), die wie beschrieben auf zukünftig erwünschte Zustände fokussieren, kann ebenfalls eine Abweichung des Anspruchsniveaus zum Status Quo erwartet werden – schließlich empfehlen beide Anspruchsniveaus so zu setzen, dass eine Diskrepanz sichtbar wird, die zum veränderten Handeln in Richtung des gewünschten Ergebnisses mit variierender Aggressivität (Ansoff 1979) motiviert. Eine konstant positive Abweichung konnte dennoch bei Weitem

25 Wobei diese ja prinzipiell positiv, wie auch negativ und ebenfalls neutral ausgeprägt sein kann.

nicht immer nachgewiesen werden (vgl. hierzu Mezas et al. 2002) und ist auch in ihrer Konsequenz nicht unproblematisch. Schließlich würde diese zu immer höheren Anspruchsniveaus führen, mit Folgen für die Zufriedenheit und das daraus folgende strategische Verhalten, wie zu zeigen sein wird. Dennoch kann soweit festgehalten werden, dass alle Perspektiven davon ausgehen, dass Anspruchsniveaus nicht per se gegeben sind, sondern erst in der Differenz zum Status Quo *konstruiert* werden müssen. Dies führt dazu, dass einem besseren Verständnis der Anspruchsbildung große Relevanz zugesprochen wird (Greve 2003c; Shinkle 2012).

Als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Anspruchsniveaus wird zunächst die wahrgenommene Wichtigkeit einer Zieldimension angenommen, die die Ausbildung eines Referenzmaßstabs zur Erfolgsbestimmung erfordert (Greve 2003a). Dies korrespondiert auch mit der ursprünglichen Beobachtung Hoppes (1930), dass Anspruchsniveaus dann gebildet werden, wenn die Teilnehmer den Erfolg einer durchgeführten Handlung beurteilen wollen. Das bedeutet gleichzeitig, wie zuvor erwähnt, dass Handlungen oder Aktivitäten, die mit keinem Anspruchsniveau verbunden sind, auch neutral wahrgenommen werden. Erst mit Erlangung einer gewissen Relevanz der Zieldimension (bspw. Ringe werfen, um bei Hoppes (1930) Fall zu bleiben), geht demnach auch der Wunsch nach Einschätzung der eigenen Leistung – und letztlich auch einer kontinuierlichen Verbesserung dieser durch Annäherung an das eigene Anspruchsniveau²⁶ – einher.

Hier schließt sich logisch die Frage an, wodurch die Relevanz der Zieldimensionen bedingt wird – stellt diese doch annahmegemäß den Ausgangspunkt der Anspruchsbildung in Unternehmen dar. In den ursprünglichen Überlegungen der drei vorgestellten Perspektiven im Bereich der Organisations- und Strategieforschung lassen sich hierzu zumindest vereinzelte Anhaltspunkte finden. Während Cyert und March (1963) wie beschrieben drei Faktoren, nämlich die Zusammensetzung der „organisationalen Koalition“, die Arbeitsteilung des Entscheidungsprozesses und aktuelle Herausforderungen im Rahmen ihrer *Behavioral Theory of the Firm* anführen, diskutiert Ansoff (1979) in seinen Überlegungen diverse Faktoren, die er schließlich unter den Oberbegriffen Umwelt, Macht, Führung und Kultur zusammenfasst (vgl. Ansoff (1979, S. 214), Abbildung 12.8.). Zusammengekommen kann demnach davon ausgegangen werden, dass sowohl externe Gegebenheiten in der Umwelt, als auch interne Strukturen und Prozesse

26 Auf diesen Punkt wird noch später genauer einzugehen sein, wenn die Verhaltenswirkungen von Anspruchsniveaus diskutiert werden. Vgl. Punkt 22.3.2.

Einfluss auf die grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmen und damit die Frage, „was als wichtig erachtet wird“,²⁷ haben.

Dass Anspruchsniveaus in verschiedenen Dimensionen gebildet werden, korrespondiert auch mit den Grundannahmen der *Strategic Reference Point Theory* nach Fiegenbaum et al. (1996), die wie beschrieben in interne, externe und zudem zeitliche Dimensionen von Referenzpunkten unterscheidet. Hier wird allerdings die Bestimmung der jeweiligen Relevanz einzig und allein auf die möglichst bewusste Wahl der strategischen Entscheidungsträger zurückgeführt und nicht näher erläutert – ein Manko, das auch von Lehner (2000, S. 66) unterstrichen wird:

„We know little about how a particular reference point is chosen.“

Im weiteren Verlauf der Diskussion wird jedoch dieser offensichtlich entscheidende Punkt erstaunlicherweise so gut wie kaum diskutiert und geradezu vernachlässigt (Short & Palmer 2003; Shinkle 2012). So geben die existierenden Studien wie beschrieben entweder die relevante(n) Dimension(en) vor – im Fall von Simulationen und Experimenten (wie z.B. bei Lant (1992)) – und beschränken so ihre empirische Untersuchung von vornherein auf meist eine potenziell relevante Dimension, nämlich die finanzielle Leistung (*financial performance*) (Shinkle 2012). Dabei wird schließlich vernachlässigt, dass Zieldimensionen ebenfalls in einem komplexen Vorgang bestimmt werden müssen:

„(...) Goal[s] [dimensions] are no more nature-given than aspiration levels are (...).“ (Greve 2003c, S. 70)

Festzuhalten bleibt somit, dass zwar prinzipiell der Wunsch die Leistung in einer relevanten Zieldimension zu bestimmen ausschlaggebend für die Bildung von Anspruchsniveaus zu sein scheint. Die Frage, woher sich aber diese Relevanz ergibt und wie und warum sie sich mit der Zeit verändert, wird jedoch über die Ursprungsüberlegungen hinaus nicht oder kaum weiterverfolgt. Vielmehr wird der Prozess der Anspruchsformation stets in einem vorab festgesetzten und zugegebenermaßen sehr engen Rahmen einer oder weniger Zieldimensionen betrachtet. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Entscheidungsträger sich über die relevante Zieldimension bereits im Klaren sind (Greve 2003c). Damit bleiben allerdings auch Fragen, wie das Verhältnis von multiplen Anspruchsniveaus gestaltet sein könnte, wie sich diese auf den Formationsprozess auswirken und welche Probleme und Herausforderungen damit einhergehen weitestgehend unbeachtet – ein Aspekt, auf den noch genauer einzugehen sein wird. Ausgehend

27 So die Definition von Zieldimensionen nach Cyert und March (1963), vgl. auch Shinkle (2012, S. 419).

von diesen Erkenntnissen, werden nun im Folgenden die Vorstellungen vom eigentlichen Formationsprozess genauer betrachtet und auf die dahinterliegende Logik untersucht.

2.2.2 Prozess der Anspruchsbildung

Dass Anspruchsbildung grundsätzlich prozessual zu sehen ist, zeigt sich bereits zu Beginn der Debatte: So werden Anspruchsniveaus von Hoppe (1930) und Dembo (1931) als *dynamische* Phänomene bezeichnet, die sich in Abhängigkeit von gemachten Erfahrungen in einer bestimmten Tätigkeit formen und sich im weiteren Verlauf anpassen bzw. angepasst werden. Entsprechend konstruieren auch Lewin et al. (1944) die Bestimmung des Anspruchsniveaus in einem prozessualen Zusammenhang, den sie durch die „*letzte Leistung*“ („*last past performance*“) und die Differenz zur aktuellen Leistung geprägt sehen. Somit setzen sie voraus, dass bereits Erkenntnisse über Leistungen und somit *Performance Feedback* vorliegen, die als Orientierungspunkt zur Bestimmung des neuen Anspruchsniveaus dienen. Dass dies allerdings gewisser vorher erfolgter Handlungen und Erfahrungen bedarf, wird hier und im Folgenden nicht weiter ausgeführt. Einzig Hoppe (1930, S. 14) verweist wie beschrieben in seiner Ursprungsstudie zum Phänomen auf die Vorstufen der Anspruchsbestimmung und die *Entstehung* von Ansprüchen: Demnach bedarf es beim Fehlen von Erfahrungen bezüglich einer Tätigkeit zunächst der Konstruktion eines „*Anfangsniveaus*“.

Cyert und March (1963) übernehmen die Bedeutung von bereits erreichten Leistungen²⁸ und beschreiben das neu formierte Anspruchsniveau immer als „Mischung“ aus dem bereits bestehenden Anspruchsniveau (*previous aspiration level*) und der tatsächlich erreichten Leistung (*new performance*). Entsprechend wird hier und in den darauf aufbauenden Betrachtungen noch weniger als bei den psychologischen Grundlagen die eigentliche Entstehung von Anspruchsniveaus betrachtet, sondern vielmehr deren Anpassung als Reaktion auf eine Abweichung zwischen Anspruchsniveau und neuer Leistung (Schritt 4 in Abbildung 1). Hierbei fungiert das vorherige Anspruchsniveau als „Anker“,²⁹ von dem aus inkrementelle Anpassungen vorgenommen werden, die in einem neuen Anspruchsniveau münden (Lant 1992; Herriot et al. 1985; Mezas et al. 2002; Lant

28 Entweder des Unternehmens selbst oder von relevanten Vergleichsunternehmen, vgl. Punkt 22.2.3.

29 Diese der *Prospect Theory* entnommene Bezeichnung des „*anchoring*“ beschreibt eine kognitive Heuristik, bei der Schätzungen eines zukünftigen Wertes nicht zufällig, sondern basierend auf einem initialen Wert getroffen werden, was in der Folge dazu führt, dass unterschiedliche Startpunkte unterschiedliche Schätzungen nach sich ziehen, die somit in Richtung der Ausgangswerte verzerrt sind (Tversky & Kahneman, 1974).

& Mezas 1992; Lant & Montgomery 1987; Greve 2003c). Das vorherige Anspruchsniveau wird dabei als Spiegel der bisherigen Entwicklung gedeutet (Mezas et al. 2002), die erreichte Leistung (*new performance*) hingegen als entsprechende Korrektur, die in Form von *Performance Feedback* Aufschluss darüber gibt, ob das vorherige Anspruchsniveau über- oder untertroffen wurde und im Vergleich zum Ergebnis zu hoch oder zu niedrig war (Lant 1992). Diese Abweichung zwischen Anspruchsniveau und neuer Leistung – die *attainment discrepancy* (zwischen Schritt 2 und 3 in Abbildung 1) – fließt somit als Feedback in die Anpassung des Anspruchsniveaus ein.³⁰

Insgesamt stellt sich die Formation von Anspruchsniveaus aus *verhaltenswissenschaftlicher* Sichtweise somit als Anpassungsprozess dar, bei dem die Anpassung je nach Richtung der Abweichung vom festgesetzten „Anker“ vorgenommen wird (Schneider 1992). Die hier zugrundeliegende Annahme ist, dass Unternehmen mit zunehmender Erfahrung lernen (wollen), welche Leistung sie erwarten können und ihr Anspruchsniveau entsprechend schrittweise adaptieren (Greve 2003c). Da dieser Prozess insgesamt mehr an der Vergangenheit denn an der Zukunft orientiert ist, gilt er als „*history dependent*“ und „*backward-looking*“ (Lant 1992; Shinkle 2012). Auch deshalb wird diese Art der Formation von verschiedenen Autoren als Erfahrungslernen beschrieben (Levinthal & March 1981; Glynn et al. 1991; Lant 1992). Dabei wird implizit angenommen, dass strategische Entscheidungsträger das Ziel verfolgen einen möglichst realistischen Vergleichsmaßstab der eigenen Leistungsfähigkeit zu schaffen, sich also problemlösungsorientiert („*problem-solving*“)³¹ verhalten (Jordan & Audia 2012). Hierfür ist es notwendig Anspruchsniveaus den zur Verfügung stehenden Informationen entsprechend so zu setzen, dass sie eine akkurate Einschätzung der eigenen Leistung erlauben – also weder zu hoch, was leicht zu scheinbaren Misserfolgen führen, noch zu niedrig, was leicht zu scheinbaren Erfolgen führen kann. Vor diesem Hintergrund werden neue Anspruchsniveaus auch als eine gewichtete Funktion³² aus vorherigem Anspruchsniveau und der erzielten eigenen Leistung (historischer Vergleich) sowie der Leistung vergleichbarer Unter-

30 Dies stellt eine mögliche Reaktion auf das verursachte Erfolgs- und Misserfolgsempfinden dar. Der genaue Prozess der Ergebnisbeurteilung und die damit einhergehenden Schwierigkeiten, sowie die Reaktionen auf Erfolgs- und Misserfolgsempfinden werden in Punkt 22.3.1 und 22.3.2 erläutert.

31 Dem liegt das Motiv des *self-assessment* zugrunde, das die möglichst adäquate Einschätzung der erreichten Leistung zum Zweck der realitätsgetreuen Bestimmung von Erfolg bzw. Misserfolg wünscht (Greve 2003c; Jordan & Audia, 2012).

32 Dass es hier durchaus deutliche Unterschiede in der konkreten Ausgestaltung der Funktion gibt, wird in Punkt 22.2.4 genauer behandelt.

nehmen (sozialer Vergleich) konzipiert (Cyert & March 1963; Herriott et al. 1985).

Eine leicht veränderte Sicht auf die Bildung von Erfolgsmaßstäben liegt den „*strategic choice*“-basierten Ansätzen von Ansoff (1979) und der *Strategic Reference Point Theory* (Fiegenbaum et al. 1996) zugrunde. Hier liegt der Fokus weniger auf der Vergangenheit, sondern mehr auf der zukünftig gewünschten Entwicklung – also der Frage, wo das Unternehmen gerne sein *möchte*, anstatt wo es entsprechend der bisherigen Leistung sein *kann* – oder meint *sein zu können*.³³ So gesehen findet hier auch eine *Anpassung* des Anspruchsniveaus statt – allerdings nicht an erreichte Leistungen und Abweichungen dazu, sondern an *zukünftig* erwünschte Zustände, zu denen aktuell eine Differenz besteht.

Allen Sichtweisen gemein ist, dass die Bestimmung als intentionaler (wenn auch, wie Ansoff (1979) zu bedenken gibt, nicht immer *expliziter*) Vorgang beschrieben wird (Lant 1992). Dies wird auch an der verwendeten Terminologie deutlich. So wird davon gesprochen, dass Anspruchsniveaus durch den Entscheidungsträger „*generiert*“ (Greve 2002, S. 3), „*gemacht*“ (Greve 2008, S. 477), „*gesetzt*“ (Lant 1992, S. 627; Schneider 1992, S. 1054), „*bestimmt*“ (Mezias et al. 2002, S. 1288), „*gewählt*“ (Fiegenbaum et al. 1996, S. 220) oder „*abgeleitet*“ (Labianca et al. 2009, S. 435) werden. Greve spricht in diesem Zusammenhang auch von „*constructed aspiration level*“ (Greve 2008, S. 489). Insofern wird davon ausgegangen, dass Anspruchsniveaus durch die Entscheidungsträger *bewusst* und *vor* dem Handeln als Entscheidungsgrundlage und anschließender Bewertungsmaßstab bestimmt werden:

„Organizational decision makers “select”, explicitly or implicitly, the aspirations for an organization.“ (Shinkle 2012, S. 423)

Darüber hinaus wird auch deutlich, dass es sich in allen Perspektiven bei der Beschreibung der Bildung von Anspruchsniveaus *de facto* nicht um eine Neuformation im Sinne der erstmaligen Entstehung von Anspruchsniveaus handelt – vielmehr wird der Prozess der Formation meist als eine *Anpassung* oder *Aktualisierung* eines bestehenden Werts (in einer oder wenigen festgelegten Zieldimension(en)) beschrieben. Somit ist die Formation von Anspruchsniveaus in den bisherigen Betrachtungen konzeptionell eng mit der Veränderung von Anspruchsniveaus verbunden – wenn nicht gar identisch. Folglich bleiben allerdings auch Fragen zur Entstehung von Ansprüchen – oder zur Neuentdeckung – bislang offen.

33 Entsprechend beschreibt Shinkle (2012) beide Ansätze auch als „*forward-looking*“ und grenzt sie von der zuvor beschriebenen „*backward-looking*“ Perspektive ab.

Dass diese Sichtweisen deutlich zu eng sind, unterstreichen aktuelle Forschungen im Bereich des Entrepreneurship. Anknüpfend an Beiträge, welche die Präexistenz von Zielen grundsätzlich in Frage stellen und den Entstehungsprozess von Anspruchsniveaus vielmehr als *kontingente* und weniger rational gesteuerte Entwicklung von Präferenzen begreifen (March 1972, 1978, 1994; March & Sutton 1997), zeigt sich hier, dass neben oder anstatt der klassischen Vorstellungen einer rational-analytischen Konstruktion von Anspruchsniveaus auch unternehmerisches Handeln zur schrittweisen Herausbildung von Zielvorstellungen führen kann (Venkatarman & Sarasvathy 2001). Sarasvathy (2001) unterscheidet hierfür zwei Logiken: Die rational-kausale Logik *Causation*, die von einem feststehenden Ziel sowie bekannten Mittel zur Zielerreichung ausgeht, und die handlungsorientierte Logik der *Effectuation*, die an verfügbaren Mitteln ansetzt, aus denen verschiedene mögliche Ausgänge kreiert werden können. Im Gegensatz zur rational-kausalen Logik der Ziel-Mittel-Konstruktion wird im Rahmen von Effectuation davon ausgegangen, dass Anspruchsniveaus sich erst als Ergebnis der Handlung formen und konkretisieren. Zwar geht auch, wie beschrieben, die verhaltenswissenschaftliche Sichtweise auf Anspruchsniveaus von einer Anpassung des Wertes nach erfolgter Handlung aus und setzt Handlungen und vorherige Leistungen zur Bestimmung von Anspruchsniveaus voraus. Der entscheidende Unterschied zur handlungsbasierten Sichtweise von Sarasvathy (2001) liegt jedoch darin, dass bei letzterer zu Beginn weder die relevanten Zieldimensionen, noch ein vorheriges Anspruchsniveau oder andere relevante Referenzpunkte des klassischen Modells wie beispielsweise die Referenzgruppe feststehen. Vielmehr rückt hier das eigentliche Handeln in den Vordergrund. Dabei nehmen die Akteure zwar auch Bezug auf Referenzpunkte, diese sind allerdings weniger konkret und leistungsorientiert, sondern stellen vielmehr auf die eigentlich verfügbaren Mittel zum Handeln ab: ihre Identität („*Who I am*“), ihre Fähigkeiten („*What I know*“) und ihr Netzwerk („*Whom I know*“) (Sarasvathy 2001). Ausgehend von einem noch recht unkonkreten allgemeinen Anspruchsempfinden, was so unbestimmt sein kann wie der Entschluss ein Unternehmen gründen zu wollen, entwickeln Entscheidungsträger durch tentatives Handeln mit der Zeit zunehmend klarere Vorstellungen darüber, was erreicht werden kann und soll.³⁴

Hierbei folgen sie jedoch weder einer planerischen Logik im Sinne der *strategic choice* basierten Ansätze, noch einer rein inkrementellen Anpassung eines fest-

34 Dies erinnert an die Beschreibung der Anspruchsentstehung bei Hoppe (1930, S. 14), der ebenfalls in Bezug auf eine zunächst unbekannte Aufgabe im Rahmen seines Experiments von einem „*Anfangsniveau*“ spricht, das sich durch Probieren und „Abtasten“ mit der Zeit durch Erkundung des Möglichkeitsraums formt und an die erlebte Schwierigkeit der Aufgabe und mögliche Handlungsweisen zur Zielerreichung formt.

stehendes Werte im Sinne der verhaltenswissenschaftlichen Sichtweise. Vielmehr werden Anspruchsniveaus im Rahmen des *Effectuation*-Ansatzes als endogen gesehen und objektiven exogenen Zielen gegenübergestellt (Venkatarman & Sarasvathy 2001). Dies beinhaltet explizit die Möglichkeit, dass erst durch das Handeln neue Ziele *entdeckt* werden, die dem Entscheidungsträger vor dem Handeln noch gar nicht bewusst waren:

„Furthermore, these aspirations and goals could change and new ones could emerge over time.“ (Venkatarman & Sarasvathy 2001, S. 666)

Auf Gleiches deutete auch schon Starbuck (1963, S. 59) hin, der zwischen *evozierten* und *latenten* Anspruchsniveaus unterscheidet. Evozierte Anspruchsniveaus sind demnach solche, die dem Entscheidungsträger bereits vor der Entscheidung und Handlung bewusst sind; latente Anspruchsniveaus sind zu diesem Zeitpunkt noch unbewusst und rücken erst durch das Handeln selbst und / oder Hinweise aus der Umwelt in sein Wahrnehmungsfeld. Neben der *Konkretisierung* eines zunächst recht abstrakten oder generellen Anspruchsempfindens wird also auch die zufällige *Neuentdeckung* von Zielgrößen und die damit einhergehende Entwicklung von Anspruchsniveaus als möglich erachtet, die anschließend mehr oder weniger bewusst im weiteren Prozessverlauf geformt werden (Sarasvathy 2001). Dies lässt die Formation von Anspruchsniveaus unter bestimmten Umständen deutlich subtiler erscheinen, relativiert die Intentionalität und öffnet den Raum für andere emergente Prozessverläufe, die aber in der bisherigen Betrachtung von Anspruchsniveaus in der Strategieforschung wie beschrieben keinerlei Beachtung finden.

Im Fokus der klassischen Betrachtungsweisen stehen vielmehr die Referenzpunkte, die zur Anspruchsbildung genutzt werden und aus denen sich Erwartungen über zukünftig erwünschte Leistungen bilden, die dann im neuen Anspruchsniveau münden (Greve 1998; Lant 1992). Welche Referenzpunkte in den unterschiedlichen Perspektiven als Einflussfaktoren diskutiert werden, soll daher im Folgenden betrachtet werden.

2.2.3 Referenzpunkte zur Anspruchsbildung

Aus dem vorangegangenen Abschnitt wurde bereits deutlich, dass die Vorstellungen über die Formationen von Anspruchsniveaus eng an die dafür als relevant erachteten Referenzpunkt gekoppelt sind, die auch letztlich die zugrundeliegende Zeitperspektive bedingen.

Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht werden wie bereits dargestellt drei Referenzpunkte als relevant für die Bildung bzw. Anpassung von Anspruchsniveaus erachtet:

- Das vorherige Anspruchsniveau,
- die vorherige eigene Leistung (historischer Vergleich), sowie
- die vorherige Leistung relevanter Vergleichsunternehmen (sozialer Vergleich) (Cyert & March 1963, S. 123f.).

Während das vorherige Anspruchsniveau als Anker fungiert, stellen die beiden Vergleiche aus Sicht der Literatur die sogenannte *attainment discrepancy* dar, die sich aus dem *Performance Feedback* ergibt (Shinkle 2012). Dadurch, dass sie die erreichte Leistung ins Verhältnis zur eigenen Leistungshistorie bzw. der Leistungsfähigkeit relevanter Vergleichsunternehmen setzen, führen sie zur Anpassung des Anspruchsniveaus, welche wie beschrieben als äquivalent zur Neubestimmung erachtet wird. Das *Performance Feedback* wird daher aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht als wichtiger Faktor erachtet, der in die Bildung bzw. Anpassung von Anspruchsniveaus mit einfließt und sicherstellen soll, dass diese realistischen Erwartungen zukünftiger Leistungen widerspiegeln. So wird davon ausgegangen, dass Entscheidungsträger in Folge von *positivem Feedback* und einer damit einhergehenden positiven Abweichung ihr Anspruchsniveau *anheben*, bzw. im Fall einer *negativen* Abweichung *absenken* (Lant 1992). Hierbei orientieren sie sich, wie schon erläutert, am aktuellen Leistungsstand und nähern sich ihm durch Anpassung der Anspruchsniveaus an (Mezias et al. 2002; Greve 2003c). In diesem Zusammenhang werden den Vergleichen unterschiedliche Funktionen zugesprochen, die es im Folgenden nochmals genauer zu beleuchten gilt.

Im Rahmen des *historischen* Vergleichs, der lange Zeit als der relevanteste Einflussfaktor zur Bildung des neuen Anspruchsniveaus galt (Levinthal & March 1981; Herriott et al. 1985; March 1988; Lant 1992), nehmen Unternehmen zur Bestimmung von Anspruchsniveaus Bezug auf die eigene erreichte Leistung („*past performance*“). Dieser Vergleich stellt somit auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in einer bestimmten Zieldimension (zumeist Umsatz oder Gewinn) ab, woraus abgeleitet wird, welche Leistung zukünftig zu erwarten ist – und welches Anspruchsniveau damit einhergehend gesetzt wird (Levinthal & March 1981; Greve 2003c). Somit bildet der historische Vergleich im Grunde genommen den eigenen Trend ab, der anzeigt, ob die Leistung mit der Zeit steigt, sinkt oder stabil bleibt und abhängig von der bisherigen Entwicklung das neue Anspruchsniveau formt (Baum et al. 2005). Durch den so gelegten Fokus nutzt der historische Vergleich einen rein *internen* Referenzpunkt zur An-

spruchsbildung und ignoriert Referenzpunkte in der Umwelt. Der damit einhergehende *interne* Fokus und die abgeschlossene Betrachtung bergen jedoch sowohl Vor- wie auch Nachteile.

Als positiv erachtet wird die vergleichsweise leichte – weil unternehmensinterne – Beschaffung von Informationen über Leistungswerte, die zudem auch in ihrer Ursache-Wirkungs-Beziehung gut verstanden werden können (Greve 2003c). Auch bietet sich der historische Vergleich zur Anspruchsbildung an, wenn es keine – oder keine relevanten – *externen* Vergleichspunkte gibt. Das ist annahmegemäß bei hoch spezialisierten Unternehmen der Fall, bei denen ein Vergleich mit anderen aufgrund des Spezifikationsgrads der Tätigkeit und Leistung schwierig ist.³⁵ Ein rein *interner* Fokus birgt gleichzeitig aber auch Gefahren: So kann es sein, dass Unternehmen sich zwar im Vergleich zur eigenen Geschichte positiv entwickeln, jedoch hinter der Leistung von vergleichbaren Unternehmen zurückbleiben:

„The danger of using historical aspiration levels in judging performance is their myopia: they lead managers to favor information on the current organization over information on the competing organizations, allowing the organization to form an aspiration level that is far below the performance actually obtainable in the market.“ (Greve 2002, S. 8)

Deshalb gilt der im Rahmen des historischen Vergleichs stattfindende Bezug auf die eigenen Leistungen zwar nach wie vor als wichtiges Element der Anspruchsbildung – daneben wird jedoch auch der Vergleich mit weiteren *externen* Vergleichspunkten als Ergänzung und Relativierung für nötig gehalten (Baum et al. 2005).

Im Rahmen des *sozialen Vergleichs* suchen sich Unternehmen „*Benchmarks*“, um ihre erwünschte Leistung festzulegen und die erreichte Leistung danach zu beurteilen (Baum et al. 2005). Bezugspunkt des sozialen Vergleichs im verhaltenswissenschaftlichen Verständnis ist dabei die Leistung eines relevanten Vergleichsunternehmens oder einer relevanten Referenzgruppe („*past performance of other „comparable“ organizations*“). Durch Einbezug des sozialen Vergleichs entscheidet dann nicht mehr – oder nicht ausschließlich – die eigene bisherige Leistung darüber, was zukünftig als zufriedenstellend empfunden wird – sondern vielmehr, wie sich diese Leistung im sozialen Vergleich darstellt (Baum et al. 2005; Park 2007). Während also der historische Vergleich auf das Lernen aus eigenen Erfahrungen (in Bezug auf die Leistungsfähigkeit) zielt, so ist der soziale Vergleich auf das Lernen von anderen (in Bezug auf welche Leistung möglich

35 Dass die Einzigartigkeit jedoch auch lediglich im Auge des Betrachters liegen kann gibt Greve (2003c, S. 42) zu bedenken.

ist) bezogen (Baum & Dahlin 2007). Dieser Vergleichspunkt ist besonders hilfreich, wenn eine anderweitige Einschätzung der Leistung aufgrund fehlender objektiver oder historischer Daten erschwert ist (Festinger 1954).

Besondere Bedeutung wird der Wahl der Referenzunternehmen zugesprochen. Denn je nachdem, welche Unternehmen als relevant erachtet werden, bilden sich unterschiedliche Referenzpunkte für den sozialen Vergleich. Meist wird davon ausgegangen, dass sich die Relevanz allem voran aus einer *Vergleichbarkeit* zum eigenen Unternehmen in Bezug auf bestimmte leistungsrelevante Merkmale ergibt, die eine Orientierung an der erreichten Leistung zur Anspruchsbildung ermöglicht (Greve 1998; Lant & Baum 1995; Porac et al. 1995). Dies setzt allerdings voraus, dass sich Unternehmen auch tatsächlich mit der Setzung von Anspruchsniveaus akkurat einschätzen und so realistische Maßstäbe setzen wollen – ein Handlungsmotiv, das als *self-assessment* in der Theorie des sozialen Vergleichs bekannt wurde (Wood 1989). Auch wenn dessen Vorhandensein meist implizit vorausgesetzt wird, konnten in vereinzelt Untersuchungen auch die alternativen Handlungsmotive des *self-enhancement* und *self-improvement* nachgewiesen werden. Dies hat nicht unerhebliche Folgen für die Wahl der Referenzunternehmen (Greve 2003c; Labianca et al. 2009; Jordan & Audia 2012) – wie auch für die Ergebnisbeurteilung, auf die später eingegangen wird.³⁶ Im Fall von *self-enhancement* sind Unternehmen bestrebt ihre Leistung im bestmöglichen Licht zu präsentieren, was sich in der Wahl vergleichsweise schwächerer Referenzunternehmen als Vergleichsmaßstäbe ausdrückt und folglich zu niedrigeren Anspruchsniveaus führt. Umgekehrt verläuft die Wahl im Fall von *self-improvement*: Hier führt der Wunsch konstante Verbesserungen zu erlangen zu einer Orientierung an aktuell überlegenen Unternehmen, was zukünftige Anspruchsniveaus erhöht (Labianca et al. 2009).

Neben der Auswahl der richtigen Vergleichsunternehmen liegen weitere mögliche Schwierigkeiten darin die relevanten Vergleichswerte von außen zu erkennen sowie sie ihrer Kontextualität entsprechend adäquat einzuordnen. Entsprechend werden in den bisherigen Untersuchungen oftmals nur Branchendurchschnitte als Vergleichspunkte herangezogen (Fiegenbaum & Thomas 1988), wobei völlig offen ist, ob diese auch tatsächlich aus Sichtweise der strategischen Entscheidungsträger die relevanten Referenzpunkte für den sozialen Vergleich sind (Baum & Dahlin 2007; Baum et al. 2005; Labianca et al. 2009; Shinkle 2012; Short & Palmer 2003). Auch wenn der soziale Vergleich inzwi-

36 Erinnert sei hier auch an die Ausführungen von Gould (1938) zum Unterschied zwischen artikulierten Leistungsschätzungen und subjektiven Anspruchsniveaus, vgl. Punkt 22.1.1.

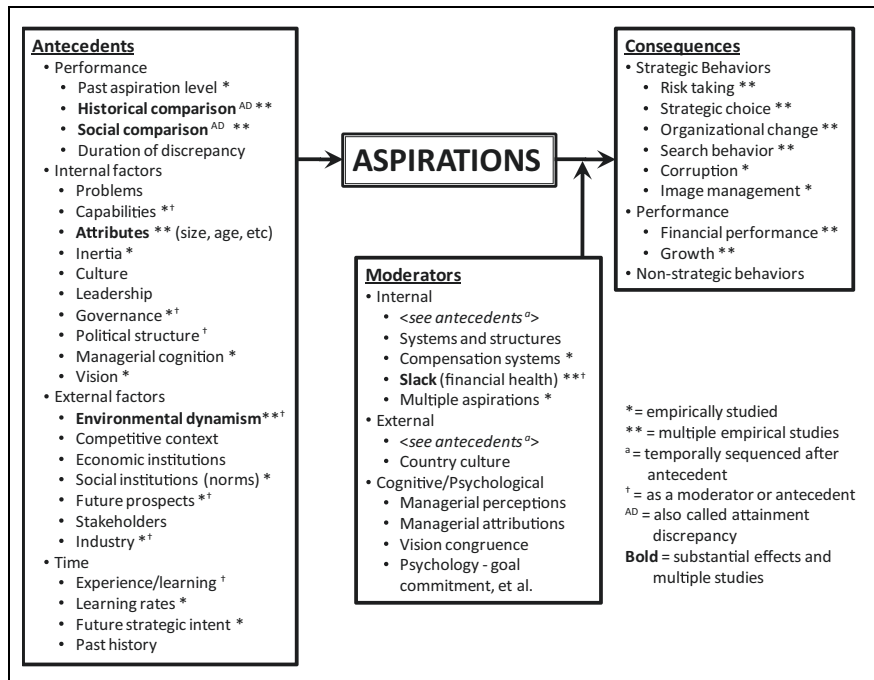


Abbildung 5: Einflussfaktoren und Moderatoren der Aspirationsbildung nach Shinkle (2012, S. 424)

schen als wichtiger Einflussfaktor zur Bildung von Anspruchsniveaus gesehen wird, so ist er doch vergleichsweise wenig erforscht (Moliterno et al. 2014).

Interessante Ergänzungen lassen sich in den anderen beiden Perspektiven, sowie in vereinzelt verhaltenswissenschaftlich geprägten Studien finden, die in Ergänzung zu den klassischen leistungsbezogenen Referenzpunkten auf *interne*, *externe* und *zeitliche* Faktoren verweisen. Diese können Shinkle (2012) zufolge sowohl als direkte Einflussfaktoren zur Aspirationsbildung (sogenannte *antecedents*), oder aber als Moderatoren zwischen formierten Anspruchsniveaus und deren Wirkung auf das strategische Verhalten von Unternehmen fungieren (s. Abbildung 5).

Die *internen* Faktoren, die sowohl in der *Strategic Reference Point Theory* (Fiegenbaum et al. 1996), als auch bei Ansoff (1979) eine bedeutende Rolle spielen, unterstreichen dabei die Bedeutung des organisationalen Kontextes im Sinne der Unternehmensmerkmale, Eigenschaften und Strukturen für die Wahl der Zieli-

mensionen und Anspruchsniveaus. So konnte beispielsweise gezeigt werden, dass die Ressourcenausstattung sowie die zur Verfügung stehenden Fähigkeiten die Wahrnehmung dessen, was als möglich erscheint, beeinflussen und so auf die Höhe von Anspruchsniveaus einwirken. Des Weiteren ändert sich Short und Palmer (2003) zufolge die Wahl der Referenzpunkte mit der Größe und dem Alter einer Organisation. Audia und Greve (2006) koppeln in diesem Zusammenhang die vorhandene Ressourcenausstattung an die Unternehmensgröße und machen diese als wichtigen Einflussfaktor aus, der die Anfälligkeit von Unternehmen bei schlechter Leistung abfedert. Ein ähnliches Argument wird in Studien zu überschüssigen Ressourcen („*slack*“) angeführt. *Slack* wird darin als Faktor gesehen, der die Reaktion auf Feedback und Abweichungen zum Anspruchsniveau beeinflusst (vgl. bspw. Bromiley 1991; Greve 2003a; Greve 2003b; Chen & Miller 2007; Iyer & Miller 2008). Während diese Argumentation eher in Richtung des Moderatoreffekts geht, können Ressourcen und Fähigkeiten im Modell von Fiegenbaum et al. (1996) auch direkt zum Fokus von Anspruchsbildung werden. In diesem Fall dienen die sogenannten *strategic inputs* als relevante Zieldimension, für die entsprechende Anspruchsniveaus gebildet werden. Welche Zieldimensionen als relevant erachtet werden, kann wiederum durch interne Faktoren der Organisation, wie der Machtverteilung, der Führungsstruktur oder der Kultur beeinflusst werden (Ansoff 1979).³⁷ Die *strategic outputs*, die Fiegenbaum et al. (1996) auch zu den internen Faktoren zählen, sind hingegen mit den leistungsbezogenen Referenzpunkten des verhaltenswissenschaftlichen Modells gleichzusetzen.

Zu den relevanten *externen* Faktoren zählen Fiegenbaum et al. (1996), neben den Leistungen von relevanten Konkurrenten (und damit dem Aspekt des sozialen Vergleichs), zunächst weitere Benchmarks in der Umwelt wie Kunden und Stakeholder (Fiegenbaum et al. 1996). Ansoff (1979; 1987) hingegen verweist auf die Bedeutung von Erwartungen, die an das Unternehmen gesendet werden, wie auch auf die sogenannten „*rules of the game*“, die den Handlungsraum hinsichtlich möglicher Optionen einschränken und so Einfluss auf die gesetzten Ansprüche haben (vgl. hierzu auch die Studie von Mishina et al. 2010). In diesem Zusammenhang wurde bereits von Grinyer & McKiernan (1990) gezeigt, dass Erwartungen von Stakeholdern direkt durch Einflussnahme über Institutionen (wie beispielsweise den Aufsichtsrat) oder indirekt über die Interpretation der Umwelterwartungen auf die Anspruchsbildung wirken. Darüber hinaus wird die Umweltdynamik selbst als relevanter Moderator angesehen (Levinthal & March

37 Worauf im Übrigen ja auch Cyert und March (1963) bei Bezugnahme auf die organisationale Koalition, die Teilung des Entscheidungsprozesses und aktuelle Probleme hinweisen.

1981), der den Leistungs- und Veränderungsdruck beeinflusst und somit Einfluss auf die Geschwindigkeit der Anpassung hat.³⁸

Zusätzlich dazu übernimmt Shinkle (2012) die Kategorisierung von Fiegenbaum et al. (1996) und führt *Zeit* als weitere wichtige Einflussgröße an. In diesem Zusammenhang bezieht er sich einerseits auf die zugrundeliegende zeitliche Orientierung, wie sie bereits im Rahmen der Prozessbetrachtung diskutiert wurde, andererseits auf den Einfluss von vergangenen Entscheidungen und Vorstellungen über die Zukunft auf das strategische Wahlverhalten.

So wird die *Vergangenheit* von Fiegenbaum et al. (1996) als wichtiger Bezugspunkt beschrieben, der sowohl ermöglichend wie auch einschränkend auf die Wahrnehmung von Handlungsoptionen wirken kann. Levitt und March (1988) zeigen in diesem Zusammenhang, dass gesammeltes Wissen bestimmte Möglichkeiten erst eröffnen kann; Dutton und Dukerich (1991) eröffnen, dass die Identität eines Unternehmens großen Einfluss darauf hat, welche Optionen überhaupt als erstrebenswert wahrgenommen werden. Ebenso können die bisherige Entwicklungsgeschichte und die Lernerfahrungen dazu führen, dass im Unternehmen ein bestimmter Pfad vorgeprägt wird und sich alternativ eröffnende Möglichkeiten ausgeblendet werden (Rothmann 2013; Sydow et al. 2009). Auch Ansoff (1979) erachtet in seinem Modell die Gründungsintention als ausschlaggebend für die Festlegung der Leistungsattribute (*attributes of performance*), die wiederum Einfluss auf die Relevanz von Zieldimensionen haben.³⁹

Unter *Zukunft* ordnen Fiegenbaum et al. (1996) langfristige übergeordneten Zielvorstellungen ein, die als zusätzliche Orientierung zur Anspruchsbildung dienen können. Ausdruck finden Zukunftsvorstellungen beispielsweise im *strategic intent* oder einer prägnanten Vision (Hamel & Prahalad 2005). Sie beziehen sich darüber hinaus auch auf zukünftige Erwartungen dessen, was erreicht werden könnte (Ansoff 1979; Grinyer & McKiernan 1990). Shinkle (2012) ordnet auch ein generelles Streben nach ständiger Verbesserung, wie es von Labianca et al. (2009) unter dem Stichwort „*striving aspiration*“ erstmals konkreter beschrieben wurde, dem zeitlichen Aspekt zu. Welche Auswirkungen das jedoch konkret auf die Bildung von Anspruchsniveaus hat, lässt Shinkle (2012) offen und verweist nur auf den potenziellen Einfluss von Zeit, den es jedoch weiter zu erforschen gilt.

Insgesamt kann die von Shinkle (2012) angeregte Ergänzung als erster Versuch gesehen werden, neben den leistungsbezogenen Vergleichen auch andere Refe-

38 Dieser Punkt wird im nächsten Kapitel ausführlich erläutert, vgl. Punkt 22.2.4.

39 Dieser Aspekt wird auch unter dem Stichwort des „*Imprinting*“ diskutiert (Boeker 1989).

renzpunkte in die Betrachtung der Anspruchsbildung zu integrieren. Wie genau und in welcher Rolle (also ob als Kontextfaktoren, Moderatoren oder Zieldimensionen, in denen Ansprüche gebildet werden) diese Referenzpunkte jedoch zur Bildung von Anspruchsniveaus beitragen, bleibt allerdings offen. Darüber hinaus ist die von Shinkle (2012) getroffene Einteilung an mehreren Stellen nicht ganz trennscharf und erscheint eher arbiträr. Insbesondere zwei Kritikpunkte sind hervorzuheben:

- Der unklare Zusammenhang zwischen den Dimensionen sowie
- die fehlende Überschneidungsfreiheit der Einteilung.

So wird aus der Darstellung von Shinkle (2012) nicht ersichtlich, wie die leistungsbezogenen Vergleiche mit den anderen Dimensionen in Verbindung stehen. Zwar suggeriert die Graphik, dass alle Aspekte unverbunden nebeneinanderstehen und die internen, externen und zeitlichen Faktoren nur eine Ergänzung darstellen. Fraglich ist aber, ob eine solche Trennung Sinn macht – schließlich zeigt der Fakt, dass der historische Vergleich aufgrund des Selbstbezugs als *interner* Referenzpunkt und der soziale Vergleich durch seinen Fremdbezug auch als *externer* Referenzpunkt verstanden wird (Argote & Greve 2007) den engen Zusammenhang der Dimensionen. Zudem ist insbesondere die Überlappung der zeitlichen Dimension sowohl mit den leistungsbezogenen (und wie beschrieben vergangenheitsorientierten) Vergleichen, als auch mit den internen und externen Faktoren zu kritisieren. Zwar wird in der Dimension *Zeit* im Rahmen der *Strategic Reference Point Theory* von Fiegenbaum et al. (1996) weniger auf konkrete vergangene Leistungen (wie sie ja bereits im historischen und sozialen Vergleich beinhaltet sind), sondern auf einen zeitlichen Bezugsrahmen (*history matters vs. desired future state*) abgestellt. Jedoch scheinen die hier unter *Zeit* angeführten Faktoren der Erfahrung, des Lernens, der strategischen Intention und der Geschichte eher den internen Faktoren zuzuordnen zu sein, denn in eine extra Kategorie zu fallen.

Insgesamt erscheint es daher sinnvoller den Zeitbezug nicht extra zu betrachten, sondern davon auszugehen, dass dieser allen Faktoren inhärent ist.⁴⁰ So hat sich bereits bei der Prozessbetrachtung gezeigt, dass sich Anspruchsniveaus sowohl *retrospektiv* unter Bezug auf vergangene Leistungen (in verschiedenen Dimensionen) oder Zustände bilden können, als auch *prospektiv* an zukünftig erwünschten Zuständen ausgerichtet sein können. Diese können prinzipiell alle Faktoren, ob nun intern oder extern, betreffen. Darüber hinaus sollen im Rahmen dieser

40 Was beispielsweise bei der Kultur, der Vision und zukünftigen Erwartungen naheliegend ist.

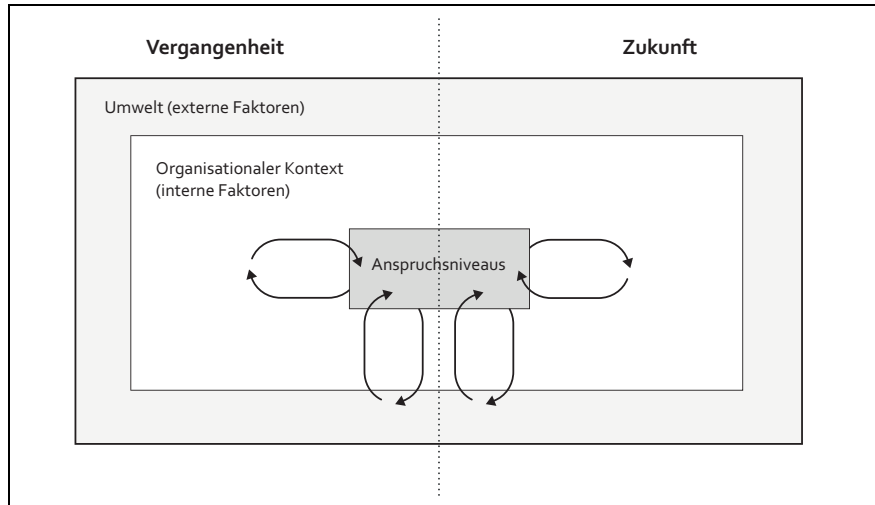


Abbildung 6: Referenzpunkte zur Anspruchsbildung (eigene Darstellung)

Arbeit die Vergleiche als *Mechanismen* des Umgangs mit Referenzpunkten verstanden werden, die entweder *internen*, oder aber *externen* Fokus haben können (s. Abbildung 6).⁴¹

Zusammengefasst kann also vermutet werden, dass Anspruchsniveaus sich durch vergleichende Bezugnahme auf interne oder externe Referenzpunkte bilden, wobei die internen Referenzpunkte den organisationalen Kontext und die externen Faktoren die Umwelt des Unternehmens beschreiben.

2.2.4 Ergebnis der Anspruchsbildung und Formen von Anspruchsniveaus

Auch im Hinblick auf die Frage, wie Anspruchsniveaus letztlich aus diesen verschiedenen Referenzpunkten zusammengesetzt werden, und was somit als Ergebnis der Anspruchsbildung steht, fehlt es an Konsistenz in der Literatur. Allein im verhaltenswissenschaftlichen Verständnis werden zur Untersuchung von Anspruchsniveaus drei unterschiedliche Modellierungen bzw. Funktionen genutzt, die sich allerdings allesamt nur auf die Anspruchsbildung in *einer* festgelegten Zieldimension beziehen (Bromiley & Harris 2014; Greve 2003c):

⁴¹ Siehe für eine vergleichbare Unterscheidung zwischen organisationalem Kontext und Unternehmensumwelt Koch (2011).

- ein gewichtetes Anspruchsniveau, das aus einer Kombination der Referenzpunkte gebildet wird („joint consideration“),
- ein einzelnes Maß, das zwischen den Referenzpunkten variiert („switching rule“), sowie
- separate Maße je Referenzpunkt („multiple aspirations“).

Das *gewichtete* Anspruchsniveau setzt sich aus einer subjektiven, wie auch variabel gewichteten Kombination der relevanten Referenzpunkte einer Zieldimension zusammen und entspricht dem klassischen Modell der *Behavioral Theory of the Firm*. So gehen Cyert und March (1963, S. 123 f.) wie erwähnt davon aus, dass sich Anspruchsniveaus aus einer Kombination von drei Quellen bilden: Der eigenen Leistung in der Vergangenheit (*historischer Vergleich*), der Leistung relevanter Vergleichsunternehmen (*sozialer Vergleich*), sowie dem vorherigen Anspruchsniveau. Hierbei obliegt es dem Entscheidungsträger jeweils neu abzuwägen, welche Faktoren welches Gewicht bekommen, und ob das zukünftige Anspruchsniveau beispielsweise stärker historisch, das heißt am eigenen Trend, oder stärker sozial, das heißt am vergleichenden Benchmark, orientiert sein soll (Greve 2003c; Baum et al. 2005). Darüber hinaus bestimmt die Wichtigkeit, die dem *Performance Feedback* im Gegensatz zum vorherigen Anspruchsniveau beigemessen wird, wie nah sich das neue Anspruchsniveau am aktuellen Leistungsstand bewegt, was sich auf die „*Geschwindigkeit der Anpassung*“ auswirkt (Mezias et al. 2002; Greve 2002; Greve 2003c).

Eine *langsame* Anpassung kann darauf hindeuten, dass das Unternehmen größeres Gewicht auf das vorherige Anspruchsniveau und die darin beinhaltete langfristige Entwicklung der Leistung legt und Schwankungen kein allzu großes Gewicht beimisst. Hier spielt die Abweichung nur als Richtungsgeber der Änderung eine Rolle: Eine positive Abweichung führt zu (leicht) steigenden, eine negative Abweichung zu (leicht) sinkenden Anspruchsniveaus (Levinthal & March 1981; Lant 1992). Levitt und March (1988) weisen allerdings darauf hin, dass eine sehr *langsame* Anpassung durchaus problematisch sein und zu „*superstitious learning*“ führen kann. Demnach bedarf es bei langanhaltend niedrigen Anspruchsniveaus trotz steigender Leistung grober Fehler, um überhaupt Misserfolgsempfinden hervorzurufen; bei andauernd hohen Anspruchsniveaus führt hingegen fast jedes Verhalten zum scheinbaren Scheitern. In beiden Fällen ist es schwierig, die richtigen Schlüsse für weiteres Verhalten zu ziehen und aus Fehlern, wie auch aus Erfolgen zu lernen. Bei *schneller* Anpassung tritt jedoch die langfristige Entwicklung zugunsten der ständigen Aktualisierung und Anpassung an den aktuellen Leistungsstand zurück (Shinkle 2012). Hier befinden sich die Anspruchsniveaus sehr nah an der erreichten Leistung und sind damit aber auch möglichen damit einhergehenden Schwankungen ausgesetzt. Fallen diese Zu-

fallsschwankungen in der Zukunft weg, scheint das Ergebnis unter Umständen schlechter bzw. besser als es in Wirklichkeit ist. Aufgrund der damit einhergehenden falschen Signale, gelten häufige Ergebnisbewertungen tendenziell als problematisch (Mezias et al. 2002).

Insgesamt erfordert die kombinierte Form des Anspruchsniveaus eine Gesamtbeurteilung der Einflussfaktoren, was die Bestimmung von Anspruchsniveaus in zweierlei Hinsicht problematisch machen kann (Washburn & Bromiley 2012): Zum einen kann die gemeinsame Berücksichtigung von historischen und sozialen Referenzpunkten zu widersprüchlichen Ergebnissen führen, wenn beide Werte stark divergieren.⁴² So ist beispielsweise denkbar, dass ein Unternehmen, das im sozialen Vergleich weit vor der Konkurrenz liegt (bspw. der Branchenfürer), generell durch den Einbezug des sozialen Vergleichs dazu angehalten sein könnte, sein Anspruchsniveau für zukünftiges Handeln niedriger zu setzen, als bei reinem Eigenbezug durch historischen Vergleich (Washburn & Bromiley 2012). Damit würden die entsprechenden Maßstäbe nicht der eigentlichen Leistungsfähigkeit entsprechen. Zum anderen bleibt offen, inwiefern bei der Sichtung und Abwägung tatsächlich alle relevanten Informationen Beachtung finden, oder ob lediglich die jeweils hervorstechendsten Informationen herangezogen werden.⁴³ Dass dies eine Quelle von Verzerrungen sein kann, ist evident: Je nachdem, welche Faktoren als relevant erachtet werden und welche Motive der Bildung von Anspruchsniveaus zugrunde liegen, fällt das Ergebnis der Formation anders aus (Greve 2003c).

Die beiden alternativen Konzeptionen gehen hingegen davon aus, dass jeweils nur *ein* Faktor Berücksichtigung findet oder *separate* Anspruchsniveaus je Vergleichspunkt gebildet werden und somit mehr als ein Maß je Zielgröße existiert (Washburn & Bromiley 2012).

Im Fall der „*switching rule*“ (Greve 2003c) wird bewusst nur ein Referenzpunkt zur Anspruchsformation gewählt – also ein rein *interner* oder *externer* Fokus. Grund dafür kann entweder ein Mangel an geeigneten Vergleichspunkten sein (wie im historischen und sozialen Vergleich beschrieben), oder der bewusste Fokus auf einen als *kritisch* erachteten Wert, der sich beispielsweise aus der Unzufriedenheit mit der letzten Leistung in Bezug auf die eigene Entwicklung oder den Vergleich zur relevanten Konkurrenz ergibt. Dass dieser Fokus in Abhängigkeit vom Feedback wechseln kann, wird im Umgang mit Feedback später genauer beschrieben.

42 Eine genaue Analyse von widersprüchlichem Feedback und dem Umgang damit findet sich in Punkt 22.3.1.

43 Siehe auch die Analyse zur Erfassung und Interpretation von Feedback in 2.2.1.

Das letzte Modell der *separaten* Anspruchsniveaus nimmt schließlich verschiedene und unter Umständen voneinander abweichende Anspruchsniveaus je nach historischem und sozialen Fokus als Ergebnis der Formation an, die auch entsprechend im verhaltenswissenschaftlichen Verständnis als „historisches Anspruchsniveau“ bzw. „soziales Anspruchsniveau“ bezeichnet werden (Greve 2003c). Demnach werden möglicherweise divergierende Informationen aus historischem und sozialem Vergleich nicht während der Formation zur Bildung eines Anspruchsniveaus abgewogen, was den Prozess der Bildung zunächst kognitiv erheblich vereinfacht.⁴⁴ Gleichzeitig erhöht sich aber wie im Fall des kombinierten Anspruchsniveaus die Komplexität der Ergebnisbewertung, auf die noch genauer eingegangen wird.

Die so entstehenden separaten Anspruchsniveaus werden leicht missverständlich und auch nicht immer konsistent als *multiple* Anspruchsniveaus bezeichnet (bspw. bei Baum et al. 2005), beziehen sich jedoch nur auf die *separaten* historischen und sozialen Werte, die *multiple* Anspruchsniveaus *einer* Zieldimension darstellen. Entsprechend sollen sie im Folgenden als multiple Anspruchsniveaus im engeren Sinne (i.e.S.) verstanden werden.

Weitestgehend unbeachtet im verhaltenswissenschaftlich geprägten Bereich bleiben hingegen die tatsächlichen *multiplen* Anspruchsniveaus durch *multiple* Zieldimensionen (hier nun als multiple Anspruchsniveaus im weiteren Sinne (i.w.S.) bezeichnet), wie sie bei Cyert und March (1963), Ansoff (1979) sowie Fiegenbaum et al. (1996) diskutiert werden. So gehen etwa Fiegenbaum et al. (1996, S. 227) davon aus, dass sich die strategischen Referenzpunkte aus einer Kombination aller drei Dimensionen (intern, extern und Zeit) bestimmen und so eine „*reference surface*“ formen, die aus den multiplen Referenzpunkten in der Referenzpunkt-Matrix besteht:

„Thus, for any firm, the dimensions of the SRP matrix interact to form multiple targets and points of comparison.“

Die Betrachtung von multiplen Anspruchsniveaus in Studien der verhaltenswissenschaftlichen Tradition wird zwar inzwischen vermehrt gefordert (Greve 2003c, 2008; Shinkle 2012; Washburn & Bromiley 2012; Schimmer & Brauer 2012; Ben-Oz & Greve 2015), jedoch nur sehr vereinzelt verfolgt. Zu nennen sind hier beispielsweise die ergänzende Untersuchung von Verkaufszielen (Lant 1992), von Status und Marktanteil (Greve 1998; Baum et al. 2005) oder von Wachstum (Greve 2008).

44 Schließlich entfällt in diesem Zusammenhang vorerst die Frage, in welchem Verhältnis die einzelnen Faktoren zueinander einzuschätzen sind – hier gilt es lediglich die Informationen der jeweiligen Vergleiche zu sichten und zu kondensieren.

Darüber hinaus wurden noch zwei Sonderformen von Anspruchsniveaus in empirischen Untersuchungen entdeckt und mitbetrachtet: das „*survival level*“ und die „*upward striving aspirations*“ (Shinkle 2012). Das „*survival level*“ beschreibt die zum geschäftlichen Überleben nötige Leistung und konnte vereinzelt als zweiter Referenzpunkt neben einem leistungsbezogenen Anspruchsniveau nachgewiesen werden (Boyle & Shapira 2012; Greve 2003c; Iyer & Miller 2008; March & Shapira 1992; Miller & Chen 2004). Dahingehen beschreiben die „*upward striving aspirations*“ ein zusätzliches konstant höheres Anspruchsniveau, das in enger Verbindung zum Motiv des *self-improvement* zu sehen ist und über die normale Anpassung durch historischen und sozialen Vergleich hinausgeht (Labianca et al. 2009).

Zur Frage, wie das Verhältnis zwischen multiplen Anspruchsniveaus i.w.S. gestaltet sein könnte, verweist Shinkle (2012) in Anlehnung an die Zielforschung auf mögliche Unterschiede in der *Stärke* der Anspruchsniveaus, die zu einer potenziell widersprüchlichen Gesamtordnung führen können und damit entscheidend auf die Wirkung Einfluss nehmen. Auch deshalb werden multiple Anspruchsniveaus von Shinkle (2012) als entscheidender Moderator der Beziehung zwischen Anspruchsniveauformation und Handlungsergebnis eingestuft, der bisher allerdings nicht untersucht wurde.

Unbeachtet bleiben auch die Folgen, die sich *langfristig* aus der Anpassung von Anspruchsniveaus ergeben – und das obwohl eine Veränderung von Anspruchsniveaus im Zeitablauf zur Folge hat, dass sich das subjektive Erfolgsempfinden für ein *identisches* Ergebnis verändert (March 1988; Heath et al. 1999). Zwar soll die Anpassung der Anspruchsniveaus einerseits dazu beitragen die Leistung zu indexieren und damit zu geringerer Sensibilität in Hinblick auf Schwankungen führen (March 1988; Börgers & Sarin 2000). Gleichzeitig darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die Anpassung von Anspruchsniveaus auch zu einer Misserfolgsrate (*failure rate*) führt, die *unabhängig* vom *absoluten* Leistungsniveau ist (March 1988).

Generell gilt, was Greve 2003c (S. 66) zusammenfassend feststellt:

„Too high aspiration levels cause unnecessary change, and too low aspiration levels prevent timely responses to problems.“

Welche Funktionen und Wirkungen von Anspruchsniveaus in der Literatur diskutiert werden, soll im Folgenden betrachtet werden.

2.3 Funktionen von organisationalen Anspruchsniveaus

Auch wenn die Formation von Anspruchsniveaus in allen Perspektiven durchaus Beachtung erfahren hat, liegt das eigentliche Interesse vieler Studien auf ihren Funktionen und den damit einhergehenden Konsequenzen (Shinkle 2012). Dieser Forschungsbereich setzt bei einem festgesetzten Anspruchsniveau an und betrachtet die Auswirkungen der Differenz zwischen Anspruchsniveau und erreichter Leistung (*attainment discrepancy*) auf das strategische Verhalten von Unternehmen. Auch deshalb wird der Forschungsbereich als „*Attainment discrepancy model*“ (Murphy et al. 2001) oder „*Learning from performance feedback model*“ (Greve 2003c) beschrieben. Hierbei steht einerseits die Ermittlung der Differenz zwischen Anspruchsniveau und Ergebnis im Blickfeld, andererseits die möglichen Reaktionen auf die Differenz und das daraus folgende strategische Verhalten. Organisationalen Anspruchsniveaus werden diesbezüglich zwei essentielle Funktionen in Unternehmen zugeschrieben: Erstens die als *strategischer Referenzpunkt* zur Ergebnisbeurteilung, zweitens die als *Entscheidungsfunktion* für strategisches Handeln. Beide werden im Folgenden in ihren Grundzügen und den damit einhergehenden impliziten Annahmen diskutiert, bevor ein Zwischenfazit alle offenen Punkte zusammenfasst.

2.3.1 Organisationale Anspruchsniveaus als Referenzpunkte zur Ergebnisbeurteilung

Dass Anspruchsniveaus als Referenzpunkte zur Ergebnisbeurteilung fungieren, ist eine der zentralen Annahmen in allen Perspektiven und unterstreicht gleichzeitig die Relevanz des Konzepts für die Managementforschung (Murphy et al. 2001; Lant & Hurley 1999). Während nämlich in sonstigen Perspektiven die Frage nach der Beurteilung des Ergebnisses ganz außer Acht gelassen und angenommen wird, dass Erfolg und Misserfolg offensichtlich und objektiv erkennbar sind, rückt sie hier in den Mittelpunkt des Interesses (Bromiley & Harris 2014). Ausgangspunkt ist die Annahme, dass die Beurteilung des Handlungsergebnisses erst durch den Vergleich zwischen *Performance Feedback* und Anspruchsniveau ermöglicht wird (Lant & Montgomery 1987). Hierzu ist es notwendig, dass der Entscheidungsträger Feedback aus der Umwelt „*beobachtet*“ und anschließend mit dem zuvor festgesetzten Anspruchsniveau vergleicht (Greve 2003c) (s. Abbildung 7).

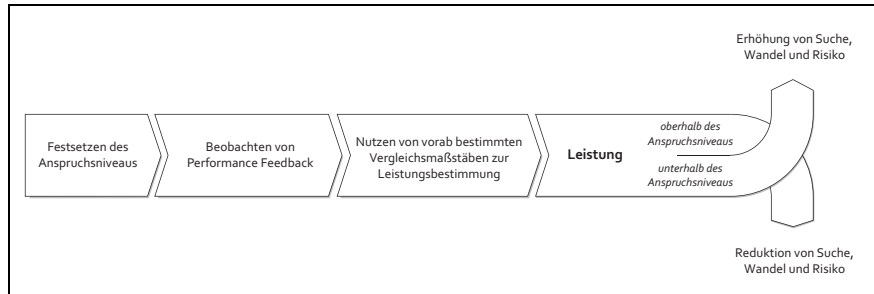


Abbildung 7: Konventionelles Performance Feedback Modell (basierend auf Jordan & Audia (2012, S. 212))

Ziel ist es dabei, das erfasste Feedback in Erfolgs- oder Misserfolgskategorien einzuteilen:

„Thus, in setting aspiration levels and comparing them with actual performance, decision makers are seeking clear signals about how they are doing.“ (Lant & Montgomery 1987, S. 505)

Damit ein Vergleich zwischen Anspruchsniveau und Feedback jedoch überhaupt stattfinden kann, muss letzteres zunächst erfasst werden. Erstaunlicherweise wird dieser entscheidende Schritt praktisch nicht thematisiert und/oder problematisiert (Palmer & Short 2001; Jordan & Audia 2012). So wird generell unterstellt, dass beide Faktoren – Anspruchsniveau und Feedback – klar und eindeutig gegeben sind. Entsprechend stellen Murphy et al. (2001, S. 135) fest:

„The basic attainment discrepancy model rests on a number of assumptions regarding availability and processing of feedback about performance, any of which might reasonably be violated in a field setting.“

Hervorzuheben sind insbesondere drei gängige Annahmen (Murphy et al. 2001, S. 135):

- Zunächst wird vorausgesetzt, dass den Entscheidungsträgern, die auch die Anspruchsniveaus bestimmen, umfassendes Feedback zur Verfügung steht.
- Zudem wird angenommen, dass sie unmittelbares Feedback auf ihre Handlungen bekommen, sodass auch ein Bezug herstellbar ist und das Feedback zur Leistungsbeurteilung und Anpassung der Anspruchsniveaus genutzt werden kann.
- Zuletzt wird davon ausgegangen, dass das Feedback informativ – also eindeutig ist – und sich für entsprechende Reaktionen und Anpassungen eignet.

Was dabei vernachlässigt wird ist allerdings, dass *Performance Feedback* nicht immer so einfach messbar und beobachtbar ist (Palmer & Short 2001).⁴⁵ Umso relevanter erscheint in diesem Zusammenhang die Frage danach, welches Feedback von den Entscheidungsträgern überhaupt *wahrgenommen* wird⁴⁶ – schließlich ist die anschließende Beurteilung stark abhängig davon, welche Informationen zur Verfügung stehen, und welche Referenzpunkte als wichtig empfunden werden (Harris & Bromiley 2007; Lant & Shapira 2008). Auf diese Erkenntnis weist auch Greve (2003b, S. 1071) hin, der Performance Feedback als elementaren „*Regler*“ von organisationalem Handeln beschreibt, jedoch zudem die Schwierigkeiten, die mit der korrekten Interpretation dessen einhergehen können, erkennt.

Die *Interpretation* des Feedbacks und damit die Bewertung der Leistung finden durch den Vergleich des erfassten bzw. wahrgenommenen Feedbacks mit dem zuvor bestimmten Anspruchsniveau, welches dafür als *Maßstab* oder Referenzpunkt dient, statt (Lant & Hurley 1999; Murphy et al. 2001). Dabei wird davon ausgegangen, dass Entscheidungsträger insbesondere die Abweichung (*attainment discrepancy*) zwischen Anspruchsniveau und Ergebnis beurteilen (Glynn et al. 1991), da diese angibt, ob die erreichte Leistung als akzeptabel oder nicht akzeptabel empfunden wird (Harris & Bromiley 2007). Das heißt auch, dass die durch das Feedback festgestellte Leistung zunächst ergebnisneutral ist und erst durch die Differenz zum Anspruchsniveau Erfolgs- oder Misserfolgsempfinden hervorruft (Lant & Montgomery 1987; Bromiley & Harris 2013). Entsprechend wird die *Attainment Discrepancy* auch als „*Master Switch*“ (Greve 2003c, S. 76) und zentraler „*cue*“ (Lant & Montgomery 1987, S. 505) bezeichnet – einerseits wegen des verursachten Erfolgs- und Misserfolgsempfindens, andererseits wegen der daraus folgenden Konsequenzen.⁴⁷

Entgegen der impliziten Annahme der Eindeutigkeit zeigen jedoch einige Studien, dass sich keinesfalls alle Ergebnisse eindeutig als Erfolg oder Misserfolg kategorisieren lassen (Rerup 2006) und sich eher als ambivalent darstellen (Blettner et al. 2015; Joseph & Gaba 2015; Plambeck & Weber 2009; Short & Palmer 2003; Greve 2003c; Baum et al. 2005; Greve 2008). Die mangelnde Eindeutigkeit des Feedbacks kann im Endeffekt zur sogenannten „*Psychology of mixed feelings*“ führen – was bedeutet, dass Ergebnisse teilweise als Gewinn, teilweise als Verlust empfunden und nicht klar zugeordnet werden können

45 Zumindest dann, wenn man von der engen Operationalisierung und dem Fokus auf finanzieller Performance abstrahiert.

46 Hier weist die Kognitionsforschung darauf hin, dass die Umweltwahrnehmung in hohem Maße selektiv ist und nie umfassend (Dutton & Jackson 1987; Walsh 1995).

47 Diese werden im nächsten Kapitel betrachtet.

(Kahneman 1992, S. 307). Dazu tragen insbesondere zwei Faktoren bei, die letztlich eine *eindeutige* Bewertung der Leistung erschweren:

- die Existenz widersprüchlichen oder ambigen Feedbacks (Greve 2003c; Greve 2008; Short & Palmer 2001; Baum et al. 2005; Plambeck & Weber 2009) und
- die dem Bewertungsprozess zugrundeliegenden Motive (Audia & Brion 2007; Jordan & Audia 2012; Greve 2003c).

Mehrdeutiges Feedback kann sich prinzipiell aus zwei Gründen ergeben:

- durch widersprüchliche Ergebnisse im Vergleich mit den Bestimmungsgrößen eines Anspruchsniveaus (widersprüchliches Feedback i.e.S.),
- durch die Existenz von multiplen Anspruchsniveaus in Bezug auf multiple Zielgrößen mit widersprüchlichen Ergebnissen (widersprüchliches Feedback i.w.S.).

Im erstem Fall (widersprüchliches Feedback i.e.S.) resultiert die Widersprüchlichkeit dabei aus einer Abweichung zwischen den relevanten Referenzpunkten eines Anspruchsniveaus, insbesondere von historischem und sozialem Vergleich (Baum & Dahlin 2007; Baum et al. 2005; Greve 1998, 2003b; Harris & Bromiley 2007). Inkonsistentes Feedback ist folglich dann gegeben, wenn das Unternehmen zwar über dem eigenen Trend liegt (*historischer Vergleich*), aber unterhalb des *sozialen Vergleichs*, oder andersherum (Baum et al. 2005). In beiden Fällen wäre nicht eindeutig, wie das Gesamtergebnis einzuschätzen ist.

Diese scheinbaren Sonderfälle werden deshalb so wenig beachtet, weil die meisten Studien entweder von einem gewichteten Anspruchsniveau ausgehen, oder aber nur einen der beiden Vergleiche als relevant für die Bewertung des Ergebnisses erachten („*switching rule*“) (Greve 2003c; Baum et al. 2005; Bromiley & Harris 2014). Im ersten Fall werden beide Referenzpunkte demnach nicht mehr unterschieden, sondern nur geprüft in welchem Verhältnis das Feedback zum aggregierten Anspruchsniveau steht; im zweiten Fall wird davon ausgegangen, dass entweder nur der als kritisch erachtete Faktor relevant für die Beurteilung des Ergebnisses ist. Baum et al. (2005) sowie Greve (1998) weisen jedoch darauf hin, dass eine Gesamtbetrachtung beider Faktoren („*joint consideration*“) und möglicher Abweichungen zwischen ihnen eine weitaus differenzierte und informativere Einschätzung ermöglicht, die möglichen Fehlentwicklungen vorbeugen bzw. diese zumindest frühzeitig diagnostizieren und vor „falscher“ Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit schützen kann. So indiziert beispielsweise ein historisch vergleichsweise gutes Ergebnis einen positiven Trend der eigenen Entwicklung, auch wenn es im Konkurrenzvergleich unterhalb des sozialen Anspruchsniveaus

bleibt. Ein sozial vergleichsweise gutes Ergebnis könnte hingegen auf einen negativen Trend hindeuten, auch wenn es hinter den eigenen in der Vergangenheit erreichten Leistungen zurückbleibt (Greve 2003c).

Übertragen lassen sich die Erkenntnis auch auf den zweiten Fall (widersprüchliches Feedback i.w.S.), in welchem die Differenzen im Feedback aus multiplen Anspruchsniveaus (i.w.S.) resultieren (Audia & Brion 2007). Zwar entspricht die Vorstellung, dass Organisationen multiple Ziele verfolgen, auf denen sie jeweils versuchen ihr Anspruchsniveau zu erreichen, den ursprünglichen Konzeptionen von Cyert und March (1963), Fiegenbaum et al. (1996) und Ansoff (1979). Allerdings hat diese Sichtweise und die sich daraus ergebenden Herausforderungen in der Ergebnisbewertung im Folgenden kaum Beachtung gefunden (Shinkle 2012; Greve 2008; Ben-Oz & Greve 2015). Mit der Existenz multipler Zielgrößen geht jedoch nicht nur automatisch auch eine Erweiterung der Informationen einher, die sich potenziell widersprechen können. Auch wird insgesamt die Bewertung der *Gesamtleistung* deutlich erschwert (Audia & Brion 2007). Ebenso wie bei den Bestimmungsfaktoren von Anspruchsniveaus stellt sich hier die Frage, in welchem Verhältnis die verschiedenen Größen zueinanderstehen und damit einhergehend, wie die Aufmerksamkeit bei der Beurteilung des Ergebnisses verteilt ist (Ocasio 1997).

Grundsätzlich werden auch hier drei Möglichkeiten diskutiert: Die *hierarchische*, die *sequentielle* und die *simultane* Betrachtung von Zieldimensionen.

- Die *hierarchische* Betrachtung setzt eine klare und vor dem Handeln bestimmte Ordnung der multiplen Zielgrößen und damit auch der Anspruchsniveaus im Sinne einer Zielhierarchie voraus. Liegt diese vor, so wird theoretisch die Beurteilung des Gesamtergebnisses vom Abschneiden der wichtigsten Zielgrößen abhängig gemacht. Notwendig hierfür ist natürlich, dass die Ordnung über die Zeit stabil bleibt – ein Aspekt, der ebenfalls durch zugrundeliegende Motive in Frage gestellt werden kann (Jordan & Audia 2012).
- Besteht vorab keine konkrete Festlegung, so geht die *sequentielle* Betrachtung analog zum Umgang mit Widersprüchen zwischen sozialem und historischem Vergleich davon aus, dass diejenigen Größen die Beurteilung bestimmen, die am *kritischsten* sind. In diesem Zusammenhang wird beispielsweise auf die „Feueralarm“-Regel verwiesen (Greve 2003c), die die Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger stets auf den Referenzpunkt lenkt, bei dem sich das Ergebnis unterhalb des Anspruchsniveaus befindet. Eine extreme Ausprägung dessen ist der „*Survival point*“ – also das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens, hinter dem sämtliche anderen Zielgrößen und Anspruchsniveaus zurücktreten (Labianca et al. 2009; Iyer & Miller

2008; March & Shapira 1992; Miller & Chen 2004). In mehreren Untersuchungen konnte nachgewiesen werden, dass Unternehmen bei der Bedrohung ihrer Existenz die Perspektive wechseln und sich auf die Bestandserhaltung konzentrieren anstatt Leistungsziele zu verfolgen.

- Die *simultane* Bewertung nimmt analog zur „*joint consideration*“ an, dass Entscheidungsträger eine breitere Perspektive einnehmen und eine Gesamtbetrachtung unter Einbezug aller wichtiger Faktoren vornehmen (Labianca et al. 2009). Wie sie dann allerdings mit der sich ergebenden Mehrdeutigkeit und Ambivalenz (Plambeck & Weber 2009, 2010) umgehen, die eingeschätzt werden muss, um weiteres Handeln zu ermöglichen, ist weitestgehend offen. Auch deshalb werden multiple Anspruchsniveaus von Shinkle (2012) als entscheidender Moderator der Beziehung zwischen Anspruchsniveauinformation und Handlungsergebnis eingestuft, die bisher jedoch nicht weiter untersucht wurden.

Weiterhin kann die Interpretation des Performance Feedbacks von persönlichen Motiven der Entscheidungsträger beeinflusst werden, die bereits der Bildung von Anspruchsniveaus zugrunde liegen und hier diskutiert wurden. Zwar wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass Entscheidungsträger daran interessiert sind, ihre Leistung korrekt einzuschätzen (*self-assessment*) und mögliche Probleme aufzudecken (*problem-solving mode*), wozu sämtliches verfügbare Feedback (positiv wie negativ) in die Beurteilung mit einbezogen wird (Jordan & Audia 2012; Greve 2003c). Allerdings zeigt die Praxis, dass auch andere Motive wirken können.

So trägt ein Motiv des *self-enhancement* nicht nur potenziell bereits bei der Formation von Anspruchsniveaus zu einem tendenziell niedrigeren Wert bei, sondern wirkt sich auch auf die Beurteilung der erreichten Leistung aus. Jordan und Audia (2012) führen hier drei mögliche kognitive Strategien an, die Entscheidungsträger nutzen, um die Bewertung des Ergebnisses besser ausfallen zu lassen:

- Erstens könnte eine zuvor festgelegte Zielhierarchie revidiert werden – dergestalt, dass die erfüllten Anspruchsniveaus als die eigentlich relevanten ausgegeben werden;
- zweitens könnten Entscheidungsträger versuchen den Abstraktionsgrad der Zielgröße zu erhöhen, sodass sie im Endeffekt auf diesem Level als erfüllt scheint;
- drittens könnten kontrafaktische Vergleiche herangezogen werden, mit dem Ziel zu zeigen, dass das Unternehmen noch verhältnismäßig gut dasteht. Al-

ternativ könnten Erklärungen für möglicherweise schlechtes Abschneiden in äußeren Umständen gesucht werden, während Erfolge dem eigenen Handeln zugerechnet werden (Salancik & Meindl 1984).

Entgegengesetzt verhalten sich Entscheidungsträger, die nach *self-improvement* streben. In diesem Fall wäre ein gutes Ergebnis nie gut genug. Sie würden nicht nur die aktuelle Abweichung zwischen gegebenem historischen und insbesondere sozialem Anspruchsniveau in Betracht ziehen, sondern stets auch einen Vergleich mit dem eigentlich gewünschten Referenzpunkt vornehmen (Labianca et al. 2009). Daraus ergäbe sich demnach zusätzlich zur „normalen“ *attainment discrepancy* eine „*striving discrepancy*“, die angibt, wie weit das Unternehmen von dem in der Zukunft erwünschten Status entfernt ist. Dieser Vergleich hätte ebenso Einfluss auf die Bewertung des erreichten Ergebnisses und würde im Zweifel Unzufriedenheit hervorrufen, obwohl das eigentliche Anspruchsniveau erreicht wurde.

Im Ergebnis zeigt sich, dass sich die Bewertung der Leistung durch den Vergleich zwischen Anspruchsniveau(s) und Performance Feedback, die letztlich zu Erfolgs- oder Misserfolgsempfinden führt, als ein deutlich selektiverer und subjektiverer Vorgang darstellt, als im klassischen Modell angenommen. So wird die Bewertung der Leistung nicht nur von potenziell widersprüchlichem oder mehrdeutigem Performance Feedback beeinflusst, sondern verläuft auch je nach zugrundeliegendem Motiv anders. Welche Auswirkungen dies auf die Wirkung von Anspruchsniveaus als Entscheidungsfunktion hat, soll im Folgenden betrachtet werden.

2.3.2 Organisationale Anspruchsniveaus als Entscheidungsfunktion

Das Interesse von Organisations- und Strategieforschern für das Konzept des Anspruchsniveaus erklärt sich allem voran durch die damit verbundene Wirkung auf das strategische (Entscheidungs-)Verhalten von Unternehmen. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass strategisches Handeln primär durch wahrgenommene Diskrepanzen zwischen erwünschten und tatsächlichen Zuständen motiviert ist und darauf zielt diese zu minimieren oder gar zu eliminieren. Folgt man dem Ursprungsmodell von Lewin et al. (1944), so sind zwei verschiedene Arten von Diskrepanzen identifizierbar: Einerseits die *Zieldiskrepanz* (also die Abweichung zwischen dem Status Quo und dem neuen Anspruchsniveau), andererseits die *Zielerreichungsdiskrepanz* (also die Abweichung zwischen erreichter Leistung und vorherigem Anspruchsniveau). Auch wenn in der verhaltenswissenschaftlich geprägten Literatur vorwiegend Bezug auf die Konsequenzen aus der *attainment discrepancy* und damit der retrospektiven Zielerreichungsdiskrepanz genommen

wird, so kommt der Wirkung der Zieldiskrepanz in den prospektiv orientierten Ansätzen der *strategic choice* Schule eine nicht zu vernachlässigende Betrachtung zu.

Diese betrachten Anspruchsniveaus – ähnlich dem Prinzip der Zielsteuerung – wie erwähnt als Mittel, um das Unternehmen bewusst zu lenken (Ansoff 1977, 1979; Fiegenbaum et al. 1996). Entsprechend attestieren sie ihnen eine handlungssteuernde Wirkung, da Anspruchsniveaus zunächst erwünschte Zielzustände festlegen, die es zu erreichen gilt. So geht die *Strategic Reference Point Theory* davon aus, dass strategische Entscheidungsträger durch die bewusste Wahl von strategischen Referenzpunkten die Ausrichtung des Unternehmens beeinflussen können und empfiehlt auch deren gezielte Nutzung. Demnach werden durch oder über die Bestimmung von Anspruchsniveaus automatisch Maßstäbe etabliert, die im Folgenden die Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger auf relevante Punkte lenken und dadurch den Entscheidungsprozess kognitiv entscheidend erleichtern können (Fiegenbaum et al. 1996; Ocasio 1997; Mezias et al. 2002; Diecidue & van de Ven 2008). Dieser Ansicht nach tragen Anspruchsniveaus bereits vor dem Handeln zu einer grundlegenden Vereinfachung der Umweltlage bei, indem sie eine objektive Situation durch eine subjektive ersetzen (Luhmann 1973). In diesem Sinne können Anspruchsniveaus auch als „*Entscheidungsfunktion*“ im Hinblick auf die einzuschlagende Handlungsrichtung verstanden werden:

„First, the selection and public announcement of an organizational goal, or an aspiration, can be thought of as a form of organizational decision making; this is the aspiration as decision function.“ (Murphy et al. 2001, S. 127).

Des Weiteren helfen Anspruchsniveaus dabei, geeignete Handlungen zu ihrer Erreichung zu identifizieren, indem sie bestimmen, welche Alternativen dafür akzeptabel sind oder nicht (March & Simon 1958). Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Unternehmen stets so handeln, dass sie ihr subjektives Anspruchsniveau erreichen (Lant 1992). Luhmann (1973, S. 122f.) beschreibt Anspruchsniveaus in diesem Zusammenhang auch als „*Stufenfunktion*“, da sie je nach ihrer Höhe das Feld an Lösungsmöglichkeiten erweitern oder begrenzen. Lässt demnach ein vergleichsweise niedriges Anspruchsniveau eine Vielzahl an potenziellen Handlungen zur Erreichung desselben zu, so kann eine Anhebung des Anspruchsniveaus die Auswahl deutlich reduzieren und umgekehrt. In diesem Sinne wird Anspruchsniveaus ein erheblicher Einfluss auf die entfaltete Potenzialität zugesprochen – in dem Sinne, als dass der eröffnete Möglichkeitsraum an Handlungsalternativen maßgeblich von ihrer Höhe abhängt. Erstaunlicherweise ist dieser Wirkungszusammenhang in der weiteren Diskussion nicht mehr verfolgt worden.

Vielmehr steht im verhaltenswissenschaftlich geprägten Bereich die Frage im Mittelpunkt, welche Reaktionen auf eine festgestellte Abweichung zwischen Anspruchsniveaus und erreichter Leistung und somit auf die *attainment discrepancy* folgen. Unterschieden wird grundsätzlich danach, ob die festgestellte Abweichung positiv oder negativ ist (March & Simon 1958; Shinkle 2012), das Unternehmen sich also über oder unterhalb seines Anspruchsniveaus befindet (Iyer & Miller 2008), und somit Erfolgs- oder Misserfolgsempfinden hervorgerufen wird (Baum & Dahlin 2007). Je nachdem können sowohl Änderungen auf der Handlungs-, wie auch auf der Zielebene hervorgerufen werden, wobei meist von einem beinahe automatischen Vorgang ausgegangen wird (Lant & Mezias 1992). Während die Änderungen auf Zielebene bereits im vorherigen Kapitel bei der Anspruchsanpassung diskutiert worden sind, werden nun die Erkenntnisse auf Handlungsebene genauer betrachtet.

Auch wenn sich die Wirkung der *Attainment Discrepancy* grundsätzlich bezogen auf verschiedenste unternehmerische Verhaltensweisen untersuchen lässt, so stehen bisher meist das Suchverhalten, die Risikobereitschaft, die damit verbundene Wandelbereitschaft sowie das organisationale Lernen im Blickpunkt.⁴⁸ In diesen Fällen wird positives Feedback und infolgedessen empfundener *Erfolg* als Zeichen gedeutet den bisherigen Kurs beizubehalten und tendenziell von Verhaltensänderungen Abstand zu nehmen. Anders gesagt wird im Erfolgsfall die Notwendigkeit von Kursänderungen als gering eingeschätzt (Greve 2002). Die *Suche* nach Handlungsoptionen konzentriert sich in diesem Fall annahmegemäß auf routinierte und institutionalisierte Suchaktivitäten innerhalb des bekannten Rahmens⁴⁹, mit dem Ziel, wenn überhaupt, kleine Anpassungen vorzunehmen bzw. die bestehenden Fähigkeiten auszubenten (Baum et al. 2005; Cyert & March 1963; Levinthal & March 1993); die Risikobereitschaft sinkt – sowohl aus Mangel an Notwendigkeit, als auch aus Angst, das Erreichte zu gefährden (Bromiley 1991; Labianca et al. 2009; Lant 1992). Damit sinkt auch automatisch die Bereitschaft zum Wandel im Sinne der Exploration von neuen Möglichkeiten. Der bisherige Kurs wird gestärkt und als positive Erfahrung gelernt⁵⁰ (Baum & Dahlin 2007; March & Shapira 1992). Dass diese Tendenzen sich auf Dauer als problematisch erweisen können, darauf weisen Audia et al. (2000) wie auch Sitkin et al. (2011) und Amason & Mooney (2008) hin. Über kurz oder lang kann anhaltend positives Feedback demnach nicht nur zu Selbstgefälligkeit füh-

48 Obwohl Risiko- und Wandelverhalten bisher meist synonym verwendet wurden, empfehlen Kacperczyk et al. (2014) beide Reaktionen zu trennen.

49 Vgl. hierzu die Unterscheidung zwischen „local search“ und „non-local search“ von Cyert & March (1963).

50 Auch bezeichnet als „reinforcement learning“.

ren, sondern auch Misserfolg begründen (Labianca et al. 2009) – ein Phänomen, das auch als „*Erfolgsparadoxon*“ beschrieben wird (Audia et al. 2000).⁵¹

Im Gegensatz dazu wird angenommen, dass Unternehmen bei wahrgenommenem *Misserfolg* schnellere Reaktionen zeigen und gewillt sind aus den bisherigen nicht zielführenden Handlungen auszubrechen (Bateman & Zeithaml 1989; Labianca et al. 2009). Das bedeutet, dass bei Misserfolgsempfinden Unternehmen zunächst ihr bisheriges Handeln in Frage stellen (Lant 1992; Levitt & March 1988), um sich mittels problemorientierter Suche⁵² einen größeren Pool an Handlungsoptionen jenseits der bekannten und nun in Frage gestellten Antworten zu eröffnen (Argote & Greve 2007; Baum & Dahlin 2007; Baum et al. 2005; Cyert & March 1963; Greve 2003c, 2008). Damit einher geht eine steigende Risikobereitschaft (Bromiley 1991; Grinyer & McKiernan 1990; March & Shapira 1992), was in der Folge auch zu Wandel im Sinne von neuartigem Verhalten führen kann (Argote & Greve 2007; Greve 1998, 2003; Lant & Mezias 1992). Das hier mutmaßlich stattfindende organisationale Lernen bezieht sich dabei auf das Entdecken neuer Möglichkeiten, verbunden mit einer Verhaltensänderung, die die zukünftige Erreichung der bisher verfehlten Anspruchsniveaus ermöglicht (Baum & Dahlin 2007; March & Shapira 1992).

Zunehmend wird jedoch deutlich, dass die klassischerweise erwarteten Verhaltensweisen und Reaktionen auf Abweichungen keinesfalls zu verallgemeinern sind: Unternehmen verhalten sich vielmehr *heterogen* im Umgang mit Verhaltensanpassungen (Lant & Mezias 1992). Die Gründe hierfür liegen in den bereits identifizierten Faktoren wie der Mehrdeutigkeit von Feedback und den zugrundeliegenden Motiven. Diese können sowohl Verhaltensänderungen verhindern, wenn sie eigentlich erwartet und unter Umständen nötig wären, als auch Verhaltensänderungen hervorrufen, wenn diese nicht erwartet und unter Umständen nicht nötig wären. In beiden Fällen wird das erhaltene Feedback prinzipiell ignoriert bzw. zurückgewiesen, indem der Abweichung keine oder kontraintuitive Verhaltensweisen folgen (Kluger & DeNisi 1996).

Keine Verhaltensänderungen trotz negativem Feedback konnten im Fall von *self-enhancement* nachgewiesen werden, bei welchem Reaktionen nur auf der kognitiven Ebene stattfinden. Hierbei handelt es sich, wie beschrieben, um eine (Re-)Interpretation des Feedbacks dergestalt, dass das Unternehmen sich nicht wan-

51 Das Erfolgsparadoxon beschreibt den Fall, dass erfolgreiche Unternehmen unter Umständen zu lange an einst erfolgreichen Strategien festhalten und diese versuchen weiter auszubeten, wodurch die Wahrnehmung von Änderungsnotwendigkeit in der Zukunft vermindert wird. So können größere Leistungseinbrüche erfolgen als bei zuvor weniger erfolgreichen Unternehmen (Audia et al. 2000).

52 Auch bezeichnet als „*problemistic search*“.

deln muss (Lant et al. 1992). Diese hervorgerufene „*kognitive Fluidität*“ (Jordan & Audia 2012, S. 226) führt gleichzeitig zu Trägheit auf der Handlungsebene und verhindert nicht nur in Anbetracht von sinkender Leistung unter Umständen notwendige Änderungen, sondern beeinflusst darüber hinaus die zukünftige Zielsetzung nachhaltig. Werden Anspruchsniveaus nämlich im Zuge einer scheinbar besseren Bewertung des Ergebnisses nachträglich nach unten korrigiert, so dienen diese niedrigeren Maßstäbe als Ausgangspunkt für die Anpassung der Anspruchsniveaus, die in der Folge auch niedriger sind. Dieses Verhalten zeigt sich im Fall der Fehlinterpretation von Kennzahlen, wenn diese an die Bezahlung von Managern gekoppelt sind (Harris & Bromiley 2007). Eine weitere Form der ungewöhnlichen Persistenz liegt im Phänomen des „*escalation of commitment*“ (Staw 1981; Lant & Hurley 1999; McNamara et al. 2002). Demnach halten Entscheidungsträger teilweise trotz negativen Feedbacks an einem eingeschlagenen Handlungskurs fest, in der Hoffnung damit langfristig doch noch Erfolg herbeizuführen. Dies ist im Besonderen dann der Fall, wenn das Anspruchsniveau nur knapp verfehlt wurde, da hier die langfristige Erfolgswahrscheinlichkeit noch am größten eingeschätzt wird (Lant & Hurley 1999). Mit dem damit verbundenen steigenden (meist auch finanziellen) Engagement nimmt allerdings auch das Bekenntnis der Entscheidungsträger zu ihrer Handlungsweise zu, was eine Abkehr zunehmend erschwert. Die Folge kann sein, dass Unternehmen sich nicht immer verändern, selbst wenn dies objektiv notwendig wäre (Greve 1998; Jordan & Audia 2012).

Änderungen trotz positiven Feedbacks sind an das Motiv des *self-improvement*, sowie überschüssige Ressourcen gekoppelt. Hier ist davon auszugehen, dass aufgrund der konstanten Unzufriedenheit und der Suche nach neuen und weiter entfernten Orientierungspunkten trotz Erreichens der bisherigen Anspruchsniveaus Veränderungen vorgenommen werden – sowohl auf Handlungs- wie auch auf Zielebene (Labianca et al. 2009). Durch den Wunsch sich stetig zu verbessern, werden entweder solche Anspruchsniveaus als wichtig herausgestellt, die verfehlt wurden und somit Handlungsbedarf signalisieren, oder die Vergleichspunkte werden nachträglich dahingehend verändert, dass eine neuerliche Diskrepanz zu Tage tritt – sie würden also nicht nur die aktuelle Abweichung zwischen gegebenem historischen und insbesondere sozialem Anspruchsniveau in Betracht ziehen, sondern stets auch einen Vergleich mit dem eigentlich gewünschten Referenzpunkt vornehmen (Labianca et al., 2009). In diesem Fall ist ein gutes Ergebnis nie gut genug – vielmehr gibt es zusätzlich zur „normalen“ *attainment discrepancy* eine „*striving discrepancy*“ (Labianca et al. 2009, S. 440), die angibt, inwieweit das Unternehmen von dem in der Zukunft erwünschten Status entfernt ist. Gleiches wird versucht durch die Nutzung von *stretch goals* zu erreichen, indem bewusst Lücken zwischen der momentan erreichten Leistung und

der in Zukunft erwünschten vorgegeben werden, in der Hoffnung, dies möge das allgemeine Anspruchsniveau anheben und so eine künstliche Diskrepanz hervorrufen (Sitkin et al. 2011). Verfügt ein Unternehmen über überschüssige Ressourcen, so sind auch die Durchführung von explorativen Suchaktivitäten und darauf folgende Verhaltensänderungen trotz gutem Ergebnis denkbar (Greve 2003c, 2003a; Levinthal & March 1981). Außerdem wurde nachgewiesen, dass anhaltend gute Leistungen paradoxerweise illegales Verhalten begünstigen können, vermutlich ausgelöst durch die Angst die damit einhergehend hohen Erwartungen in Zukunft zu verfehlen (Harris & Bromiley 2007; Mishina et al. 2010).

Insgesamt verweisen die abweichenden Erkenntnisse auf eine deutlich höhere Komplexität im Umgang mit durch Anspruchsniveaus bedingte Diskrepanzen. Anders als gemeinhin angenommen, handelt es sich hierbei selten um einen einfachen und linearen Vorgang mit eindeutigem Ergebnis (Jordan & Audia 2012). In diesem Fall greifen denn auch einfache Lernmodelle, die von einem eindeutig beobachtbaren Zusammenhang zwischen Handlung und Ergebnis ausgehen, der anschließend zu Lernzwecken genutzt werden kann, zu kurz (Lant et al. 1992; Baum & Dahlin 2007). Vielmehr ist die Wahrnehmung und Interpretation der Umweltsignale sowie der Umgang mit Ambiguität von Interesse – ist dieser doch entscheidend dafür, welche Handlungen folgen (Audia & Brion 2007). Dem schließt sich auch Greve (2003c, S. 65) an, der vorsichtig feststellt:

„The potential widespread effect of performance feedback means that it is easy to argue that performance feedback is important for the organization, but it can sometimes be hard to predict exactly when and how the organization will respond.“

Die wichtigsten offenen Fragen und kritischen Punkte bezüglich der Entwicklung und Wirkung organisationaler Anspruchsniveaus aus konzeptioneller Sicht werden im Folgenden nochmals zusammengefasst und die Forschungsfragen abgeleitet, zusammen mit der begründeten Notwendigkeit ihnen im Rahmen einer empirischen Untersuchung nachzugehen.

2.4 Resümee und Ableitung der Forschungsfragen

Die bisherige Diskussion hat einerseits gezeigt, dass organisationale Anspruchsniveaus einen interessanten Erklärungsansatz für strategisches Verhalten von Unternehmen bieten, indem sie als Referenzpunkte zur Ergebnisbewertung und als Entscheidungsfunktion dienen. Andererseits wurde mehr als deutlich, dass dem bisherigen Modellverständnis problematische Annahmen immanent sind, die die Verwendung des Begriffs und dessen Untersuchung geprägt haben – mit

der Folge, dass die Entwicklung von Anspruchsniveaus und deren Konsequenzen für das strategische Handeln nach wie vor offene Forschungsfelder sind.

Dies äußert sich bereits in der Entwicklung des Begriffsverständnisses, die in einer Reduktion von Anspruchsniveaus auf messbare und eindeutige Werte resultiert und nicht nur emergente Phänomene praktisch per se ausschließt, sondern die Unterscheidbarkeit von Anspruchsniveaus und anderen Zielbegriffen aufhebt. Auch geht die gängige Operationalisierung durch finanzielle Kennzahlen mit der Annahme einher, dass Anspruchsniveaus eindimensionale und eindeutige Werte sind – mit Auswirkungen auf die Konzeption von Formation und Wirkung. Deutlich wurde hier, dass die Formation von Anspruchsniveaus weniger als Neuformation im Sinne der erstmaligen Entstehung von Anspruchsniveaus behandelt wird, sondern vielmehr als *Aktualisierung* eines bereits bestehenden Werts innerhalb eines vorab festgesetzten Rahmens von meist *einer* Zieldimension. Insofern wird auch implizit davon ausgegangen, dass die relevante(n) Zieldimension(en) bereits feststehen und lediglich die genaue Kombination der Referenzpunkte betrachtet werden muss. Wie Anspruchsniveaus allerdings originär entstehen, bleibt unbeachtet – ebenso wie die Frage, welche Auswirkung multiple Zieldimensionen auf die Entwicklung von Anspruchsniveaus haben und wie deren Zusammenspiel sich entfaltet.

Auch der Bereich der Verknüpfung zwischen Anspruchsniveaus und strategischem Handeln offenbart konzeptionelle Probleme, die insbesondere in einem mechanistischen und routinierten Verständnis der Zusammenhänge liegen. So wird davon ausgegangen, dass Entscheidungsträger eindeutiges Feedback „beobachten“ und mit einem vorher feststehenden eindeutigen Anspruchsniveau vergleichen, woraus sich klare Verhaltensimplikationen ergeben. Dies erscheint jedoch insbesondere vor dem Hintergrund von deutlich komplexerem Feedback und folglich ambigen Ergebnissen nicht mehr angemessen und erfordert eine Neubetrachtung der Zusammenhänge – auch unter Einbezug anderer Forschungsmethoden, die ein Verständnis des Zusammenwirkens jenseits von eindeutig kausalen Zusammenhängen erlauben.

Inzwischen zeigen diverse Forderungen nach weiterer empirischer und explizit *qualitativer* Forschung, dass das bisherige Vorgehen auch vom Feld her als nicht mehr ausreichend erachtet wird: So sei es Zeit sich endlich jenseits theoretisch abgeleiteter Anspruchsniveaus zu bewegen und herauszufinden, wie Entscheidungsträger über Erfolgsmaßstäbe „*nachdenken*“ (Lant & Shapira 2008, S. 62; Shinkle 2012, S. 441), welche überhaupt relevant sind (Palmer & Short 2001) und wie *Performance Feedback* tatsächlich verarbeitet wird (Greve 2003c). Hier schließt die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit an: Ziel ist es, sich jenseits der linearen und mechanistischen Konzeption von Anspruchsniveaus

veaus zu bewegen und zu explorieren, wie Anspruchsniveaus in Unternehmen entstehen und sich im Zusammenspiel mit Feedback und Handeln mit der Zeit entwickeln. Die leitenden Forschungsfragen lauten demnach konkret:

- Wie und wodurch entwickeln sich organisationale Anspruchsniveaus im Zeitablauf?
- Welche Konsequenzen hat die Entwicklung von Anspruchsniveaus für das strategische Verhalten von Unternehmen?

Das nächste Kapitel widmet sich dem Vorgehen zur Beantwortung dieser Fragen. Hierzu werden zunächst im Rahmen der theorieleiteten Vorüberlegungen (3.1) Anforderungen an die Untersuchung von Anspruchsniveaus (3.1.1), sowie ein Modell zu deren Analyse (3.1.2) ausgearbeitet. Im Anschluss wird die empirische Untersuchung im Rahmen der Spitzengastronomie beschrieben (3.2).

Organisationale Anspruchsniveaus
Eine empirische Exploration im Rahmen der
Spitzengastronomie
Senf, N.N.
2017, XV, 253 S. 23 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-16938-1