

Implementierung von CSR im Einkauf
unter Berücksichtigung situativer
Führung von Agents und Stewards

Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
Dr. rer. pol.

vorgelegt an der
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
der Universität Würzburg

von
Dipl. Ing. Mathias Krug
Betreuer: Prof. Dr. Bogaschewsky

Stuttgart, 01.08.2016

Vorwort

Als erstes möchte ich mich bei Herrn Professor Ronald Bogaschewsky und Herrn Professor Florian Englmaier für die Betreuung der Arbeit bedanken. Die offenen Diskussionen haben mich stets motiviert und inspiriert. Weiterhin wurde mir seitens des Lehrstuhls große Unterstützung von Frau Isabell Heckel sowie Herrn Michael Altmann entgegengebracht.

Mein Dank gilt auch Herrn Dr. Frank Bantien und Herrn Axel Zerinius für die Betreuung und Unterstützung. In einem stets kollegialen und freundlichen Klima konnte ich mich intensiv in CSR-Aspekte des Einkaufsalltags einarbeiten.

Methodisch war der Doktoranden-Arbeitskreis von großer Hilfe und Inspiration. Innerhalb der Arbeitstreffen wurden Ideen und Konzepte kontrovers diskutiert und Anregungen erbracht. Danke an das gesamte Doktoranden-Team.

Großartig war die Unterstützung von Dr. Sabine Karl und Torsten Krämer. Herzlichen Dank für unzählige Hinweise und Korrekturen.

Zuletzt gilt mein Dank meiner Familie: Meinen Eltern, meiner Frau und meinen Kindern. Rückblickend habt Ihr oftmals zu wenig Aufmerksamkeit bekommen. Dies soll sich nun ändern.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
Symbolverzeichnis	XIII
1 Einleitung	1
1.1	Problemstellungen und Forschungsfragen in Bezug auf CSR im Einkauf.....	1
1.2	Forschungsbeitrag und Adressaten der Arbeit	10
1.3	Auswahl der Forschungsmethodik	12
1.4	Aufbau der Arbeit.....	14
2 Stand der aktuellen Forschung und weiterer Forschungsbedarf	21
2.1	Ziel, Methodik und Ablauf der Literaturrecherche	34
2.2	Katalogisierung der identifizierten Literatur	39
2.3	Strukturierung der identifizierten Literaturinhalte	46
2.4	Auswahl der geeigneten Forschungsmethodik.....	53
2.5	Diskussion der Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfrage.....	57
2.6	Implikationen für den weiteren Forschungsbedarf.....	61
3 Theoretischer Hintergrund	63
3.1	Neue Institutionenökonomik	63
3.1.1	Principal-Agent-Theorie.....	68
3.1.1.1	Logik der Theorie	68
3.1.1.2	Kritik an der Theorie	74
3.1.2	Stewardship-Theorie.....	78
3.1.2.1	Logik der Theorie	78
3.1.2.2	Kritik an der Theorie	81
3.1.3	Gegenüberstellung und Kombination beider Theorien	81
3.1.4	Zusammenfassung und Diskussion	91
3.1.5	Weiterer Forschungsbedarf	98

3.1.6	Abgeleitete Hypothesen.....	99
3.2	Führungstheorie	103
3.2.1	Grundsätze über das Verhalten und die Motivation von Individuen.....	105
3.2.2	Klassische führungstheoretische Ansätze.....	118
3.2.2.1	Eigenschaftsansätze	119
3.2.2.2	Verhaltensansätze	121
3.2.2.3	Situationsansätze	129
3.2.2.4	Interaktionsansätze	141
3.2.2.5	Weitere führungstheoretische Ansätze	152
3.2.2.6	Führungstechniken: „Management by ...“	153
3.2.3	Neuere führungstheoretische Ansätze	155
3.2.3.1	Charismatische Führung	157
3.2.3.2	Transaktionale und Transformationale Führung	161
3.2.4	Zusammenfassung und Diskussion	167
3.2.5	Abgeleitete Hypothesen.....	179
4	Modellentwicklung	181
4.1.1	Modellentwicklung: Organisationaler Kontext	182
4.1.2	Modellentwicklung: Relevante Variablen	184
5	Empirische Forschungsmethodik und Datenerhebung	187
5.1	Messtheoretische Grundlagen und Herangehensweise	187
5.1.1	Fragebogengenerstellung und Validitätsprüfung der Konstrukte	191
5.1.2	Vorbereitung und Bereinigung der Rohdaten.....	196
5.1.3	Reduktion einzelner Items auf übergeordnete Faktoren.....	198
5.2	Die Clusteranalyse als strukturentdeckendes Verfahren	200
5.2.1	Zielsetzung und Anforderungen	200
5.2.2	Durchführung von Clusteranalysen	201
5.2.3	Güteprüfung der Ergebnisse	203
5.3	Das Strukturgleichungsmodell als strukturprüfendes Verfahren	204
5.3.1	Zielsetzung und Anforderungen	204
5.3.2	Vergleich und Auswahl relevanter Methoden	206
5.3.3	Güteprüfung der Ergebnisse	209
5.4	Kreuztabellen, Chi-Quadrat-, Levene- und t-Test	211
5.5	Ablauf der empirischen Erhebung.....	212

5.5.1	Die Unternehmensauswahl anhand eines Benchmarks	214
5.5.2	Fragebogenerstellung und Pretest.....	222
5.5.3	Grundgesamtheit und repräsentative Stichprobe	223
5.5.4	Erhebung der Daten	224
6	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	225
6.1	Ablauf und Ergebnisse des branchenübergreifenden Prozessbenchmarks.....	225
6.1.1	Charakterisierung des branchenübergreifenden Prozessbenchmarks	226
6.1.2	Ergebnisse des branchenübergreifenden Prozessbenchmarks	229
6.1.2.1	Governance von CSR im Einkauf	232
6.1.2.2	Systematik zur Sicherstellung von CSR-Standards bei Lieferanten	233
6.1.2.3	Durchdringung von CSR-Assessments bei Risikolieferanten	236
6.1.3	Auswahl eines Unternehmens für die Hauptuntersuchung	237
6.2	Charakterisierung der Stichprobe für die Hauptuntersuchung	238
6.2.1	Stichprobengröße und -quote	238
6.2.2	Charakterisierung der Stichprobe	239
6.2.3	Überprüfung der Voraussetzungen für die Datenanalyse.....	242
6.3	Ergebnisse der Güteprüfung der einzelnen Konstrukte.....	245
6.3.1	Ergebnisse der Validitätsprüfung	246
6.3.2	Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung	246
6.4	Die Clusteranalyse zur Identifikation von Agents und Stewards.....	251
6.4.1	Unterscheidung zwischen Agents und Stewards	251
6.4.2	Ergebnis der Clusteranalyse	253
6.5	Überprüfung der Hypothesen	260
6.5.1	Güteprüfung des Messmodells	267
6.5.2	Güteprüfung des Strukturmodells.....	268
6.5.3	Implikationen aus den Ergebnissen des Pfadmodells.....	272
6.5.4	Untersuchung und Diskussion der Hypothesen 1, 4, 5.....	272
6.5.5	Untersuchung und Diskussion von Hypothese 2.....	275
6.5.6	Untersuchung und Diskussion von Hypothesensatz 3.....	277
6.5.7	Untersuchung und Diskussion von Hypothesensatz 6.....	280
6.5.8	Untersuchung und Diskussion von Hypothesensatz 7.....	282
7	Zusammenfassung und Implikationen	285
7.1	Zusammenfassung der Forschungsergebnisse.....	285

7.1.1	Deskriptiver Unternehmensbenchmark	287
7.1.2	Aspekte der Neuen Institutionenökonomik	288
7.1.3	Aspekte der Führungstheorie in Bezug auf Agents und Stewards	292
7.1.4	Limitationen der Arbeit	302
7.2	Implikationen der Forschungsergebnisse	305
7.2.1	Empfehlungen für die Praxis	305
7.2.2	Empfehlungen für die Forschung	312
8	Anhang.....	315
8.1	Anhang 1: 10 Prinzipien des UN Global Compact	315
8.2	Anhang 2: Quantitativer Mitarbeiterfragebogen	316
8.3	Anhang 3: N93A12 Fragebogen.....	318
8.4	Anhang 4: Fragebogen Unternehmensbenchmark (qualitativ).....	323
8.5	Anhang 5: Literaturverzeichnis	326

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vier-Stufen-Pyramide der unternehmerischen Verantwortung	22
Abbildung 2: Das 3-Säulen Modell.....	24
Abbildung 3: Wissenschaftliche Veröffentlichungen zu CSR im Einkauf	44
Abbildung 4: Gliederung der Neuen Institutionenökonomik.....	65
Abbildung 5: Die wichtigsten Annahmen der Theorie X und Theorie Y	82
Abbildung 6: Vergleich zwischen Principal-Agent- und Stewardship-Theorie 1.....	83
Abbildung 7: Vergleich zwischen Principal-Agent- und Stewardship-Theorie 2.....	84
Abbildung 8: Positionierung von Principal-Agent- und Stewardship-Theorie.....	86
Abbildung 9: Arbeitnehmer/Arbeitgeber-Positionierungs-Modell	88
Abbildung 10: Dynamische Perspektive der Beziehung von Principal und Agent.....	90
Abbildung 11: Motivationsmodell	106
Abbildung 12: Bedürfnispyramide nach Maslow	109
Abbildung 13: Inhaltstheorien bezüglich Arbeitnehmer-Motivation	112
Abbildung 14: Führungseigenschaften nach Delhees	120
Abbildung 15: Führung nach Zander	122
Abbildung 16: Autoritäre vs. Kooperative Führung	124
Abbildung 17: Kontinuum-Theorie: Autoritärer vs. Kooperativer Führungsstil	125
Abbildung 18: Die Ohio-State-Leadership-Quadranten.....	126
Abbildung 19: Verhaltensgitter nach Blake und Mouton	127
Abbildung 20: Klassifikationssystem für Führungssituationen nach Fiedler	131
Abbildung 21: Situatives Modell von Reddin.....	135
Abbildung 22: Zwei-Stufen-Modell nach Hersey und Blanchard.....	137
Abbildung 23: Situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard.....	139
Abbildung 24: Elemente der Interaktionstheorie nach Gibb.....	141
Abbildung 25: In-Group- und Out-Group-Beziehungen.....	143
Abbildung 26: LMX-Beziehungsprozess nach Dienesch und Liden	144
Abbildung 27: Prägende Charakteristika der LMX-Beziehung	145
Abbildung 28: Team-Leadership-Making-Modell nach Graen und Uhl-Bien.....	146
Abbildung 29: Übersicht LMX, Stewardship und Governance	147
Abbildung 30: Einflussfaktoren auf die Unternehmensführung	152
Abbildung 31: Neuere führungstheoretische Ansätze.....	157
Abbildung 32: Elemente der charismatischen Führung	158

Abbildung 33: Prozessmodell der charismatischen Führung	159
Abbildung 34: Vergleich transaktionale und transformationale Führung.....	162
Abbildung 35: Vergleich charismatische und transformationale Führung	163
Abbildung 36: Elemente der transformationalen Führung	164
Abbildung 37: Prozessschritte der transformationalen Führung.....	165
Abbildung 38: Transaktionale, transformationale und Laissez-faire-Führung	167
Abbildung 39: Bedingungen des Verhaltens.....	182
Abbildung 40: Wirkungsmodell <i>Wollen/Können/Sollen/Situatives Dürfen</i>	184
Abbildung 41: Wirkungsmodell, mit Fokus auf den theoriebasierten Variablen.....	185
Abbildung 42: Grundlagen der Messtheorie	188
Abbildung 43: Gegenüberstellung formativer und reflektiver Messmodelle.....	189
Abbildung 44: Darstellung eines Strukturgleichungsmodells.....	205
Abbildung 45: Strukturanalyseverfahren	207
Abbildung 46: Darstellung der Gütekriterien Reliabilität und Validität.....	210
Abbildung 47: Hierarchie von Datenerhebungsmethoden	213
Abbildung 48: Darstellung von Benchmarkergebnissen.....	216
Abbildung 49: Klassifizierung von Benchmarks	218
Abbildung 50: Erfolgskriterien verschiedener Benchmarkingformen	219
Abbildung 51: Prozessschritte eines Benchmarkings	220
Abbildung 52: Benchmarkergebnisdarstellung nach RACE II.....	221
Abbildung 53: Kriterien des branchenübergreifenden Prozessbenchmarks.....	229
Abbildung 54: Einteilung der Benchmarkteilnehmer in zwei Gruppen.....	230
Abbildung 55: Einteilung der Benchmarkgruppen in einem Spinnendiagramm	231
Abbildung 56: Benchmark: CSR-Governance	232
Abbildung 57: Benchmark: CSR-Assurance: Systematic Approach	234
Abbildung 58: Benchmark: CSR-Assurance: Operational Penetration	236
Abbildung 59: Beispiel einer ungünstigen Antwortenverteilung.....	244
Abbildung 60: Beispiel einer günstigen Antwortenverteilung.....	244
Abbildung 61: Differenzierung zwischen Agency- und Stewardship-Einstellung	253
Abbildung 62: Dendrogramm als Ergebnis der Clusteranalyse	254
Abbildung 63: Boxplot: <i>Wollen: Diverse Motivatoren</i>	255
Abbildung 64: Boxplot: <i>Wollen: Ausreichende Eigenmotivation</i>	256
Abbildung 65: Boxplot: <i>Stewardship-Einstellung: Verantwortungsbewusstsein</i>	257
Abbildung 66: Boxplot: <i>Stewardship-Einstellung: Demotivierung</i>	258

Abbildung 67: Variablen <i>Laissez-faire-Führung</i> und <i>Aktive Führung</i>	263
Abbildung 68: Variablen <i>Transformationale</i> und <i>Transaktionale Führung</i>	264
Abbildung 69: Variablen <i>Laissez-faire-Führung</i> und <i>Aktive Führung</i> (Wunsch)	265
Abbildung 70: <i>Transformationale</i> und <i>Transaktionale Führung</i> (Wunsch).....	266
Abbildung 71: Erweitertes Wirkungsmodell.....	266
Abbildung 72: Finales Wirkungsmodell	267
Abbildung 73: Endgültiges Pfadmodell in SmartPLS-Darstellung.....	269
Abbildung 74: Pfadkoeffizienten des Strukturmodells	270
Abbildung 75: Signifikante Pfadbeziehungen im endgültigen Wirkungsmodell.....	271
Abbildung 76: Wirkungsmodell inkl. Hypothesen(sätze) 1, 4, 5	274
Abbildung 77: Wirkungsmodell inkl. Ergebnisse Hypothesen 1, 4 und 5 a, b, c	275
Abbildung 78: Wirkungsmodell inkl. Hypothese 2.....	276
Abbildung 79: Ergebnis der Prüfung von Hypothese 2	277
Abbildung 80: Wirkungsmodell inkl. Hypothesensatz 3	278
Abbildung 81: Ergebnisse der Prüfung von Hypothesensatz 3	279
Abbildung 82: Wirkungsmodell inkl. Hypothesensatz 6	280
Abbildung 83: Ergebnisse der Prüfung von Hypothesensatz 6.....	282
Abbildung 84: Wirkungsmodell inkl. Hypothesensatz 7	283
Abbildung 85: Ergebnisse der Prüfung von Hypothesensatz 7	284

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen in Bezug auf Sozialverantwortung im Einkauf	25
Tabelle 2: JQ-2.1-Index relevanter Fachzeitschriften	36
Tabelle 3: Katalogisierung der Literaturerkenntnisse nach Hauptkategorien	39
Tabelle 4: Katalogisierung der Literaturerkenntnisse nach Unterkategorien.....	41
Tabelle 5: Thematisch relevante Fachzeitschriften	43
Tabelle 6: Eingrenzung der relevanten Veröffentlichungen	45
Tabelle 7: Informationsasymmetrieprobleme und Lösungsansätze	70
Tabelle 8: Indikatoren <i>CSR-Umsetzung: Eigeneinschätzung</i>	192
Tabelle 9: Indikatoren <i>Wollen: Diverse Motivatoren</i>	194
Tabelle 10: Indikatoren <i>Stewardship-Einstellung</i>	194
Tabelle 11: Indikatoren <i>Sollen</i>	195
Tabelle 12: Indikatoren <i>Können</i>	195
Tabelle 13: Indikatoren <i>Situatives Dürfen</i>	196
Tabelle 14: Erläuterung der Elemente von Strukturgleichungsmodellen	205
Tabelle 15: Gegenüberstellung strukturprüfender Verfahren	209
Tabelle 16: Stichprobenaufteilung nach Industriebranche	239
Tabelle 17: Stichprobenaufteilung nach Staatsangehörigkeit	240
Tabelle 18: Stichprobenaufteilung nach Einkaufsposition.....	240
Tabelle 19: Stichprobenaufteilung nach Arbeitszeit im Einkauf	241
Tabelle 20: Aufteilung nach dem Wunsch von CSR-Assessments.....	241
Tabelle 21: Aufteilung nach bisheriger Durchführung von CSR-Assessments	242
Tabelle 22: Reliabilität und Eindimensionalität der Konstrukte	246
Tabelle 23: Strukturmatrix <i>Stewardship-Einstellung</i>	247
Tabelle 24: Strukturmatrix <i>Sollen</i>	248
Tabelle 25: Strukturmatrix <i>Können</i>	249
Tabelle 26: Übersicht der Faktoren für das Pfadmodell.....	250
Tabelle 27: Bewertungsskala der Indikatoren	262
Tabelle 28: Signifikanz der Pfadbeziehung.....	271
Tabelle 29: Wunsch nach aktiver Führung und Laissez-faire-Führung	276
Tabelle 30: Umsetzung von CSR unter aktiver und Laissez-faire-Führung	279
Tabelle 31: Kreuztabelle Hypothese 6 a.....	281
Tabelle 32: Wünsche nach transaktionaler und transformationaler Führung.....	283

Abkürzungsverzeichnis

AVE	Durchschnittlich erfasste Varianz
CSR	Corporate Social Responsibility
ERB	Ex-Role-Behavior
ERG	Existance, Relatedness anf Growth
ERP	Enterprise Resource Planning
EW	Eigenwertkriterium
FPA	First-Plant-Assessment
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
GSCM	Green Supply Chain Management
IRB	In-Role-Behavior
KPI	Key Performance Indicator
LEAD	Leadership Effectiveness And Development
LMX	Leader-Member-Exchange
LPA	Lean-Plant-Assessment
NGO	Non Government Organisation
UN	United Nations
PA	Principal-Agent
PLS	Partial Least Squares
PSR	Purchasing Socially Responsible
RACE	Readiness Assessment for Concurrent Engineering
SEM	Structural Equation Model
SERP	Socially and Environmental Responsible Procurement
SCM	Supply Chain Management
SRM	Supplier Relationship Management

SRS	Socially Responsible Sourcing
TEMA	Technik und Management
UN	United Nations
USA	United States of America
VHB	Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.
VIE	Valenz, Instrumentalität, Erwartung
WCED	World Commission on Environment Development
WTI	Wissenschaftlich-Technische Information

Symbolverzeichnis

ξ	Exogenes latentes Konstrukt
η	Endogenes latentes Konstrukt
γ	Wirkungszusammenhang zwischen Konstrukten
λ	Beziehung zwischen Konstrukten und Indikatoren
π	Schätzparameter (Gewicht) vom Indikator einer formativen latenten Variable
ε	Residualvariable für eine latente endogene Variable oder formative Variable
ζ	Standardisierter Pfadkoeffizient zwischen latenter endogener und exogener Variable
δ	Residualvariable für eine Indikatorvariable y
α	Signifikanzniveau
χ	Indikatoren für eine latente exogene Variable
Υ	Residualvariable für eine Indikatorvariable x
β	Standardisierter Pfadkoeffizient zwischen zwei latenten endogenen Variablen
Υ	Schätzparameter (Ladung) vom Indikator einer reflektiven latenten Variable

1 Einleitung

1.1 Problemstellungen und Forschungsfragen in Bezug auf CSR im Einkauf

Das Bewusstsein in Bezug auf Corporate Social Responsibility (CSR) nimmt kontinuierlich zu.¹ Dies ist unter anderem in der steigenden Erwünschtheit innerhalb der Gesellschaft und damit seitens der Konsumenten begründet.² Beispiele wie der Apple-Lieferant Foxconn in China oder der KiK-Lieferant Ali Enterprises in Bangladesch erregen öffentlichen Unmut über die schlechten Produktionsbedingungen von importierten Produkten. Als Folge wird ein steigender Verantwortungsanspruch innerhalb der Supply Chain wahrgenommen.³ Um dem nachzukommen, müssen CSR-Standards eingeführt und gewährleistet werden. Für eine erfolgreiche Implementierung und Gewährleistung von CSR-Standards innerhalb des Einkaufs spielt die Governance und Führung innerhalb der Einkaufsfunktion eine entscheidende Rolle.⁴

Problemstellung

In Bezug auf die Implementierung von CSR im Einkauf wurde bisher nur begrenzter Erfolg festgestellt.⁵ KLASSEN und VEREECKE (2012) bezeichnen die Situation wie folgt: “Unfortunately, management of social issues in the supply chain lags far behind.”⁶ Dies steht im Widerspruch zu einer prinzipiell hohen Unternehmensmotivation, CSR im Einkauf sicherzustellen.⁷ Es widerspricht auch der Tatsache, dass CSR im Einkauf in hohem Maße den persönlichen Werten von Einkaufsmitarbeitern entspricht.⁸ Aufgrund dieser Entsprechung sollte eine verhältnismäßig hohe Zielakzeptanz und Grundmotivation zur Umsetzung von aktuellen CSR-Standards vorliegen.

Infolgedessen stellt sich die Frage, aus welchen Gründen bei der Implementierung von CSR im Einkauf trotz nachgewiesener Unternehmens- und Mitarbeitermotivation nur begrenzter Erfolg festgestellt wurde. Dies soll in Bezug auf Governance-Systeme im Allgemeinen und die Mitarbeiterführung im Besonderen untersucht werden, da diese in der

¹ Vgl. Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 933 f.; Sarkis, J.; Zhu, Q.; Lai, K.-H., 2011, S. 2.; Klassen, R. D.; Vereecke, A., 2012, S. 104.; Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 37.; Seuring, S.; Müller, M., 2008, S. 1703 f.

² Vgl. Aguilera, R. V. et al., 2007, S. 842 f.

³ Vgl. Gallea, D.; Ghobadian, A.; Chen, W., 2012, S. 83.; Seuring, S.; Müller, M., 2008, S. 1704.

⁴ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 2.; Giunipero, L. C.; Hooker, R. E.; Denslow, D., 2012, S. 261.; Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 14.

⁵ Vgl. Goebel, P. et al., 2012, S. 7.; Schneider, L.; Wallenburg, C. M., 2012, S. 252.

⁶ Klassen, R. D.; Vereecke, A., 2012, S. 103.

⁷ Vgl. Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 5.

⁸ Vgl. Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 168.; Waldmann, D. A. et al., 2006, S. 834.

aktuellen Literatur als zentrales Element zu erfolgreicher Implementierung von CSR im Einkauf verstanden werden.⁹

Relevanz und Aktualität des Problems

Im Rahmen der Globalisierung steigt die Relevanz von CSR im Einkauf, da viele Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch kostengünstige Materialbezüge in Emerging Markets zu realisieren versuchen. Lieferanten in Emerging Markets weisen im Vergleich zu Lieferanten aus Industrienationen neben Kostenvorteilen aber häufig niedrigere Sozial- und Umweltstandards auf.¹⁰ Diesbezüglich nimmt die Tätigkeit von lokalen Nichtregierungsorganisationen, sogenannten NGOs, zu, die in der Presse auf unerwünschte Produktionsbedingungen bei Lieferanten und deren Auftraggebern hinweisen.¹¹ Unter anderem durch Berichterstattung in den Medien steigt auch die Sensibilisierung von Konsumenten bezüglich Produktionsbedingungen von importierten Gütern.¹²

So werden in der Literatur neben den zuvor erwähnten Beispielen für unerwünschte Produktionsbedingungen weitere CSR-Skandalmeldungen über problematische Sozial- oder Umweltbedingungen in den Lieferketten von Unternehmen wie Nike, Shell, Lidl, Dell, Exxon, Enron, Puma, Nestle, Mattel und McDonald's dargestellt, beziehungsweise deren Ursachen und Folgen untersucht.¹³

Durch CSR-Skandale können Unternehmen erhebliche Imageschäden erleiden, die sich unter anderem in Form von sinkenden Umsätzen und Mitarbeiterdemotivation auswirken.¹⁴ Die persönlichen Folgen für betroffene Mitarbeiter der Lieferanten, wie zum Beispiel Gesundheitsschäden, sollten hierbei aus ethischer Sicht nicht unterbewertet werden und in der Diskussion nicht im Hintergrund stehen.

Aktuelle Diskussion

Innerhalb der aktuellen Literatur, die sich mit der Implementierung von CSR im Einkauf beschäftigt, wurden folgende Barrieren identifiziert: Das einseitige Kostendenken des

⁹ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 4 f.; Giunipero, L. C.; Hooker, R. E.; Denslow, D., 2012, S. 266.; Goebel, P. et al., 2012, S. 14 f.; Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 168.; Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 39.; Godos-Diez, J. L.; Fernandez-Gago, R.; Martinez-Campillo, A., 2011, S. 48.

¹⁰ Vgl. Goebel, P. et al., 2012, S. 8.

¹¹ Vgl. Schneider, L.; Wallenburg, C. M., 2012, S. 251.; Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 273 f.

¹² Vgl. Aguilera, R. V. et al., 2007, S. 838.

¹³ Vgl. Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 273 f.; Aguilera, R. V. et al., 2007, S. 844, 854.; Schneider, L.; Wallenburg, C. M., 2012, S. 249 ff.

¹⁴ Vgl. Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 270.

Managements, eine komplexe und geographisch verteilte Lieferantenbasis sowie die Unterschiede zwischen kulturellen oder regionalen Sozialstandards.¹⁵

Weiterhin wurden unterstützende Faktoren, sogenannte Treiber, empirisch nachgewiesen: Unterstützung der Unternehmensführung, das sogenannte Leading by Example, Führungseigenschaften, Governance-Strukturen, regionale Kultureigenschaften, Firmenkultur und –werte, individuelle Werte, harmonisierte Einkaufsziele, gesetzliche Vorgaben und die Unternehmensgröße.¹⁶ Angemessene Corporate-Governance-Systeme, und hierbei speziell die Mitarbeiterführung, werden als zentrale Elemente zur erfolgreichen Implementierung bewertet.¹⁷

Aufgrund der hervorgehobenen Einflussgröße von Elementen der Governance wird im Rahmen dieser Arbeit besonderes Augenmerk auf diese Aspekte gelegt und hierzu auf zugrundeliegende Theorien eingegangen. Ein übergeordnetes Ziel von Governance-Systemen und Führung ist die Gewährleistung, dass Mitarbeiter die Unternehmensinteressen verfolgen.¹⁸ Traditionelle hierarchisch-kontrollierende Systeme gehen im Sinne der Principal-Agent-Theorie, einem auch als Agenturtheorie oder Agency-Theorie bezeichneten Teil der Neuen Institutionenökonomik, von rationalen und selbstoptimierenden Mitarbeitern aus, deren Zielkonformität durch extrinsische Motivation und Kontrollen sichergestellt werden muss. Hierarchisch-kontrollierende Systeme nutzen als Werkzeug zur Sicherstellung von Unternehmensinteressen Kontroll- und Incentive-Mechanismen in Bezug auf klare Vorgaben und Ziele.¹⁹

Bei der Implementierung von CSR im Einkauf prägen typische Principal-Agent-Charakteristika wie Informationsasymmetrie und Opportunismus die Beziehungen der Akteure in meist komplexen internationalen Supply Chain Management (SCM) Organisationen. Dies trifft sowohl auf interagierende Akteure zwischen verschiedenen Unternehmen, als auch auf verschiedene Akteure innerhalb der Einkaufsorganisation eines einzelnen Unternehmens zu. Damit erscheint die Berücksichtigung der Principal-Agent-Theorie als Basis für weitere Forschungsarbeiten angemessen.

¹⁵ Vgl. Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 270.; Goebel, P. et al., 2012, S. 8.; Waldmann, D. A. et al., 2006, S. 833 ff.

¹⁶ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 4 f.; Goebel, P. et al., 2012, S. 8.; Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 168 ff.; Waldmann, D. A. et al., 2006, S. 833 ff.; Diabat, A.; Govindan, K., 2011, S. 661.; Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 48.

¹⁷ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 2.; Giunipero, L. C.; Hooker, R. E.; Denslow, D., 2012, S. 266.; Godos-Diez, J. L.; Fernandez-Gago, R.; Martinez-Campillo, A., 2011.

¹⁸ Vgl. Wentges, P., 2001, S. 2.; Shleifer, A.; Vishny R. W., 1997, S. 773.

¹⁹ Vgl. Caers, R. et al., 2006, S. 26.; Alewell, D., 1994, S. 69 f.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 23.; Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T., 2001, S. 48.

Als Herausforderung erweist sich aber der resultierende Umgang mit Werkzeugen wie Kontroll- und Incentive-Mechanismen, da die Leistung von CSR im Einkauf im Vergleich zu anderen Einkaufszielen schlecht messbar und ihr Einfluss auf das ökonomische Unternehmensergebnis nur schwierig darstellbar ist. Die Performance eines Unternehmens hinsichtlich CSR im Einkauf ist mit einem weichen Ziel vergleichbar, da es noch keine international anerkannten regionalspezifischen und branchenübergreifenden Vorgaben für die operative Umsetzung gibt. In diesem Fall ist eine Einschätzung durch die Einkaufsmitarbeiter im Rahmen von Lieferantenbesuchen und als Folge von hoher intrinsischer Motivation und Zielkonformität ein wichtiger Faktor für den Implementierungserfolg. Diese persönliche Einschätzung kann im Fall von derartigen weichen Zielen kaum durch ein hierarchisches Kontrollsystem ersetzt werden.

In Bezug auf CSR im Einkauf wird in der aktuellen Literatur tatsächlich eine hohe Zielkonformität und intrinsische Motivation von Mitarbeitern zum Beispiel als Folge von persönlichen Werten und einer nach sozialen Werten ausgerichteten Unternehmenskultur nachgewiesen.²⁰

Als etabliertes Untersuchungsobjekt für hohes Engagement und Zielkonformität von Mitarbeitern werden in der Literatur zum Beispiel serviceorientierte Unternehmen angeführt. Hier haben Untersuchungen gezeigt, dass Mitarbeiter sich sehr stark über formalisierte Vorgaben hinaus für das Interesse der Firma einsetzen. Als Ursprung dieses Mitarbeiter-Engagements wurden nicht Kontrolle und Incentives, sondern Verantwortungsbewusstsein und persönliche Überzeugung der Mitarbeiter nachgewiesen.²¹ An die Stelle von Kontrollmethoden durch Governance-Systeme tritt in diesem Fall die Selbstregulierung der Mitarbeiter. Diese Elemente, also intrinsische Motivation, Zielkonformität und Verantwortungsbewusstsein, weisen sehr starke Parallelen zu den Annahmen der Stewardship-Theorie auf.²²

Die Stewardship-Theorie geht auf DONALDSON (1990), DONALDSON und DAVIS (1991) und DAVIS et al. (1997) zurück und gilt als Erweiterung der Principal-Agent-Theorie.²³ Laut VELTE (2010) ist sie eine „... Gegenreaktion auf das einseitig negative Managerbild

²⁰ Vgl. Aguilera, R. V. et al., 2007, S. 839 ff; 848.; Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 2, 4 f., 14.

²¹ Vgl. Schepers, J. et al., 2012, S. 14 ff.

²² Vgl. Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997.

²³ Vgl. Donaldson, L., 1990; Donaldson, L.; Davis, J. H., 1991; Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997; Velte, P., 2010, S. 285.; Fisch, J. H., 2003, S. 217.

der Principal-Agent-Theorie.²⁴ FISCH (2003) bezeichnet sie als eine „... um sozialpsychologische Erkenntnisse erweiterte Variante der Principal-Agent-Theorie.“²⁵ Deutliche Unterscheidungsmerkmale zu den Annahmen der Principal-Agent-Theorie sind unter anderem das Vorhandensein von Zielkonformität und intrinsischer Motivation der Mitarbeiter.²⁶ Dabei wird in Bezug auf das Mitarbeiterverhalten auf ein starkes Eigenengagement über formalisierte Vorgaben hinaus, sogenanntes Ex-Role-Verhalten (siehe Kapitel 3.1.4), hingewiesen.²⁷ Das heißt, dass Mitarbeiter mit einer ausgeprägten Stewardship-Einstellung in ihren Aktivitäten deutlich über formalisierte Handlungsvorgaben, sogenanntes In-Role-Verhalten, hinaus zum Wohle des Unternehmens handeln.

Eine steigende Anzahl wissenschaftlicher Artikel beschäftigt sich dieser Logik folgend mit der Gegenüberstellung und Diskussion beider Theorien.²⁸ Unter anderem wird hierbei darauf hingewiesen, dass die Grundmotivation und -einstellung von Mitarbeitern bezüglich unterschiedlichen Zielen durchaus heterogen sein kann, einer dynamischen Entwicklung unterliegt und abhängig von individuellen Fähigkeiten ist. Das heißt, ein Mitarbeiter kann in Bezug auf unterschiedliche Aufgaben bzw. zu unterschiedlichen Zeitpunkten entweder als opportunistischer sogenannter Agent oder als hochmotivierter und zielkonformer sogenannter Steward auftreten.²⁹

Folglich ergibt sich laut DAVIS et al. (1997) und FISCH (2003) innerhalb der Wahl des Governance-Systems zur Steuerung von Agents und Stewards ein Dilemma mit erheblichen Chancen und Risiken.³⁰

Ein Vorgesetzter kann sich nicht sicher sein, ob er es bezüglich einer Aufgabe mit einer tendenziellen Agency- oder Stewardship-Einstellung des Mitarbeiters zu tun hat. Er muss sich auf seine persönliche Wahrnehmung verlassen. Je nach wahrgenommener Zielkonformität und Motivation wird er zwischen einer angenommenen Stewardship- oder Agency-Ausrichtung des Mitarbeiters variieren und dahingehend das Governance-System strukturieren.

²⁴ Velte, P., 2010, S. 285.

²⁵ Fisch, J. H., 2003, S. 215.

²⁶ Vgl. Tosi, H. L. et al., 2003, S. 2055.

²⁷ Vgl. Schepers, J. et al., 2012, S. 6.

²⁸ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011; Davis, J. H.; Allen, M. R.; Hayes, H. D., 2010; Le-Breton-Miller, I.; Miller, D.; Lester, H., 2012; Pearson, A. W.; Marler, L. E., 2010; Schoorman, F. D.; Mayer R. C.; Davis J. H., 2007; Zahra, S. A. et al., 2008; Dicke, L. A., 2002, Dicke, L. A., 2002; Velte, P., 2010; Hernandez, M., 2012; Grundei, J., 2008; Donaldson, L.; Davis, J. H., 1991; Schade, Y., 2015

²⁹ Vgl. Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 39.; Fisch, J. H., 2003, S. 219.; Inkpen, A. C.; Currall S. C., 2004, S. 595 f.; Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D., 1995, S. 717 ff.; Lewicki, R. J.; McAllister, D. J.; Bies, R. J., 1998, S. 452 f.; Schade, Y., 2015, S. 171.

³⁰ Vgl. Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 39.; Fisch, J. H., 2003, S. 219 ff.

Wenn als Folge von Stewardship-Annahmen ein angepasstes Governance-System installiert wird und diese Annahmen zutreffen, wird eine hohe Leistung erzielt. Kontroll- und Incentive-Mechanismen sind weitestgehend nicht erforderlich, da der Mitarbeiter durch Eigenverantwortung und Anerkennung motiviert ein starkes Engagement an den Tag legt. FISCH (2003) spricht von einem „... in diesem Falle erfüllten psychologischen Vertrag.“

³¹ DAVIS (2010) beschreibt die Konstellation als „... secret sauce ... a source for competitive advantage.“³²

Falls sich der Mitarbeiter innerhalb eines kooperativen Governance-Systems nach Stewardship-Prinzipien allerdings als opportunistischer Agent verhält, kann er das System ausnutzen.³³ Das Verhältnis wird als instabil bezeichnet, da der Auftraggeber dies im späteren Verlauf realisieren und als Konsequenz stärker zu Agency-Instrumenten wie Kontroll- und Incentive-Mechanismen tendieren wird.³⁴

Auf der anderen Seite wird ein Mitarbeiter, dessen Einstellung den Stewardship-Prinzipien entspricht, und welcher sich innerhalb eines hierarchischen Governance-Systems nach Principal-Agent-Rahmenbedingungen wiederfindet, laut FISCH (2003) nach und nach innerlich kündigen und sein Engagement auf den sogenannten Dienst nach Vorschrift zurückschrauben. Er wird also sein Verhalten an das eines Agents anpassen.³⁵

Ein wechselseitiges Agency-Verhältnis, wenn also ein gering intrinsisch motivierter Mitarbeiter innerhalb eines kontroll- und incentive-basierten Governance-Systems agiert, werde laut FISCH (2003) „... zwar die Kosten aus Risiken minimieren, die Leistungspotentiale jedoch nicht ausschöpfen.“³⁶

Auf der führungstheoretischen Forschung basierende situative Führungsansätze empfehlen statt einem einheitlichen Governance-System eines, in dem die Mitarbeiter je nach Reifegrad unterschiedlich geführt und gefördert werden. So unterscheiden HERSEY und BLANCHARD (1977) Mitarbeiter in vier verschiedene Entwicklungsstufen, die sich durch das Maß an Kompetenz und Engagement unterscheiden. Als Engagement wird hierbei das Ergebnis von Selbstvertrauen und Motivation bezeichnet. Je nach Entwicklungsstufe empfehlen sie einen angepassten Führungsstil, der sich aus Anteilen von dirigierendem und sekundierendem Verhalten zusammensetzt. Als Ziel des situativen Führens wird eine

³¹ Fisch, J. H., 2003, S. 219.

³² Davis, J. H.; Allen, M. R.; Hayes, H. D., 2010, S. 1108.

³³ Vgl. Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 22 f.

³⁴ Vgl. Fisch, J. H., 2003, S. 221.

³⁵ Vgl. Fisch, J. H., 2003, S. 220.

³⁶ Fisch, J. H., 2003, S. 220.

Entwicklung zum kompetenten und engagierten Mitarbeiter angestrebt. Dieser Entwicklungsstufe wird mit Delegation und Anerkennung begegnet. Kontrollmechanismen wurden in einem früheren Entwicklungsstadium obsolet, da zuvor ein Mindestmaß an Kompetenz und Engagement sichergestellt wurde. HERSEY und BLANCHARD (1977) postulieren weiterhin, dass je nach Aufgabe eine individuelle Entwicklungsstufe und damit Motivation zutrifft. Damit wird eine dynamische Entwicklung der MitarbeiterEinstellung und -kompetenz nicht nur berücksichtigt, sondern auch angestrebt.³⁷

Dieser Prozess der situativen Führung erfordert eine enge und qualitativ hochwertige Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Dieser Zusammenhang wird mithilfe der Leader-Member-Exchange-Theorie, der sogenannten LMX-Theorie, berücksichtigt.³⁸ KULKARNI et al. (2011) weisen darüber hinaus auf die Möglichkeit hin, das Stewardship-Verhalten von Mitarbeitern durch eine qualitativ-hochwertige LMX-Beziehung zu fördern.³⁹ Weiterhin gibt es diesbezüglich Empfehlungen von konkreten Führungsstilen, zum Beispiel die transformationale oder die transaktionale Führung.⁴⁰ Die transformationale Führung als Teil der neueren Führungstheorien bietet Chancen, Stewards angepasst zu führen. Sie basiert auf Annahmen der Theorie Y von MCGREGOR (1960) und fokussiert auf intrinsische Motivation.⁴¹ Ihr gegenüber steht die transaktionale Führung, die auf Annahmen der Theorie X von MCGREGOR (1960) beruht und auf extrinsische Motivation abzielt (siehe Kapitel 3.2.3.2). Auch die Principal-Agent- sowie die Stewardship-Theorie lehnen sich in ihren Annahmen an die Theorie X beziehungsweise Theorie Y von MCGREGOR (1960) an. Hier zeigt sich das für diese Arbeit wichtige gemeinsame Gedankengut zwischen der Neuen Institutionenökonomik und den neueren Führungstheorien.⁴²

Grenzen der aktuellen Diskussion

Analysen bezüglich Treibern und Barrieren im Prozess der Implementierung von CSR im Einkauf sind trotz der steigenden Anzahl von wissenschaftlichen Publikationen innerhalb der CSR-Literatur immer noch unterrepräsentiert, obwohl in vielen Veröffentlichungen

³⁷ Vgl. Hersey, P.; Blanchard, K., 1977; Staehle, W. H., 1999, S. 846 f.

³⁸ Vgl. Dansereau, F.; Graen, G. B.; Haga, W., 1975.

³⁹ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2788 f.

⁴⁰ Vgl. Downton, J., 1973.

⁴¹ Vgl. McGregor, D., 1960.

⁴² Vgl. Donaldson, L.; Davis, J. H., 1991, S. 51.; Velte, P., 2010, S. 285.

auf diesen konkreten empirischen Forschungsbedarf hingewiesen wird.⁴³ Hierbei dürfte der schwierige Zugang zu empirischen Daten eine Rolle spielen.

Folglich sind trotz wiederholten wissenschaftlichen Hinweisen, dass die Führung und Motivation der Einkaufsmitarbeiter bei der Implementierung von CSR im Einkauf ein zentrales Element darstellt und weiterer Untersuchungen bedarf, auch diese Aspekte bisher nicht ausreichend empirisch untersucht worden.⁴⁴

Ebenso bleibt der Bedarf an weiterer Theoriebildung und empirischen Untersuchungen bezüglich der CSR-Implementierung im Einkauf bisher weitgehend unerfüllt.⁴⁵ Mehrere Autoren untersuchen die Beziehung zwischen Einkäufern und Lieferanten im Hinblick auf Kontrolle und Vertrauen und nähern sich damit zentralen Elementen der Principal-Agent- und Stewardship-Theorien an.⁴⁶ CILIBERTI et al. (2011) gehen einen Schritt weiter, indem sie CSR im Einkauf vor dem Hintergrund der Principal-Agent- und der Signaling-Theorie beleuchten.⁴⁷ Die Signaling-Theorie beschäftigt sich in diesem Zusammenhang mit dem Informationsaustausch zwischen verschiedenen Akteuren vor dem Hintergrund der Informationsasymmetrie. Die Stewardship-Theorie wird in diesem Kontext in keiner Veröffentlichung als theoretische Forschungsgrundlage herangezogen.

Es ist aber fraglich, ob vor dem Hintergrund des hohen Einflusses der persönlichen Werte und der Kultur auf die individuelle MitarbeiterEinstellung sowie der hohen sozialen Erwünschtheit, eine vorherrschend rationale und selbstoptimierende Grundeinstellung von Einkaufsmitarbeitern gemäß Agency-Annahmen bezüglich CSR im Einkauf vorausgesetzt werden darf. In diesem Zusammenhang wurde noch nicht empirisch untersucht, ob die Annahmen der Principal-Agent-Theorie bezüglich der Motivation der Mitarbeiter passend sind oder ob man bezüglich CSR im Einkauf auch eine vergleichsweise höhere Motivation und Zielkonformität, also eine Stewardship-Einstellung, der Mitarbeiter annehmen darf.

Die Frage, ob ein intrinsisch motivierter Steward aufgrund wahrgenommener Principal-Agent-Rahmenbedingungen innerlich kündigt, wurde bisher nicht empirisch untersucht, ebenso wenig wie die Frage, ob auch eine mangelnde Befähigung dazu führt, dass ein

⁴³ Vgl. Schneider, L.; Wallenburg, C. M., 2012, S. 254.; Goebel, P. et al., 2012, S. 16.; Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 280.

⁴⁴ Vgl. Goebel, P. et al., 2012, S. 16.; Waldmann, D. A. et al., 2006, S. 835.

⁴⁵ Vgl. Seuring, S.; Müller, M., 2008, S. 1706.

⁴⁶ Vgl. Gullett, J. et al., 2009, S. 329 ff.; Schneider, L.; Wallenburg, C. M., 2012, S. 254.; Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 54.; Carter, C. R., 2004, S. 10 f.

⁴⁷ Vgl. Ciliberti, F. et al., 2011, S. 891 ff.

Steward innerlich kündigt, also sein Anspruchsniveau senkt. Dieser logische Sachzusammenhang wird im Motivationsmodell von PORTER und LAWLER (1968) zwar erläutert, allerdings ohne Bezug zu CSR im Einkauf.⁴⁸

Das Potential des Stewards wäre in einer solchen Situation durch seine innere Kündigung verspielt. Der falsche Führungsstil resultiert in hohen Transaktionskosten durch Kontroll- und Incentive-Systeme sowie Opportunitätskosten durch nicht ausgenutzte Engagementbereitschaft. Diese Situation tritt auf, wenn zum Beispiel ein kontrollorientiertes Governance-System auf Mitarbeiter verschiedener Einstellungen und Motivationen ausgerollt wird.

In diesem Zusammenhang ist weiterhin anzumerken, dass ein auf Agency-Annahmen basierendes Governance-System laut SCHEPERS et al. (2012) eher bei Aufgaben mit messbaren Zielen und formalisierbaren Vorgaben erfolgreich ist.⁴⁹ CSR im Einkauf hingegen erfordert im operativen Umgang mit Lieferanten oft das Anpassen und Reagieren auf schwer vorhersehbare und sehr unterschiedliche Situationen, anstatt dem Erfüllen von immer gleichen Abläufen und festen Maßstäben.

Aus diesen Gründen ist wiederum fraglich, ob traditionelle Motivations- und Kontrollsysteme, die auf Annahmen der Principal-Agent-Theorie basieren, auch zur Steuerung von CSR im Einkauf empfehlenswert sind. Hierbei wurde bisher nicht untersucht, ob Mitarbeiter mit einer hohen Stewardship-Einstellung bezüglich CSR im Einkauf gleichsam hierarchisch oder alternativ geführt werden sollten.

Ebenfalls wurde bisher nicht untersucht, ob die Führungstheorie, und hierbei speziell der Ansatz von HERSEY und BLANCHARD (1977), einen Lösungsansatz bietet, um Stewards effizient einzusetzen und gleichzeitig Agents traditionell zu kontrollieren. Die von HERSEY und BLANCHARD (2013) angeführten Elemente der Führung, Dirigieren und Sekundieren, weisen starke Parallelen zu den empfohlenen Führungselementen von Agents und Stewards auf.⁵⁰ Auch die Führung über transformationale oder transaktionale Methoden wurde in diesem Zusammenhang bisher noch nicht untersucht. Allerdings liefern SCHEPERS et al. (2012) und KULKARNI et al. (2011) hierzu erste Hinweise, die das positive Einflusspotenzial der Führungsperson auf die Stewardship-Einstellung des Mitarbeiters belegen.⁵¹ Die konkrete Frage, ob dabei simultan Agents kontrolliert werden können,

⁴⁸ Vgl. Porter, L. W.; Lawler, E. E., 1968.

⁴⁹ Vgl. Schepers, J. et al., 2012, S. 11.

⁵⁰ Vgl. Blanchard, K.; Zigarmi, P.; Zigarmi, D., 2013, S. 32.

⁵¹ Vgl. Schepers, J. et al., 2012, S. 16 f.; Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2788 f.

bleibt hierbei bisher unbeantwortet. Weiterhin bleibt unbeantwortet, welche Rolle dabei Aspekte der Leader-Member-Exchange-Theorie einnehmen. Ein individuell angepasster Führungsstil ist unter anderem sehr zeitintensiv und daher je nach Unternehmenssituation vermutlich nur begrenzt praktikabel.

Forschungsfrage

An die oben beschriebenen Forschungslücken bezüglich der Implementierung von CSR im Einkauf soll in dieser Arbeit direkt angeknüpft werden. Die zentrale Forschungsfrage lautet hierbei:

Wie sieht das optimale Governance- und Führungs-System von CSR im Einkauf aus, um Stewards zu fördern und dabei gleichzeitig Agents zu steuern?

Um diese Frage zu beantworten, sollen folgende Unter Aspekte untersucht werden:

1. Kann man innerhalb einer Einkaufsabteilung von einer hohen intrinsischen Motivation bezüglich CSR im Einkauf ausgehen, basierend auf individuellen Mitarbeiterwerten?
2. Treffen im Falle einer hohen intrinsischen Motivation die theoretischen Annahmen der Stewardship-Theorie zu?
3. Kann man die Stewardship- und Agency-Einstellungen, beziehungsweise Motivation und Befähigung, messen?
4. Können Agents und Stewards bezüglich CSR im Einkauf im Tagesgeschäft jeweils angepasst geführt werden, um das Stewardship-Potential freizusetzen und Agency-Risiken abzusichern?
5. Bieten Elemente der Führungstheorie hierbei eine praktikable Hilfestellung?

1.2 Forschungsbeitrag und Adressaten der Arbeit

Durch eine empirische Untersuchung soll eine Lücke in Bezug auf die Implementierung von CSR im Einkauf geschlossen werden. Das Dilemma bei Governance-Systemen von CSR im Einkauf, und deren Chancen und Risiken, werden hierbei vor dem Hintergrund der Neuen Institutionenökonomik empirisch untersucht. Eine theoretische Lösung des Dilemmas wird durch zusätzliche Elemente der Führungstheorie hergeleitet, diskutiert und empirisch untersucht. Dadurch soll ein Erkenntnisfortschritt in Bezug auf die Implementierung von CSR im Einkauf theoriegeleitet herbeigeführt werden.

In der empirischen Voruntersuchung wurden im Rahmen eines Benchmarks Daten bei Bosch, Adidas, BSH Hausgeräte, Faber-Castell, Henkel, IKEA, OSRAM, Schaeffler, Siemens und Thyssenkrupp erhoben und ausgewertet. In der Hauptstudie wurden dann Einkaufsmitarbeiter eines der oben genannten Unternehmen quantitativ befragt.

Adressaten dieser Arbeit sind sowohl Entscheidungsträger in Unternehmen, die sich mit der Implementierung von CSR im Einkauf auseinandersetzen, als auch Wissenschaftler, die in dem Themenspektrum forschen.

Entscheidungsträger erhalten Hinweise, wie CSR im Einkauf bestmöglich zu führen ist. Schwerpunkt ist die Ausschöpfung des vorhandenen Potentials von intrinsisch motivierten Mitarbeitern. Hierbei stehen das Governance-System und der Führungsstil im Mittelpunkt, da sie die Rahmenbedingungen der Mitarbeiter prägen und für den Erfolg maßgeblich mitverantwortlich sind. Dadurch erhalten Führungskräfte konkrete Hinweise für die erfolgreiche Umsetzung des Führungsauftrags CSR im Einkauf. Diese Empfehlungen sind auch für andere Führungsthemen relevant, die ebenfalls einen gemischten Mitarbeiteranteil von Agents und Stewards vermuten lassen. Somit können die Ergebnisse der Arbeit auf ein breites Aufgabenspektrum übertragen werden und hierbei unternehmerischen Nutzen stiften.

Wissenschaftler erhalten Antworten hinsichtlich aktueller Forschungslücken und damit eine Basis für weiterführende Studien. Dies bezieht sich auf die Implementierung von CSR im Einkauf und hierbei auf die Erweiterung der Principal-Agent-Theorie durch die Stewardship-Theorie. Weiterhin spielt die Erweiterung der Neuen Institutionenökonomik durch die Führungstheorie eine entscheidende Rolle, die für CSR im Besonderen und für Führung im Allgemeinen von Bedeutung ist.

Hierbei sei auf die Besonderheit der Datenerhebung verwiesen: Die Forschungsfragen werden in der Hauptuntersuchung durch quantitative Erhebungen bei Einkaufsverantwortlichen eines sogenannten Global Players untersucht. Damit stehen empirische Daten zur Verfügung, die in der Regel schwer zu erheben, und damit für die Wissenschaft von hohem Wert sind.

1.3 Auswahl der Forschungsmethodik

Laut ULRICH (1984) ist die Managementlehre eine handlungsorientierte Wissenschaft.⁵² Die zu schließende Forschungslücke hat hierbei eine hohe praktische Relevanz und vielleicht sogar ihren Ursprung. Als Erfolgskriterium der handlungsorientierten Wissenschaft gilt ihr Beitrag zur pragmatischen Lösung von realen unternehmerischen Problemsituationen. Es ergibt sich somit eine Überlappung von wissenschaftlicher Forschungslücke und unternehmerischer Problemstellung.

Ein maßgebliches Werkzeug zur Beantwortung von Forschungsfragen ist eine geeignete empirische Forschungsmethodik. Hierbei steht die Entscheidung an, ob primär quantitativ oder qualitativ geforscht werden soll. Quantitative Forschung verfolgt laut ERZBERGER (1998) primär das Ziel, bestehende Hypothesen statistisch zu überprüfen und hat damit einen hypothetisch-deduktiven Charakter. Qualitative Forschung setzt im Regelfall früher ein und dient zur Hypothesenbildung.⁵³ Sie hat den Vorteil, deutlich komplexere Sachverhalte zu untersuchen, hat einen explorativen Charakter, und dient besonders dazu, wissenschaftliches Neuland zu betreten.⁵⁴

Der unterschiedlichen Zielsetzung geschuldet, unterscheidet sich die quantitative Forschungsmethodik von der qualitativen maßgeblich in der Art der Datenerhebung.

Quantitative Datenerhebung erfolgt meist durch Fragebögen mit vorgefertigten Antwortskalen.⁵⁵ Solche Fragebögen können, zum Beispiel online, rasch einer großen Anzahl von Personen zugänglich gemacht werden und sind damit sehr effizient.

Qualitative Datenerhebung hingegen erfolgt meist durch offene Interviews, die Befragten die Möglichkeit geben, sich umfangreich zu einem Sachverhalt zu äußern. Diese Meinungsäußerung dient nicht der Verifizierung eines vorgefertigten Rasters, sondern erzeugt dem explorativen Forschungscharakter folgend eine neuartige Meinungsbildung. Letztendlich werden Einzelfälle untersucht und daraus allgemeingültige Aussagen abgeleitet. Die Auswertung solcher Interviews gilt als vergleichsweise schwieriger und auch deutlich zeitintensiver.⁵⁶

Je nach Forschungsziel können einzelne empirische Vorgehen gewählt oder auch kombiniert werden. Die leitende Frage hierbei lautet, ob oder wann ein explorativer Forschungsansatz beziehungsweise ein hypothetisch-deduktiver Forschungsansatz zur Beantwortung

⁵² Vgl. Ulrich, H., 1984, S. 178 ff.

⁵³ Vgl. Erzberger, C., 1988, S. 24 ff.

⁵⁴ Vgl. Erzberger, C., 1988, S. 22 ff.

⁵⁵ Vgl. Bungard, W.; Holling, H.; Schultz-Gambard, J., 1996, S. 80 f.

⁵⁶ Vgl. Bortz, J.; Döring, N., 2005, S. 295 f.

der Forschungsfragen zu bevorzugen ist. Die Frage lässt bewusst Raum für eine Kombination beider Konzepte zur empirischen Datenerhebung. MILES und HUBERMAN (1994) nennen drei Gründe, aus denen eine Kombination beider Forschungskonzepte zu befürworten ist:

- 1) „To enable confirmation or corroboration of each other via triangulation“
- 2) „To elaborate or develop analysis, providing richer detail“
- 3) „To initiate new lines of thinking through attention to surprises or paradoxes, turning ideas around, providing fresh insight“⁵⁷

Die in dieser Arbeit gewählte Form der empirischen Datenerhebung ist die zuvor genannte Kombination aus qualitativ-deskriptiven und quantitativen Verfahren, deren Struktur im nächsten Abschnitt dargestellt wird.

Zunächst wird allerdings durch eine ausführliche Literaturrecherche ein Überblick über den Stand der Forschung gewonnen. Eine Forschungslücke wird abgegrenzt und der darauf abgestimmte und angestrebte Forschungsbeitrag dargestellt. Das Hauptaugenmerk wird praxisorientiert auf relevante Treiber für die erfolgreiche Implementierung von CSR im Einkauf gelegt.

Im Anschluss an die Literaturrecherche wird eine qualitativ-deskriptive Datenerhebung bei Unternehmen, ein sogenannter Unternehmensbenchmark, durchgeführt. Am Benchmark nehmen Unternehmen teil, die sich im Rahmen der Umsetzung von CSR im Einkauf einer komplexen Lieferantenstruktur in Schwellenländern stellen müssen. Hier soll der aktuelle Grad der CSR-Implementierung analysiert und vergleichend zum Eigenanspruch dargestellt werden, um festzustellen, ob es in der Realität wirklich eine relativ große Diskrepanz zwischen Eigenanspruch und Implementierung gibt. Als Ergebnis werden Erkenntnisse bezüglich der aktuellen Diskrepanz, sowie beispielhafte Herausforderungen, Treiber und Barrieren dargestellt.

Darauf aufbauend wird eine quantitative Datenerhebung bei einem ausgewählten Unternehmen mit einer relativ hohen Implementierungsdiskrepanz durchgeführt. Hierzu werden mittels eines standardisierten Fragebogens dem hypothetisch-deduktivem Charakter folgend innerhalb des Forschungsfelds relevante Hypothesen aus der Literatur untersucht. Die relevanten Hypothesen beziehen sich unter anderem auf Treiber und Barrieren der operativen Implementierung von CSR im Einkauf mit Fokus auf dem Umgang mit ver-

⁵⁷ Miles, M. B.; Huberman, A. M., 1994, S. 41.

schiedenen Motivationsformen der Mitarbeiter. Die Forschung baut theoretisch auf Elemente der Principal-Agent-, der Stewardship-, und der Führungstheorie auf. Durch die Erweiterung der Principal-Agent-Theorie mit Elementen der Stewardship- und der Führungstheorie in Bezug auf CSR im Einkauf wird bei der theoriegeleiteten Beantwortung der Forschungsfragen wissenschaftliches Neuland betreten. Darüber hinaus wird nach weiteren Ursachen einer mangelnden Implementierung von CSR im Einkauf geforscht. Zur statistischen Überprüfung der Hypothesen wurden von 832 Teilnehmern mit dem Fragebogen Daten erhoben. Nach dem Ausschluss unvollständig beantworteter Fragebögen verblieben letztlich 629 verwertbare.

Final werden die gewonnenen Erkenntnisse qualitativ mit Experten diskutiert und bewertet. Die Expertengruppe setzt sich aus Führungspersonlichkeiten aus Einkaufsorganisationen zusammen. Somit sollen die wissenschaftlichen Erkenntnisse mit dem sogenannten Bauchgefühl von Experten gespiegelt und weiterhin die praktischen Implikationen diskutiert werden.

Der allgemeine Vorteil eines solchen kombinierten Forschungsansatzes wird von MILES und HUBERMAN (1994) wie folgt beschrieben: „... quantitative studies persuade the reader through de-emphasizing individual judgement and stressing the use of established procedures, leading to more precise and generalizable results. Consequent qualitative research persuades through rich depiction and strategic comparison across cases, thereby overcoming the abstraction inherent in quantitative studies.“⁵⁸

Anschließend werden Vorschläge zur Übertragung der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die praktische Anwendung gegeben. Damit sollen Entscheidungsträger aus dem Einkauf dabei unterstützt werden, CSR erfolgreich zu implementieren und damit ihre Führungsaufgabe erfolgreich zu bewältigen. Somit würde die einleitend abgegrenzte Forschungslücke mit hoher praktischer Relevanz wissenschaftlich geschlossen werden. Als Erfolgskriterium gilt damit der Beitrag zur pragmatischen Lösung der realen unternehmerischen Problemsituation und nicht der Anspruch, eine neue Theorie zu generieren.

1.4 Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der Forschungsfragen gliedert sich die Arbeit in sieben Abschnitte sowie den Anhang. Im Folgenden werden die Inhalte kurz zusammengefasst:

⁵⁸ Miles, M. B.; Huberman, A. M., 1994, S. 41.

Einleitung

In Kapitel 1 wird das der Arbeit zugrundeliegende Thema aus Unternehmens- und Forschungsperspektive einleitend dargestellt. Es wird ein erster Überblick über das Thema gegeben und die steigende Bedeutung und bestehende Problematik von CSR im Einkauf vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen dargelegt. Darauf aufbauend wird bereits kurz erläutert, warum Bedarf nach weiterer theoriegeleiteter und praxisorientierter Forschung bezüglich der Implementierung von CSR im Einkauf besteht.

Stand der aktuellen Forschung sowie weiterer Forschungsbedarf

In Kapitel 2 wird zunächst ein Überblick über die Entwicklung der Wahrnehmung von CSR gegeben und auf die Frage der Definition von unternehmerischer Sozialverantwortung eingegangen. Der Stand der Forschung zu CSR wird mithilfe von bestehenden Literaturübersichten dargestellt und die Forschungslücke wie folgt identifiziert: Es wird festgestellt, dass es allgemein Mängel bei der Umsetzung von CSR gibt, die operative Implementierung von CSR bisher nicht ausreichend untersucht wurde, und ein Bedarf nach weiterer theoriegeleiteter Forschung bezüglich der Motivation von Mitarbeitern zur Umsetzung von CSR besteht.

Daran anschließend wird eine eigene tiefgehende Literaturrecherche durchgeführt, um den Stand der Forschung konkret hinsichtlich CSR im Einkauf unter Berücksichtigung der Principal-Agent- und Stewardship-Theorien zu ermitteln. Die Systematik der Literaturrecherche wird dargestellt und ihr Ablauf ausführlich dokumentiert. Als Ergebnis werden Treiber und Barrieren der CSR-Implementierung ermittelt, was zu einem Ansatzpunkt für das eigene Forschungsvorhaben führt. Die Wahl der Methodik für dieses Vorhaben wird begründet und die theoretischen Grundlagen werden dargestellt.

Um die Forschungslücke und den eigenen Forschungsbereich weiter abzugrenzen wird weiterhin diskutiert, inwiefern der aktuelle Stand der Forschung die eingangs gestellte Forschungsfrage bereits beantwortet. Diese wird dafür in mehrere Unter Aspekte differenziert. Es wird festgestellt, dass Führung allgemein und speziell die angepasste Führung von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Motivationsgrundlagen als sehr relevant erachtet wird. Folglich wird ein weiterer Forschungsbedarf hinsichtlich Führung allgemein und speziell der Principal-Agent- und Stewardship-Theorien festgestellt.

Theoretischer Hintergrund

In Kapitel 3 wird näher auf die in Kapitel 2 als relevant ermittelten Principal-Agent- und Stewardship-Theorien als Teil der Neuen Institutionenökonomik kombiniert mit Elementen der Führungstheorie eingegangen. Zunächst werden die Principal-Agent- und die Stewardship-Theorien eingehend vorgestellt, gegenübergestellt, zusammengefasst und diskutiert. Anschließend wird auf Führungstheorie allgemein und besonders auf für diese Arbeit relevante Aspekte eingegangen.

Die Neue Institutionenökonomik kann Verhaltensannahmen erläutern hinsichtlich Mitarbeitern, die letztendlich im Unternehmensalltag die Umsetzung von CSR im Einkauf verantworten. Gemäß der Principal-Agent-Theorie führen zum Beispiel Informationsasymmetrie, Opportunismus und Hidden Intentions zwischen dem Principal, also dem Arbeitgeber, und dem Agent, also dem Arbeitnehmer, zu sogenannten Agency-Kosten.

Der Principal kann zur Risikominimierung im Rahmen des Governance-Systems mit einem Kontrollsystem reagieren. Die Führung von Agents ist hierbei als Werkzeug der Transaktion anzusehen und kann ein beliebiges Maß an Kontrollfunktionen beinhalten. Je nach Vertrauen auf Zielkonformität und einhergehenden Risiken kann das Maß an Kontrollfunktionen angepasst werden. Kontrollfunktionen erzeugen allerdings organisatorischen Aufwand und nehmen daher unternehmerische Ressourcen in Anspruch.

Die Stewardship-Theorie hingegen geht von einer hohen Zielkonformität zwischen Principal und Arbeitnehmer aus. Dieser wird darum als Steward statt als Agent bezeichnet. Gemäß dieser Theorie werden zum Beispiel Opportunismus und Hidden Intentions in vergleichsweise geringerem Maße auftreten, weshalb die Führung als Werkzeug der Transaktion mit einem vergleichsweise geringeren Maß an Kontrollfunktionen auskommen wird und somit weniger Unternehmensressourcen zur Risikominimierung in Anspruch genommen werden müssen. Darüber hinaus werden Stewards als hochmotivierte Arbeitnehmer bei einer Führungssystematik nach Stewardship-Prinzipien ein höheres Engagement an den Tag legen, als wenn sie nach Principal-Agent-Prinzipien geführt werden.

Somit bietet sich auf theoretischer Ebene eine Führung von zielkonformen, hochmotivierten Stewards nach Stewardship-Prinzipien an, um das Engagement zu fördern und Kontrollressourcen freizusetzen.

Die situative Führungstheorie stammt aus der traditionellen Führungstheorie und erläutert Notwendigkeit und Chancen durch eine dem Mitarbeiter situativ angepasste Governance-

und Führungsstruktur. Diese ist laut der situativen Führungstheorie unter anderem abhängig von dem Grad der Motivation und Befähigung des Mitarbeiters. Somit wäre neben der bisher statischen Einteilung in Agents und Stewards nun eine dynamische Dimension bezüglich der Mitarbeiterbefähigung zu berücksichtigen.

Aus der neueren Führungstheorie kommend greifen die transformationalen und transaktionalen Führungsansätze die Herausforderung der auf intrinsische und extrinsische Motivation fokussierenden Führung auf. Vor deren Hintergrund wird diskutiert, ob die beiden Führungsansätze dem Zweck dienen, Agents und Stewards angepasst zu führen.

Abschließend werden die folgenden Hypothesen abgeleitet, sowohl für die Hauptstudie dieser Arbeit als auch hinsichtlich eines weiteren Forschungsbedarfs:

H1: Mitarbeiter mit Stewardship-Einstellung haben im Vergleich zu Mitarbeitern mit Agency-Einstellung ein höheres Umsetzungspotenzial bezüglich CSR im Einkauf.

H2: Stewards erwarten im Vergleich zu Agents unterschiedliche Governance-Rahmenbedingungen. Stewards wünschen sich eher eine aktive Führung als Agents.

H3: Stewards und Agents reagieren unterschiedlich auf Governance-Rahmenbedingungen wie aktive Führung und Laissez-faire-Führung.

H3 a: Stewards weisen bei aktiver Führung eine hohe Umsetzung von CSR im Einkauf auf, bei Laissez-faire-Führung fällt die Umsetzung moderat aus.

H3 b: Agents weisen bei aktiver Führung eine moderate Umsetzung von CSR im Einkauf auf, bei Laissez-faire-Führung ist sie auf einem geringen Niveau.

H4: Der Führungsstil des Vorgesetzten hat einen Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf durch die Mitarbeiter. Ein aktiver Führungsstil wirkt dabei positiv und ein Laissez-faire-Führungsstil negativ auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5: Individuelle Rahmenbedingungen haben einen Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5 a: Ein hohes Maß an Können wirkt positiv auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5 b: Ein hohes Maß an Zielkonflikten wirkt negativ auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5 c: Ein hohes Maß an Situativem Dürfen wirkt positiv auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H6: Transaktionale und transformationale Führung haben einen unterschiedlichen Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf bei Agents und Stewards.

H6 a: Transformationale Führung von Stewards fördert deren Umsetzung von CSR im Einkauf stärker als transaktionale Führung.

H6 b: Transaktionale Führung von Agents fördert deren Umsetzung von CSR im Einkauf stärker als transformationale Führung.

H7: Agents und Stewards wünschen sich unterschiedliche Führungsstile.

H7 a: Stewards wünschen sich hauptsächlich transformationale Führung.

H7 b: Agents wünschen sich hauptsächlich transaktionale Führung.

Modellentwicklung und Empirische Forschungsmethodik

In Kapitel 4 werden die abgeleiteten Hypothesen in ein organisatorisches Modell eingebettet, auf dem die spätere Forschung aufsetzt. Anschließend wird in Kapitel 5 die Forschungsmethodik erläutert, anhand derer die Hypothesen empirisch verifiziert beziehungsweise falsifiziert werden sollen, um den angestrebten Forschungsbeitrag zu leisten. Die wissenschaftlichen Analyseschritte werden vorgestellt und diskutiert mit dem Ziel einer begründeten Auswahl von relevanten Analysemethoden. Neben den messtheoretischen Grundlagen wird hier speziell auf die Clusteranalyse und das Strukturgleichungsmodell eingegangen. Abschließend wird der geplante Ablauf der empirischen Erhebung erläutert.

Als erster Beitrag zur handlungsbezogenen Wissenschaft soll aufbauend auf die theoriegeleitete Forschung in Bezug auf die Implementierung von CSR im Einkauf eine einleitende Untersuchung in Form eines Unternehmensbenchmarks durchgeführt werden um die aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse vor der Hauptuntersuchung zu ergänzen. Weiterhin soll durch den Unternehmensbenchmark sichergestellt werden, dass die finale Untersuchung repräsentativ ist und die Ergebnisse verallgemeinert werden können. Damit geht die Untersuchung im Vorfeld der Hauptuntersuchung in die Breite, um alle relevanten Faktoren zu berücksichtigen und den Themenkomplex der Hauptuntersuchung somit nicht nur aus einer theoretischen Perspektive heraus isoliert zu betrachten. Als

Untersuchungsobjekt werden Unternehmen ausgewählt, die international im Sourcing tätig sind und durch ihr ausgeprägtes Imageprofil den Anspruch haben, hohen Ansprüchen bezüglich CSR im Einkauf zu genügen, sich aber in verschiedenen Stadien der Umsetzung befinden.

Danach wird die quantitative Datenerhebung der empirischen Hauptuntersuchung anhand eines strukturierten Fragebogens erläutert. Diese verfolgt das Ziel, sowohl die in Kapitel 2 beschriebenen und für den Forschungsbeitrag dieser Arbeit relevanten Erkenntnisse aus der bestehenden Literatur, als auch die in Kapitel 3 aus der Theorie hergeleiteten Hypothesen hypothetisch-deduktiv zu verifizieren beziehungsweise die Ausprägung von relevanten Elementen zu messen. Die Untersuchungsobjekte sollen Mitarbeiter eines Unternehmens sein, das am Benchmark teilgenommen hat und bei dem noch deutliches Verbesserungspotenzial hinsichtlich der Umsetzung von CSR gemäß den eigenen Ansprüchen besteht. In den Fokus sollen hier Mitarbeiter rücken, deren Angaben speziellen Motivations- und Verhaltensgruppen zugeordnet werden können und die damit den zuvor in Kapitel 3 theoretisch herausgearbeiteten Agency- oder Stewardship-Charakteristika entsprechen. Sie werden speziell hinsichtlich eines bevorzugten Governance- beziehungsweise Führungsverhaltens befragt, das bei ihnen Eigenengagement und Selbstkontrolle aktiviert und das Maß an innerer Kündigung reduziert.

Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In Kapitel 6 werden die Ergebnisse des Unternehmensbenchmarks und der empirischen Hauptuntersuchung dargestellt.

Beim Benchmark zeigt sich, dass die Teilnehmer hinsichtlich der Gesamtleistung in zwei Gruppen eingeteilt werden können. Die Mitglieder der Leistungsgruppe erzielen bei allen Kriterien und insgesamt solide bis hohe Ergebnisse, während bei der Potentialgruppe durchweg großes Verbesserungspotenzial besteht. Dabei fällt auf, dass die hohen Ergebnisse der Leistungsgruppe homogener sind als die Ergebnisse innerhalb der Potentialgruppe. Die größten Unterschiede zwischen den beiden Gruppen gibt es bei der operativen Umsetzung und der Sicherstellung von CSR im Einkauf. Bezüglich der prozessualen Systematik fallen die Unterschiede hingegen gering aus.

Die anschließende Hauptuntersuchung wird bei einem Unternehmen der Potentialgruppe durchgeführt. Bei dieser Befragung von Einkaufsmitarbeitern verbleiben letztlich 629

verwertbare Fragebögen. Diese Stichprobe wird hinsichtlich Industriebranche, Staatsangehörigkeit, Position in der Einkaufsorganisation, der Arbeitszeit im Einkauf sowie dem Wunsch nach und der bisherigen Durchführung von CSR-Assessments charakterisiert. Mittels einer Clusteranalyse werden Mitarbeiter mit Agency-Einstellung und Mitarbeiter mit Stewardship-Einstellung innerhalb der Stichprobe identifiziert. Der resultierende Agents-Cluster (131 Datensätze) ist deutlich kleiner als der Stewards-Cluster (282 Datensätze).

Anschließend werden anhand der empirischen Ergebnisse die Hypothesen untersucht und diskutiert. Die Hypothesen(sätze) 1, 2, 3 und 4 können ganz oder weitestgehend bestätigt werden, die Hypothesensätze 5, 6 und 7 hingegen nicht.

Zusammenfassung und Implikationen

Die Arbeit wird abschließend in Kapitel 7 noch einmal zusammengefasst. Die Ergebnisse werden diskutiert, dabei wird auch auf überraschende Erkenntnisse eingegangen, wie einen Wunsch der Agents nach aktiver Führung. Es werden auf den Forschungsergebnissen basierende Empfehlungen für die Praxis und weitere Forschung ausgesprochen.

2 Stand der aktuellen Forschung und weiterer Forschungsbedarf

Nachdem in Kapitel 1 die Problemstellung im Hinblick auf CSR im Einkauf vorgestellt wurde, soll in Kapitel 2 ein Überblick über den Stand der Forschung gegeben werden. Dazu wird auf aktuelle Literatur in Bezug auf CSR im Allgemeinen und CSR im Einkauf im Speziellen eingegangen.

Zunächst soll aber ergänzend zur Einleitung die Historie der Thematik dargestellt und eine Definition für diese Arbeit abgegrenzt werden.

Erläuterung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

1972 wurde die unternehmerische Verantwortung und dabei speziell der nachhaltige Umgang mit Ressourcen vom Club of Rome in seiner Veröffentlichung „Grenzen des Wachstums“ adressiert, in der auf die Endlichkeit der verfügbaren Ressourcen hingewiesen wurde.⁵⁹ In Bezug auf die unternehmerische Sozialverantwortung gab es zu dieser Zeit kontroverse Ansichten. Ein Zitat von FRIEDMAN (1970) kann als konservatives Beispiel aus den 70er-Jahren angeführt werden: „The social responsibility of business is to increase its profits.“⁶⁰ Damit wird eine tatsächliche soziale Verantwortung von Unternehmen abgelehnt und ein reines Streben nach Profiten in den Vordergrund gestellt. Dem entgegen standen explizite Forderungen nach mehr sozialer Verantwortungsübernahme von Unternehmen: „The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point of time.“⁶¹

1984 wurde in der Wissenschaft im Rahmen des Stakeholder-Ansatzes von FREEMAN (1984) die Berücksichtigung von Bedürfnissen aller Stakeholder gefordert.⁶² Er unterscheidet dabei in unternehmensinterne Stakeholder wie Mitarbeiter, weiterhin Stakeholder, die direkt von den Unternehmensaktivitäten betroffen sind, wie Kunden und Lieferanten und zuletzt Stakeholder, die indirekt betroffen sind, wie die Gesellschaft.

1987 wurde der sogenannte Brundtland Report, im englischen „Our common Future“, von der UN veröffentlicht.⁶³ Er stellt die Nachhaltigkeit in den Vordergrund und stieß damit eine breite gesellschaftliche Diskussion an.

⁵⁹ Vgl. Meadows, D. H. et al., 1972.

⁶⁰ Friedmann, M., 13.09.1970, S. 57.

⁶¹ Carroll, A. B., 1979, S. 500.

⁶² Vgl. Freeman, R. E., 1984.

⁶³ www.un-documents.net/our-common-future.pdf

1991 veröffentlichte CAROLL in Bezug auf die unternehmerische Verantwortung die sogenannte Vier-Stufen-Pyramide (siehe Abbildung 1), und fand damit viel Anklang in der Wissenschaft.⁶⁴



Abbildung 1: Vier-Stufen-Pyramide der unternehmerischen Verantwortung⁶⁵

Hierbei spiegelt die erste Stufe die ökonomische Verantwortung eines Unternehmens wieder, seinen Bestand und somit die Arbeitsplätze zu sichern. Die zweite Stufe steht für die gesetzliche Verantwortung von Unternehmen: Ein Unternehmen muss sich an die geltenden gesetzlichen Regelungen halten und ist somit beispielsweise verpflichtet, seine Steuern zu zahlen. Die ersten beiden Stufen werden von CARROLL (1991) als notwendige Basis für den Bestand von Unternehmen angesehen. Die dritte Stufe bezieht sich auf die ethische Verantwortung gegenüber Stakeholdern und geht damit über formale Verpflichtungen hinaus. Vielmehr wird sie gesellschaftlich erwartet und dient somit auf freiwilliger Basis unter anderem der gesellschaftlichen Anerkennung. Die vierte Stufe steht für philanthropische Aktivitäten, die über die Erwartungshaltung der Gesellschaft hinausgehen, von dieser aber erwünscht sind.⁶⁶

Die unternehmerische Verantwortung in Bezug auf die Sicherstellung von Sozial- und Umweltstandards bei Lieferanten kann auf die 4-Stufen-Pyramide übertragen werden. Allerdings ist davon auszugehen, dass einzelne Elemente im internationalen Kontext je nach

⁶⁴ Vgl. Carter, C. R., 2004, S. 5 f.; Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 147 ff.; Carroll, A. B., 1991.

⁶⁵ Diese Darstellung basiert auf Carroll, A. B., 1991, S. 42.

⁶⁶ Vgl. Carroll, A. B., 1991, S. 39 ff.

landestypischer Gesetzgebung und Kultur auf unterschiedlichen Pyramidenstufen angesiedelt sein können.

1999 bot Kofi Annan, der damalige Generalsekretär der Vereinten Nationen, Unternehmen die freiwillige Teilnahme am United Nations Global Compact an.⁶⁷ Damit sollte negativen Effekten der Globalisierung entgegengetreten werden. Der UN Global Compact beruht auf zehn Prinzipien bezüglich Menschenrechten, Arbeitnehmerrechten, Umweltschutzrichtlinien und Anti-Korruptionsmaßnahmen (siehe Anhang 1). Bisher haben mehr als 12.000 teilnehmende Unternehmen und Organisationen den UN Global Compact unterzeichnet und legen regelmäßig Rechenschaft über die Einhaltung der Prinzipien ab.⁶⁸ Prinzipiell ist von einer weiteren Zunahme der gesellschaftlichen Erwartungshaltung hinsichtlich CSR auszugehen. Bezüglich des Einkaufs hat sich die gesellschaftliche Erwartungshaltung bereits insofern erhöht, als dass der Einkauf nicht nur für die eigenen Aktivitäten, sondern auch für die Aktivitäten der Lieferanten verantwortlich gemacht wird.⁶⁹ Ethische Aspekte, die früher gegebenenfalls nur gesellschaftlich erwünscht und damit der vierten Stufe der Vier-Stufen-Pyramide von CAROLL (1991) zuzuordnen wären, werden nun erwartet und auf der dritten Stufe angesiedelt.

Im deutschsprachigen Raum wird in Bezug auf unternehmerische Verantwortung heutzutage vom 3-Säulen-Modell gesprochen, im englischsprachigen Raum von der Triple Bottom Line oder dem People-Planet-Profit. Hierbei wird eine gleichwertige Priorisierung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung gefordert.⁷⁰ Das 3-Säulen-Modell wird in Abbildung 2 veranschaulicht.

⁶⁷ www.unglobalcompact.org.

⁶⁸ www.un-documents.net/our-common-future.pdf.

⁶⁹ Vgl. Goebel, P. et al., 2012, S. 8.

⁷⁰ Vgl. Kom, E., 2001, S. 29 ff.



Abbildung 2: Das 3-Säulen Modell

Wie bereits in der Einleitung dargestellt wurde, mangelt es vielen Unternehmen am Anspruch oder aber den Umsetzungsmöglichkeiten, um der steigenden gesellschaftlichen Erwartungshaltung gerecht zu werden. In den Medien wird immer wieder über Verletzungen von CSR-Standards, die dramatische Folgen bei Lieferanten hatten, berichtet.⁷¹ Auch die Wissenschaft beschäftigt sich seit 2000 vermehrt mit dem Thema, allerdings hat sich in der Literatur noch keine Definition unternehmerischer Sozialverantwortung im Einkauf etabliert. Vielmehr gibt es aktuell eine Vielzahl von alternativen Begrifflichkeiten und Abkürzungen. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die meistgenannten Definitionen.

⁷¹ Vgl. Goebel, P. et al., 2012, S. 7.; Schneider, L.; Wallenburg, C. M., 2012, S. 243 f.

Terminologie	Autor	Definition
Sustainable supply chain management (SSCM)	Carter und Rogers (2008) Carter und Rogers (2011)	The strategic, transparent integration and achievement of an organisation's social, environmental, and economic goals in the systemic coordination of key inter-organisational business processes for improving the long term economic performance of the individual company and its supply chains.
	Seuring und Müller (2008a) Seuring und Müller (2008b)	The management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i.e. economic, environmental and social, into account which are derived from customer and stakeholder requirements.
Logistics social responsibility (LSR)	Carter und Jennings (2002) Ciliberti et al. (2008)	The socially responsible management of logistics activities, which encompass supply, transportation and warehousing issues.
Social responsible supply chain orientation (SRSCO)	Park-Poaps and Rees (2010)	A proactive labor management concept that encompasses normative and behavioural cores of organisational culture and buyer-seller working partnership throughout the entire supply chain.
Sustainable sourcing	Pagell et al. (2010)	Managing all aspects of the upstream component of the supply chain to maximize the Tripple Bottom Line.
Sustainable supply management	Koplin et al. (2007)	Integration of environmental and social standards into supply chain policy and management.
Purchasing social responsibility (PSR)	Carter und Jennings (2004) Carter (2004)	Purchasing activities that meet the ethical and discretionary responsibilities expected by society.
Socially responsible buying (SRB)	Maignan et al. (2002)	The inclusion in purchasing decisions of the social issues advocated by organisational stakeholders.
	Park (2005)	A system-wide consideration of causes and impacts of the buying / sourcing decisions on all constituents of society.
Socially responsible purchasing	Leire and Mont (2010)	The utilization of the purchasing power of public and private organizations to purchase products, works and services that have a positive social impact.
Supplier socially responsible practises	Awaysheh and Klassen (2010)	Encompasses all management practises that affect how a firm contributes to the development of human potential and protects people from harm.
Socially and environmentally responsible procurement (SERP)	Hoejmose and Adrien-Kirby (2012)	Not provided - but referring to social and environmental issues in sourcing decisions.

Tabelle 1: Definitionen in Bezug auf Sozialverantwortung im Einkauf⁷²

Diese Arbeit folgt der Definition von SEURING und MÜLLER (2008):

„... the management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i.e. economic, environmental and social, into account which are derived from customer and stakeholder requirements.“⁷³

Dabei wird bezüglich des Begriffs „sustainable development“ in dieser Arbeit auf folgende Definition des Brundtland-Reports der UN zurückgegriffen: „Sustainable development is a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“⁷⁴

⁷² Diese Darstellung basiert auf Zorzini, M. et al., 2015, S. 69 ff.

⁷³ Seuring, S.; Müller, M., 2008, S. 1700.

⁷⁴ World Commission on Environment and Development, 1987, S. 43.

Die gesellschaftliche Erwartung bezüglich CSR im Einkauf wird im Rahmen dieser Arbeit inhaltlich mit der Einhaltung der zehn Prinzipien des UN Global Compact (siehe Anhang 1) gleichgesetzt.

Um den Forschungsstand bezüglich CSR im Allgemeinen und speziell hinsichtlich CSR im Einkauf zu erfassen wurden zunächst bestehende Literaturzusammenfassungen zum Thema analysiert.

Bestehende Literaturzusammenfassungen in Bezug auf CSR in Unternehmen

Eine äußerst umfassende Literaturübersicht im Hinblick auf CSR von Unternehmen bieten AGUINIS und GLAVAS (2012).⁷⁵ Die Autoren haben 588 Artikel, die zwischen 1970 und 2011 veröffentlicht wurden, zusammengetragen und systematisch ausgewertet. Diese Ergebnisse dienen zunächst als Ausgangspunkt dieser Arbeit, da davon ausgegangen wird, dass allgemeine Erkenntnisse zu CSR-Aktivitäten von Unternehmen auch für weiterführende Forschungen in Bezug auf CSR im Einkauf berücksichtigt werden sollten, um keine isolierte Betrachtung durchzuführen. Daher werden die Ergebnisse der Übersicht zunächst zusammengefasst.

Erkenntnisse bezüglich allgemeiner CSR-Aktivitäten von Unternehmen

Prinzipiell werden bei AGUINIS und GLAVAS (2012) proaktive und reaktive Motivatoren von CSR-Aktivitäten, der Umsetzung zugrundeliegende Mechanismen, unterstützende beziehungsweise hemmende Rahmenbedingungen sowie Auswirkungen getrennt voneinander betrachtet. Hierbei wird neben der weiteren Unterscheidung in konzeptionelle und empirische Veröffentlichungen zusätzlich zwischen drei perspektivischen Ebenen unterschieden: Die institutionelle Ebene, die organisatorische Ebene und die Individual-ebene.⁷⁶

Institutionelle Ebene

In 39% der identifizierten Veröffentlichungen werden CSR-Aktivitäten von Unternehmen aus institutioneller Perspektive betrachtet. Als auslösende Faktoren werden hierbei hauptsächlich Forderungen durch Institutionen und Stakeholder, Gesetzgebungen und Standards, landes- und kulturspezifische Gegebenheiten sowie Assessments durch Dienstleister genannt.

⁷⁵ Vgl. Aguinis, H.; Glavas, A., 2012.

⁷⁶ Vgl. Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 937.

Als zugrundeliegende Motivation wird der Anpassungswunsch an normative und legislative Erwartungen hervorgehoben.

Als unterstützende oder hemmende Rahmenbedingungen für CSR-Aktivitäten wird der variierende Einfluss verschiedener Kunden- beziehungsweise Stakeholder-Gruppen und deren unterschiedliche Sensibilität für und Wahrnehmung von CSR-Aktivitäten hervorgehoben, sowie der Einfluss von Industrie- und Landescharakteristika.

Hinsichtlich der Auswirkungen von unternehmerischen CSR-Aktivitäten steht die Wahrnehmung des Unternehmens bei gesetzlichen Institutionen und Stakeholdern, hierbei besonders Kunden, im Vordergrund.⁷⁷

Organisatorische Ebene

Auf organisatorischer Ebene werden Unternehmen und untergeordnete Teamstrukturen in 57% der betrachteten Veröffentlichungen behandelt.

Als auslösende Faktoren von CSR-Aktivitäten werden hierbei hauptsächlich proaktive ethisch-orientierte oder reaktive anpassungs-orientierte Motive identifiziert, sowie darauf einflussnehmende Eigentümer-, Unternehmens- und Governance-Strukturen.

Als zugrundeliegende Motivation gilt, dass Organisationen CSR-Aktivitäten als Chance begreifen, wenn auch oftmals nur zur Risikominimierung.

Für die operative Umsetzung werden als primäre unterstützende oder hemmende Faktoren vorrangig das empfundene Risiko und die drohenden Konsequenzen von CSR-Skandalen gesehen. Dieses Risiko ist abhängig von der öffentlichen Wahrnehmung der entsprechenden Unternehmensaktivitäten. Weiterhin werden die Unternehmenserwartungen in Bezug auf Kosten und Nutzen von CSR-Aktivitäten und die Unternehmensgröße als wichtige einflussnehmende Faktoren hervorgehoben.

Als resultierende Auswirkungen von CSR-Aktivitäten wird die Reduzierung von Unternehmensrisiken sowie die Entstehung damit verbundener Kosten bestätigt. Allerdings kann die CSR-Performance, je nach Sensibilität des Kundensegments, auch ein Teil der Marketingstrategie sein.⁷⁸

Individualebene

Lediglich 4% der betrachteten wissenschaftlichen Veröffentlichungen beziehen sich auf die Individualebene, also zum Beispiel auf Mitarbeiter, die CSR operativ umsetzen. Dazu

⁷⁷ Vgl. Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 937 ff.

⁷⁸ Vgl. Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 944 ff.

gehören auch Einkaufsmitarbeiter, die letztendlich CSR im Lieferantenmanagement zu verantworten haben und damit im Fokus der Forschungsfragen dieser Arbeit stehen.

Als auslösende Faktoren für individuelle CSR-Aktivitäten werden psychologische Bedürfnisse und Werte von Mitarbeitern sowie deren Sensibilisierung für und Wahrnehmung von CSR hervorgehoben. Auch die Notwendigkeit von individuellen Kenntnissen und Erfahrungen im Umgang mit CSR wird unterstrichen. Darüber hinaus werden die Bedeutung der unterstützenden Rolle der direkten Führungsperson und ihr persönliches, werteorientiertes Engagement bestätigt. Auch die vorgelebten Werte der Unternehmensführung gelten als wichtig für CSR-Aktivitäten durch Mitarbeiter.

Als primäre zugrundeliegende Motivation wird auf die resultierende Führung des direkten Vorgesetzten sowie auf die Unternehmenskultur verwiesen.

Im Hinblick auf unterstützende und hemmende Faktoren für CSR-Aktivitäten werden Führungs- und persönliche Eigenschaften des direkten Vorgesetzten sowie die individuelle Einstellung der Mitarbeiter zu CSR hervorgehoben.

Bezüglich der resultierenden Auswirkungen von unternehmerischen CSR-Aktivitäten auf der Individualebene wird bestätigt, dass Mitarbeiter sich mit sozial engagierten Unternehmen stärker identifizieren und sich in diesen mehr und eigenverantwortlicher engagieren. Weiterhin wird ein solches Unternehmen als attraktiverer Arbeitgeber wahrgenommen.⁷⁹

Bestehende Literaturzusammenfassungen in Bezug auf CSR im Einkauf

Im nächsten Arbeitsschritt wurden ergänzend die Ergebnisse von fünf weiteren Literaturzusammenfassungen mit konkretem Bezug zur Thematik CSR im Unternehmenseinkauf analysiert. SEURING und MÜLLER (2008) werten 191 Veröffentlichungen CSR im Einkauf betreffend aus den Jahren 1994 bis 2007 aus und betrachten dies als erste umfassende Literaturübersicht mit konkretem Bezug auf CSR im Supply Chain Management.⁸⁰ HOEJMOSE und ADRIEN-KIRBY (2012) untersuchen 188 Veröffentlichungen zwischen 2000 und 2010.⁸¹ SARKIS et al. (2011) befassen sich in ihrer Übersicht mit 180 Veröffentlichungen mit konkretem Bezug auf den übergeordneten theoriegeleiteten Forschungsansatz. Ihre Recherchen erstrecken sich dabei auf den Zeitraum von 1913 bis 2011.⁸² WALKER et al. (2012) betrachten relevante Veröffentlichungen aus dem Zeitraum von

⁷⁹ Vgl. Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 949 f.

⁸⁰ Vgl. Seuring, S.; Müller, M., 2008.

⁸¹ Vgl. Adrien-Kirby, A. J.; Hojmoose, S., 2012.

⁸² Vgl. Sarkis, J.; Zhu, Q.; Lai, K.-H., 2011.

2007 bis 2010.⁸³ Die aktuellste Literaturübersicht bieten ZORZINI et al. (2015), die 157 Veröffentlichungen zwischen 1997 und 2013 zusammengefasst und dabei ebenfalls einen Fokus auf die Anwendung von wissenschaftlichen Theorien gelegt haben.⁸⁴

Im Rahmen der Literaturübersichten wird ab 2000 eine steigende Anzahl von Veröffentlichungen mit Bezug auf nachhaltiges Supply Chain Management festgestellt.⁸⁵ Der Großteil der Veröffentlichungen wurde in folgenden Quellen gefunden: *Journal of Business Ethics*, *Journal of Cleaner Production*, *Journal of Supply Chain Management*, *Journal of Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *International Journal of Production Economics* und *Supply Chain Management: An International Journal*.⁸⁶ Dabei zeigt sich, dass vergleichsweise frühe Veröffentlichungen sich primär mit der Untersuchung von Umweltaspekten beschäftigt haben, und soziale Aspekte erst in späteren Veröffentlichungen Beachtung fanden.⁸⁷ Der Begriff des nachhaltigen Supply Chain Managements umfasst heutzutage sowohl Umwelt- als auch soziale Aspekte.⁸⁸

Als primäre externe auslösende Faktoren für CSR im Einkauf auf Organisationsebene treten institutionelle Regelungen und Gesetze sowie Forderungen von Stakeholdern wie Kunden, Nicht-Regierungs-Organisationen, Investoren und Mitarbeitern hervor.⁸⁹ Die Ausprägung der einzelnen Aspekte variiert dabei oftmals in Abhängigkeit vom Industriesegment und landesspezifischen Standards.⁹⁰

Bei den unternehmensinternen Auslösern wird vorrangig die Reduzierung des Risikos durch einen Imageverlust hervorgehoben. Es werden nachrangig resultierende Wettbewerbsvorteile genannt, zum Beispiel durch bessere Beziehungen zu Lieferanten oder durch ein soziales Image.⁹¹

Als unterstützende Faktoren für die Umsetzung von CSR im Einkauf werden auf Unternehmensebene durchgehende Managementsysteme und Kommunikationskonzepte, einkaufsinterne Berichterstattungen sowie Überprüfungen und Kontrollen der Zielerreichung genannt. Dabei spielt die Integration von CSR-Aspekten in die Einkaufsprozesse

⁸³ Vgl. Walker, H. et al., 2012.

⁸⁴ Vgl. Zorzini, M. et al., 2015.

⁸⁵ Vgl. Adrien-Kirby, A. J.; Hojmosse, S., 2012, S. 235.; Zorzini, M. et al., 2015, S. 65.; Seuring, S.; Müller, M., 2008, S. 1703.

⁸⁶ Vgl. Adrien-Kirby, A. J.; Hojmosse, S., 2012, S. 235.; Zorzini, M. et al., 2015, S. 65.

⁸⁷ Vgl. Walker, H. et al., 2012, S. 202.; Adrien-Kirby, A. J.; Hojmosse, S., 2012, S. 234.

⁸⁸ Vgl. Seuring, S.; Müller, M., 2008, S. 1702.

⁸⁹ Vgl. Adrien-Kirby, A. J.; Hojmosse, S., 2012, S. 236.; Seuring, S.; Müller, M., 2008, S. 1703.

⁹⁰ Vgl. Adrien-Kirby, A. J.; Hojmosse, S., 2012, S. 236.

⁹¹ Vgl. Seuring, S.; Müller, M., 2008, S. 1703.

eine wichtige Rolle.⁹² Auf individueller Ebene wird vorrangig der Support vom Topmanagement unterstrichen. Zusätzlich spielen auch die Unternehmens- und Mitarbeiterwerte eine Rolle.⁹³

Als hemmende Faktoren für die Implementierung von CSR im Einkauf werden auf Organisationsebene die erwarteten Kosten genannt.⁹⁴ Ebenfalls angeführt werden der hohe Koordinationsaufwand und mangelnde Kommunikation in der Supply Chain.⁹⁵ Weiterhin können kulturelle Aspekte der Grund von niedrigen CSR-Standards bei Lieferanten sein: „National culture can therefore be a major barrier to SERP [Social Environmental Responsible Purchasing] processes, as the emphasis on ethical issues varies greatly. This in turn creates problems for transmitting responsible purchasing and supply chain practices into international supply chains.“⁹⁶

Bezüglich der operativen Implementierung von CSR im Einkauf wird empfohlen, einen Verhaltenskodex festzuschreiben, der das erwünschte Verhalten des Lieferanten in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Gesetzesstandards festhält. Ein Zuwiderhandeln kann zur Aufkündigung der Geschäftsbeziehung durch das einkaufende Unternehmen führen.⁹⁷

Nach empirischen Untersuchungen wird der Umgang mit Verhaltenskodexen allerdings kritisch beurteilt: „... considerable empirical evidence exists to suggest that codes of conduct are not sufficient to implement SERP.“⁹⁸

Hierbei wird festgestellt, dass Lieferanten oft gegen einen solchen Verhaltenskodex verstoßen, unter anderem weil die Einhaltung des Kodex in vielen Fällen nicht durch den Einkauf überprüft wird. Es wird daher für die Wirksamkeit von Verhaltenskodexen unbedingt empfohlen, deren Einhaltung durch Assessments vor Ort zu überprüfen, auch wenn für diese ein hoher Ressourcenaufwand notwendig ist.⁹⁹

Zur erwünschten Konsequenz von CSR im Einkauf wird festgestellt, dass die Reduzierung des Skandal-Risikos in der Supply Chain, in Abhängigkeit von der Unternehmensbranche, fast ausschließlich das vorrangige Ziel ist. Weiterhin wird auf das Potenzial von Kosteneinsparungen in der Supply Chain durch effizientes Abfallrecycling bei Lieferanten hingewiesen.¹⁰⁰ Allerdings gibt es in der Literatur keine einheitliche Meinung zum

⁹² Vgl. Adrien-Kirby, A. J.; Hoejmose, S., 2012, S. 236.; Seuring, S.; Müller, M., 2008, S. 1704.

⁹³ Vgl. Adrien-Kirby, A. J.; Hoejmose, S., 2012, S. 236.

⁹⁴ Vgl. Adrien-Kirby, A. J.; Hoejmose, S., 2012, S. 238.; Seuring, S.; Müller, M., 2008, S. 1704.

⁹⁵ Seuring, S.; Müller, M., 2008, S. 1704.

⁹⁶ Adrien-Kirby, A. J.; Hoejmose, S., 2012, S. 238.

⁹⁷ Vgl. Adrien-Kirby, A. J.; Hoejmose, S., 2012, S. 239f.

⁹⁸ Adrien-Kirby, A. J.; Hoejmose, S., 2012, S. 237.

⁹⁹ Vgl. Adrien-Kirby, A. J.; Hoejmose, S., 2012, S. 237.

¹⁰⁰ Vgl. Adrien-Kirby, A. J.; Hoejmose, S., 2012, S. 238.

Einfluss von CSR auf das ökonomische Unternehmensergebnis: „... contradictory conclusions have been reached, such as whether implementation of a SRS [Socially Responsible Sourcing] initiative will have a positive or negative impact on economic performance.“¹⁰¹ Dabei geht die überwiegende Mehrheit der Veröffentlichungen nicht von Konflikten mit anderen Einkaufszielen aus, sondern betrachtet CSR-Aktivitäten stattdessen als unterstützendes Element für diese.¹⁰²

Empfohlener Forschungsbedarf

Basierend auf der Analyse der Literaturzusammenfassungen wird nun auf den Forschungsbedarf hinsichtlich der Implementierung von CSR im Einkauf eingegangen. AGUINIS und GLAVAS (2012) heben hervor, dass sich weiterführende Studien auf Prozesse fokussieren sollten, die der erfolgreichen Umsetzung von CSR zugrunde liegen: „... we seem to know quite a bit about the reasons why organizations engage in CSR, what happens as a result, and the conditions under which these results are more or less likely to be observed ... [a] knowledge gap refers to the need to conduct research that helps us to understand the processes and underlying mechanisms through which CSR actions and policies lead to particular outcomes.“¹⁰³ ZORZINI et al. (2015) schließen sich diesem Fazit im Resümee ihrer Literaturübersicht an: „Among the contributions that focused on SRS strategies, only a limited number addressed issues related to the implementation of such strategies. In particular, barriers and challenges to the integration of social standards into sourcing decisions have only been marginally investigated.“¹⁰⁴ Sie schlussfolgern hinsichtlich des Forschungsbedarfs: „... implementation of strategy has received the least attention, and needs to be further investigated, especially in developing countries.“¹⁰⁵

Dass lediglich 4% der Veröffentlichungen zu CSR im Allgemeinen die Individualebene fokussierten, ist ein weiteres Indiz, dass die operative Implementierung bisher nicht umfassend untersucht wurde. Der Fokus von Forschungsarbeiten lag somit bisher fast ausschließlich auf der institutionellen oder der organisatorischen Ebene, obwohl der weitere Forschungsbedarf bezüglich der individuellen Ebene deutlich hervorgehoben wird: „... we need a better understanding of the predictors that influence individuals to carry out

¹⁰¹ Zorzini, M. et al., 2015, S. 81.

¹⁰² Vgl. Seuring, S.; Müller, M., 2008, S. 1704.

¹⁰³ Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 953.

¹⁰⁴ Zorzini, M. et al., 2015, S. 76.

¹⁰⁵ Zorzini, M. et al., 2015, S. 81.

CSR activities ... individual actors are those who actually strategize, make decisions and execute CSR initiatives.“¹⁰⁶ Und hierbei speziell „... the relationship between the psychological needs of managers (i.e., individual level) and employees (i.e., individual level).“¹⁰⁷ Auch der Forschungsbedarf bezüglich individueller Mitarbeiterwerte wird von mehreren Autoren deutlich hervorgehoben, es heißt zum Beispiel „... more research is needed into the means of transferring values into mechanisms for decision-making“¹⁰⁸ Dabei sollten psychologische Forschungsaspekte berücksichtigt werden: „Understanding how individual values influence sustainability would be helpful, along with research from behavioural and psychological perspectives.“¹⁰⁹ SARKIS et al. (2011) empfehlen hierbei unter anderem die Fokussierung auf erfolgsabhängige Entlohnungssysteme: „Specifically, future research on this topic could investigate how individual level ... and firm level ... reward structures promote the adoption of GSCM [Green Supply Chain Management].“¹¹⁰

Letztendlich bleiben fundamentale Fragen unbeantwortet. Zum einen: „What are the motivating traits and attitudes that predict employee engagement in CSR?“¹¹¹ Außerdem: „... how to measure CSR implementation at the employee and team levels of analysis as well as the corresponding impact on workplace performance.“¹¹² Somit ist der Bedarf nach weiterer Forschung relativ offensichtlich. Darüber hinaus gibt es Empfehlungen in Bezug auf die Forschungsmethodik. AGUINIS und GLAVAS (2012) kritisieren, dass vergangene Forschungen selten mit einem theoriegeleiteten Fokus, sondern überwiegend explorativ durchgeführt wurden: „It seems that the theory pruning process has just begun.“¹¹³ Dies wird von SARKIS et al. (2011) speziell hinsichtlich CSR im Einkauf bestätigt: „... much of the literature on the applications and uses of theory in GSCM has been relatively recent.“¹¹⁴ WALKER et al. (2012) schließen sich diesem Fazit an: “However, adopting or developing theories is relatively rare across the articles that have been published in recent years. There is a need for more focused theory building and testing, and the development of further models and conceptual frameworks that draw closely on

¹⁰⁶ Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 953.

¹⁰⁷ Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 954.

¹⁰⁸ Zorzini, M. et al., 2015, S. 81.

¹⁰⁹ Walker, H. et al., 2012, S. 203.

¹¹⁰ Sarkis, J.; Zhu, Q.; Lai, K.-H, 2011, S. 12.

¹¹¹ Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 956.

¹¹² Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 956.

¹¹³ Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 955.

¹¹⁴ Sarkis, J.; Zhu, Q.; Lai, K.-H, 2011, S. 12.

sustainable procurement practice, to further enhance our understanding.”¹¹⁵ Am prägnantesten fällt die Kritik von HOEJMOSE und ADRIEN-KIRBY (2012) aus: “Given the theory-building nature of the other types of study, the characteristics of the literature’s epistemological orientation suggest that it is immature and underdeveloped both ‘conceptually’ ... and ‘instrumentally’”¹¹⁶ Der Kritik folgt ein klarer Aufruf: “We call for researchers in the SERP field to contribute more to the development and testing of theory rather than to the description of the phenomenon.”¹¹⁷ Auch die Erkenntnisse der aktuellsten Literaturübersicht lassen keine Verbesserung der Situation vermuten: „In addition, our study earlier revealed that the use of theory in the papers analyzed is extremely limited.”¹¹⁸ SEURING und MÜLLER (2008) beklagen ebenfalls mangelnde theoriegeleitete Forschungsarbeit in Bezug auf CSR im Einkauf und empfehlen diesbezüglich konkret die Neue Institutionenökonomik: “From a general perspective, there is a deficit in the take-up of theoretical background, both from within supply chain or operations management, as well as from a wider perspective such as new institutional economics or strategic management.”¹¹⁹ SARKIS et al. (2011) empfehlen die Anwendung der Principal-Agent-Theorie: “Thorough investigations of the role of agency theory in motivating managers in dyadic or supply chain situations ... are clear areas for research.”¹²⁰ In mehreren Literaturübersichten wird über die Empfehlung der Principal-Agent-Theorie hinaus auf den Bedarf nach Evaluierung weiterer Theorien hingewiesen, zum Beispiel: „... there is ample of room for new theories examining the GSC management, introduction and diffusion that have not seen significant investigations.“¹²¹ Auch die konkrete Frage nach Alternativen zur Principal-Agent-Theorie wird gestellt: „What other theories besides agency theory can explain worker attitudes and behaviors in the context of CSR?”¹²² Für die vorliegende Arbeit wird der zuvor ermittelte allgemeine Forschungsbedarf nun auf einen geschlossenen Themenkomplex eingegrenzt, um diesbezüglich eine aktuelle Literaturübersicht zu erstellen. Die genannten Autoren beklagen die mangelnde Implementierung von CSR im Einkauf und ein diesbezügliches Defizit theoriegeleiteter Forschung auf individueller Ebene mit dem Fokus auf Mitarbeiterwerte und -motivation als

¹¹⁵ Walker, H. et al., 2012, S. 203.

¹¹⁶ Adrien-Kirby, A. J.; Hoejmose, S., 2012, S. 235.

¹¹⁷ Adrien-Kirby, A. J.; Hoejmose, S., 2012, S. 240.

¹¹⁸ Zorzini, M. et al., 2015, S. 82.

¹¹⁹ Seuring, S.; Müller, M., 2008, S. 1706.

¹²⁰ Sarkis, J.; Zhu, Q.; Lai, K.-H., 2011, S. 11.

¹²¹ Sarkis, J.; Zhu, Q.; Lai, K.-H., 2011, S. 12.

¹²² Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 955.

auslösende Faktoren. Dabei beziehen sie sich konkret auf die Neue Institutionenökonomik. AGUINIS und GLAVAS (2012) geben allerdings zu bedenken, dass die der Principal-Agent-Theorie zugrundeliegende Motivationsgrundlage in Form der Optimierung des individuellen Eigennutzens nicht zu den Erkenntnissen der Literaturübersicht zu passen scheint.¹²³ Es kann vielmehr auf eine wertorientierte Motivationsgrundlage von Individuen in Bezug auf CSR im Einkauf geschlossen werden, ohne dass die resultierenden Implikationen ausreichend erforscht sind: „... there is a general consensus on the relevance of organizational and individual values in driving and promoting socially responsible practices, [but] the mechanisms through which values can be incorporated into actions and decision-making have been only marginally investigated.”¹²⁴ Hierzu wird von AGUINIS und GLAVAS (2012) auf eine Veröffentlichung von DAVIS et al. (1997) verwiesen, aus der hervorgeht, dass eine Stewardship-Einstellung Auslöser von CSR-Aktivitäten sein kann und damit die zugrundeliegende Stewardship-Theorie als theoriegeleiteter Forschungsansatz berücksichtigt werden sollte.¹²⁵ Die Stewardship-Theorie wird somit zwar angeführt, aber nicht mit der Principal-Agent-Theorie im Kontext von CSR im Einkauf in Verbindung gebracht. Weiterhin wurde die Stewardship-Theorie bei keiner der bestehenden Literaturrecherchen identifiziert. Es kann daher nicht davon ausgegangen werden, dass ihr potentieller Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf auf individueller Ebene ausreichend recherchiert und untersucht wurde.

2.1 Ziel, Methodik und Ablauf der Literaturrecherche

Vor dem Hintergrund der anhand von bestehenden Literaturzusammenfassungen identifizierten Forschungslücken wird nun durch eine eigene Literaturrecherche versucht, einen kompakten Überblick über den aktuellen Stand der Forschung im Hinblick auf die Implementierung von CSR im Einkauf unter Berücksichtigung der Stewardship- und Principal-Agent-Theorien zu geben. Weiterhin soll auf weitere Studien bezüglich hemmender oder fördernder Faktoren für die Implementierung eingegangen werden, um die Relevanz des zuvor identifizierten theoretischen Schwerpunkts tiefergehend zu prüfen. Die Literaturrecherche wurde 2012 initial durchgeführt und im Laufe des Untersuchungszeitraums aktualisiert.

¹²³ Vgl. Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 955.

¹²⁴ Zorzini, M. et al., 2015, S. 77.

¹²⁵ Vgl. Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 941; Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 43.

Die der eigenen Literaturrecherche zugrundeliegende Systematik beinhaltet mehrere Arbeitsschritte.¹²⁶ Zunächst sollen das wissenschaftliche Themengebiet und die konkrete Zielsetzung inklusive Forschungsfragen definiert werden. Im zweiten Schritt wird die verfügbare Literatur anhand verschiedener Recherchemethoden gesichtet, dabei liegt der Fokus auf den Titeln und Inhaltszusammenfassungen. Im dritten Schritt sollen innerhalb der zuvor identifizierten Veröffentlichungen mittels derer individuellen Lektüre übergreifende Muster in Form von Definitionen, Theorien, Konzepten oder Methoden transparent dargestellt werden. Anschließend wird untersucht, inwieweit die erworbenen Erkenntnisse Antworten auf die zuvor definierten Forschungsfragen geben. Im fünften Schritt werden dann verbleibende Forschungslücken, gegebenenfalls inklusive neuer Forschungsfragen, definiert und diskutiert.

Ablauf der eigenen Literaturrecherche

Das wissenschaftliche Themengebiet inklusive Forschungsfragen wurde bereits vorgestellt. Daher wird hier direkt zum zweiten Schritt übergegangen, der Identifizierung zusätzlicher relevanter Veröffentlichungen anhand erprobter Literaturrecherchemethoden. Die Recherche beginnt mit der Auswahl von relevanten Zeitschriften und Suchbegriffen, um die elektronische Untersuchung einzugrenzen und gleichzeitig zu konkretisieren.

Auswahl der relevanten Fachzeitschriften

Um die Recherche effizienter zu gestalten, sollen aus der Vielzahl von Fachzeitschriften qualitativ besonders hochwertige ausgewählt werden, die sich mit dem konkreten Themengebiet befassen. Es wird von hohen Qualitätsanforderungen dieser Zeitschriften an die Veröffentlichungen ausgegangen, was die Belastbarkeit der Rechercheergebnisse erhöht. Zu diesem Zweck wurden das Zeitschriftenrating VHB-Jourqual herangezogen. Das VHB-Jourqual basiert auf einer vergleichenden Qualitätsbewertung internationaler Fachzeitschriften durch einen wissenschaftlichen Expertenrat, dessen Ergebnis auf einer Skala von A+ über A, B, C, D bis E ausgedrückt wird.¹²⁷ Somit wurden daher zunächst die in Tabelle 2 aufgeführten Fachzeitschriften anhand der aktuellen Version JQ-2.1. priorisiert.¹²⁸

¹²⁶ Vgl. Hochrein, S., Bogaschewsky, R., Heider, M., 2014; Hochrein, S. et. al., 2015.

¹²⁷ Vgl. Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB); Schrader, U.; Hennig-Thurau, T., 2009, S. 180 ff.

¹²⁸ www.vhbonline/service/jourqual-archiev/vhb-jourqual-21-2011/

Journal	Rating	JQ-2.1 Indexwert
Academy of Management Journal	A+	9,08
Business Ethics - A European Review	D	5,62
Business Strategy and the Environment	B	7,57
Decision Sciences	B	7,63
Ecological Economics	B	7,63
European Journal of Operational Research EJOR	A	8,09
Greener Management International	D	5,45
Harvard Business Review	D	5,33
Industrial Marketing Management	C	6,02
International Journal of Integrated Supply Management	C	6,05
International Journal of Logistics Management	D	5,97
International Journal of Logistics: Research and Applications	C	6,87
International Journal of Operations and Production Management	C	6,54
International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B	7,41
International Journal of Production Economics	B	7,55
International Journal of Production Research	B	7,54
Journal of Business and Industrial Marketing	D	5,17
Journal of Business Ethics	C	6,92
Journal of Business Logistics	B	7,6
Journal of Cleaner Production	C	6,16
Journal of Marketing	A+	9,46
Journal of Marketing Research	A+	9,34
Journal of Purchasing and Supply Management	C	6,48
Journal of Risk	B	7,03
Journal of Risk and Uncertainty	B	7,65
Management Science	A+	9,2
Naval Research Logistics	B	7,75
Omega	B	7,31
Operations Research	A+	9,19
Production and Operations Management	A	8,32
Sloan Management Review	D	5,44
Strategic Management Journal	A	8,41
Supply Chain Management Review	D	5,02
Supply Chain Management. An International Journal	C	6,34
Supply Chain Management	E	3,83
Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review	B	7,33

Tabelle 2: JQ-2.1-Index relevanter Fachzeitschriften¹²⁹

¹²⁹ Diese Darstellung basiert auf Schrader, U.; Hennig-Thurau, T., 2009, S. 180 ff.

Auswahl relevanter Suchbegriffe

Um nur die thematisch passenden Veröffentlichungen in den ausgewählten Fachzeitschriften zu filtern, werden thematische Bedingungen definiert und anhand von Suchbegriffen operationalisiert.

Zunächst muss sich eine Studie mit dem Thema Supply Chain Management beschäftigen. Hierzu wurde ein Begriffspool entwickelt. Mindestens einer dieser Begriffe muss im Titel oder in der Zusammenfassung der auszuwählenden Veröffentlichung enthalten sein. Der Begriffspool setzt sich aus folgenden Schlagwörtern zusammen: Purchasing, Logistics, Supply, Supply Chain, Supply Management, Supply Chain Management, SCM, Strategic Purchasing, Procurement, Supplier, Supplier Relationship, Supplier Relationship Management, Supplier Development, Supplier Monitoring, Supplier Assessment, Sourcing, Commodity, Einkauf, Logistik, Beschaffung, Materialwirtschaft, Strategischer Einkauf, Lieferant, Lieferantenbeziehung, Lieferantenentwicklung, Lieferanten-Monitoring, Lieferanten-Auditierung.

Ein weiteres Kriterium für die Selektion von Veröffentlichungen bezieht sich auf Sozial- und Umweltaspekte. Daher muss wiederum zumindest eine Begriff aus dem diesbezüglich definierten Begriffspool im Titel oder in der Zusammenfassung der Studie enthalten sein: CSR, Corporate Social Responsibility, Sustainable, Green, Moral, Value, Ethical, Culture, Social, Responsible, Environment, Social Standards, Greenwashing, Conduct, Scandal, Company Values, Company Culture, Social Standards, Law, UN Global Compact, Code of Conduct, Image, Boycott, NGO, Risk, Sozialverantwortung, Nachhaltigkeit, Moral, Ethik, Verhaltenskodex, Kultur, Werte, Sozial, Verantwortung, Umwelt, Sozialstandards, Skandal, Unternehmenswerte, Unternehmenskultur, Skandal, Image, Boycott, Risiko.

Um weiterhin den Bezug zu Emerging Markets herzustellen, wurde die Bedingung gesetzt, dass einer der folgenden Begriffe im Titel oder in der Zusammenfassung der Studie enthalten ist: Emerging Markets, Developing Countries, Emerging Countries, International, Low Cost Countries, Schwellenländer, Entwicklungsländer, International, Niedrigkostenländer.

Abschließend wurden die beiden theoretischen Schwerpunkte einbezogen. Es wurden für beide Theorien jeweils die relevanten Begriffe erörtert und als Auswahlkriterium herangezogen: Principal-Agent Theory, PA-Theory, Principal, Agent, Agency beziehungsweise Stewardship, Stewardship Theory, Stewardship Behavior, Citizenship.

Zunächst wurde nur nach Veröffentlichungen recherchiert, die aus den fünf Pools jeweils mindestens einen Begriff aufweisen. Dazu wurde im Rahmen des Rechercheprozesses auf verschiedene elektronische Datenbanken wie zum Beispiel Scopus, WTI/TEMA oder ABI/Inform Global zurückgegriffen. Weiterhin wurde über Google Scholar recherchiert. Im Anschluss an die initiale Recherche wurden Benachrichtigungsdienste eingerichtet, um spätere Veröffentlichungen zu identifizieren.

Es konnten keine Veröffentlichungen identifiziert werden, die diesen Anforderungen entsprachen. Daher wurden die Anforderungen etwas gesenkt und in einer zweiten Recherche die beiden theoretischen Bedingungen ausgeschlossen. Somit wurde nur anhand der ersten drei Bedingungen recherchiert, also ohne Bezug auf die theoretische Grundlage. Als Ergebnis der zweiten Recherche konnte eine Vielzahl von Veröffentlichungen identifiziert werden, auf die im späteren Verlauf dieses Kapitels eingegangen wird. Dies deutet auf einen schon in den zuvor angeführten Literaturübersichten angemerkten Mangel an theoriegeleiteter Forschung hin. In zwei weiteren Recherchen wurde jeweils getrennt voneinander nach den beiden theoretischen Schwerpunkten gesucht, um diesbezügliche Erkenntnisse unabhängig von Bezügen zu den Themen Supply Chain Management, Sozial- und Umweltaspekte sowie Emerging Markets zu berücksichtigen. Hierbei wurden wiederum viele Veröffentlichungen identifiziert, auf die ebenfalls im späteren Verlauf dieses Kapitels eingegangen wird.

Die identifizierten Veröffentlichungen wurden zunächst mithilfe des Literaturverwaltungsprogramms Citavi anhand ihrer Titel und Inhaltszusammenfassungen 114 thematisch relevanten Kategorien zugeordnet.¹³⁰ Die Liste der Kategorien wurden im Vorfeld der Literaturrecherche erstellt und während dieser basierend auf den Erkenntnissen sukzessive erweitert. Daraufhin kam bei einer kategorienbezogenen engeren Auswahl von Veröffentlichungen der sogenannte Snowballing-Prozess zum Einsatz, mit dem durch die Analyse der Literaturverzeichnisse weitere relevante Studien rückwärtsgerichtet identifiziert werden können.¹³¹

Schlussendlich wurden 522 relevante Veröffentlichungen aus 161 Fachzeitschriften identifiziert. Durch den Snowballing-Prozess wurden zusätzlich 152 weitere relevante Veröffentlichungen, wie zum Beispiel Dissertationen oder Bücher, identifiziert. Alle 674 Veröffentlichungen wurden in Citavi eingetragen und katalogisiert.

¹³⁰ www.citavi.de

¹³¹ Vgl. Zorzini, M. et al., 2015, S. 64.

2.2 Katalogisierung der identifizierten Literatur

Die 674 in Citavi eingetragenen Veröffentlichungen wurden 17 Hauptkategorien zugeordnet. Insgesamt wurden 1742 Zuordnungen durchgeführt. Somit wurde jede der Veröffentlichungen im Durchschnitt ungefähr drei verschiedenen Hauptkategorien zugeordnet. Im nächsten Schritt sollen die Ergebnisse der Katalogisierung kurz vorgestellt werden. Tabelle 3 zeigt zunächst die Hauptkategorien und die jeweilige Anzahl der Nennungen.

Hauptkategorie	Nennungen
Relevante Megatrends	65
CSR im Allgemeinen	118
CSR-Motivation	194
Stakeholder-Erwartungshaltung	150
Unternehmenskultur	79
Unternehmensergebnis	131
Unternehmens-Image	138
CSR-Standards	119
Nicht-Regierungs-Organisationen	27
CSR-Skandale	35
CSR-Implementierung (ohne SCM)	43
Treiber und Barrieren	120
Supply Chain Management	103
Supplier Relationship Management	54
CSR-Umsetzung im Einkauf	256
Wissenschaftlicher Charakter	94
Theoretischer Hintergrund (PSR)	16

Tabelle 3: Katalogisierung der Literaturerkenntnisse nach Hauptkategorien

Tabelle 4 zeigt die Übersicht der Zuordnungen in Unterkategorien, wobei mit Ausnahme der Kategorie „Theoretischer Hintergrund“ der Übersicht halber nur diejenigen Unterkategorien angeführt werden, welche mehr als fünf Zuordnungen hatten.

Hauptkategorie	Unterkategorie	Anzahl zugeordneter Veröffentlichungen
Relevante Megatrends	Konsumentenkaufverhalten in Abhängigkeit von CSR	32
Relevante Megatrends	Globalisierung von Produktion und Einkauf	23
CSR im Allgemeinen	Definition/Abgrenzung	55
CSR im Allgemeinen	Trend	47
CSR im Allgemeinen	Konzepte und Strategien	16
CSR-Motivation	Motivation: Allgemein	26
CSR-Motivation	Motivation: Philanthropie	13
Stakeholder-Erwartungshaltung	Erwartungshaltung von Kunden	35
Stakeholder-Erwartungshaltung	CSR als Kaufkriterium für Kunden bzw. Konsumenten	22
Stakeholder-Erwartungshaltung	Öffentliche Wahrnehmung durch Kunden	21
Stakeholder-Erwartungshaltung	Vorschriften durch den nationalen Gesetzgeber	25
Stakeholder-Erwartungshaltung	Vorteile durch Mitarbeiter	19
Stakeholder-Erwartungshaltung	Vorteile durch Kunden oder Konsumenten	15
Unternehmenskultur	Soziale Unternehmenskultur als Auslöser und Treiber	71
Unternehmensergebnis	Vorteile (allerdings nicht messbar)	65
Unternehmensergebnis	Messbare monetäre Vorteile (neben Mehrumsatz)	22
Unternehmensergebnis	Keine Vorteile	20
Unternehmensergebnis	Verlust durch CSR-Aktivitätskosten	8
Unternehmens-Image	Branchenrelevanz (aus Unternehmenssicht)	27
Unternehmens-Image	Risiko durch schlechtes Image	26
Unternehmens-Image	Chancen durch positives Image	24
Unternehmens-Image	Konzeptuell/Strategisch	19
Unternehmens-Image	Trend	13
Unternehmens-Image	Greenwashing	13
CSR-Standards	Beispiele	47
CSR-Standards	Internationaler Kontext	23
CSR-Standards	Gesetze in Niedrigkostenländern	18
CSR-Standards	Gesetze in Hochkostenländern	14
CSR-Standards	Trend	10
CSR-Standards	Mangel	7
Nicht-Regierungs-Organisationen	Überwachung von Unternehmensaktivitäten	9
Nicht-Regierungs-Organisationen	Trend	6

CSR-Skandale	Beispiele	28
CSR-Implementierung (ohne SCM)	Proaktiv/Reaktiv	12
CSR-Implementierung (ohne SCM)	Trend	11
CSR-Implementierung (ohne SCM)	Konzeptuell/Strategisch	10
CSR-Implementierung (ohne SCM)	Risikomanagement	10
Treiber und Barrieren	Führung durch Topmanagement und direkte Vorgesetzte	46
Treiber und Barrieren	Individuelle Mitarbeiterwerte	42
Treiber und Barrieren	Vorteile größerer Unternehmen	12
Treiber und Barrieren	Verfügbare Unternehmensressourcen/-mittel	8
Supply Chain Management	Konzeptuell/Strategisch	45
Supply Chain Management	Trend	20
Supply Chain Management	CSR in der Supply Chain	20
Supply Chain Management	Definition/Abgrenzung	12
Supplier Relationship Management	Nutzen guter Beziehungen	16
Supplier Relationship Management	Ziele	12
CSR-Umsetzung im Einkauf	Unternehmensbeispiele	25
CSR-Umsetzung im Einkauf	Konzeptuell/Strategie	45
CSR-Umsetzung im Einkauf	Begünstigende Faktoren	35
CSR-Umsetzung im Einkauf	Hemmende Faktoren	20
CSR-Umsetzung im Einkauf	Lieferantenauswahl	20
CSR-Umsetzung im Einkauf	Lieferanten-Monitoring	23
CSR-Umsetzung im Einkauf	Lieferantenbewertung	12
CSR-Umsetzung im Einkauf	Lieferantenentwicklung	28
CSR-Umsetzung im Einkauf	Trend	23
Wissenschaftlicher Charakter	Empirische quantitative Umfragen	33
Wissenschaftlicher Charakter	Empirische qualitative Umfragen	32
Wissenschaftlicher Charakter	Literaturzusammenfassungen	29
Theoretischer Hintergrund (PSR)	Principal-Agent-Theory	4
Theoretischer Hintergrund (PSR)	Spiel-Theorie	2
Theoretischer Hintergrund (PSR)	Resource-based-Theory	2
Theoretischer Hintergrund (PSR)	Stakeholder-Theory	2
Theoretischer Hintergrund (PSR)	Stewardship-Theory	1
Theoretischer Hintergrund (PSR)	Learning-Theory	1
Theoretischer Hintergrund (PSR)	Contingency-Theory	1
Theoretischer Hintergrund (PSR)	Rough-Set-Theory	1
Theoretischer Hintergrund (PSR)	Social-Identity-Theory	1
Theoretischer Hintergrund (PSR)	Theory of reasoned Action	1

Tabelle 4: Katalogisierung der Literaturerkenntnisse nach Unterkategorien

Laut den Inhaltszusammenfassungen befassen sich viele der Veröffentlichungen, ohne hierbei empirische Daten zu erheben, mit der Definition und Abgrenzung von CSR. Weiterhin werden internationale Standards deskriptiv verglichen und Beispiele von Verstößen aufgezeigt. Hierbei wird auch der steigende Einfluss von NGOs diskutiert, welche Verstöße medienwirksam publizieren. CSR-Aktivitäten werden primär als Maßnahmen zur Risikominimierung und konkret zum Schutz des Unternehmensimages dargestellt. Es wurden lediglich 60 Studien identifiziert, die empirische Datenerhebungen beinhalten. Dabei bedienten sich nur 16 eines theoriegeleiteten Ansatzes, der Großteil der empirischen Studien war von explorativer Natur. Es konnte kein priorisierter theoretischer Ansatz festgestellt werden, sondern die Anwendung von zehn verschiedene Theorien. Mit absolut nur vier Nennungen war hierbei die Principal-Agent-Theorie führend. Als Untersuchungsobjekt diente fast immer die Unternehmensebene, auf individuelle Mitarbeiter wurde nicht eingegangen. Dabei sind alle Untersuchungen Querschnittstudien, es wurden keine Längsschnittstudien identifiziert. Innerhalb der empirischen Studien werden primär Gründe für die Implementierung von CSR im Einkauf erfragt und hierbei vorrangig die Erwartungshaltung von externen Stakeholdern identifiziert. Weiterhin werden Konsequenzen von CSR-Aktivitäten erfragt, hierbei wurden allerdings keine übereinstimmenden Erkenntnisse gewonnen.

In Bezug auf die Implementierung von CSR im Einkauf wurden oftmals branchenübergreifend Vorgehensweisen erfragt, wie zum Beispiel Aspekte von Auswahl, Bewertung und Monitoring von Lieferanten sowie bezüglich der Eskalation im Falle von Fehlverhalten. Wirksamkeit und Einfluss solcher Werkzeuge konnten nicht gemessen werden. Als wesentliche Treiber der CSR-Implementierung wurden Mitarbeiterwerte und die Führung durch Topmanagement und den direkten Vorgesetzten identifiziert.

Um die Ergebnisse weiter zu verdichten wurden im nächsten Schritt nur noch Veröffentlichungen in Fachzeitschriften berücksichtigt, welche durch das VHB-Jourqual-Rating als qualitativ hochwertig eingestuft werden konnten. Daraufhin wurde die Betrachtung auf einen jüngeren Veröffentlichungszeitraum eingegrenzt, um die Aktualität der Ergebnisse stärker zu fokussieren. Weiterhin wurden mit wenigen Ausnahmen nur Fachzeitschriften berücksichtigt, die seit dem Jahr 2000 mindestens vier relevante Veröffentlichungen publiziert hatten. Durch diese Eingrenzung wurde der Pool auf 310 Veröffentlichungen in 26 Fachzeitschriften reduziert.

In einem weiteren Schritt wurde die Auswahl allerdings wieder etwas erweitert durch drei zusätzliche Veröffentlichungen, die aufgrund ihrer Titel oder Inhaltszusammenfassungen

als thematisch relevant erachtet wurden, obwohl sie basierend auf den Fachzeitschriften, in denen sie erschienen waren, keine Beachtung gefunden hätten.

Tabelle 5 zeigt die 26 relevanten Fachzeitschriften in alphabetischer Reihenfolge.

Anzahl Veröffentlichungen	Journals
23	Academy of Management Journal
24	Academy of Management Review
4	Corporate Social Responsibility and Environmental Management
5	Entrepreneurship Theory and Practice
5	Greener Management International
4	Harvard Business Review
8	International Journal of Management Reviews
8	International Journal of Operations and Production Management
8	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management
28	International Journal of Production Economics
8	International Journal of Production Research
4	Journal of Academy of Marketing Science
54	Journal of Business Ethics
17	Journal of Cleaner Production
12	Journal of Management Studies
12	Journal of Management
6	Journal of Marketing
14	Journal of Operations Management
9	Journal of Purchasing and Supply Management
13	Journal of Supply Chain Management
4	Organizational Research Methods
4	Organizational Science
4	Production and Operations Management
15	Strategic Management Journal
12	Supply Chain Management
5	Supply Chain Management: An international Journal

Tabelle 5: Thematisch relevante Fachzeitschriften

Abbildung 3 zeigt die Anzahl der Veröffentlichungen gemäß dem Veröffentlichungszeitraum.

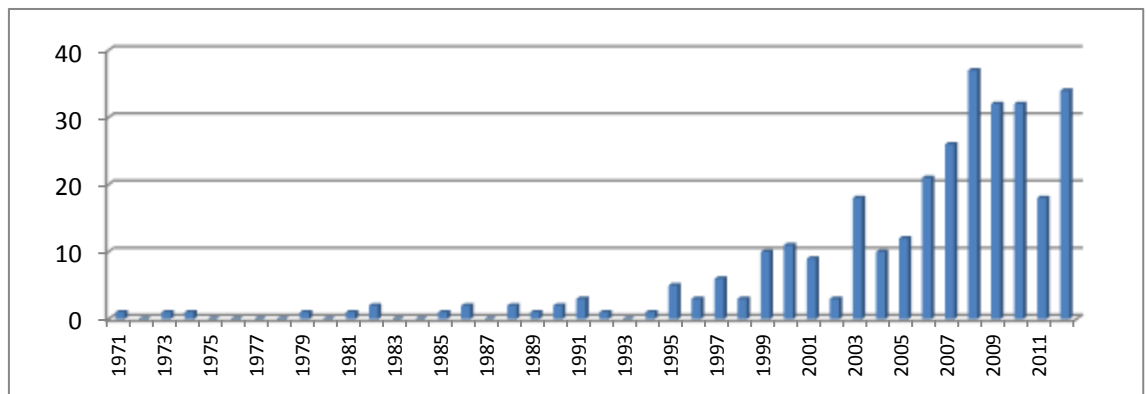


Abbildung 3: Wissenschaftliche Veröffentlichungen zu CSR im Einkauf

Konkretisierung der Forschungslücke

Im nächsten Schritt wurden mithilfe des Kategoriensystems diejenigen verbleibenden Veröffentlichungen identifiziert, die sich thematisch der zuvor identifizierten Forschungslücke widmeten. Hierunter fallen Treiber der CSR-Implementierung im Einkauf auf individueller Ebene und die zugrundeliegenden Wirkmechanismen, speziell der Einfluss der Mitarbeiterwerte und der direkten Führung der Einkaufsmitarbeiter, sowie wissenschaftliche Theorien die sich auf das Verhalten und die Motivation von Individuen beziehen.

Durch die Anzahl der identifizierten Veröffentlichungen konnte die Relevanz der individuellen Betrachtungsebene vorläufig bestätigt werden. So wurden in 42 Veröffentlichungen die Mitarbeiterwerte und in 44 Veröffentlichungen die direkte Führung als maßgebliche Treiber von CSR-Aktivitäten identifiziert. Diese beiden Aspekte wurden mit Abstand am häufigsten als treibende Elemente identifiziert.

Nur eine vergleichsweise geringe Anzahl von Veröffentlichungen konnte der theoriegeleiteten Forschung zugeordnet werden. Für weitere Forschungsarbeiten wurde von SARKIS et al. (2011) hierzu die Principal-Agent-Theorie konkret empfohlen.¹³² Sie kann hinsichtlich CSR im Einkauf auf das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern bezogen werden und somit als Basis für Empfehlungen hinsichtlich Mitarbeiterführung und Governance-Systemen dienen. Somit scheint die Theorie eine passende Grundlage zu bieten, um den zuvor identifizierten Treiber der direkten Führung eingehend zu

¹³² Vgl. Sarkis, J.; Zhu, Q.; Lai, K.-H, 2011, S. 11.

untersuchen. AGUINIS und GLAVAS (2012) weisen in Bezug auf individuelle Mitarbeiterwerte als Motivationsgrundlage und Treiber von CSR-Aktivitäten auf die Stewardship-Theorie hin.¹³³

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass gemäß den identifizierten Kategorien als Ergebnis der eigenen Literaturrecherche den Empfehlungen der Literaturzusammenfassungen in Bezug auf den erforderlichen Forschungsbeitrag zunächst gefolgt werden kann. Daher werden im nächsten Schritt alle Veröffentlichungen studiert, die sich in Bezug auf CSR im Einkauf mit Mitarbeiterwerten und -motivation, dem Einfluss des Topmanagements und der direkten Führung oder der Principal-Agent- beziehungsweise Stewardship-Theorie befassen, dabei aber nicht unbedingt theoriegeleitet vorgehen.

Tabelle 6 zeigt alle Veröffentlichungen, die zur Klärung des aktuellen Stands der Forschung im nächsten Abschnitt inhaltlich strukturiert wurden.

Journal	Rating	JQ 2.1 Index	Veröffentlichung
Academy of Management Review	A+	3,07	Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997): Toward a Stewardship Theory of Management
Business Horizons	E	4,75	Hernandez, M. (2012): Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. Kehr, H. M. (2004) Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. Schoorman, F.D., Mayer, R.C., Davis, J.H. (2007): An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future. Carroll, A.B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders.
Entrepreneurship: Theory and Practice	A	8,18	Davis, J.H., Allen, M.R., Hayes H.D. (2000): Is Blood thicker than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. Pearson, A. V.; Marler, L.E. (2010): A Leadership Perspective of Reciprocal Stewardship in Family Firms
International Journal of	B	7,34	Zakra, A. S.; Hayton, J.C.; Neubaum, D.O.; Dibrell, C.; Craig, J. (2008): Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N. (2011): Leader-member exchange, subordinate stewardship, and hierarchical governance
International Journal of Production Economics	B	7,55	Gallea, D.; Ghobadian, A.; Chen, Y. (2012): Corporate responsibility, supply chain partnership and performance: An empirical examination Goebel, P.; Reuter, C.; Pibemik, R.; Stohmann, C. (2012): The influence of ethical culture on supplier selection in the context of sustainable sourcing Gopalakrishnan, K.; Yusuf, Y.Y.; Musa, A.; Abubakar, T.; Ambusa, H.M. (2012): Sustainable supply chain management: A case study of British Aerospace Klassen, R.D.; Vereecke, A. (2012): Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk, (opportunity), and performance Waldmann, D.A.; Stegle, D.S.; Javidan, M. (2006): Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility
Journal of Business Ethics	C	6,82	Blome, C.; Paulraj, A. (2012): Ethical Climate and Purchasing Social Responsibility: A Benevolence Focus Gullett, J.; Do, L.; Canuto-Carrasco, M.; Brister, M.; Turner, S.; Caldwell, C. (2009): The Buyer-Supplier Relationship: An Integrative Model of Ethics and Trust Hernandez, M. (2008): Promoting stewardship behaviour in organizations: A leadership model Kaptein, M. (2009): Ethics programmes and ethical culture: A next step in unravelling their multi-faceted relationship Guazi, A.; O'Brien D. (2010): An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility
Journal of Business	B	7,6	Salam, M. (2009): Corporate Social Responsibility in purchasing and supply chain Carter, Craig R.; Jennings, Marianne M. (2004): THE ROLE OF PURCHASING IN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A STRUCTURAL EQUATION ANALYSIS
Journal of Cleaner Production	C	6,16	Ciliberti, F.; Haan, J. de; Groot, G. de; Pontorandolo, P. (2011): CSR codes and the principal-agent problem in supply chains: Four case studies Zhu, Q.; Sarkis, J.; Lai, K.-H. (2007): Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry
Journal of International Business Studies JIBS	A	8,81	Waldmann, D.A.; Loque, M.S. de; Waskburn, N.T.; House, R.J.; Adetoun, B.; Barasa, A. (2006): Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A globe study of 15 countries
Journal of Management	B	7,55	Waldmann, D.A.; Stegle, D.S.; Javidan, M. (2006): Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility
Journal of Marketing	A+	9,46	Schepers, J.; Falk, T.; Flugler, K. de; Jong, A. de; Hammerschmidt, M. (2012): Principles and Principals: Do Customer Stewardship and Agency Controls Complement or Complement When Shaping Frontline Employee Behaviour?
Journal of Purchasing and Supply Management	C	6,48	Schneider, L.; Wallenburg, C.M. (2012): Implementing sustainable sourcing - Does purchasing need to change? Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K. (2012): The impact of stakeholder orientation on sustainability and cost prevalence in supplier selection decisions Walker, H.; Mienozzyk, J.; Johnson, T.; Spence, R. (2012): Sustainable procurement: Past, present and future. Sustainable Procurement Adrien-Kirby, A.J.; Hojmoose, S. (2012): Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda
Journal of Supply Chain Management	B	7,49	Pageit, J.M.; Vlu, Z. (2009): Building a more complex theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars.
Nonprofit Management and Leadership	B	7,23	Caers, R.; Du Bois, C.; Jegers, M.; Gieter, S. de; Schepers, C.; Pepermans, R. (2006): Principal-Agent Relationship on the Stewardship-Agency Axis
Organization Science	A	8,9	Le-Breton-Miller, I.; Miller, D.; Lester H. (2012): Stewardship or Agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family business.
Zeitschrift für Betriebswirtschaft ZfB	B	7,01	Grunder, J. (2008): Are managers agents or stewards of their principals?
Zeitschrift für Personalforschung	C	6,74	Fisch, J.H. (2003): Innere Kündigung als Folge einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung
Sustainable Procurement	n/a	n/a	Giunipero, L.C.; Hooker, R.E.; Denslow, D. (2012): Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. Sustainable Procurement
Resources	n/a	n/a	Diabat, A.; Govindan, K. (2011): An analysis of the drivers affecting the implementation of green supply chain management
Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung	n/a	n/a	Velte, P. (2010): Stewardship-Theorie
Long Range Planning	n/a	n/a	Burke, L.; Logsdon, J. (1996): How Corporate Social Responsibility Pays off
Veröffentlichungen außerhalb wissenschaftlicher Fachzeitschriften	n/a	n/a	Jensen, M. (1994): Self-Interest, Altruism, Incentives and Agency Theory Pomeroy, A. (2005) Corporate Social Responsibility (CSR): An Examination of Customer Awareness, Evaluation, And Purchase Action Friedman, E. (2005): Three models of Corporate Social Responsibility: Implications for Public Policy

Tabelle 6: Eingrenzung der relevanten Veröffentlichungen

¹³³ Vgl. Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 941.

2.3 Strukturierung der identifizierten Literaturinhalte

Im weiteren Verlauf werden die relevanten Veröffentlichungen einzeln gelesen und ausgewertet, um die identifizierten Treiber und Barrieren genauer zu betrachten und somit den aktuellen Stand der Forschung in Bezug auf Treiber der CSR-Implementierung auf individueller Ebene darzustellen. Hierzu wurden mehrere übergeordnete Themengebiete gebildet.

Spannungsfeld zwischen Kosten und Vorteilen von CSR im Einkauf

Eine zentrale Herausforderung bei der Umsetzung von CSR-Aktivitäten im Einkauf ist das Spannungsfeld zwischen dem direkt entstehenden Arbeitsaufwand durch Lieferanten-Assessments sowie gegebenenfalls steigenden Einkaufspreisen auf Funktionsebene gegenüber indirekt eintretenden Vorteilen auf Unternehmensebene durch höhere Arbeits- und Sicherheitsstandards. Dieses Spannungsfeld mündet oftmals in einem Entscheidungsdilemma der individuellen Einkaufsverantwortlichen und ist Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen.¹³⁴ Der Aufwand zur Sicherstellung von CSR-Standards bei Lieferanten in Emerging Markets ist aufgrund geringerer Kontrollaktivitäten lokaler Behörden und daraus resultierenden größeren Herausforderungen bei Lieferanten-Assessments vergleichsweise hoch.¹³⁵

Ethische Unternehmenskultur

Als unterstützender Faktor der Implementierung von CSR im Einkauf auf individueller Ebene wird oftmals eine ethische Unternehmenskultur genannt.¹³⁶ Eine ethische Unternehmenskultur ist „... aiming at influencing individual behavior of employees by establishing mechanisms that signal which behavior is desirable and which is unacceptable.“¹³⁷ Es sollen Richtlinien und Leitplanken für das Verhalten von Individuen gesetzt werden. Eine ethische Unternehmenskultur wird durch formelle und informelle Einflussfaktoren bestimmt.¹³⁸ Als formelle Einflussfaktoren gelten Mission Statements, Richtlinien, Vorgaben, Ziele und Belohnungen. Unter informelle Einflussfaktoren fällt

¹³⁴ Vgl. Goebel, P. et al., 2012, S. 8.; Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 271.; Giunipero, L. C.; Hooker, R. E.; Denslow, D., 2012, S. 262.; Gullett, J. et al., 2009, S. 337.

¹³⁵ Vgl. Ciliberti, F. et al., 2011, S. 887.

¹³⁶ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 13.; Gopalakrishnan, K. et al., 2012, S. 195.; Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 168.; Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 50 f.; Salam, M. A., 2009, S. 10.

¹³⁷ Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 272.

¹³⁸ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 13.

beispielsweise das Verhalten von Vorgesetzten und Kollegen.¹³⁹ Eine dominante Rolle spielt hierbei das Verhalten des Topmanagements als Vorbild: „... our results complement earlier studies that highlight the importance of top management in enhancing ethical behavior within organizations.“¹⁴⁰ So wird hervorgehoben, dass das Vorleben ethischer Verhaltensweisen einen positiven Einfluss auf die ethische Einstellung von Mitarbeitern hat: „... purchasing managers‘ perception of top management behavior has an impact on how social and environmental sustainability criteria are incorporated in the supplier selection process.“¹⁴¹ Dabei wird angemerkt, dass ein vorgelebtes neutrales Verhalten nicht ausreicht, um ethische Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu fördern.¹⁴² Weiterhin kann informelles unethisches Verhalten des Topmanagements die Effekte von formellen Richtlinien überschreiben, da Vorgesetzte oftmals als Vorbilder angesehen und nachgeahmt werden.¹⁴³ Somit ist echtes Commitment notwendig.¹⁴⁴ Hierbei ist Authentizität gefordert: „... corporate leaders can also strongly impact PSR [Purchasing Socially Responsibility] by influencing organizational culture through their own examples; these managers influence PSR by not only ‘talking the talk’ but also ‘walking the talk.’“¹⁴⁵

Einzelne Studien konnten einen starken Einfluss einer ethischen Unternehmenskultur auf die Umsetzung von CSR im Einkauf belegen: „... we provide evidence that a formalized ethical culture is a means to achieve the desired behavior of PSM [Purchasing and Supply Management] employees and thus, the desired outcome.“¹⁴⁶

Führung und Support durch das Topmanagement

Die Führung durch das Topmanagement wird in verschiedenen empirischen Untersuchungen als sehr wichtiger Treiber bezeichnet.¹⁴⁷ Manche Autoren sehen sie sogar als den wichtigsten Treiber für die Implementierung von CSR im Einkauf.¹⁴⁸

Das Vorleben ethischer Verhaltensweisen kann einen positiven Einfluss sowohl auf die Umsetzung von formalisierten Vorgaben haben, als auch auf die Bewältigung von

¹³⁹ Vgl. Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 272.; Gopalakrishnan, K. et al., 2012, S. 195.

¹⁴⁰ Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 14.

¹⁴¹ Goebel, P. et al., 2012, S. 10.

¹⁴² Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 4.

¹⁴³ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 14.

¹⁴⁴ Vgl. Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 48.

¹⁴⁵ Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 168.

¹⁴⁶ Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 279.

¹⁴⁷ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 2 ff.; Giunipero, L. C.; Hooker, R. E.; Denslow, D., 2012, S. 258 ff.; Goebel, P. et al., 2012, S. 7 ff.; Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 168.; Klassen, R. D.; Vereecke, A., 2012, S. 103.; Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 48.; Salam, M. A., 2009, S. 5.

¹⁴⁸ Vgl. Zhu, Q.; Sarkis J., 2004, S. 282.; Zhu, Q.; Sarkis, J.; Lai, K.-H., 2008, S. 263.

schwierigen Aufgaben, die Eigeninitiative und Kreativität erfordern.¹⁴⁹ Im Fall von Widersprüchen zwischen formalisierten Vorgaben auf der einen und durch das Topmanagement vorgelebten ethischen Verhaltensweisen auf der anderen Seite können letztere einen ausschlaggebenden Einfluss auf Mitarbeiter ausüben.¹⁵⁰ Somit ist der Einfluss des Topmanagements auf die Entscheidungsträger im Einkauf nicht zu unterschätzen: „... our findings suggest that top management leadership does indeed have a direct effect on whether purchasing managers implement PSR.”¹⁵¹

Durch die Definition einer Unternehmensvision kann das Topmanagement klare Leitlinien und Zielvorgaben für alle am Prozess beteiligten Individuen kommunizieren.¹⁵² Es kann diese durch eigene Initiativen als authentisches Rollenvorbild vorleben.¹⁵³ Es ist für den Erfolg von CSR-Strategien im Einkauf notwendig, dass diese mit dem Management abgestimmt sind und von diesem unterstützt werden.¹⁵⁴ Auch die Sicherstellung der hinreichenden Motivierung von Einkaufsverantwortlichen und hierbei speziell die Harmonisierung von Zielvorgaben sollte Teil einer solchen übergeordneten Strategie sein.¹⁵⁵

KLASSEN und VEREECKE (2012) konstatieren hierzu: „First, given the challenges and ambiguity of social issues for supply chain managers, managers must be explicitly prompted to (or rewarded for) expanding their definition of performance beyond traditional metrics such as cost or quality.”¹⁵⁶ Weiterhin wird als essentieller Erfolgsfaktor angeführt, dass nur das Management die Möglichkeit besitzt, notwendige Ressourcen und Unterstützung für den Einkauf bereitzustellen.¹⁵⁷

Allerdings wird auch darauf hingewiesen, dass eine Grundvoraussetzung für die Unterstützung durch das Topmanagement dessen Einschätzung von Nutzen und Aufwand sind.¹⁵⁸

¹⁴⁹ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 5.; Salam, M. A., 2009, S. 5.

¹⁵⁰ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 266.

¹⁵¹ Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 168.

¹⁵² Vgl. Giunipero, L. C.; Hooker, R. E.; Denslow, D., 2012, S. 258.

¹⁵³ Vgl. Giunipero, L. C.; Hooker, R. E.; Denslow, D., 2012, S. 266.; Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 48.

¹⁵⁴ Vgl. Giunipero, L. C.; Hooker, R. E.; Denslow, D., 2012, S. 268.

¹⁵⁵ Vgl. Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 48.

¹⁵⁶ Klassen, R. D.; Verecke, A., 2012, S. 114.

¹⁵⁷ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 266.

¹⁵⁸ Vgl. Giunipero, L. C.; Hooker, R. E.; Denslow, D., 2012, S. 262.

Führung durch direkte Vorgesetzte

Als Ergebnis von empirischen Studien wird die direkte Mitarbeiterführung im Einkauf als Erfolgsfaktor für die operative Umsetzung von CSR-Aktivitäten angesehen.¹⁵⁹ Als einer der Gründe wird die oftmals mangelnde Erfahrung von Einkaufsmitarbeitern im Umgang mit CSR-Aspekten genannt. In solchen Fällen ist der Mitarbeiter im Arbeitsalltag auf Anweisungen und Unterstützung angewiesen, um die richtigen Entscheidungen zu treffen.¹⁶⁰

Prinzipiell ist es die Aufgabe des Managements, durch proaktive Trainingsmaßnahmen sicherzustellen, dass die Mitarbeiter über die notwendigen Kenntnisse verfügen, um ihren Aufgaben gerecht zu werden.¹⁶¹ Neben der Vermittlung der erforderlichen Kenntnisse ist es auch notwendig, dass Einkaufsmitarbeiter durch ihre Vorgesetzten im Arbeitsalltag regelmäßig für CSR sensibilisiert werden.¹⁶² Zu den Aufgaben des Vorgesetzten gehört ebenfalls, sich regelmäßig zu vergewissern, ob die Aktivitäten der Mitarbeiter auch zu den gesetzten Zielen führen und im Falle von Abweichungen unterstützend einzugreifen.¹⁶³

Es wird vermerkt, dass das Potenzial der direkten Führung bei der Umsetzung von CSR im Einkauf oftmals nur in geringem Maße ausgeschöpft wird: „Unfortunately, management of social issues in the supply chain lags far behind.“¹⁶⁴

Einkaufsmitarbeiter als operative Umsetzungsverantwortliche

Letztendlich sind im Arbeitsalltag individuelle Einkaufsmitarbeiter für die operative Umsetzung von CSR im Einkauf verantwortlich: „... at the end of the day, individual employees are the ultimate decision makers.“¹⁶⁵ Die Lieferantenauswahl nimmt dabei eine zentrale Position ein: „The supplier selection decision is one of the most fundamental and important decisions made by buyers and organizations.“¹⁶⁶ Daher sind die Verhaltensweisen der Einkaufsmitarbeiter und deren zugrundeliegenden Mechanismen Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen.¹⁶⁷

¹⁵⁹ Vgl. Goebel, P. et al., 2012, S. 15.; Gopalakrishnan, K. et al., 2012, S. 195.; Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 51.; Zhu, Q.; Sarkis J., 2004, S. 282.; Klassen, R. D.; Vereecke, A., 2012, S. 103.

¹⁶⁰ Vgl. Goebel, P. et al., 2012, S. 15.

¹⁶¹ Vgl. Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 40.; Zhu, Q.; Sarkis, J.; Lai, K.-H, 2008, S. 263.

¹⁶² Vgl. Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 51.

¹⁶³ Vgl. Zhu, Q.; Sarkis, J.; Lai, K.-H, 2008, S. 270.

¹⁶⁴ Klassen, R. D.; Vereecke, A., 2012, S. 103.

¹⁶⁵ Goebel, P. et al., 2012, S. 8.

¹⁶⁶ Bai, C.; Sarkis, J., 2010, S. 253.

¹⁶⁷ Vgl. Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 953 ff.; Stead, W. E.; Worrell, D. L.; Stead, J. G., 1990, S. 239.

Es wird unterstrichen, dass Mitarbeiter die Zielsetzung in Bezug auf CSR im Einkauf verstehen und akzeptieren müssen: „... a meaningful code of ethics cannot rely on blind obedience. It must be accepted and internalized by the employees who are required to implement it.“¹⁶⁸ Diesbezüglich wird die Notwendigkeit der Mitarbeiterzufriedenheit hervorgehoben.¹⁶⁹

Es ist wichtig, dass den Mitarbeitern verdeutlicht wird, dass sie verantwortlich für die Ergebnisse ihrer Handlungen sind. Sie müssen die Möglichkeit haben, Missstände offen anzusprechen und die aktuelle Vorgehensweise gegebenenfalls in Frage zu stellen: „... emphasize each individual’s accountability and responsibility for his or her own actions and an obligation to question authority when something seems wrong.“¹⁷⁰

Individuelle Werte von Einkaufsmitarbeitern

Die individuelle Einstellung der Einkaufsmitarbeiter, ihre persönlichen Werte und ihre Berufsethik werden von mehreren empirischen Untersuchungen als wichtiger Treiber für die Umsetzung von CSR im Einkauf genannt.¹⁷¹ Einzelne Untersuchungen bezeichnen die Mitarbeiterwerte sogar als den wichtigsten Auslöser: „... individual values were found to be the strongest predictor of PSR [Purchasing Social Responsibility]“¹⁷²

Eine soziale Werte- und dementsprechende Handlungsorientierung von Einkaufsmitarbeitern stellt keine strikte Grundvoraussetzung für die Umsetzung von CSR im Einkauf dar.¹⁷³ Allerdings sind Werte Auslöser von individuellen Initiativen: „However, employees’ values play a vital role when employees decide to initiate actions on their own or when employees are chosen to develop or manage a PSR effort.“¹⁷⁴ Daher wird in der Literatur die Empfehlung ausgesprochen, Mitarbeiter mit einer ausgeprägten berufsethischen Einstellung für die Umsetzung von CSR im Einkauf auszuwählen.¹⁷⁵

Intrinsische Motivation

Intrinsische Motivatoren sind personenbezogen und abhängig von Werten und resultierenden Einstellungen. Intrinsische Mitarbeitermotivation ist in hohem Maße wichtig für

¹⁶⁸ Stead, W. E.; Worrell, D. L.; Stead, J. G., 1990, S. 239.

¹⁶⁹ Vgl. Gopalakrishnan, K. et al., 2012, S. 196.

¹⁷⁰ Trevino, L. K. et al., 1999, S. 143.

¹⁷¹ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 572.; Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 168 ff.

¹⁷² Salam, M. A., 2009, S. 10.

¹⁷³ Vgl. Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 168.

¹⁷⁴ Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 169.

¹⁷⁵ Vgl. Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 170.

Eigeninitiative und eigenverantwortliches Handeln: „Intrinsic rewards can be very powerful for those employees for whom sustainability has some resonance. And the [empirical] example certainly shows some evidence of such an outcome”¹⁷⁶

Neben den persönlichen Werten hat auch eine ethische Unternehmenskultur einen positiven Einfluss auf die intrinsische Mitarbeitermotivation.¹⁷⁷ Gleiches gilt für formalisierte ethische Vorgaben.¹⁷⁸ Solche Vorgaben führen zu Diskussionen unter den Mitarbeitern und somit zum Austausch von persönlichen ethischen Vorstellungen und Ansprüchen. Es wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, der Erwartungshaltung der Gesellschaft gerecht zu werden.¹⁷⁹ Allerdings ist davon auszugehen, dass die Erwartungshaltung der Gesellschaft abhängig vom regionalen und kulturellen Kontext ist.

Extrinsische Motivation

Extrinsische Motivatoren können in zwei verschiedene Formen unterschieden werden, Belohnungen und Bestrafungen: „... incentives aim at rewarding employees for ethical behavior and punish them for unethical behavior“¹⁸⁰ Sie können formellen Elementen der Unternehmenskultur zugerechnet werden. Gleichzeitig sind sie aber auch Bestandteil der direkten Führung. Sie sollen das Mitarbeiterverhalten gezielt beeinflussen und sind besonders dann gefordert, wenn nicht davon ausgegangen werden kann, dass die persönliche Zielsetzung der Mitarbeiter der Zielsetzung des Managements entspricht.¹⁸¹

Bezüglich der Umsetzung von CSR im Einkauf wird in empirischen Studien hervorgehoben, dass Belohnungen sich oftmals auf traditionelle Einkaufsziele, wie Kosten, Qualität und Lieferzeit beziehen, ohne ethische Aspekte zu berücksichtigen.¹⁸² Dies ist besonders dann nachteilig, wenn Mitarbeiter nicht intrinsisch motiviert sind, CSR im Einkauf umzusetzen. „For those employees for whom sustainability did not resonate, extrinsic linkages between sustainability goals and employee outcomes were needed but generally absent.“¹⁸³

¹⁷⁶ Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 51.

¹⁷⁷ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 573.

¹⁷⁸ Vgl. Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 274.

¹⁷⁹ Vgl. Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 278.

¹⁸⁰ Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 272.

¹⁸¹ Vgl. Fisch, J. H., 2003, S. 220 f.; Jensen, M. C.; Meckling, W. H., 1976, S. 3 ff.

¹⁸² Vgl. Goebel, P. et al., 2012, S. 8.; Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 40.

¹⁸³ Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 51.

Die Gründe können in einer einseitig gewinnorientierten Zielsetzung liegen: „Commitment to ethics can easily be lost in an environment in which managers are expected to deliver increasing returns to shareholders.“¹⁸⁴ Es wird auch die Schwierigkeit hervorgehoben, ethisches Verhalten zu incentivieren: „... we argue that due to the difficulties and problems that arise when trying to incentivize ethical behavior in general and purchasing managers’ in particular, rewards and punishment may simply not be advanced enough to make a significant impact.“¹⁸⁵

Allerdings gibt es auch Stimmen, die formalisierte Belohnungen für ethische Verhaltensweisen im Einkauf empfehlen.¹⁸⁶ REUTER et al. (2012) kommen zum Beispiel zu dem Schluss: „Based on our [empirical] findings we conclude that firms that are able to enforce an incentive structure through a formalized ethical culture are more successful in pushing forward sustainable decision making in PSM.“¹⁸⁷

Laut empirischen Erkenntnissen reagieren Mitarbeiter unterschiedlich auf die Incentivierung von ethischem Verhalten. Dies kann die Unterschiede in der Bewertung erklären.¹⁸⁸

Mitarbeiterengagement gemäß formalisiertem Verhalten und darüber hinaus

In der Literatur wird auf den positiven Zusammenhang zwischen ethischer Führung und der Eigeninitiative von Mitarbeitern verwiesen.¹⁸⁹ Dabei wird hervorgehoben, dass das Eigenengagement der Mitarbeiter über formalisierte Vorgaben hinausreichen kann.¹⁹⁰ Ein solches Engagement wird als Erfolgsfaktor für die Umsetzung von CSR im Einkauf gesehen: „... PSR encompasses initiatives that focus on practices that are not required by law.“¹⁹¹

Weiterhin wird unterstrichen, dass ein Zwang zum strikten Befolgen von formalen Richtlinien und Anweisungen einen negativen Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf hat: “... purchasing managers who perceive that they have to strictly follow their supervisor’s instructions, will put less emphasis on the consideration of social sustainability criteria when selecting new suppliers.“¹⁹²

¹⁸⁴ Weaver, G. R.; Trevino, L. K.; Cochran, P. L., 1999, S. 44.

¹⁸⁵ Goebel, P. et al., 2012, S. 15.

¹⁸⁶ Vgl. Klassen, R. D.; Vereecke, A., 2012, S. 114.; Gopalakrishnan, K. et al., 2012, S. 196.; Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 40.

¹⁸⁷ Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 279.

¹⁸⁸ Vgl. Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 51.

¹⁸⁹ Vgl. Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 169.; Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 571.

¹⁹⁰ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 580.

¹⁹¹ Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 570.

¹⁹² Goebel, P. et al., 2012, S. 15.

Fazit

Somit wurde der aktuelle Stand der Forschung in Bezug auf Treiber und Barrieren der Implementierung von CSR im Einkauf auf individueller Ebene anhand einer eingehenden Literaturrecherche zusammengefasst und der inhaltliche Ausgangspunkt für das eigene Forschungsvorhaben kann wie folgt abgegrenzt werden: Intrinsische Motivatoren scheinen ein hohes Potential für die individuelle Umsetzung von CSR im Einkauf zu haben. Dieses Potential wird allerdings oftmals nicht voll ausgeschöpft. Weiterhin steht die intrinsische Motivationsgrundlage scheinbar im Widerspruch zu extrinsischen Motivatoren, welche innerhalb von traditionellen Einkaufszielen vergleichsweise stärker im Vordergrund stehen.

2.4 Auswahl der geeigneten Forschungsmethodik

Um einen Beitrag im Hinblick auf offene Forschungslücken zu leisten, sollte eine geeignete Methodik ausgewählt werden. Dabei wird wissenschaftlichen Untersuchungen in Abhängigkeit von der gewählten Methode eine unterschiedlich ausgeprägte Aussagekraft zugesprochen. So wird der theoriegeleiteten Forschung im Vergleich zu explorativer Forschung allgemein eine höhere Aussagekraft zugesprochen: „Without a theory, ... papers are more likely to conclude with less valuable descriptive insights. Thus, it is implied that papers that make use of a formal theoretical lens are always better papers than those that do not do.“¹⁹³ Dabei wird darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse theoriegeleiteter Forschung kritisch interpretiert werden müssen: „... a conclusion using a theory does not necessarily uncover the ‘truth’ as such, it just provides one way of looking at the issues and hence one interpretation for managerial implications.“¹⁹⁴

Intention und Seriosität der Anwendung von wissenschaftlichen Theorien sind nicht immer auf einem einheitlichen Niveau. Im Rahmen einer differenzierten Betrachtung kann die Anwendung von wissenschaftlichen Theorien in vier verschiedene Kategorien unterschieden werden.

Als „Theory Dressing“ bezeichnet man die Nennung von wissenschaftlichen Theorien, ohne dass sich die Forschungsinhalte oder das Forschungsdesign weiter auf die Theorie beziehen.

¹⁹³ Zorzini, M. et al., 2015, S. 82.

¹⁹⁴ Zorzini, M. et al., 2015, S. 86.

„Theory Matching“ bezeichnet eine theoriegeleitete Diskussion der Forschungsergebnisse, ohne dass es zuvor in den Forschungsinhalten oder dem Forschungsdesign einen Bezug zu dieser Theorie gab.

Unter die Bezeichnung „Theory suggestion and explanation“ fällt die gezielte Diskussion und Auswahl einer wissenschaftlichen Theorie, um mit deren Hilfe einen größtmöglichen Forschungsbeitrag zu leisten. Hierzu zählt das auf der Theorie basierende Postulieren von Hypothesen oder Modellen, welche im Laufe der Forschungsarbeit getestet werden.

Die vierte Kategorie wird als „Theory Expansion“ bezeichnet. Hierbei beeinflusst die Theorie nicht nur die Forschungsinhalte und das Forschungsdesign, sondern es wird auch basierend auf den Forschungserkenntnissen eine Erweiterung der bestehenden Theorie angestrebt.

Der „Theory Expansion“ wird der größte wissenschaftliche Mehrwert der vier Kategorien zugesprochen: „It is argued, that this is the strongest use of the theory as it makes the most powerful contribution in aiding understanding of the SRS phenomenon, thereby enabling managerial implications to be derived by the use of a theoretical lens.“¹⁹⁵

Bei der Auswahl von theoretischen Forschungsschwerpunkten ist allerdings Vorsicht geboten: „... using one theory alone may introduce bias to the conclusions. This suggests the need to experiment with different theories.“¹⁹⁶ Diesbezüglich wird auch auf den Bedarf nach solchen Theorien hingewiesen, die im Rahmen der bisherigen Forschungsarbeit noch nicht berücksichtigt wurden: „Further research will be needed to explore the sustainability phenomenon from alternative theoretical lenses, and this may further add to the existing findings, or indeed bring the existing findings into question.“¹⁹⁷

Um die relevantesten Theorien und ihre bestmögliche Anwendung zu ermitteln, werden zunächst diejenigen wissenschaftliche Theorien näher betrachtet, die in relevanten Veröffentlichungen zum Thema CSR im Einkauf hervorgehoben werden und sich mit dem Verhalten von Individuen beschäftigen. In Summe wurden sieben solcher Theorien identifiziert, die im nächsten Abschnitt vorgestellt werden.

Eine Übersicht von wissenschaftlichen Theorien über die Individualebene hinaus bieten die Literaturübersichten von SARKIS et al. (2011) und ZORZINI et al. (2015).¹⁹⁸

¹⁹⁵ Zorzini, M. et al., 2015, S. 83 ff.

¹⁹⁶ Zorzini, M. et al., 2015, S. 86.

¹⁹⁷ Zorzini, M. et al., 2015, S. 86.

¹⁹⁸ Sarkis, J.; Zhu, Q.; Lai, K.-H., 2011, S. 4 f.; Zorzini, M. et al., 2015, S. 83.

Theoretische Grundlagen

Stakeholder-Theorie

Die Stakeholder-Theorie geht auf FREEMAN (1984) zurück und fokussiert auf Parteien, die in einem Prozess im weitesten Sinne in Verbindung stehen.¹⁹⁹ Mithilfe der Stakeholder-Theorie wird diskutiert, wie weit die Verantwortung eines Unternehmens im Hinblick auf Konsequenzen seiner Geschäftsaktivitäten reicht. Interne Stakeholder sind hierbei Unternehmensmitarbeiter. Unter externe Stakeholder fallen Geschäftspartner und gegebenenfalls Teile der Gesellschaft.²⁰⁰ Sofern die Stakeholder-Theorie in Bezug auf CSR im Einkauf herangezogen wurde, lag der Fokus auf Individuen, die von niedrigen CSR-Standards in der Lieferkette betroffen sind. Solche Betroffenen können sowohl Mitarbeiter von Lieferanten sein, als auch Anwohner, die unter niedrigen Umweltstandards der Produktion leiden. Die Reichweite der Unternehmensverantwortung wird in der Literatur kontrovers diskutiert.²⁰¹ Generell wird einer ethischen Führung ein positiver Einfluss auf die Stakeholder zugesprochen.²⁰²

Principal-Agent-Theorie

Die Principal-Agent-Theorie geht auf JENSEN und MECKLING (1976) zurück und bezieht sich auf das Verhältnis zwischen Unternehmenseigentümern und Handlungsbevollmächtigten.²⁰³ Sie wird von CILIBERTI et al. (2011) in Bezug auf CSR im Einkauf herangezogen, um die aus Informationsasymmetrie und opportunistischem Verhalten resultierenden Agency-Probleme zwischen Einkaufsorganisationen und Lieferanten zu untersuchen. Als Agency-Problem kann zum Beispiel mangelnde Transparenz hinsichtlich CSR-Standards bei Lieferanten gesehen werden.²⁰⁴ Prinzipiell wird also von einem Misstrauensverhältnis zwischen beiden Parteien ausgegangen. Als Ergebnis der Untersuchung wird im Hinblick auf Transparenz zum einen der Einsatz eines Verhaltenskodexes empfohlen. Hierdurch kann die Erwartungshaltung einer Einkaufsorganisation formalisiert und ein diesbezüglich klarer Vertrag mit dem Lieferanten geschlossen werden. Weiterhin wird die Inanspruchnahme von Dienstleistern empfohlen, um die Einhaltung der Vereinbarung zu

¹⁹⁹ Vgl. Freeman, R. E., 1984.

²⁰⁰ Vgl. Klassen, R. D.; Vereecke, A., 2012, S. 104.; Freeman, R. E., 1984.

²⁰¹ Vgl. Park-Poaps, H.; Rees, K., 2010, S. 319.; Gallear, D.; Ghobadian, A.; Chen, W., 2012, S. 85.

²⁰² Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 573.

²⁰³ Vgl. Jensen, M. C.; Meckling, W. H., 1976.

²⁰⁴ Vgl. Ciliberti, F. et al., 2011, S. 893.

überprüfen. Somit kann Informationssymmetrie hergestellt werden, um opportunistisches Verhalten zu verhindern.²⁰⁵

Neben der Anwendung auf die Beziehung zwischen Einkaufsorganisationen und Lieferanten kann die Theorie auch auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bezogen werden. In diesem Zusammenhang wird untersucht, inwieweit Vorgesetzte Ihre Mitarbeiter zu zielkonformen Verhalten bewegen können. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter eine extrinsische Motivationsbasis haben sowie die Tendenz, Arbeitsleid vermeiden zu wollen.²⁰⁶

Stewardship-Theorie

Die Stewardship-Theorie geht auf DONALDSON (1990), DONALDSON und DAVIS (1991) und DAVIS et al. (1997) zurück.²⁰⁷ Sie geht davon aus, dass Mitarbeiter und Vorgesetzte wertebasierte Ziele zum Wohl des Unternehmens teilen. Prinzipiell kann also von einem Vertrauensverhältnis zwischen beiden Parteien ausgegangen werden. Mithilfe der Stewardship-Theorie kann untersucht werden, inwieweit die ethischen Werte von Vorgesetzten und ihre Führung das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. Hierbei wird ein positiver Zusammenhang zwischen ethischer Führung und der Eigeninitiative von Mitarbeitern angenommen. Unter das Stewardship-Verhalten von Vorgesetzten fallen hierbei die Incentivierung von ethischen Zielen sowie das Vorleben von berufsethischem Verhalten.²⁰⁸ Die Stewardship-Theorie diente bisher in keiner Veröffentlichung als theoretische Grundlage bezüglich CSR im Einkauf, allerdings wird sie im Zusammenhang mit der Motivationsgrundlage von Mitarbeitern im Kundenservice erwähnt.²⁰⁹

Soziale Lerntheorie

Die Lerntheorie als Teil der Führungstheorien bezieht sich auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Es wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter ihr Verhalten gemäß der Incentivierung ausrichten. Dies beinhaltet sowohl Belohnung als auch Bestrafung durch den Vorgesetzten. Damit rückt das Verhalten des Vorgesetzten in den Vordergrund und formale Vorgaben können vergleichsweise in den Hintergrund rücken. In

²⁰⁵ Vgl. Ciliberti, F. et al., 2011, S. 893.

²⁰⁶ Vgl. Jensen, M. C.; Meckling, W. H., 1976; Alewell, D., 1994, S. 69 f.; Fisch, J. H., 2003, S. 221.

²⁰⁷ Vgl. Donaldson, L.; Davis, J. H., 1991; Donaldson, L., 1990; Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997.

²⁰⁸ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 573 ff.

²⁰⁹ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 573 ff.

Bezug auf CSR im Einkauf wird die Relevanz der Rolle des Vorgesetzten und das angepasste Verhalten der Mitarbeiter unterstrichen.²¹⁰

Theorie des überlegten Handelns

Das Verhältnis zwischen Einkaufsorganisationen und Lieferanten wird vor dem Hintergrund der Theorie des überlegten Handelns diskutiert. Hierbei steht das Vertrauensverhältnis zwischen beiden Parteien im Vordergrund. Dem Vertrauen liegt ein sogenannter informeller psychologischer Vertrag zwischen beiden Parteien zu Grunde. Somit können im Falle einer vertrauensvollen Beziehung Verhaltensweisen an den Tag gelegt werden, die im Falle von Misstrauen zurückgehalten werden würden.²¹¹

Situative Führungstheorie

Die führungstheoretischen Situationsansätze machen in ihrer Logik den Führungserfolg davon abhängig, ob auf die jeweilige Situation mit angemessenen Führungsmethoden reagiert wird.²¹²

Theorie der sozialen Identität

Diese Theorie geht auf TAJFEL (1970) zurück und untersucht das Verhalten von Menschen innerhalb, von und gegenüber Gruppen. Dabei wird von einem menschlichen Streben nach positiver sozialer Identität ausgegangen. Dies bildet die Motivationsgrundlage für individuelle Handlungen.²¹³

2.5 Diskussion der Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfrage

In diesem Kapitel soll diskutiert werden, inwieweit der aktuelle Stand der Wissenschaft die in Kapitel 1.1 gestellte Forschungsfrage bereits ganz oder teilweise beantwortet. Die verbleibende Lücke stellt dann den Forschungsbedarf dieser Arbeit dar. Die initial gestellte Forschungsfrage lautete:

Wie sieht das optimale Governance- und Führungs-System von CSR im Einkauf aus, um Stewards zu fördern und dabei gleichzeitig Agents zu steuern?

²¹⁰ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 573 ff.

²¹¹ Vgl. Gullett, J. et al., 2009, S. 337.

²¹² Vgl. Northouse, P. G., 2004, S. 109 ff.

²¹³ Vgl. Tajfel, H., 1970, S. 96ff.

Zur detaillierten Betrachtung wurde die Forschungsfrage in Unteraspekte differenziert, welche nun vor dem Hintergrund der eigenen Literaturrecherche diskutiert werden sollen.

1. Kann man innerhalb einer Einkaufsabteilung von einer hohen intrinsischen Motivation bezüglich CSR im Einkauf ausgehen, basierend auf individuellen Mitarbeiterwerten?

In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass individuelle Werte zu eigenem Handeln motivieren beziehungsweise dieses stark beeinflussen. Die Forschungsfrage zur intrinsischen Motivation von Mitarbeitern in Bezug auf CSR im Einkauf wird positiv beantwortet, da in wissenschaftlichen Veröffentlichungen häufig unterstrichen wird, dass die Werte der Mitarbeiter einen wichtigen, wenn nicht sogar den wichtigsten Faktor für die Motivation zur Umsetzung von CSR im Einkauf darstellen und laut einigen Studien oftmals im hohen Maße vorhanden sind.²¹⁴ Die daraus resultierende Motivation wird mit intrinsischer Motivation gleichgesetzt und besitzt einen hohen Stellenwert für CSR im Einkauf. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, der Erwartungshaltung der Gesellschaft gerecht zu werden.²¹⁵

Neben den persönlichen Werten wird der ethischen Unternehmenskultur ein zusätzlicher positiver Einfluss auf die intrinsische Mitarbeitermotivation zugesprochen.²¹⁶ Somit kann festgehalten werden, dass prinzipiell von einer hohen intrinsischen Motivation hinsichtlich CSR im Einkauf ausgegangen werden kann.

2. Treffen im Falle einer hohen intrinsischen Motivation die theoretischen Annahmen der Stewardship-Theorie zu?

Die Stewardship-Theorie geht davon aus, dass Mitarbeiter und Vorgesetzte gemeinsame wertebasierte Ziele zum Wohl des Unternehmens haben. Im Rahmen der Literaturrecherche kann bestätigt werden, dass ein hoher Anteil von Mitarbeitern über ein ausgeprägtes

²¹⁴ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 573.; Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 168 ff.; Salam, M. A., 2009, S. 10.

²¹⁵ Vgl. Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 278.

²¹⁶ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 573.

Maß an intrinsischer Motivation verfügt, um CSR im Einkauf werteorientiert umzusetzen. Damit überschneiden sich persönliche und Unternehmensziele in hohem Maße. Somit kann anhand der Literaturrecherche auch diese Frage positiv beantwortet werden. Aus der Literaturrecherche wurde darüber hinaus deutlich, dass Eigenschaften von Stewards, wie das Eigenengagement über formalisierte Vorgaben hinaus, ein entscheidender Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von CSR im Einkauf sind. Weiterhin wird in wissenschaftlichen Veröffentlichungen mithilfe der Stewardship-Theorie bereits untersucht, inwieweit ethische Werte und Führung von Vorgesetzten das intrinsisch motivierte Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen.²¹⁷

3. Kann man die Stewardship- und Agency-Einstellungen, beziehungsweise Motivation und Befähigung, messen?

Die Frage kann aus der Literaturrecherche heraus nicht beantwortet werden. Es konnten trotz intensiver Recherche keine empirischen Studien identifiziert werden, die beide Theorien kombinieren oder die Grundeinstellung der Mitarbeiter gemäß Agency oder Stewardship messen.

4. Können Agents und Stewards bezüglich CSR im Einkauf im Tagesgeschäft jeweils angepasst geführt werden, um das Stewardship-Potential freizusetzen und Agency-Risiken abzusichern?

Auch diese Frage kann aus der Literaturrecherche heraus nicht eindeutig beantwortet werden. Erneut konnten trotz intensiver Recherche keine empirischen Studien identifiziert werden, die sich mit der kombinierten Führung von Agents und Stewards beschäftigen. Allerdings beschäftigt sich zum Beispiel FISCH (2003) auf theoretischer Ebene mit einer ähnlichen Fragestellung.

5. Bieten Elemente der Führungstheorie hierbei eine praktikable Hilfestellung?

²¹⁷ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 573 ff.

Prinzipiell scheint die Führungstheorie viele relevante Ansätze für die erfolgreiche Umsetzung von CSR im Einkauf zu bieten.²¹⁸ Allerdings wurde bisher nicht gemäß einer differenzierten Betrachtung von Agents und Stewards geforscht. Die Führung durch das Topmanagement wird in empirischen Untersuchungen als sehr wichtiger Treiber identifiziert.²¹⁹ Allerdings gab es auch diesbezüglich noch keine differenzierte Betrachtung gemäß Agency und Stewardship.

Fazit

Als Resümee kann die Forschungsfrage als wichtig erachtet werden, da Führungsaspekte im Allgemeinen und speziell im Hinblick auf die angepasste Führung von Mitarbeitern mit unterschiedlicher Motivationsbasis äußerst relevant sind. In der Literatur wird hervorgehoben, dass das Vorleben ethischer Verhaltensweisen durch Vorgesetzte einen positiven Einfluss auf die ethische Einstellung von Mitarbeitern hat.²²⁰ Auch die Sicherstellung der hinreichenden Motivierung von Einkaufsverantwortlichen ist Teil der Führungsaufgabe.²²¹ Dabei wird innerhalb der Führung die Bedeutung von Incentives hervorgehoben.²²² Allerdings wird in Bezug auf CSR im Einkauf auf die Schwierigkeit hingewiesen, soziales Verhalten zu incentivieren.²²³ Darüber hinaus gibt es unterschiedliche Einschätzungen von Incentives, da Mitarbeitergruppen laut den empirischen Erkenntnissen unterschiedlich auf extrinsische Incentives reagierten.²²⁴

Man kann diesbezüglich vermuten, dass die Agency- oder Stewardship-Einstellung einen Unterscheidungsfaktor darstellt. Dies wurde aber noch nicht hinreichend untersucht. Es wurde bestätigt, dass das Potenzial der Führung bezüglich der CSR-Umsetzung im Einkauf prinzipiell nur in geringem Maße ausgeschöpft wird.²²⁵ Dies gilt insbesondere für die Incentivierungen. Diesbezüglich wird in der Literatur auf weiteren Forschungsbedarf verwiesen.²²⁶

²¹⁸ Vgl. Goebel, P. et al., 2012, S. 15.; Gopalakrishnan, K. et al., 2012, S. 195.; Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 51.; Zhu, Q.; Sarkis J., 2004, S. 282.; Zhu, Q.; Sarkis, J.; Lai, K.-H., 2008, S. 270.; Klassen, R. D.; Vereecke, A., 2012, S. 103.

²¹⁹ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 568 ff.; Goebel, P. et al., 2012, S. 7 ff.; Giunipero, L. C.; Hooker, R. E.; Denslow, D., 2012, S. 258 ff.; Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 168.; Klassen, R. D.; Vereecke, A., 2012, S. 103.; Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 48.; Salam, M. A., 2009, S. 5.

²²⁰ Vgl. Goebel, P. et al., 2012, S. 10.; Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 568.; Giunipero, L. C.; Hooker, R. E.; Denslow, D., 2012, S. 258.; Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 48.

²²¹ Vgl. Klassen, R. D.; Vereecke, A., 2012, S. 13.

²²² Vgl. Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 272.

²²³ Vgl. Goebel, P. et al., 2012, S. 15.

²²⁴ Vgl. Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 51.

²²⁵ Vgl. Klassen, R. D.; Vereecke, A., 2012, S. 103.

²²⁶ Vgl. Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 272.

2.6 Implikationen für den weiteren Forschungsbedarf

Die Erkenntnisse der Literaturübersicht zeigen, dass operativen Einkaufsmitarbeitern eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung von CSR im Einkauf zukommt.²²⁷ Dabei kann von einer vergleichsweise hohen wertorientierten Motivationsgrundlage der Mitarbeiter ausgegangen werden.²²⁸ Allerdings ist zu beachten, dass dies vermutlich nicht auf alle Mitarbeiter zutrifft.²²⁹ Eine tragende Rolle bei der Implementierung von CSR im Einkauf hat die Mitarbeiterführung.²³⁰

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, aus welchen Gründen trotz nachgewiesener hoher Mitarbeitermotivation bei der Implementierung von CSR im Einkauf nur begrenzter Erfolg festgestellt wurde.²³¹

In der Literatur werden Empfehlungen ausgesprochen im Hinblick auf weitere Forschung zur individuellen Motivationsbasis von Mitarbeitern.²³² Auch die Wirkung von Führung auf die Mitarbeiter soll weiter untersucht werden.²³³ Es verbleiben Forschungslücken im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation und bezüglich des Bemessens des Implementierungserfolgs.²³⁴ Darüber hinaus wird in der Literatur auf weiteren Forschungsbedarf in Bezug auf Incentives verwiesen: „The literature review demonstrates that prior contributions [do not] explore how the formalization of ethical culture through ... incentives mediates the prevalence of sustainability in supplier selection ...“²³⁵ Konkreter formuliert ist unzureichend untersucht, ob Incentives ein gutes Mittel sein können, eine ethische Unternehmenskultur auch tatsächlich praktisch umzusetzen und formulierte Ziele somit glaubwürdiger zu machen.

Als methodische Grundlage wird theoriegeleitete Forschung empfohlen, in deren Rahmen unterschiedliche Theorien herangezogen und erweitert werden sollten.²³⁶ Dabei wird zur

²²⁷ Vgl. Goebel, P. et al., 2012, S. 8.; Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 953.

²²⁸ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 573.; Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 168 ff.

²²⁹ Vgl. Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 51 ff.

²³⁰ Vgl. Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 568 ff.; Giunipero, L. C.; Hooker, R. E.; Denslow, D., 2012, S. 258 ff.; Goebel, P. et al., 2012, S. 7 ff.; Carter, C. R.; Jennings, M. M., 2004, S. 168.; Klassen, R. D.; Vereecke, A., 2012, S. 103.; Pagell, J. M.; Wu, Z., 2009, S. 48.; Salam, M. A., 2009, S. 5.

²³¹ Vgl. Adrien-Kirby, A. J.; Hojmosse, S., 2012, S. 232.; Klassen, R. D.; Vereecke, A., 2012, S. 103.; Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 270.; Blome, C.; Paulraj, A., 2013, S. 567.

²³² Vgl. Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 953 ff.

²³³ Vgl. Klassen, R. D.; Vereecke, A., 2012, S. 103.; Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 272.

²³⁴ Vgl. Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 956.

²³⁵ Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 272.

²³⁶ Vgl. Zorzini, M. et al., 2015, S. 82 ff.

Forschung die Principal-Agent-Theorie empfohlen.²³⁷ Allerdings wird auch auf den Bedarf nach weiteren Theorien hingewiesen.²³⁸ Die Stewardship-Theorie wird erwähnt, allerdings wird sie bisher nicht eindeutig zur weiteren Forschung in Bezug auf CSR im Einkauf empfohlen.²³⁹

Es bleibt die Frage offen, ob Mitarbeiter gemäß ihrer Motivationsgrundlage in Agents und Stewards eingeteilt werden können und inwieweit ihre Agency- beziehungsweise Stewardship-Einstellungen empirisch messbar sind. Weiterhin ist ungeklärt, ob Agents und Stewards aufgrund ihrer unterschiedlichen Motivationsgrundlage angepasst geführt werden sollten und inwieweit hierzu Empfehlungen aus den Führungstheorien abgeleitet werden können.

In Kapitel 3 wird detailliert auf die Principal-Agent- und die Stewardship-Theorien sowie auf Führungstheorien eingegangen, um diesbezügliche Hypothesen abzuleiten.

²³⁷ Vgl. Sarkis, J.; Zhu, Q.; Lai, K.-H, 2011, S. 11.

²³⁸ Vgl. Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 955.

²³⁹ Vgl. Aguinis, H.; Glavas, A., 2012, S. 941.

3 Theoretischer Hintergrund

3.1 Neue Institutionenökonomik

Ökonomische Theorien, zum Beispiel die klassische oder die neoklassische Theorie, versuchen ein besseres Verständnis des Marktmechanismus zu erlangen. Hierbei werden Unternehmen als technische Einheiten verstanden, die durch die Produktion von Gütern eine Gewinnmaximierung anstreben.²⁴⁰

Hierauf aufbauend legte COASE (1937) den Grundstein der Neuen Institutionenökonomik. Er ging in seiner Forschung stärker auf Unternehmen ein und stellte hierbei zunächst die Fragen nach dem Grund der Unternehmensexistenz sowie den Unternehmensaufgaben und -grenzen.²⁴¹

Als Grund für die Existenz von Unternehmen sieht er die Vorteile einer dauerhaften Kooperation von Individuen, um letztendlich Transaktionskosten zu senken, zum Beispiel durch Economies of Scale und Economies of Scope, aber auch durch die Reduzierung der Zahl von Transaktionspartnern. „The main reason why it is profitable to establish a firm would seem to be that there is a cost of using the price mechanism.“²⁴²

Um eine dauerhafte Kooperation zu erzielen sind laut COASE (1937) hierarchische und aufgabenteilende Strukturen und Verträge erforderlich, aus denen unter anderem Unternehmen und deren Teamstrukturen hervorgehen. „A firm is likely therefore to emerge in those cases where a very short term contract would be unsatisfactory.“²⁴³ Die diesbezüglichen Wachstumsgrenzen von Unternehmen werden laut COASE (1937) wiederum vom größenabhängigen Grenzertrag bestimmt, sind also abhängig von der bestmöglichen Struktur zur Gewinnmaximierung.²⁴⁴

Die Problematik der Gestaltung von Teamstrukturen innerhalb von einzelnen oder zwischen verschiedenen Unternehmen steht im Fokus der Neuen Institutionenökonomik: „... im Mittelpunkt der modernen Institutionenökonomik steht die Lösung des Problems der Koordination ökonomischer Transaktionen ... durch Vereinbarungen.“²⁴⁵

²⁴⁰ Vgl. Wentges, P., 2001, S. 69.

²⁴¹ Vgl. Coase, R. H., 1937.

²⁴² Coase, R. H., 1937, S. 390.

²⁴³ Coase, R. H., 1937, S. 392.

²⁴⁴ Vgl. Coase, R. H., 1937, S. 394.

²⁴⁵ Richter, R.; Furubotn, E. G., 1999, S. 287.

Die Neue Institutionenökonomik geht dabei von folgenden Annahmen aus: Begrenzte Rationalität und opportunistisches Verhalten der sowie Informationsasymmetrie zwischen den handelnden Akteuren, und Relevanz von Transaktionskosten.²⁴⁶

Begrenzte Rationalität der Vertragspartner herrscht unter anderem aufgrund von unvollständigen Marktinformationen, die zum Beispiel in der begrenzten Wahrnehmungsfähigkeit von Akteuren begründet sein können.²⁴⁷

Die Vertragspartner neigen zu opportunistischem Verhalten, bis hin zu Lügen, Stehlen und Betrügen, um den Eigennutz zu maximieren. „... allgemeiner gesagt bezieht sich Opportunismus auf die unvollständige oder verzerrte Weitergabe von Informationen, insbesondere auf vorsätzliche Versuche irrezuführen ... oder sonstwie zu verwirren. Opportunismus ist für Zustände echter oder künstlich herbeigeführter Informationsasymmetrie verantwortlich, welche die Probleme ökonomischer Organisation außerordentlich erschweren.“²⁴⁸

Zwischen den handelnden Akteuren kann Informationsasymmetrie bestehen, das heißt zum Beispiel, dass der Agent seinen genauen Arbeitsaufwand gegenüber dem Principal verschleiern kann. Dies kann aufgrund unlauterer Absichten geschehen oder zur Minimierung der Arbeitsanstrengungen. Damit fällt es dem Principal schwer, die optimale Höhe der Belohnung einzuschätzen.²⁴⁹ In diesem Zusammenhang wird hervorgehoben, dass auch Modelle mit Informationssymmetrie existieren. In diesem Fall können optimale Verträge zwischen Principal und Agent geschlossen werden, die den transparenten Aufwand des Agents angemessen belohnen, ihn damit extrinsisch motivieren, und somit seine Zielkonformität sicherstellen, also eine sogenannte First-Best-Lösung.²⁵⁰ Fälle von Informationssymmetrie sind im unternehmerischen Alltag aber vergleichsweise selten und im Rahmen des Untersuchungsvorhabens dieser Arbeit im Gegensatz zu Fällen mit Informationsasymmetrie nicht relevant.

Transaktionskosten entstehen, da jegliche Handlung auf einem Markt Kosten verursacht. Je ineffizienter die Handlung ist und je problematischer die Marktbedingungen sind, desto

²⁴⁶ Vgl. Wentges, P., 2001, S. 22, 51.; Williamson, O. E., 1990, S. 37.

²⁴⁷ Vgl. Williamson, O. E., 1990, S. 51.

²⁴⁸ Williamson, O. E., 1990, S. 54.

²⁴⁹ Vgl. Spremann, K., 1990, S. 563.

²⁵⁰ Vgl. Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T., 2001, S. 48.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 23.

höher sind die Transaktionskosten.²⁵¹ Diese Transaktionskosten können einen beträchtlichen Einfluss auf die Profitabilität von Unternehmen oder Unternehmensprojekten nehmen und stehen damit oft im Mittelpunkt von kaufmännischen Entscheidungen.

Unter den oben genannten Verhaltensannahmen spielen Institutionen eine maßgebliche Rolle, indem sie innerhalb des komplexen und unübersichtlichen Marktgeschehens verbindliche Regeln schaffen und Instrumente zur Durchsetzung der Regeln erstellen.²⁵²

RICHTER und FURUBOTN (1999) definieren den Begriff Institution hierbei wie folgt: „Eine Institution ist ein auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes System von Normen einschließlich deren Garantieinstrumente mit dem Zweck, das individuelle Verhalten in eine bestimmte Richtung zu steuern.“²⁵³ Institutionen können zum Beispiel Gesetze oder Gepflogenheiten sein. Die Abgrenzung zur Organisation beschreiben RICHTER und FURUBOTN (1999) wie folgt: „Eine Organisation ist eine Institution samt der sie (mit einem gemeinsamen Ziel) benutzenden Individuen.“²⁵⁴

Wie in Abbildung 4 dargestellt wird in Institutionen des Rechts, der Wirtschaft und der Politik unterschieden.

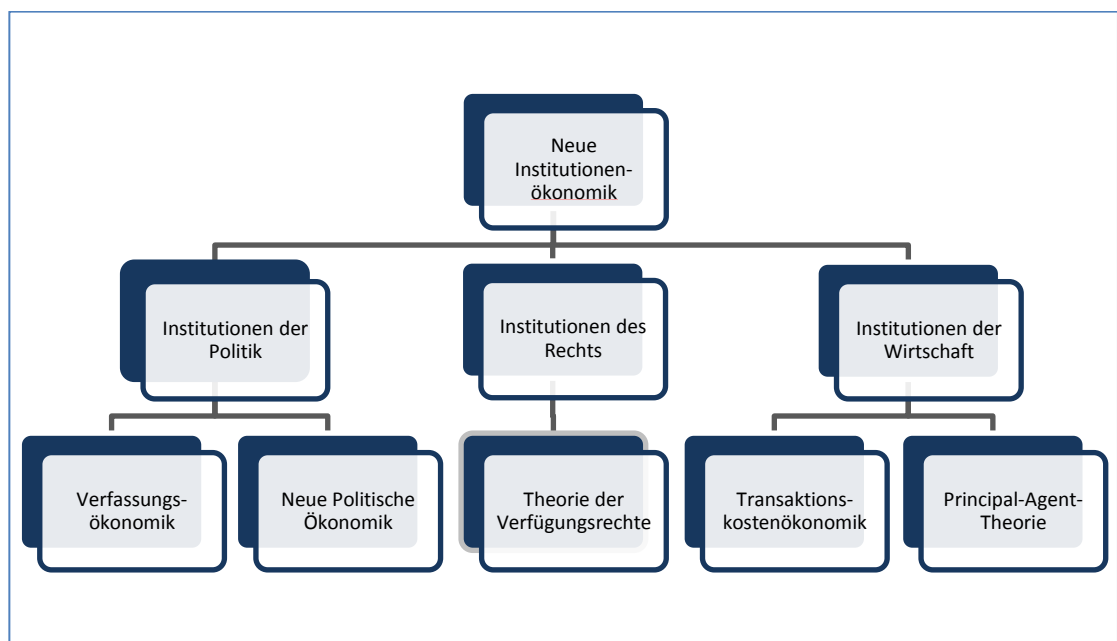


Abbildung 4: Gliederung der Neuen Institutionenökonomik

²⁵¹ Vgl. Coase, R. H., 1937, S. 386 ff.

²⁵² Vgl. Wentges, P., 2001, S. 70.

²⁵³ Richter, R.; Furubotn, E. G., 1999, S. 513.

²⁵⁴ Richter, R.; Furubotn, E. G., 1999, S. 518.

Auf die Institutionen der Politik wird an dieser Stelle nicht eingegangen, da sie für den Themenkomplex CSR im Einkauf im Rahmen dieser Arbeit nicht relevant sind.

Als Teil der Institutionen des Rechts beschäftigt sich die Theorie der Verfügungsrechte mit der Struktur der Handels- und Verfügungsrechte von Gütern. Der Inhaber dieser Rechte hat die Entscheidungsgewalt über ein Gut inne. Somit kann zum Beispiel eine Übernutzung von frei verfügbaren Ressourcen durch eine Mehrzahl von ansonsten gleichberechtigten Akteuren vermieden werden. Allerdings ist auch die initiale Definition von Verfügungsrechten mit Transaktionskosten verbunden.²⁵⁵ Innerhalb von Unternehmen bestehen Vereinbarungen zwischen dem Eigentümer des Unternehmens, also dem Inhaber der Unternehmens-Verfügungsrechte, und den Mitarbeitern. Teil dieser Vereinbarungen sind zum Beispiel die Eigentümerrechte auf Unternehmenskontrolle und -entscheidungen sowie das Recht auf die Unternehmensgewinne. Der Eigentümer fokussiert sich infolgedessen auf die Messung, Entlohnung, und Kontrolle von Arbeitsleistungen der Mitarbeiter. Ausgehend und mithilfe von Verfügungsrechten werden innerhalb von Unternehmen Entscheidungen getroffen und daraus resultierende Transaktionskosten prognostiziert beziehungsweise gemessen.²⁵⁶

Die Transaktionskostenökonomik, ein Teil der Institutionen der Wirtschaft, basiert auf der schon beschriebenen Annahme, dass Markttransaktionen mit direkten und indirekten Kosten verbunden sind. Je effizienter eine solche Transaktion ist, desto geringer sind die Transaktionskosten.²⁵⁷ Aufgrund der Verhaltensannahmen der Neuen Institutionenökonomik kann geschätzt werden, unter welchen Rahmenbedingungen bestimmte Transaktionen vom Markt allein übernommen werden können, zum Beispiel bei geringen transaktionsrelevanten Investitions- und Informationsunsicherheiten, und in welchem Fall eine Organisation durch vertikale Integration die optimalen Rahmenbedingungen einer Transaktionsabwicklung darstellt, zum Beispiel bei hohen transaktionsrelevanten Investitions- und Informationsunsicherheiten. Allerdings muss die Einhaltung der organisationsinternen Verträge aufgrund der Verhaltensannahmen, und hier speziell des Opportunismus, ebenfalls überwacht und sichergestellt werden.²⁵⁸ WILLIAMSON (1990) geht in seiner Forschung davon aus, dass „... die Beherrschung und Überwachung von Vertragsbeziehungen primär durch die Institutionen außergerichtlicher Regelungen erfolgt, nicht durch

²⁵⁵ Vgl. Wentges, P., 2001, S. 70.

²⁵⁶ Vgl. Welke, M. K.; Al-Laham, A., 2012, S. 45 f.; Welke, M. K.; Euerlich M., 2014, S. 10 f.; Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E., 2008, S. 53 ff.

²⁵⁷ Vgl. Coase, R. H., 1937, S. 386 ff.

²⁵⁸ Vgl. Williamson, O. E., 1990, S. 171 ff.

Rechtszentrismus.²⁵⁹ Er versucht, die dadurch entstehenden Transaktionskosten transparent auf die Monitoringaktivitäten zurückzuführen: „Transaction cost economics regards the firm not as a production function but as a governance structure.“²⁶⁰

Die Principal-Agent-Theorie, auch bekannt als Agenturtheorie oder Agency-Theorie, ist ein weiterer Teil der Institutionen der Wirtschaft und beschäftigt sich mit dem Problem der Trennung von Eigentum und Kontrolle, primär in Aktienunternehmen. Der Begriff Principal bezeichnet den Auftraggeber, Vorgesetzten oder Arbeitgeber, der Begriff Agent den Auftragnehmer, Untergebenen oder Arbeitnehmer. Das zugrundeliegende Menschenbild ist, dass Mitarbeiter nach der Maximierung des Eigennutzens streben, weitestgehend unabhängig von den Unternehmenszielen. Dies schließt opportunistisches Handeln zur Erlangung von Vorteilen und zur Minimierung des Arbeitsleids ein. Der Principal versucht daher, dem Agent materielle Anreize zu bieten, und ihn gleichzeitig zu überwachen und zu kontrollieren. Dies wird oft erschwert durch eine Informationsasymmetrie.²⁶¹

Die vergleichsweise neue Stewardship-Theorie ist eine Variante der Principal-Agent-Theorie, die sozialpsychologische Erkenntnisse berücksichtigt. Sie geht davon aus, dass Arbeitnehmer nicht zwingend opportunistische Agents sind, sondern sieht sie eher als loyale, intrinsisch motivierte, sich mit den Unternehmenszielen und -werten identifizierende sogenannte Stewards.²⁶²

Prinzipiell stehen sich diese beiden Theorien durch gegensätzliche Grundannahmen gegenüber, und aus ihnen sind unterschiedliche Handlungsempfehlungen in Bezug auf Governance-Systeme und -Werkzeuge, mit jeweiligen Vor- und Nachteilen, abzuleiten.²⁶³ Die gegensätzlichen Grundannahmen der beiden Theorien in Bezug auf Einstellungs- und Verhaltenstendenzen sind in der wissenschaftlichen Literatur jeweils in extremer Ausprägung dargestellt, und spiegeln dabei im Hinblick auf Motivation und Opportunismus ein Worst-Case- beziehungsweise Best-Case-Szenario wider.

Die beiden Theorien und die aus ihnen abzuleitenden Annahmen und Handlungsempfehlungen werden im Folgenden ausführlich beschrieben.

²⁵⁹ Williamson, O. E., 1990, S. 20.

²⁶⁰ Williamson, O. E., 1990, S. 37.

²⁶¹ Vgl. Welke, M. K.; Al-Laham, A., 2012, S. 50 ff.

²⁶² Vgl. Fisch, J. H., 2003, S. 217.

²⁶³ Vgl. Tosi, H. L. et al., 2003, S. 2055.; Alewell, D., 1994, S. 69 f.; Lawler, E. E., 1992, S. 25 ff.

3.1.1 Principal-Agent-Theorie

3.1.1.1 Logik der Theorie

Die Principal-Agent-Theorie ist die vorherrschende wissenschaftliche Theorie, um die Problematik von Interessenskonflikten und oft damit einhergehender Informationsasymmetrie zu adressieren. Die Akteure auf der übergeordneten Hierarchieebene, zum Beispiel Unternehmenseigentümer, werden in diesem Zusammenhang als Principals bezeichnet, die Akteure auf der untergeordneten Hierarchieebene als Agents.²⁶⁴ Die Theorie geht dabei von rationalen, selbstoptimierenden Mitarbeitern aus, die nicht primär den Nutzen des Unternehmens verfolgen, sondern den eigenen. Opportunistisches Handeln des Agents, wenn möglich, wird vorausgesetzt, und daraus folgend eine Notwendigkeit für den Principal, dem Agent einerseits materielle Anreize zur Erfüllung seiner Aufgaben zu bieten, und ihn andererseits zu kontrollieren.²⁶⁵

Die Theorie adressiert also Spannungen, die aus potentiell unterschiedlichen Zielsetzungen von Vertragspartnern innerhalb von Unternehmen oder zwischen verschiedenen Unternehmen stammen.²⁶⁶ Als Stakeholder bezeichnet man dabei die an einem Prozess direkt oder indirekt beteiligten beziehungsweise durch ihn beeinflussten Parteien. Hierarchisch über- oder untergeordnete Stakeholder können in diesem Kontext sowohl Unternehmenseigner und -manager, als auch das obere und mittlere Management eines Unternehmens sein. Als gängiges Beispiel wird allerdings meist das Verhältnis von Unternehmenseigentümer und -führung zitiert.²⁶⁷ Der Fokus liegt hierbei oftmals auf Aktienunternehmen, in denen Aktionäre als Unternehmenseigentümer gelten, allerdings unterliegt die Kontrollfunktion des Unternehmens den operativen Unternehmensmanagern beziehungsweise dem Aufsichtsrat, die somit oftmals sowohl die Entscheidungs- als auch die operative Kontrollfunktion innehaben.²⁶⁸

JENSEN und MECKLING (1976) bezeichnen das Principal-Agent-Verhältnis als: „... a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.“²⁶⁹

²⁶⁴ Vgl. Mensch, G., 1999, S. 868 ff.

²⁶⁵ Vgl. Alewell, D., 1994, S. 69 f.

²⁶⁶ Vgl. Ebers, M.; Gotsch, W., 1999, S. 210 ff.; Jensen, M. C.; Meckling, W. H., 1976; Davis, J. H.; Schorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 20.

²⁶⁷ Vgl. Ebers, M.; Gotsch, W., 1999, S. 215 ff.; Jensen, M. C.; Meckling, W. H., 1976.

²⁶⁸ Vgl. Shleifer, A.; Vishny R. W., 1997, S. 753.

²⁶⁹ Jensen, M. C.; Meckling, W. H., 1976, S. 308.

Wie bereits angesprochen, lautet eine der Grundannahmen der Principal-Agent-Theorie, dass für den Agent sein Eigennutz gegenüber den Unternehmensinteressen Vorrang genießt. Es gibt also einen Interessenskonflikt. Ebenso neigt der Agent zum Opportunismus für den eigenen Vorteil und zur Minimierung des Arbeitsleids. Somit besteht aus Sicht des Principals eine beträchtliche Gefahr, dass der Agent den Interessen seines Vorgesetzten zuwiderhandelt.²⁷⁰ „Agency theory traditionally assumes that these principal-agent relationships will be characterized by a conflict between the interests of the principal and those of the agent. And that the agent will be motivated to pursue her own goals. So when the agent`s behaviour is not controlled or restrained, the goals of the principal are unlikely to be attained.“²⁷¹ In den seltenen Fällen von Informationssymmetrie sind optimale Verträge möglich. Der Aufwand des Agents ist transparent und wird angemessen entlohnt, seine Zielkonformität sichergestellt.²⁷²

Die opportunistische Einstellungs- und Verhaltenstendenzen der Principal-Agent-Theorie ähneln sehr dem Menschenbild der Theorie X von MCGREGOR (1960) (siehe Kapitel 3.1.3 und 3.2.1). Als Verhaltensannahmen werden zum Beispiel materielle Anreize als extrinsische Motivationsgrundlage, Opportunismus und verborgene Absichten, sogenannte Hidden Intentions, angeführt. Als generelle Zielsetzung kann eine persönliche Nutzenmaximierung angenommen werden.²⁷³ Auch von dem Ziel der Minimierung des Arbeitsleids, sogenanntem Shirking, wird ausgegangen.²⁷⁴ Bei festen Gehältern ohne Erfolgsprämie spielt die monetäre Nutzenmaximierung keine Rolle, daher steht in diesem Fall die Minimierung des Arbeitsleids im Vordergrund. Dies wird umgangssprachlich als Dienst nach Vorschrift bezeichnet und ist das sogenannte In-Role-Verhalten, auf das in Kapitel 3.1.4 genauer eingegangen wird. In Tabelle 7 werden Informationsasymmetrieprobleme und Lösungen dargestellt, auf die in der Folge eingegangen wird.

²⁷⁰ Vgl. Donaldson, L.; Davis, J. H., 1991, S. 51.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 20.; Mensch, G., 1999, S. 868 ff.

²⁷¹ Caers, R. et al., 2006, S. 26.

²⁷² Vgl. Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T., 2001, S. 48.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 23.

²⁷³ Vgl. Ebers, M.; Gotsch, W., 1999, S. 200 f.

²⁷⁴ Vgl. Velte, P., 2010, S. 286.

Kriterien	Hidden Characteristics	Hidden Intention	Hidden Information	Hidden Action
Entstehungszeitpunkt	Vor Vertragsabschluss	Nach Vertragsabschluss	Zwischen Vertragsabschluss und Entscheidung	Nach Entscheidung
Entstehungsursache	Ex-ante verborgene Eigenschaften des Agents	Ex-ante verborgene Absichten des Agents	Nicht beobachtbarer Informationsbestand des Agents	Nicht beobachtbare Aktivitäten des Agents
Problem	Eingehen der Vertragsbeziehung	Durchsetzung impliziter Ansprüche	Entscheidungsbeurteilung	Verhaltens- und Leistungsbeurteilung
Resultierende Gefahr	Adverse Selection: Auswahl unerwünschter Vertragspartner	Hold Up: Schädigung der Eigentümer	Moral Hazard: Suboptimale Entscheidung	Moral Hazard: Unzureichender Arbeitseinsatz
Lösungsansätze	Screening (Aufdeckung von Eigenschaften)	Vertikale Integration (Commitment sicherstellen)	Motivations- und Anreizsysteme Informations- und Kontrollsysteme	
	Signaling/Reputation (Fähigkeiten und Intention vermarkten)			

Tabelle 7: Informationsasymmetrieprobleme und Lösungsansätze²⁷⁵

Hidden Characteristics (Adverse Selection / Unerwünschte Auswahl)

Als Teil der Informationsasymmetrie können dem Principal Eigenschaften des Agents vor Vertragsabschluss verborgen sein. So können erwünschte Eigenschaften mitunter nicht vorhanden sein, beziehungsweise unerwünschte Eigenschaften vorhanden sein. Durch die Informationsasymmetrie kann somit eine unerwünschte Auswahl eines Agents durch den Principal getroffen werden. Die Erkenntnis kommt meist nach Vertragsabschluss im Rahmen der Leistungserbringung zustande.²⁷⁶

Hidden Information (Moral Hazard / Moralisches Risiko)

Ausgehend von einer Informationsasymmetrie zwischen den Vertragspartnern ist opportunistisches Verhalten des Agents möglich. Der Agent kann entscheidungsrelevante Informationen zurückhalten, die dem Principal nicht zur Verfügung stehen. Somit kann der Principal zum Beispiel nicht in der Lage sein, das Anstrengungsniveau des Agents zu beurteilen.²⁷⁷

²⁷⁵ Diese Darstellung basiert auf Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T., 2001, S. 91.; Breid, V., 1995, S. 824.

²⁷⁶ Vgl. Picot, A.; Neuburger, R., 1995, S. 16 f.

²⁷⁷ Vgl. Wentges, P., 2001, S. 32.; Spremann, K., 1990, S. 571.

Hidden Action (Moral Hazard / Moralisches Risiko)

Ebenso kann der Agent Handlungen durchführen, die vom Principal nicht oder nur mit erheblichen Kontrollaufwand aufgedeckt werden können, sogenannte Hidden Actions. Der Principal kann nicht erkennen, ob Hidden Information vorliegt beziehungsweise Hidden Actions vorfallen, er kennt somit den tatsächlichen Arbeitsaufwand des Agents nicht. Je nach Aufgabengebiet kennt er möglicherweise auch das Arbeitsergebnis des Agents nicht komplett. Er muss Opportunismus des Agents befürchten, kann aber versuchen, ein solches Verhalten zum Beispiel durch leistungsbezogene Anreize in Verträgen zu minimieren. Diese stellen wiederum Transaktionskosten für das Unternehmen dar.²⁷⁸

Agency-Kosten

Die Kosten, welche dem Principal aufgrund Moral-Hazard- und Adverse-Selection-Problematiken im Umgang mit Agents entstehen, werden als Agency-Kosten bezeichnet.²⁷⁹ Diese Agency-Kosten können in drei Arten von Kosten unterschieden werden.²⁸⁰ Es sind:

Kontrollkosten (monitoring cost)

Diese Kosten entstehen durch das Steuern und Kontrollieren von Agents, um ineffiziente Handlungen zu vermeiden²⁸¹ Oftmals entsteht das Risiko ineffizienter Handlungen durch die geringe Signalisierungsbereitschaft der Agents.

Bindungskosten (bonding cost)

Diesen Kosten entstehen, wenn der Agent versucht, den Principal von seiner Zielkonformität und Leistungsbereitschaft zu überzeugen.²⁸² Je stärker das Misstrauen des Principals wird und je größer die Vorteilnahme des Agents, desto intensiver wird der Agent in die Aufrechterhaltung der Beziehung investieren.

²⁷⁸ Vgl. Spremann, K., 1990, S. 571.; Wentges, P., 2001, S. 32.

²⁷⁹ Vgl. Picot, A., 1991, S. 151.

²⁸⁰ Vgl. Jensen, M. C.; Meckling, W. H., 1976, S. 308 ff.

²⁸¹ Vgl. Horváth, P., 2001, S. 145.

²⁸² Vgl. Jensen, M. C.; Meckling, W. H., 1976, S. 308 ff.

Wohlfahrtsverluste (residual loss)

Die Wohlfahrtsverluste beziffern die Differenz zwischen den aus der Informationsasymmetrie entstehenden Agency-Kosten und den Kosten, welche bei Informationssymmetrie, also unter pareto-optimalen Bedingungen entstanden wären.²⁸³

Zwischen unterschiedlichen Unternehmen kann der Moral-Hazard-Problematik durch vertikale Integration begegnen werden.²⁸⁴

Hidden Intention (Hold Up / Raubüberfall)

Ausgehend von einer Informationsasymmetrie kann die Problematik auftreten, dass bei einer Vertragspartei vor dem Zeitpunkt des Vertragsabschlusses Unsicherheit über das Verhalten der anderen Partei nach dem Abschluss herrscht. Dies trifft besonders dann zu, wenn bestimmte vertragsrelevante Informationen (Hidden Information) nicht bekannt sind und zu einem unvollständigen Vertragsabschluss führen können.

Im Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnis kann dies bedeuten, dass ein opportunistischer Arbeitnehmer zum Wohle des Unternehmens erforderliche Tätigkeiten unterlässt, da mit dem Arbeitgeber noch keine Übereinkunft bezüglich der Aufgabe und deren Entlohnung besteht. Beim Handel zwischen verschiedenen Unternehmen kann ein Verkäufer zum Beispiel erforderliche factorspezifische Investitionen zurückhalten, da diese zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch nicht bemessen werden können. So herrscht Unsicherheit über die zukünftige Zahlungsbereitschaft des Käufers, da dieser die Vorabinvestition im Nachhinein gegebenenfalls nicht voll bezahlt und diese somit sozusagen raubt. Falls der Verkäufer vor dem Vertragsabschluss die erforderlichen factorspezifischen Investitionen doch tätigt, ist er nach dem unvollständigen Vertragsabschluss der Fairness des Käufers ausgeliefert. Ein solcher unvollständiger Vertragsabschluss kann dazu führen, dass der Principal in ein Abhängigkeitsverhältnis gerät, weil er den Agent nach Vertragsabschluss nicht zu dem erwünschtem Verhalten bewegen kann.²⁸⁵

²⁸³ Vgl. Picot, A., 1991, S. 151.

²⁸⁴ Vgl. Wentges, P., 2001, S. 71.

²⁸⁵ Vgl. Spremann, K., 1990, S. 569.

Governance

Innerhalb von Unternehmen ist das Ziel des Principals, dass die ihm untergeordneten Agents sich in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich seinem Interesse gemäß verhalten. Letztendlich möchte er eine Zielkonformität herstellen. Dabei bestehen stets Unsicherheiten, schon alleine aufgrund von Informationsasymmetrie bezüglich der persönlichen Motivation der Agents, selbst wenn diese Zielkonformität signalisieren. Der Principal ist als Folge seines resultierenden Misstrauens gezwungen, kontroll- und incentive-basierte Governance-Systeme einzuführen, um die Zielkonformität der Agents sicherzustellen.²⁸⁶

Corporate Governance ist ein System, nach dem Unternehmensaktivitäten geführt und überwacht werden. WENTGES (2001) definiert sie wie folgt: „[Unter Corporate Governance wird] die Menge aller Sachverhalte, Verhaltensrichtlinien und Regeln einschließlich der Instrumente zu ihrer Durchsetzung verstanden, die prägen, auf welche Art und Weise Unternehmen geleitet und kontrolliert werden.“²⁸⁷

SCHLEIFER und VISHNY (1997) liefern eine Definition, die sich direkt auf die Problematik bezieht, die aus den Annahmen der Principal-Agent-Theorie resultiert: „Corporate Governance deals with the agency problem: the separation of management and finance. The fundamental question of corporate governance is how to assure financiers that they get a return on their financial investment.“²⁸⁸

Fazit

Als Fazit kann festgehalten werden, dass den Agents innerhalb der Principal-Agent-Theorie in Bezug auf Zielkonformität prinzipiell misstraut und Opportunismus unterstellt wird. Der Principal verleiht infolgedessen seinem Misstrauen durch kontroll- und incentive-basierte Governance-Systeme Ausdruck.²⁸⁹ Weiterhin wird davon ausgegangen, dass Agents in gewissem Maße extrinsisch motivierbar sind, und derartige Governance-Systeme dementsprechend Wirkung zeigen.

²⁸⁶Vgl. Donaldson, L.; Davis, J. H., 1991, S. 50.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 24.

²⁸⁷Wentges, P., 2001, S. 2.

²⁸⁸Shleifer, A.; Vishny R. W., 1997, S. 773.

²⁸⁹Vgl. Donaldson, L.; Davis, J. H., 1991, S. 50.

3.1.1.2 Kritik an der Theorie

Sowohl die grundlegenden Annahmen als auch die daraus resultierenden Empfehlungen der Principal-Agent-Theorie sind wissenschaftlicher Kritik ausgesetzt: „Zum einen widerspricht [das Menschenbild der Principal-Agent-Theorie] verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Motivationsforschung. Höhere, intrinsische Bedürfnisse nach Verantwortung, Selbstverwirklichung und Selbständigkeit bleiben weithin unberücksichtigt. Zum anderen vernachlässigt die Agency-Theorie Phänomene wie Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur, die einen wesentlichen Einfluss auf den psychologischen Arbeitsvertrag haben können. Es ist daher fraglich, ob nach Aussagen der Agency-Theorie gestaltete Arbeitsverhältnisse dazu geeignet sind, ‚moral hazard‘ und ‚hold-up‘ infolge ‚Innerer Kündigung‘ zu vermeiden.“²⁹⁰

Darüber hinaus gibt es keine wissenschaftlichen Belege für eine systematische Leistungssteigerung von Unternehmen, die kontroll- oder incentive-basierte Governance-Systeme eingeführt haben.²⁹¹ Dies könnte aber auch in der Ineffektivität der Kontrollsysteme begründet sein.²⁹²

Weiterhin ist auch die Eignung von kontroll- und incentive-basierten Governance-Systemen kritisch zu beurteilen, etwa wenn das Geschäftsmodell agile Unternehmensreaktionen in Bezug auf aktuelle und zukünftige Marktentwicklungen erfordert. Eine generelle Misstrauenskultur und daraus resultierende Maßnahmen zur Verhinderung von opportunistischem Verhalten fördern unternehmerische Eigenschaften wie Mut, Flexibilität und selbstverantwortliches Engagement nicht.

Zusätzlich haben Unternehmen trotz implementierten kontroll- und incentive-basierten Governance-Systemen Schwierigkeiten, den Informationsvorsprung von Agents gänzlich auszugleichen.²⁹³

Als Ursache der trotz implementierten kontroll- und incentive-orientierten Governance-Systemen fortbestehenden Grundproblematik können also sowohl zu einseitige Annahmen bezüglich des Agentverhaltens, als auch mangelndes Verständnis des reaktiven Verhaltens auf die implementierten Governance-Systeme angenommen werden. Weiterhin stellt sich die Frage, ob die Systeme in sich überhaupt effektiv ausgestaltet werden können, und welcher Aufwand erforderlich ist.

²⁹⁰ Fisch, J. H., 2003, S. 217.

²⁹¹ Vgl. Finkelstein, S.; Money, A. C., 2003, S. 101 ff.; Kaufman, A.; Englander, E., 2005, S. 955.; Daily, C. M.; Dan, R. D., 2003, S. 371 ff.

²⁹² Vgl. Dutzi, A., 2005, S. 103 f.

²⁹³ Vgl. Picot, A., 1991, S. 150 f.

Ineffektivität der Kontrollsysteme

Die Existenz von Kontrollsystemen bedeutet nicht, dass die Agents die ihnen damit auferlegten Beschränkungen akzeptieren. Vielmehr ist es möglich, dass Agents ihren Einfluss auf Unternehmensaktivitäten über Umwege geltend machen. In Bezug auf das Verhältnis zwischen Unternehmenseignern und dem eingesetzten Topmanagement wird in diesem Zusammenhang davon gesprochen, dass der Agent Strategien entwickelt, um Kontrollsysteme zu umgehen. Als Folge solcher Aktivitäten verlieren Kontrollsysteme an Effektivität. Zurückliegende Finanzskandale werden in der Literatur als Beispiele herangezogen.²⁹⁴

Nebeneffekte von Kontrollsystemen

Neben der Kritik an der Ineffektivität von Kontrollsystemen gibt es auch Überlegungen, dass kontroll- und incentive-orientierte Governance-Systeme neben dem Aufwand, den sie verursachen, sogar schädliche Auswirkungen auf das Unternehmen haben können.²⁹⁵

Ein Beispiel für solche Nebeneffekte können mit Incentives verknüpfte Key Performance Indicators (KPIs) sein. Incentive-basierte KPIs können allein durch den monetären Erfolgsbonus von Agents besonders hoch priorisiert werden.²⁹⁶ Es gilt das Motto: „What gets measured gets done.“²⁹⁷ Damit besteht die Gefahr, dass gleichwertige andere Unternehmensziele, die nicht mit incentive-basierten KPIs hinterlegt werden können, vergleichsweise in den Hintergrund geraten.²⁹⁸ Dies ist besonders bei komplexen und schlecht messbaren Unternehmenszielen wahrscheinlich. Das Bestreben, Unternehmensziele von qualitativer Natur unbedingt quantitativ messen zu wollen, kann die Maßnahmen ad absurdum führen. Besonders, wenn Agents ihre Ziele nicht kritisch hinterfragen, sondern ihr Augenmerk nur darauf richten, die abgeleiteten quantitativen Zielvorgaben zu erreichen.

Unabhängig davon, ob KPIs effektiv sind oder nicht, werden Unternehmensressourcen aufgewendet, um diese zu erarbeiten und in angemessener Form darzustellen.²⁹⁹ Diese Ressourcen können infolgedessen nicht zur Erreichung von primären Unternehmenszielen genutzt werden.

²⁹⁴ Vgl. Velte, P., 2010, S. 291.; Howard, J., 2010, S. 72.

²⁹⁵ Vgl. Dutzi, A., 2005, S. 153.

²⁹⁶ Vgl. Backes-Gellner, U.; Wolff, B., 2001, S. 411 ff.

²⁹⁷ Kaplan, R. S.; Atkinson, A. A., 1998, S. 681.

²⁹⁸ Vgl. Kerr, S., 1975, S. 773 ff.

²⁹⁹ Vgl. Horváth, P., 2001, S. 145.; Picot, A.; Neuburger, R., 1995, S. 18.

Weiterhin kann starker Erfolgsdruck in Bezug auf einen KPI-Zielwert den Agent dazu veranlassen, diesen KPI auf Kosten anderer Unternehmensaktivitäten in den Vordergrund zu stellen oder sein Arbeitsergebnis bezüglich dieses KPI überzogen positiv darzustellen.³⁰⁰

Weitere Risiken

Der unreflektierte Einsatz von Kontrollsystemen beinhaltet deutliche Risiken in Bezug auf die Beziehung zwischen Principal und Agent. So kann der Principal den Erfolg von Unternehmensaktivitäten prinzipiell auf seinen Kontrollmechanismus zurückführen statt auf andere Faktoren, wie zum Beispiel die Fähigkeiten des Mitarbeiters.³⁰¹ Auf der anderen Seite kann Misserfolg als Bedarf an weiteren Kontrollsystemen interpretiert werden. In einem solchen Fall würde sich die Beziehung auf Seiten des Principals automatisch in Richtung einer Misstrauenskultur entwickeln. Der Fokus auf Kontrollsysteme ersetzt das Vertrauen in die Mitarbeiter, was von diesen als Misstrauensvotum verstanden wird. Die Kontrollsysteme verdrängen das Vertrauen. BURTON et al. (2006) nennen dies „Crowding out the trust in the trustee.“³⁰²

Ein zusätzlicher Crowding-out-Effekt auf Seiten des Untergebenen wird vor dem Hintergrund der Organisationstheorie diskutiert. Gemäß der Cognitive-Evaluation-Theorie reduzieren Monitoring-Aktivitäten des Principals die Selbstsicherheit des Mitarbeiters. Ein wahrgenommenes Monitoring durch den Vorgesetzten wird oftmals als mangelndes Vertrauen in die Fähigkeiten des Untergebenen interpretiert, und reduziert so das Selbstvertrauen und damit auch die intrinsische Motivation.³⁰³ „... Managers' intrinsic motivation would be crowded out.“³⁰⁴ Dann wird das Eigenengagement reduziert.³⁰⁵ Somit wird sich die Beziehung auf Seiten des Agents automatisch in Richtung des Misstrauens entwickeln.³⁰⁶ Besonders nachteilig wirkt sich ein solcher Effekt bei Mitarbeitern aus, von denen aufgrund ihres Aufgabengebiets ein proaktives Verhalten und hohes Eigenengagement erwartet wird.

³⁰⁰ Vgl. Kaufman, A.; Englander, E., 2005, S. 9 ff.

³⁰¹ Vgl. Inkpen, A. C.; Currall S. C., 2004, S. 595 f.

³⁰² Burton, R. M. et al., 2006, S. 51.

³⁰³ Vgl. Grundei, J., 2008, S. 155.

³⁰⁴ Grundei, J., 2008, S. 155.

³⁰⁵ Vgl. Goshal, S., 2005, S. 77 ff.

³⁰⁶ Vgl. Fisch, J. H., 2003, S. 220.

Über den potentiellen Einfluss auf das Selbstvertrauen hinaus kann ein kontroll- und incentive-basiertes Governance-System auch als Verletzung des psychologischen Arbeitsvertrages aufgefasst werden.³⁰⁷

Der psychologische Arbeitsvertrag wird hierbei als Summe der informellen Faktoren und stillschweigenden Annahmen verstanden, die nicht im schriftlichen Arbeitsvertrag enthalten sind.³⁰⁸ Mitarbeiter erwarten implizit die Einhaltung beider Verträge durch den Vertragspartner.³⁰⁹ Allerdings haben empirische Studien gezeigt, dass Mitarbeiter eine unterschiedliche Erwartungshaltung bezüglich der Inhalte und der Gewichtung und Ausprägung einzelner Elemente an den Tag legen.³¹⁰ Sie laufen Gefahr, hierbei vom Arbeitgeber dementsprechend enttäuscht zu werden.³¹¹ Das Risiko eines Mitarbeiters, enttäuscht zu werden, hängt primär von seinen Erwartungen ab und inwieweit die Arbeitsrealität diesen entspricht. Dafür spielt es keine Rolle, ob der Vertragspartner bewusst gegen die vom Mitarbeiter angenommenen Vertragsinhalte verstößt oder dieser überhaupt das eigentliche Ziel einer Maßnahme ist. So können Mitarbeiter ein einheitliches kontroll- und incentive-basiertes Governance-System als Vertragsbruch empfinden. Je ausgeprägter das kontrollierende Elemente des Governance-Systems ausfällt und je stärker auf der anderen Seite das Streben nach Autonomie des Mitarbeiters ist, desto höher die Chance der Enttäuschung.

Die Enttäuschung durch einen unerfüllten psychologischen Vertrag äußert sich durch die Reduzierung des Engagements über einen reinen Dienst nach Vorschrift hinaus bis hin zum Abweichen vom vormals vertragskonformen Verhalten und der sogenannten inneren Kündigung.³¹²

Der Problematik der inneren Kündigung wird durch die hohen resultierenden Opportunitätskosten eine große Bedeutung zugemessen.³¹³ FISCH (2003) greift die Problematik auf und erläutert sie mithilfe der Principal-Agent- und Stewardship-Theorien: „Die innere Kündigung eines Arbeitnehmers wird als Verletzung des psychologischen Vertrags nach einer fälschlichen Behandlung als opportunistischer Agent interpretiert. Umgekehrt wird

³⁰⁷ Vgl. Coyle-Shapiro, J.; Kessler, I., 2000, S. 914 ff.

³⁰⁸ Vgl. Faller, M., 1993, S. 216.

³⁰⁹ Vgl. Richter, G., 1999, S. 118 f.

³¹⁰ Vgl. Herriot, P.; Manning, W. E. G., 1997, S. 155 ff.

³¹¹ Vgl. Fisch, J. H., 2003, S. 220.

³¹² Vgl. Coyle-Shapiro, J.; Kessler, I., 2000, S. 914 ff.; Schmitz, E.; Gayler, B.; Jehle, P., 2002, S. 56.

³¹³ Vgl. Krystek, U.; Becherer, D.; Deichmann, K.-H., 1995, S. 12.

der Principal den psychologischen Vertrag kündigen und seinen Arbeitnehmer abschreiben, wenn dieser seine Erwartung enttäuscht, sich als Steward zu verhalten.“³¹⁴

Fazit

Kontroll- und incentive-basierte Governance-Systeme, die Agents primär dazu motivieren wollen, einen Aufwand aufgrund einer erwarteten Belohnung zu betreiben oder Strafen zu vermeiden, sind basierend auf der grundsätzlichen Kritik am Menschenbild der Principal-Agent-Theorie zu hinterfragen und speziell im Hinblick auf die intrinsische Motivation von Stewardship-Mitarbeitern kritisch zu beurteilen.

Allerdings konnte auch in Zeiten prominenter Unternehmens-Skandale kein Trend weg von kontroll- und incentive-basierten Governance-Systemen festgestellt werden.³¹⁵ Stattdessen wurde in vielen Fällen versucht, umfassendere kontroll- und incentive-basierte Governance-Systeme zu implementieren, die der Logik der Principal-Agent-Theorie folgen.³¹⁶

3.1.2 Stewardship-Theorie

3.1.2.1 Logik der Theorie

„Historically, stewardship was a means to protect a kingdom while those rightfully in charge were away, to govern for the sake of an underage king. The underage king for us is the next generation. We choose service over self-interest most powerfully when we build the capacity of the next generation to govern themselves.“³¹⁷

Die Stewardship-Theorie geht auf DONALDSON (1990), DONALDSON und DAVIS (1991) und DAVIS et al. (1997) zurück. Sie ist im Kontext der Organisationstheorie anzusiedeln und stammt aus der Forschung über Familien-Unternehmen und die Ursachen für deren Erfolg. Hier wird die Stewardship-Einstellung von Akteuren als Wettbewerbsvorteil und Schlüssel zum Erfolg gesehen.³¹⁸ Sie stellt laut DAVIS et al. (1997) ein Gegenstück zu den Verhaltensannahmen der Principal-Agent-Theorie dar.³¹⁹

³¹⁴ Fisch, J. H., 2003, S. 216.

³¹⁵ Vgl. Clarke, T., 2004, S. 153 ff.

³¹⁶ Vgl. Finkelstein, S.; Money, A. C., 2003, S. 102 ff.; Goshal, S., 2005, S. 81 ff.; Kaufman, A.; Englander, E., 2005, S. 11 ff.

³¹⁷ Block, P., 1993, S. 14.

³¹⁸ Davis, J. H.; Allen, M. R.; Hayes, H. D., 2010, S. 1108 ff.

³¹⁹ Vgl. Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 24.

Das Menschenbild der Stewardship-Theorie ähnelt stark dem der Theorie Y von MCGREGOR (1960) (siehe Kapitel 3.1.3 und 3.2.1). In ihrer zentralen Grundannahme steht der intrinsisch motivierte Mitarbeiter mit hohem Eigenengagement, genannt Steward, der prinzipiell zum Wohle des Unternehmens und damit im Sinne seines Vorgesetzten handelt.³²⁰ Übertragen auf die Nomenklatur der Principal-Agent-Theorie kann daher von einer hohen Zielkonformität zwischen Principal und Steward ausgegangen werden.³²¹ „Ursache hierfür sind psychologische Verhaltensmuster, wodurch finanzielle Motive mit steigender Bedürfnisbefriedigung an Bedeutung verlieren.“³²² Laut DAVIS, et al. (1997) empfinden Stewards, dass Verhaltensweisen auf Basis gemeinsamer berufsethischer Werte einen höheren Nutzen stiften als individuelle Verhaltensweisen, die auf Eigennutz abzielen.³²³

FISCH (2003) geht hierauf noch detaillierter ein: „Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, Zugehörigkeit, Leistung, Weiterentwicklung und Verantwortung motivieren Stewards zu einem kollektiv orientierten Verhalten, das die Unternehmensziele im Rahmen des Arbeitsverhältnisses in der Regel höher gewichtet als die persönlichen Ziele.“³²⁴

Laut VELTE (2010) ist ein Steward intrinsisch motiviert und bezieht Genugtuung aus dem eigenverantwortlichen Erfüllen einer herausfordernden Aufgabe und damit durch das Erreichen von persönlich akzeptierten Zielen, er ist ein „...guter Verwalter...“.³²⁵ Es wird davon ausgegangen, dass die Handlungen der Stewards im hohen Maße auf langfristigen und berufsethischen Überlegungen basieren.³²⁶

In der Stewardship-Theorie liegen daher im Vergleich zur Principal-Agent-Theorie keine Zielkonflikte vor, opportunistisches Verhalten des Stewards ist nicht zu befürchten, und daher liegt auch keine prinzipielle Misstrauenshaltung des Principals gegenüber dem Steward vor. Infolgedessen sind kontroll- und incentive-basierte Governance-Systeme angesichts einer sehr ausgeprägten Vertrauensbasis weitestgehend obsolet.³²⁷ Diese gemeinsame Vertrauensbasis ist ein zentraler Punkt der Grundannahmen der Stewardship-Theorie und wird in der Literatur wie folgt definiert: „The willingness of a party to be

³²⁰ Vgl. Donaldson, L.; Davis, J. H., 1991; Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997; Tosi, H. L. et al., 2003, S. 2055.

³²¹ Da die Stewardship-Theorie von einer hohen Zielkonformität zwischen Principal und Arbeitnehmer ausgeht, wird der Arbeitnehmer als Steward statt als Agent bezeichnet.

³²² Velte, P., 2010, S. 285.

³²³ Vgl. Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 24 ff.

³²⁴ Fisch, J. H., 2003, S. 217.

³²⁵ Velte, P., 2010, S. 286.

³²⁶ Vgl. Velte, P., 2010, S. 286.

³²⁷ Vgl. Velte, P., 2010, S. 286.

vulnerable to the actions of another party based on the expectations that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.“³²⁸

Die Handlungen des Principals können sich anstatt auf Monitoring-Aktivitäten auf die Leistungssteigerung des Stewards durch Förderung und Befähigung fokussieren. „Der Principal kann ihm ... Spielräume zur Entfaltung von Eigeninitiative und Engagement geben, ohne dabei opportunistisches Verhalten fürchten zu müssen. Gleichzeitig verschiebt sich die Grundlage der Beeinflussung durch den Principal von institutionellen (Belohnung und Bestrafung) zu personellen Machtbasen (Informations-, Vorbild- und Expertenmacht).“³²⁹

Allerdings können gerade bei unerfahrenen Mitarbeitern Arbeitsanleitungen und -kontrollen erforderlich sein. Solange diese vom Steward als erforderliche Trainingsmaßnahme angesehen werden, ist dies für die Vertrauensbasis nicht zwingend schädigend. Ein Mangel an Arbeitsanleitung und -kontrolle von unerfahrenen Stewards kann je nach Verantwortungsgebiet von unwirksamen Arbeitsergebnissen bis zu sehr negativen Auswirkungen für das Unternehmen führen. Und selbst dem loyalsten und wohlmeinendsten erfahrenen Mitarbeiter können Fehler unterlaufen. Da diese Versäumnisse nicht einem opportunistischen Verhalten entspringen, sondern trotz der besten Absichten des Mitarbeiters passieren, spricht man von Honest Incompetences.³³⁰

Neben dem ausgeprägten Vertrauensverhältnis zwischen dem Principal und dem Steward wird in der Stewardship-Theorie die intrinsische Motivation des Stewards in den Mittelpunkt gestellt. Eine wichtige Voraussetzung für das Fortbestehen der intrinsischen Motivation des Stewards spielt hierbei die Anerkennung der Leistung durch den Principal, ein Anteil an der Zieldefinition sowie eine eigenverantwortliche Arbeitsweise.³³¹

WEIBLER (2001) misst dem angepassten Führungsstil des Vorgesetzten dabei eine zentrale Rolle bei. Er behauptet, dass ein Führungsstil, der sowohl die intrinsische Motivation als auch die Identifikation mit dem Unternehmen sowie Anteilnahme und Verantwortungsübernahme, also das sogenannte psychologische Ownership, fördert, letztendlich die Stewardship-Einstellung der Mitarbeiter steigert.³³²

³²⁸ Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D., 1995, S. 712.

³²⁹ Fisch, J. H., 2003, S. 217.

³³⁰ Vgl. Grundei, J., 2008, S. 149.; Becker, W.; Holzmann, R., 2011, S. 371.

³³¹ Vgl. Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 25 ff.

³³² Vgl. Weibler, J., 2001, S. 203 ff.

In der Wissenschaft werden vermehrt Stimmen laut, die behaupten, das Governance-Systeme, die auf Stewards angepasst werden, sowohl die eigenen Unternehmensinteressen als auch die Interessen der Kunden fördern können.³³³

3.1.2.2 Kritik an der Theorie

Kritisch zu bemerken ist, dass die Stewardship-Theorie relativ jung ist und daher noch nicht eingehend empirisch getestet wurde. Daher gibt es auch keine Studien, welche die Leistung von Stewardship-Mitarbeitern unter Governance-Systeme basierend auf Grundannahmen der Principal-Agent-Theorie untersuchen.³³⁴

So resümieren SCHEPERS et al. (2012): „Few empirical studies offer guidance about how control systems relate to specific types of employee behavior. ... Research has also not explored which aspects of the organizational context are conducive to stewardship control.“³³⁵

Weiterhin wird kritisiert, dass eine angenommene Vertrauensbasis zwischen Principal und Stewards immer das Risiko von opportunistischem Verhalten birgt, sprich das Risiko eines Vertrauensmissbrauchs durch unerkannte Agents.³³⁶

Darüber hinaus ist fraglich, ob ein zu starkes Vertrauensverhältnis zwischen Principal und Steward nicht die erforderliche kritische Diskussion über Ziele und Strategien beeinträchtigt und sogenannte Honest Incompetences des Stewards verschleiert.³³⁷

3.1.3 Gegenüberstellung und Kombination beider Theorien

Gegenüberstellung beider Theorien

Die Principal-Agent-Theorie unterscheidet sich von der Stewardship-Theorie zum einen primär im Menschenbild.³³⁸ Zum anderen liegt der Unterschied in den aus dem Menschenbild resultierenden Anforderungen an Governance-Werkzeugen wie zum Beispiel

³³³ Vgl. Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997; Fisch, J. H., 2003, S. 217.

³³⁴ Vgl. Dutzi, A., 2005, S. 103 f.

³³⁵ Schepers, J. et al., 2012, S. 2.

³³⁶ Vgl. Fisch, J. H., 2003, S. 216.

³³⁷ Vgl. Becker, W.; Holzmann, R., 2011, S. 371.

³³⁸ Vgl. Weibler, J., 2001, S. 15 ff.

Kontrolle und Koordination und Führung.³³⁹ Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Arbeitszeit, die vom Principal für Kontrolle aufgewendet wird, nicht für Koordination, Führung, und Förderung von Mitarbeitern zur Verfügung steht.

Dabei ähneln die Grundannahmen der Principal-Agent-Theorie in Bezug auf das Menschenbild sehr stark den Verhaltensannahmen der Theorie X von MCGREGOR (1960). Die der Stewardship-Theorie hingegen ähneln stark den komplementären Annahmen der Theorie Y von MCGREGOR (1960). Abbildung 5 stellt die Theorien X und Y gegenüber.

Der Mensch...	
Theorie X	Theorie Y
...wird mit Abscheu vor Arbeit geboren und möchte Arbeitsleid so weit wie möglich vermeiden.	...wird nicht mit Abscheu vor Arbeit geboren. Arbeit kann stattdessen ein Grund von Zufriedenheit sein.
...muss daher kontrolliert, angeleitet und unter Androhungen von Strafe zur Arbeit gezwungen werden.	...identifiziert sich mit Zielen der Organisation, daher werden Arbeitskontrollen unnötig.
...vermeidet Verantwortung und hat darüber hinaus wenig Ehrgeiz.	...entwickelt Initiative und sucht nach Anleitung und Verantwortung.

Abbildung 5: Die wichtigsten Annahmen der Theorie X und Theorie Y³⁴⁰

Laut GRUNDEI (2008) gehen sowohl die Principal-Agent-Theorie als auch die Stewardship-Theorie dabei von relativ einseitigen Grundannahmen aus: „As an interim result it can be summarized that the assumption that top executives are honest, dutiful stewards is probably just as unrealistic and oversimplified as the assumption of opportunistic agents ...“³⁴¹

Die Hauptannahmen der beiden Theorien sind in den Abbildungen 6 und 7 aufgeführt.

³³⁹ Vgl. Scholz, C., 2000, S. 806.; Staehle, W. H., 1999, S. 400.; Velte, P., 2010, S. 287.

³⁴⁰ Diese Darstellung basiert auf McGregor, D., 1960, S. 33 ff, 47 f.

³⁴¹ Vgl. Grundei, J., 2008, S. 150.

Kriterium	Principal-Agent-Theorie	Stewardship-Theorie
Modell des Menschen Verhalten	Wirtschaftlicher Mensch Selbstoptimierend	Selbstverwirklichender Mensch Dient der Gemeinschaft
Psychologischer Mechanismus Motivation	Niedriger Ordnungsbedarf (Sicherheit, Wirtschaftlich) Extrinsisch	Hoher Ordnungsbedarf (Wachstum, Erfolg, Selbstverwirklichung) Intrinsisch
Sozialer Vergleich Macht	Andere Agents Geringe Werteverpflichtung Institutionell (gesetzlich, einschränkend, honorierend)	Auftraggeber Hohe Werteverpflichtung Persönlich (Experte, Referent)
Situativer Mechanismus Managementphilosophie Risikoorientierung Zeitlicher Rahmen Ziel Kulturelle Unterschiede	Kontrollorientiert Kontrollmechanismus Kurzfristig Kostenkontrolle Individualismus Hohe Machtdistanz	Beteiligungsorientiert Vertrauen Langfristig Leistungserhöhung Kollektivismus Niedrige Machtdistanz

Abbildung 6: Vergleich zwischen Principal-Agent- und Stewardship-Theorie 1³⁴²

³⁴² Diese Darstellung basiert auf Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 37.

Kriterium	Principal-Agent Theorie	Stewardship-Theorie
Motive der Unternehmensverwaltung	Überwiegend finanziell (materialistisch, extrinsisch)	Überwiegend nicht-finanziell (idealistisch, intrinsisch)
Messbarkeit der Motive	Unmittelbar quantifizierbar	Nur mittelbar quantifizierbar
Hauptziel der Unternehmensverwaltung	Erhöhung des persönlichen Einkommens, aber auch Minimierung des Arbeitsleids	Erhöhung von Reputation, Vertrauen, Verantwortung und des Engagements
Interessensverhältnis Management / Eigentümer	Zielkonflikt	Zielkonformität
Form der Zusammenarbeit	Methodologischer Individualismus	Kollektivgedanken (Teamorientierung)
Philosophie der Verwaltungsorgane	Kontrollorientiert, abgrenzend	Beratungsorientiert, integrierend
Ausgestaltung der Corporate Governance	Institutionelle Überwachungsmaßnahmen (z.B. Aufsichtsrat)	Vertrauensbildende Maßnahmen gegenüber den Stakeholdern
Machtausübung	Institutionalisiert (offizielle Legitimation, basiert auf normativen Vorgaben)	Personalisiert (Expertise, Charakter, soziale Integrationsfähigkeit)
Werte und Berufsethik	Geringe Bedeutung	Hohe Bedeutung
Zeithorizont	Kurzfristig	Langfristig

Abbildung 7: Vergleich zwischen Principal-Agent- und Stewardship-Theorie ²³⁴³

Einem Steward werden gesellschaftlich positive Werte zugesprochen. Dazu ist anzumerken, dass Stewardship zwar aus Sicht des Unternehmens grundsätzlich erstrebenswert scheint, aus Sicht der Gesellschaft aber nur dann wünschenswert ist, wenn die Unternehmensinteressen den Werten der Gesellschaft entsprechen.

³⁴³ Diese Darstellung basiert auf Velte, P. 2010, S. 287.

Ansätze zur Kombination beider Theorien

Sowohl die Principal-Agent- als auch die Stewardship-Theorie beziehen sich stark auf das Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Misstrauen bezüglich Zielkonformität und vertreten dabei gegensätzliche Grundannahmen bezüglich der Einstellung des Arbeitnehmers. Das Verhältnis zwischen Vertrauen und Misstrauen wird in der Wissenschaft dabei heterogen diskutiert.

LUHMANN (1989) konstatiert, dass beide Einstellungen dem Umgang mit Unsicherheiten dienen, und der Principal sich entscheiden muss, dem Untergebenen entweder zu vertrauen oder zu misstrauen: „Nur deshalb kann (und muß) man zwischen Vertrauen und Misstrauen wählen.“³⁴⁴

Einem alternativen Ansatz folgend behauptet SCHOORMAN (2007), dass die beiden Einstellungen Gegenpole auf einer gemeinsamen Achse darstellen und die individuelle Einstellung auf einem beliebigen Wert entlang der Achse zu finden ist. Somit würde ein Mitarbeiter aufgrund verschiedener Faktoren eher zum Agent-Verhalten oder zum Steward-Verhalten tendieren.³⁴⁵ Dies unterstützen auch DAVIS et al. (1997), indem sie erläutern anhand welcher Einstellungstendenzen eine Verortung auf einer solchen Achse stattfinden kann: „For instance, these authors propose that people who are motivated by higher order (rather than lower level) needs, who are motivated by intrinsic (rather than extrinsic) factors, who have a high (rather than a low) identification with the organization, and those who operate in a collectivistic (rather than an individualistic) culture are more likely to become stewards (rather than agents). In addition, several internal and external situational factors will either foster (or restrict) pro-organizational or rather opportunistic behaviour.“³⁴⁶

Als Konsequenz aus diesem alternativen Ansatz sollten Governance-Systeme ebenfalls nicht gemäß einer extremen Ausprägung von Vertrauen oder Misstrauen konzipiert werden, sondern der Situation angemessen entsprechend der Aufgabe dazwischen liegen. „In der betrieblichen Praxis sind auf Stewardship- und Principal-Agent-Theorie zurückzuführende Gestaltungsformen ‚in Reinform‘ nicht vorzufinden. Vielmehr haben sich spezielle Mischformen beziehungsweise Partialbetrachtungen etabliert. Entsprechendes gilt

³⁴⁴ Luhmann, N., 1989, S. 78.

³⁴⁵ Vgl. Schoorman, F. D.; Mayer R. C.; Davis J. H., 2007.

³⁴⁶ Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 29.

auch für die regulatorischen Ausformungen der Kompetenzen der Unternehmensverwaltungsorgane³⁴⁷

Diesen Ansatz unterstützend werden die Principal-Agent- und Stewardship-Theorien von CAERS et al. (2006) auf einer Achse mit gegenläufigen Polen dargestellt: „... it is our view that stewardship theory should be seen as a limiting case of the agency framework. On an axis of ascending agency conflicts that start from zero at the left-hand side, stewardship theory constitutes the lower end.“³⁴⁸ (Siehe Abbildung 8.) Weiterhin deuten sie an, dass eine Agency-Einstellung auch durch ethische Aspekte, wie eine Veränderung der gesellschaftlichen Werte, eine Sensibilisierung des Mitarbeiters für bestimmte Themen oder eine Konfrontation mit bestimmten Bedingungen in Richtung Stewardship-Einstellung rücken kann.³⁴⁹

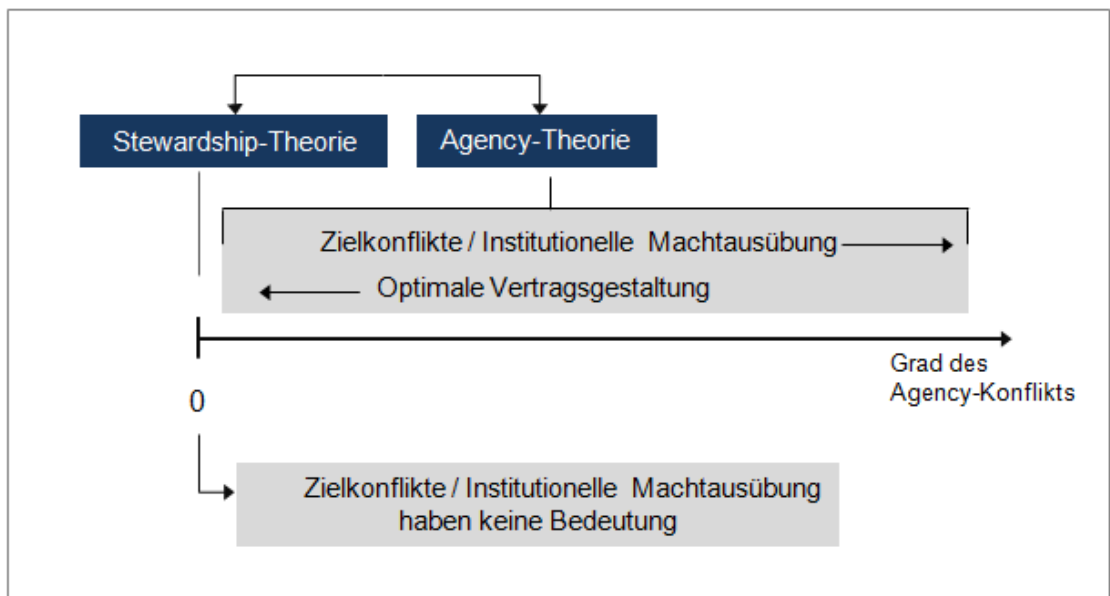


Abbildung 8: Positionierung von Principal-Agent- und Stewardship-Theorie³⁵⁰

Auch GRUNDEI (2008) bestärkt den Ansatz: “Rather, the appropriate design of governance mechanisms depends on whatever seems necessary to facilitate critical behaviours given the expected behaviour. Hence, neither distrust nor trust should guide the design of a governance system anymore. Particular governance mechanisms that are consistent with

³⁴⁷ Velte, P., 2010, S. 291.

³⁴⁸ Caers, R. et al., 2006, S. 29.

³⁴⁹ Vgl. Caers, R. et al., 2006, S. 29 ff.

³⁵⁰ Diese Darstellung basiert auf Caers, R. et al., 2006, S. 29.

the distrust- or trust-oriented approach outlined above may, of course, still be implemented, but not because either opportunistic or pro-organizational behaviour is merely assumed.³⁵¹

Ein erster kombinierter Ansatz hierzu wurde von DONALDSON (2001) diskutiert, mit Bezug auf die Kontingenz-Theorie (siehe Kapitel 3.2.2.3).³⁵² Hierbei wird eine situationsbezogene Betrachtung der relevanten Grundannahmen in den Mittelpunkt gestellt. Das heißt, eine sorgfältige Analyse der einzelnen Situation ergibt eine Einschätzung, welche Grundannahmen auf die einzelne Situation eher zutreffen, und daraus ergibt sich eine Tendenz zu einer der beiden gegensätzlichen Theorien und damit die Basis für eine angepasste Ausgestaltung des Governance-Systems.

FISCH (2003) bezieht sich ebenfalls auf die angepasste Ausgestaltung von Governance-Systemen und liefert dabei eine einfache, aber dennoch aussagekräftige Darstellung (siehe Abbildung 9) über vier mögliche Beziehungsformen zwischen Principals und Arbeitnehmern, wobei die Arbeitnehmer jeweils als Agent oder Steward auftreten können.³⁵³ Prinzipiell gilt, dass hierbei sowohl wechselseitige Agency- beziehungsweise Stewardship-Beziehungen, als auch konträre Beziehungen vorliegen können.

³⁵¹ Grundei, J., 2008, S. 157.

³⁵² Vgl. Donaldson, L., 2001.

³⁵³ Vgl. Fisch, J. H., 2003, S. 218.

		Agency	Stewardship
Stewardship	Principal kontrolliert stark Steward fühlt sich betrogen	2	1
Wahl des Arbeitnehmers		4	3
Agency	Wechselseitige Agency-Beziehung Kostenminimierung		Agent handelt opportunistisch Principal fühlt sich betrogen
		Wahl des Arbeitgebers	

Abbildung 9: Arbeitnehmer/Arbeitgeber-Positionierungs-Modell³⁵⁴

Eine wechselseitige Beziehung bedeutet, dass beide Parteien ihre Beziehung gemäß Agency- beziehungsweise Stewardship-Prinzipien verstehen und sich der anderen Partei gegenüber dementsprechend verhalten. Im Ergebnis trifft damit die Erwartung in Bezug auf das Verhalten der anderen Partei jeweils zu.

Eine konträre Beziehung beinhaltet, dass sich eine Partei gemäß den Stewardship-Prinzipien verhält und davon ausgeht, dass diese Einstellung beziehungsweise dieses Verhalten in Form einer wechselseitigen Beziehung auch bei der anderen Partei vorliegt. Allerdings handelt die andere Partei, gegebenenfalls heimlich, gemäß Agency-Prinzipien. Sie nutzt also als Untergebener die angebotenen Freiheiten in Form von opportunistischem Verhalten aus oder misstraut als Vorgesetzter dem Untergebenen und kontrolliert ihn stark. Sobald die Stewardship-Partei dies bemerkt, fühlt sie sich betrogen und zieht Konsequenzen.³⁵⁵

³⁵⁴ Diese Darstellung basiert auf Fisch, J. H., 2003, S. 218.

³⁵⁵ Vgl. Fisch, J. H., 2003, S. 219 ff.

Laut FISCH (2003) maximiert eine wechselseitige Stewardship-Beziehung die Leistung, unter anderem durch Ex-Role-Verhalten im Unternehmensinteresse, auf das in Kapitel 3.1.4 genauer eingegangen wird. Es bestehen allerdings gewisse Risiken durch Honest Incompetences. Eine wechselseitige Agency-Beziehung hingegen minimiert durch das Vermeiden von Risiken die Kosten. FISCH (2003) nennt es ein „Ineffizientes stabiles Gleichgewicht.“³⁵⁶

Eine konträre Beziehung führt zu einer Verhaltensänderung der sich betrogen fühlenden Partei. Damit stellt diese Art der Beziehung eine instabile Übergangsphase dar. In Bezug auf einen hochmotivierten Stewardship-Mitarbeiter kann die Übergangsphase hin zu einer Agency-Einstellung auch mit dem Prozess der inneren Kündigung von Mitarbeitern verglichen werden, die infolgedessen ihr Anspruchsniveau senken. Es stellt sich also für beide Seiten die Frage, inwieweit man der anderen vertraut und gegebenenfalls bereit ist, dieses Vertrauen auszunutzen beziehungsweise versucht, einem Ausnutzen durch die Gegenseite vorzubeugen.³⁵⁷

Eine mögliche Harmonisierung zwischen kontroll- und vertrauensorientierten Governance-Systemen fasst GRUNDEI (2008) zusammen mit dem Ausdruck „Trust but verify.“³⁵⁸ Hier wird eine Kombination aus Vertrauen und Kontrolle vorgeschlagen, um unter anderem Honest Incompetences aufzudecken und damit die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenen vor einem Vertrauensverlust aufgrund einer Enttäuschung durch unterschiedliche Erwartungen zu bewahren sowie um Selbstvertrauen und Koordination zu verbessern.³⁵⁹ Hierzu ist allerdings ein zumindest minimales Vertrauensverhältnis erforderlich, damit der kontrollierte Steward beziehungsweise Agent versteht, dass die Kontrolle zu seinem eigenen Wohl geschieht.³⁶⁰ Tatsächlich konnte in einer Veröffentlichung eine hohe Mitarbeiterleistung sowohl in Unternehmen mit formellen, auf Agency-Annahmen beruhenden, als auch in Unternehmen mit informellen, auf Stewardship-Annahmen beruhenden, Kontrollmechanismen nachgewiesen werden.³⁶¹ Dieser Ansatz widerspricht der Auffassung, dass nur mit Stewards die Leistung maximiert werden kann, mit Agents aber nicht.

³⁵⁶ Fisch, J. H., 2003, S. 219.

³⁵⁷ Vgl. Fisch, J. H., 2003, S. 219 f.

³⁵⁸ Grundei, J., 2008, S. 153.

³⁵⁹ Vgl. Adler, P. S., 2001, S. 223 ff.; Poppo, L.; Zenger T., 2002, S. 712 ff.; Grundei, J., 2008, S. 152 f.

³⁶⁰ Vgl. Grundei, J., 2008, S. 153.

³⁶¹ Vgl. Cravens, D. W. et al., 2004, S. 241 ff.

Weit verbreiteter hingegen ist die Ansicht, dass Kontrolle sich überwiegend schädlich auf das Vertrauensverhältnis auswirkt. So wird in mehreren Veröffentlichungen auf eine geringere individuelle Mitarbeiterleistung unter formellen Kontroll-Systemen hingewiesen³⁶²

Somit ist offensichtlich, dass die Frage, ob Stewardship-orientierte Governance-Systeme Agency-orientierten Systemen vorzuziehen sind, trotz vermehrter Studien bezüglich Stewardship-Governance noch nicht abschließend beantwortet ist.

Ein weiterer, hier relevanter Ansatz bezieht sich auf die Dauer der Berufstätigkeit von CEOs, den Agents, als unabhängige Variable. Davon abhängig sind laut WASSERMANN (2006) die Grundannahmen bezüglich des Vertrauensverhältnisses zu den Shareholdern, dem Principal. Als Mediator wird die Macht- und Know-how-Zunahme des CEOs gesehen, die dem CEO nach einer initialen Honeymoon-Periode mehr und mehr die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten gibt. Mit der Zeit steigt also das Risiko von opportunistischem Verhalten des Agents.³⁶³ Abbildung 10 visualisiert den Prozess.

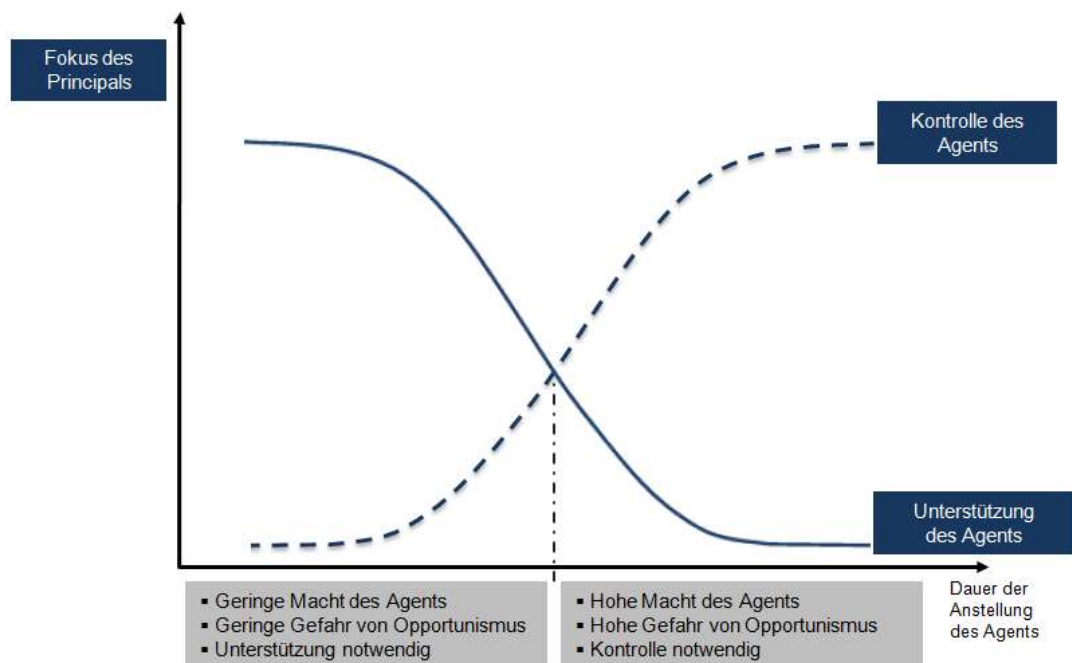


Abbildung 10: Dynamische Perspektive der Beziehung von Principal und Agent³⁶⁴

³⁶² Vgl. Bender, M., 2010, S. 103.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 26.

³⁶³ Vgl. Wassermann, N., 2006, S. 19 ff.

³⁶⁴ Vgl. Diese Darstellung basiert auf Grundei, J., 2008, S. 151.

Wenn der Principal dem steigenden Risiko wiederum mit Misstrauen begegnet und damit Vertrauen abbaut, liegt ein fließender Übergang der Grundannahmen ausgehend von einer zwischen Agency und Stewardship neutralen Situation hin zur Principal-Agent-Theorie vor.

Fazit

Zusammenfassend bleibt zu bemerken, dass ein kombinierter Ansatz aus Principal-Agent- und Stewardship-Theorie durchaus praxisrelevant sein dürfte, da er Verhaltensannahmen von unterschiedlich motivierten Mitarbeitern berücksichtigt und dabei Hinweise über die Interaktionsergebnisse mit Governance-Systemen liefert. In der bestehenden wissenschaftlichen Diskussion fehlen allerdings Ansätze, die erläutern, anhand welcher Faktoren konkrete Situationen einzuordnen sind, um in der betrieblichen Realität Agents von Stewards unterscheiden zu können beziehungsweise festzustellen, welcher Trend vorherrscht.³⁶⁵ Bisher ist es nicht gelungen, die vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse in praktische Anwendungen umzusetzen.

3.1.4 Zusammenfassung und Diskussion

Innerhalb von praxisrelevanten Untersuchungen erscheint es fraglich, ob die Annahmen in Bezug auf Mitarbeitermotivation und -verhalten, und daraus resultierende Handlungsempfehlungen für Governance-Systeme, unter isolierter Betrachtung einer der beiden Theorien herangezogen werden sollten. Für praxisrelevante Handlungsempfehlungen dürfte es sinnvoller sein, zunächst die jeweilige Situation im Hinblick auf zutreffende Annahmen unter Berücksichtigung beider Theorien sorgsam zu analysieren und resultierende Handlungsempfehlungen in Bezug auf angepasste Governance-Systeme unter Beachtung aller relevanten Einflussfaktoren abzuleiten. Aus diesem Grund wird hier versucht, einen Bogen von der Principal-Agent- zur Stewardship-Theorie zu schlagen, um diese kombiniert für praxisrelevante Untersuchungen zugänglich zu machen.

Dabei sind die der Principal-Agent- beziehungsweise Stewardship-Theorie zugrundeliegenden Verhaltensannahmen nicht ausschließlich in Abhängigkeit von der grundsätzlichen Einstellung des Mitarbeiters zu sehen, sondern unter anderem auch in der Natur der jeweiligen, zu bearbeitenden Aufgabe begründet. So wird das unternehmerische Ziel der

³⁶⁵ Vgl. Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 22.

Sicherstellung von CSR im Einkauf im direkten Kontakt mit Lieferanten vermutlich eher mit persönlichen Werten und Idealen von Einkaufsmitarbeitern einhergehen als zum Beispiel die Pflege von Lieferantenstammdaten in einer Betriebssoftware. Somit können die Verhaltensannahmen beider zugrundeliegenden Theorien bei einem Mitarbeiter je nach Aufgabe situativ zutreffen.

Der kombinierte Ansatz von Principal-Agent- und Stewardship-Theorie, beziehungsweise Vertrauen und Misstrauen in Bezug auf Mitarbeitermotivation, -verhalten und speziell Zielkonformität zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, scheint zunächst logisch begründet. Denn Vertrauen und Misstrauen liegen als Teil der menschlichen Einstellung in der Realität nicht als statische Zustände vor, sondern unterliegen normalerweise einer dynamischen Entwicklung, beeinflusst durch eigene Erfahrungen.³⁶⁶ Wenn eine dynamische Entwicklung zwischen Vertrauen und Misstrauen vorliegt, kann von einem Trend gesprochen werden, der sich von einem Pol zum anderen bewegt und sich daher zu einem beliebigen Zeitpunkt mit hoher Wahrscheinlichkeit zwischen den Extremwerten befindet. Da eine praxisorientierte Anwendung der Theorien nicht ohne eine Annäherung an reale Bedingungen möglich ist, erscheint der kombinierte Ansatz beider Theorien samt fließendem Übergang zwischen Vertrauen und Misstrauen daher begrüßenswert. Der kombinierte Ansatz bietet die Chance von praxisnahen Erklärungsmöglichkeiten und resultierenden Handlungsempfehlungen für auf Agents beziehungsweise Stewards angepasste Governance-Systeme.

Aus einem kombinierten Ansatz von Vertrauen und Kontrolle ergeben sich so operative Chancen: Wenn Mitarbeiter im Hinblick auf Motivation und Verhalten als Agents beziehungsweise Stewards kategorisiert werden können, ist es möglich, sie entsprechend angepasst zu führen. So kann im Idealfall eine Demotivation der Stewards verhindert, eine innere Kündigung ihrerseits vermieden und ihr Leistungspotenzial ausgeschöpft werden, ohne dass gleichzeitig Agents zu viel Spielraum für Opportunismus gegeben wird.

Sofern Kontrollelemente von Stewards nicht als Misstrauensvotum seitens des Principals, sondern zum Beispiel als Maßnahme zur Risikominimierung mit beiderseitigen Vorteilen verstanden werden, können diese eingesetzt werden, um Honest Incompetences des Stewards aufzudecken. Hierzu ist aber ein Mindestmaß an Vertrauen und Kommunikation erforderlich, was eine bestehende Beziehung voraussetzt. Dies gilt auch vor dem Hinter-

³⁶⁶ Vgl. Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 39.; Fisch, J. H., 2003, S. 219.; Schade, Y., 2015, S. 171.

grund, dass bestehendes Vertrauen sich oft auf abgegrenzte Fähigkeiten oder Persönlichkeitsaspekte bezieht.³⁶⁷ In der Vergangenheit oder in Bezug auf bestimmte Aufgaben aufgebautes Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem kann nicht unbedingt auf zukünftige, andere Aufgaben übertragen werden. Falls die zukünftigen Aufgaben Anforderungen an andere Fähigkeiten stellen, sollten diese Fähigkeiten zunächst geprüft und gegebenenfalls trainiert werden, auch hier gilt also: trust but verify.³⁶⁸

Daher ist davon abzuraten, die Ausgestaltung eines Governance-Systems auf eine statische Grundannahme auszurichten, die auch noch von einer sehr einseitigen Ausprägung ausgeht. Wie zuvor beschrieben, gibt es nicht den einzig richtigen Weg, um Governance-Systeme zu gestalten. Vielmehr wird Organisationen empfohlen, sich auf die vorliegenden Rahmenbedingungen einzustellen und ihr Governance-System zielgerichtet anzupassen, um das gewünschte Verhalten von Stewardship- beziehungsweise Agency-orientierten Mitarbeitern sicherzustellen.

Weiterhin bietet die Kombination der Theorien die praxisrelevante Freiheit, situative Faktoren zu betrachten und diese in die Interpretation der Annahmen in Bezug auf Mitarbeitermotivation und -verhalten mit einzubeziehen. Damit würde eine Fall-zu-Fall-Diagnose von Situationen möglich werden, die zu Handlungsempfehlungen, basierend auf Annahmen sowohl der Principal-Agent- als auch der Stewardship-Theorie, führt.³⁶⁹

Darüber hinaus bleibt anzumerken, dass die Auswahl eines angepassten Governance-Systems nicht die finale Zielsetzung sein sollte. Ein Governance-System ist lediglich ein Werkzeug, um bestimmte Verhaltensmerkmale zu fördern beziehungsweise zu unterdrücken.³⁷⁰ In diesem Zusammenhang sei auf das In-Role-Verhalten und das Ex-Role-Verhalten hingewiesen.

In-Role-Verhalten und Ex-Role-Verhalten

In-Role-Verhalten bezeichnet den sogenannten Dienst nach Vorschrift. Hier werden formelle Anweisungen ausgeführt, das heißt vorgeschriebene Verhaltensmuster repliziert. Diese vorgeschriebenen Verhaltensmuster finden sich in Form von Dienstvorschriften oder Prozessanweisungen wieder. Das formalisierte In-Role-Verhalten ist meist transpa-

³⁶⁷ Vgl. Inkpen, A. C.; Currall S. C., 2004, S. 595 f.; Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D., 1995, S. 717 ff.; Lewicki, R. J.; McAllister, D. J.; Bies, R. J., 1998, S. 452 f.; Schade, Y., 2015, S. 175.

³⁶⁸ Vgl. Lewicki, R. J.; McAllister, D. J.; Bies, R. J., 1998, S. 447.

³⁶⁹ Vgl. Donaldson, L., 2001; Arthurs, J. D.; Busenitz, L. W., 2003, S. 149 ff.; Velte, P., 2010, S. 219.

³⁷⁰ Vgl. Schepers, J. et al., 2012, S. 16.; Weibler, J., 2001, S. 379.

rent und kann vergleichsweise einfach kontrolliert werden. Hierbei sei erneut auf potentielle Nebeneffekte von einseitigen Kontrollen verwiesen. Gebot der strikten Einhaltung von Standards und Prozessen resultiert in einer Arbeitskultur, die oftmals die intrinsische Motivation von Stewardship-Mitarbeitern reduziert.³⁷¹

Ex-Role-Verhalten bezeichnet Verhaltensweisen, die nicht oder nur schwer vorgegeben werden können. Damit ist ein freiwilliger, intrinsisch motivierter Mitarbeiterereinsatz gemeint, der oftmals nicht in Anweisungen gefasst werden kann, also Eigenengagement, proaktives Verhalten, und sogenanntes „[going] the extra mile.“³⁷² Mitarbeiter, die Ex-Role-Verhalten an den Tag legen, sind für das Unternehmen von hohem Wert, da sie notwendige Aktivitäten durchführen, auch wenn diese nicht durch den Vorgesetzten oder Prozesse explizit angewiesen wurden, nicht angewiesen werden konnten, und/oder ihre Notwendigkeit gar nicht vorhersehbar war. Besonders in überregionalen Service- und/oder Vertriebsaktivitäten, in denen Mitarbeiter eigenständig und ohne kurzfristige Absprachen mit dem Vorgesetzten entscheiden müssen, ist das Ex-Role-Verhalten von hohem Wert für das Unternehmen.³⁷³

Das Ex-Role-Verhalten eines Mitarbeiters kann je nach seinem Aufgabengebiet keine oder kaum Vorteile bringen und/oder mit Risiken verbunden sein und durch Honest Incompetences zu erheblichen Kosten führen. Während Ex-Role-Verhalten in manchen Unternehmensbereichen absolut wünschenswert sein mag, kann in anderen Bereichen die Risikominimierung durch stark kontrolliertes In-Role-Verhalten im Vordergrund stehen. Die Unternehmensführung muss abwägen, wie sehr sie das jeweilige Verhalten in unterschiedlichen Bereichen fördern will.

Prinzipiell können Agents beziehungsweise Stewards gewisse Verhaltenstendenzen bezüglich In-Role- und Ex-Role-Verhalten zugesprochen werden.

Agents tendieren innerhalb von Governance-Systemen ohne erfolgsbasierte Incentive-Systeme eher zu vorgabenbezogenem In-Role-Verhalten.³⁷⁴ Es kann darüberhinaus vermutet werden, dass sie zwar im Rahmen ihres Opportunismus ein instrumentalisiertes Ex-Role-Verhalten an den Tag legen in der Hoffnung, sich Vorteile zu verschaffen. Da ein

³⁷¹ Vgl. Schepers, J. et al., 2012, S. 6.

³⁷² Netemeyer, R. G.; Maxham, J. G.; Pullig, C., 2005, S. 132.

³⁷³ Vgl. Schepers, J. et al., 2012, S. 6.

³⁷⁴ Vgl. Schepers, J. et al., 2012, S. 7.

Ex-Role-Verhalten ohne Incentive-Relevanz in der Regel aus ihrer Sicht aber keinen Zusatznutzen erbringt, ergibt sich keine Motivation dazu und es steht die Minimierung des Arbeitsleids im Vordergrund.

Agency-basierter Kontrolle wird eine unterschiedliche Wirkung auf das In-Role- beziehungsweise Ex-Role-Verhalten von Mitarbeitern zugesprochen: „Agency control primarily drives IRB [In-Role-Behaviour] ... while [Stewardship] is a strong predictor of ... ERB [Ex-Role-Behaviour], agency control does not significantly influence this behaviour.“³⁷⁵

Stewardship wird hingegen oft mit zielorientiertem In-Role-Verhalten und ausgeprägtem, nicht instrumentalisiertem, sondern aus Überzeugung erfolgreichem Ex-Role-Verhalten in Verbindung gebracht. Ein Steward, der intrinsisch motiviert ist und das Wohl des Unternehmens als persönliche Zielsetzung verfolgt, wird nicht zwischen In-Role- und Ex-Role-Verhalten unterscheiden, sondern zum Wohle des Unternehmens handeln.³⁷⁶ In-Role-Verhalten gilt in diesem Kontext als zielorientiert, wenn es aus Sicht des Mitarbeiters sinnvoll ist für das Erreichen der Unternehmensziele und die Umsetzung der Unternehmenswerte. Bei Aufgaben, die einem Steward als sinnlos erscheinen kann vermutet werden, dass seine Motivation deutlich leiden und sein In-Role-Verhalten hinter dem eines angemessen geführten Agents zurückbleiben.

Aufgrund der positiven Effekte von Ex-Role-Verhalten kann die Stewardship-Einstellung von Mitarbeitern nicht nur als Ausgangspunkt, sondern auch als Ziel eines angepassten und gegebenenfalls gezielt konzipierten Governance-Systems gesehen werden. „Allowing for (different) functional demands is an important step in corporate government design when universal behaviour assumptions, notably the opportunism assumption, are set aside ... The aim of corporate governance measures, then, is not confined to preventing opportunistic managerial behaviour any more. Rather it becomes necessary to concretize the desired behaviour that is to be facilitated by the governance system. In other words, it is essential to develop a more precise picture of the kind of stewardship that is deemed necessary to achieve the overall company goals.“³⁷⁷

³⁷⁵ Schepers, J. et al., 2012, S. 14.

³⁷⁶ Vgl. Schepers, J. et al., 2012, S. 6.

³⁷⁷ Grundei, J., 2008, S. 156.

Sinngemäß wird geschlussfolgert, dass das gegenwärtige und potentielle Ausmaß von opportunistischem Verhalten festgestellt werden sollte.³⁷⁸ Basierend auf dem identifizierten Verhaltensgrad und der daraus resultierenden tatsächlichen Notwendigkeit für Kontrolle, könnte dann ein zielorientiertes Governance-System entwickelt werden. Darauf aufbauend empfiehlt GRUNDEI (2008) Governance-Systeme, die entsprechend der jeweils vorliegenden Situation sowohl auf Vertrauen als auch auf Misstrauen basierende Faktoren beinhalten, dabei aber dem Leitgedanken *trust but verify* folgen.³⁷⁹ Laut GRUNDEI (2008) sollten Governance-Systeme nicht nur am Grad der Unterbindung von Opportunismus durch Kontrolle gemessen werden, sondern auch am Grad der Unterstützung des erwünschten Ex-Role-Verhaltens. Dabei steigt die Komplexität der Herausforderung sowohl durch die notwendige Analyse der situativen Rahmenbedingungen, als auch durch den potentiellen Konflikt zwischen auf Agency- und Stewardship-Annahmen basierenden Elementen des Systems.³⁸⁰

Dies stellt eine Überleitung zur situativen Führungstheorie dar (siehe Kapitel 3.2.2.3): „Developing more complex, and thus more accurate behavioural assumptions than the fixed a priori ones applied in standard agency or stewardship theory, respectively, requires to incorporate managerial behaviour into models of corporate governance as a variable rather than a constant.“³⁸¹

Eine Kombination von In-Role- und Ex-Role-Verhalten erscheint vorteilhaft. Agency-basierte Kontrolle fördert lediglich pauschales In-Role-Verhalten. Eine Führung nach Stewardship-Annahmen fördert hingegen zielorientiertes In-Role-Verhalten und Ex-Role-Verhalten. Somit erscheint es ratsam, bei der Wahl eines Governance-Systems das Ziel zu verfolgen, die Stewardship-Einstellung der Mitarbeiter zu fördern. Ein auf Stewards ausgerichtetes Governance-System erfordert weiterhin weniger Kontroll- und Monitoring-Aktivitäten und schont daher zusätzlich die Unternehmensressourcen. In einem nicht angepassten System leidet das Ex-Role-Verhalten eines Stewards zwangsläufig als Konsequenz der Kontrollmaßnahmen. „Thus, when agency control increases ... stewardship transforms into ex-role-behaviour to a lesser extent because an employee's attention is less focused on going the extra mile.“³⁸²

³⁷⁸ Vgl. Hodgson, G. M., 2004, S. 401 ff.

³⁷⁹ Vgl. Grundei, J., 2008, S. 153.

³⁸⁰ Vgl. Grundei, J., 2008, S. 155 ff.

³⁸¹ Grundei, J., 2008, S. 156.

³⁸² Schepers, J. et al., 2012, S. 7.

Angepasste Governance-Systeme

In der unternehmerischen Praxis muss damit gerechnet werden, dass sich ein Teil der Mitarbeiter als opportunistische Agents verhält. Um deren Zielkonformität und Arbeitsleistung sicherzustellen, sind im Rahmen eines angepassten Governance-Systems Kontrollen und Incentives erforderlich. Dabei besteht das Risiko, dass auch Stewards diesem Governance-System ausgesetzt werden. SCHEPERS et al. (2012) weisen diesbezüglich auf die Komplexität der Aufgabe hin: „Agency control also negatively moderates the effect of [Stewardship] on ERB.“³⁸³ Eine Kombination aus Elementen beider Governance-Systeme beinhaltet laut SCHEPERS et al. (2012) ebenfalls Herausforderungen: „These two dissynergistic interaction effects suggest that employees waste valuable resources coping with divergent control structures ...“³⁸⁴ Weiterhin resümieren SCHEPERS et al. (2012): „... the combination of both systems erodes their effectiveness.“³⁸⁵ Somit birgt ein unangepasstes Governance-System erhebliche Risiken.

Laut GRUNDEI (2008) ist eine dynamische Betrachtung erforderlich, da ein Untergebener vermutlich auf das ihm entgegengebrachte Vertrauen beziehungsweise Misstrauen reagiert.³⁸⁶ Das heißt, dass die Empfehlung einer situativen Fall-Betrachtung unterstützt wird, allerdings im Hinblick auf mindestens zwei Dimensionen:

- (1) Zeit: Akkumulierte Erfahrungen zwischen Principal und Untergebenem mitsamt Auswirkung auf das gegenseitige Vertrauen und Misstrauen.
- (2) Reaktion: Einstellungs- beziehungsweise Verhaltensänderung als Antwort auf das wahrgenommene Verhalten des Gegenübers.³⁸⁷

Damit unterliegt das Vertrauens-/Misstrauensverhältnis einer ständigen dynamischen Entwicklung und sämtliche statischen Governance-Systeme erscheinen damit situativ unzureichend angepasst. Allerdings gibt es, wie bereits angemerkt, keine wissenschaftliche Hilfestellung, mit der ein Principal die Grundeinstellung seiner Mitarbeiter messen kann, um das Governance-System bezüglich Stewards und Agents anzupassen. Damit bleibt auch dem kombinierten Ansatz der Weg in die Praxis verschlossen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein nicht angepasstes Governance-System folgende Auswirkungen haben kann:

³⁸³ Schepers, J. et al., 2012, S. 14.

³⁸⁴ Schepers, J. et al., 2012, S. 14.

³⁸⁵ Schepers, J. et al., 2012, S. 16.

³⁸⁶ Vgl. Grundei, J., 2008, S. 144 ff.

³⁸⁷ Vgl. Grundei, J., 2008, S. 151 f.

- Das Governance-System fördert das gewünschte Verhalten von Mitarbeitern nicht, zum Beispiel durch ineffektive Incentive-Systeme oder gegenläufige Agency- und Stewardship-Elemente, schadet aber auch nicht unmittelbar, da das In-Role-Verhalten der Mitarbeiter nicht negativ beeinflusst wird.
- Das Governance-System erzeugt negative Effekte, indem entweder opportunistische Agents nicht extrinsisch motiviert und kontrolliert werden oder die intrinsische Motivation von Stewards reduziert wird und es letztendlich zur inneren Kündigung kommt.

Ein angepasstes Governance-System bietet wiederum folgende Chancen:

- Das Governance-System fördert die Stewardship-Einstellung bei Mitarbeitern und erzeugt resultierende Effekte wie zum Beispiel ausgeprägtes Ex-Role-Verhalten. Hierdurch kann sich die Leistung in Bezug auf das Erreichen von Unternehmenszielen erheblich steigern.
- Das Governance-System beinhaltet neben der Förderung des Stewardship-Verhaltens der Mitarbeiter zusätzlich notwendige Kontrollelemente, um zum Beispiel Honest Incompetences von Stewards vorzubeugen, allerdings ohne den negativen „Crowding out the Trust“-Effekt zu initiieren.
- Das Governance-System motiviert und kontrolliert Agents, um deren Zielkonformität und Leistungsbestreben herzustellen.

3.1.5 Weiterer Forschungsbedarf

Bestehende Studien weisen auf den Bedarf an weiteren qualitativen Studien in Bezug auf mehrere Aspekte hin.³⁸⁸ Diese sind:

- Die dynamische Entwicklung von Stewardship-Verhalten.
- Die Auswirkungen von Kontrolle auf das Verhalten und die Motivation von Agents und Stewards.
- Den Zusammenhang zwischen Charismatischer Führung und Interaktionstheorie (siehe Kapitel 3.2.2.4) mit dem Stewardship-Verhalten von Mitarbeitern.

Weiterer Forschungsbedarf wird auch in Bezug auf den Prozess der inneren Kündigung von Mitarbeitern und besonders Präventiv- beziehungsweise Umkehrmaßnahmen gesehen. Prinzipiell wird dabei der Bedarf an empirischer Überprüfung des Einflusses von

³⁸⁸ Vgl. Schepers, J. et al., 2012, S. 16.

Agency- beziehungsweise Stewardship-gemäßer Führung auf Agents und Stewards sowie wechselseitige und konträre Beziehungen (vergleiche hierzu auch Abbildung 9) unterstrichen.³⁸⁹

Dabei wird konstatiert, dass das Stewardship-Verhalten bisher primär in Bezug auf Unternehmenseigner und das Topmanagement untersucht wurde, aber nicht in Bezug auf Vorgesetzte und Untergebene auf niedrigeren Hierarchieebenen: „The traditional literature has not adequately investigated stewardship in a hierarchical relationship between the supervisor and the subordinates. Past research has mostly limited its attention to the relationship between the firm owners and the top management. Therefore, the influence of a supervisor’s leadership on subordinate stewardship is unclear from the existing literature.“³⁹⁰

In dieser Arbeit wird diese konkrete Forschungslücke adressiert, indem das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen im Kontext CSR im Einkauf untersucht wird. Dabei wird das Augenmerk speziell auf die Auswirkungen von verschiedenen Führungsstilen in Bezug auf das Verhalten und die Motivation von Agents und Stewards gelegt.

3.1.6 Abgeleitete Hypothesen

Laut POPPER (1994) besteht die Aufgabe eines Wissenschaftlers darin, Sätze beziehungsweise Systeme aufzustellen und resultierende Hypothesen systematisch zu überprüfen.³⁹¹ Dabei sind Theorien Aussagesysteme, die das Vorhersagen und Beschreiben solcher Systeme ermöglichen und damit die Ableitung von Hypothesen grundsätzlich ermöglichen. Laut OPP (1970) sollten Theorien und abgeleitete Hypothesen sogenannte „Wenn -> dann“- oder „A führt zu B“-Beziehungen enthalten, um Kenntnisse zu generieren, die sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis relevant sind.³⁹² Gemäß ALBERT (1972) ist die Überprüfung solcher Aussagen allerdings nur durch reale Beobachtungen oder Experimente möglich.³⁹³

Diese Arbeit fokussiert das Verhalten von Mitarbeitern im Kontext CSR im Einkauf. Um in diesem Zusammenhang die auf den Principal-Agent- und Stewardship-Theorien basierenden Hypothesen durch Beobachtungen wissenschaftlich untersuchen zu können, muss

³⁸⁹ Vgl. Fisch, J. H., 2003, S. 222.

³⁹⁰ Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2788.

³⁹¹ Vgl. Popper, K. R., 1994, S. 3 ff.

³⁹² Vgl. Opp, K. D., 1970, S. 29 ff.

³⁹³ Vgl. Albert, H., 1972, S. 128.

eine messbare Abgrenzung von Agency- und Stewardship-Tendenzen bei Mitarbeitern gegenüber dem Unternehmensziel CSR im Einkauf möglich sein. Hierzu bietet es sich an, die Stewardship-Einstellung von Mitarbeitern, wiederum nur in Bezug auf CSR im Einkauf, zum Beispiel durch die Ausprägung von intrinsischen Motivationselementen oder dem Berufsethos zu messen. Zunächst werden dazu Eigenschaften aus der Literatur erarbeitet, die bezüglich CSR im Einkauf eindeutig der Stewardship-Theorie zugeordnet werden. Dies kann als Streben nach persönlichen Idealvorstellungen, meist einhergehend mit einer wertorientierten persönlichen Einstellung, zusammengefasst werden. Dies führt zu Zielkonformität bezüglich idealistischer Unternehmensmotive unter Berücksichtigung der hohen Bedeutung von Werten und Berufsethik.³⁹⁴

Somit sollten Stewards aufgrund von vergleichsweise hoher intrinsischer Motivation und ausgeprägtem Berufsethos bezüglich CSR im Einkauf von Agents zu unterscheiden sein. Diese Annahme, die als Grundlage für die hier durchgeführten Untersuchungen dient, muss zwar empirisch geprüft werden, wird aber zuvor nicht explizit als Hypothese aufgeführt.

Hypothesenbildung

Darüber hinaus wurde zuvor herausgearbeitet, dass die Stewardship-Einstellung von Mitarbeitern bezüglich CSR im Einkauf in einer hohen In- und Ex-Role-Leistungsbereitschaft resultiert. Dieses Engagement sollte die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung von CSR im Einkauf sein, da davon ausgegangen wird, dass das Unternehmensziel CSR im Einkauf in den untersuchten Unternehmen als formalisierte Vorgabe festgelegt und im Rahmen der Einkaufsprozesse eingebettet ist. Dementsprechend unterliegt die Ausübung dieser Prozesse dem In-Role-Verhalten. Es wird davon ausgegangen, dass kontrollierte Agents diesem In-Role-Verhalten entsprechen. Stewards würden das In-Role-Verhalten zielorientiert ausüben, gegebenenfalls hinterfragen, und zusätzlich noch Ex-Role-Verhalten an den Tag legen. Da der Erfolg von CSR im Einkauf maßgeblich von schwer formalisierbarem Verhalten beim Kontakt mit Lieferanten abhängig ist, ist gerade dieses Ex-Role-Verhalten erfolgsrelevant. Daher lautet die erste Hypothese:

H1: Mitarbeiter mit Stewardship-Einstellung haben im Vergleich zu Mitarbeitern mit Agency-Einstellung ein höheres Umsetzungspotenzial bezüglich CSR im Einkauf.

³⁹⁴ Vgl. Velte, P., 2010, S. 60.

DAVIS et al. (1997) führen die unterschiedliche Erwartungshaltung von Agents und Stewards bezüglich der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten an.³⁹⁵ So werden Partizipation, Vertrauen, gemeinsame Ideale und eine Vorbildfunktion bei der Zusammenarbeit mit Stewards hervorgehoben. In Bezug auf Agents wird hierarchische Zusammenarbeit gepaart mit extrinsischen Motivatoren genannt. VELTE (2010) bezeichnet die Zusammenarbeit von Stewards als „kollektiv- ... beratungs- ... teamorientiert“³⁹⁶, wobei er den Umgang mit Agents als „abgrenzenden ... methodologischen Individualismus“ bezeichnet.³⁹⁷ Die Art der Zusammenarbeit kann hierbei als eine auf Erfahrungswerten basierende Umgangsform bezeichnet werden, die auf die zuvor diskutierte Grundeinstellung und Erwartungshaltung der interagierenden Personen zurückgeht. Daher lautet die folgende Hypothese:

H2: Stewards erwarten im Vergleich zu Agents unterschiedliche Governance-Rahmenbedingungen. Stewards wünschen sich eher eine aktive Führung als Agents.

FISCH (2003) postuliert, dass die Art des Governance-Systems das Verhalten von Agents beziehungsweise Stewards auf unterschiedliche Art und Weise beeinflusst.³⁹⁸ Hierbei wird speziell auf aktive und Laissez-faire-Führung eingegangen, welche in Kapitel 3.2.3.2 erläuternd werden. Daraus resultiert die dritte Hypothese:

H3: Stewards und Agents reagieren unterschiedlich auf Governance-Rahmenbedingungen wie aktive Führung und Laissez-faire-Führung.

Ein Fokus liegt hierbei wieder in der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten. Es ist davon auszugehen, dass Stewards aufgrund ihrer intrinsischen Motivation einen höheren Leistungsanspruch haben, dabei eine ergebnisorientierte und teamorientierte/kollektivistische Arbeitsweise bevorzugen und mit entsprechender Führung leistungsfähiger sind. Daher lautet die nächste Hypothese:

³⁹⁵ Vgl. Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L., 1997, S. 37.

³⁹⁶ Velte, P., 2010, S. 287.

³⁹⁷ Velte, P., 2010, S. 287.

³⁹⁸ Vgl. Fisch, J. H., 2003, S. 217 ff.

H3 a: Stewards weisen bei aktiver Führung eine hohe Umsetzung von CSR im Einkauf auf, bei Laissez-faire-Führung fällt die Umsetzung moderat aus.

Bei Agents ist davon auszugehen, dass das In-Role-Verhalten ohne die Kontrolle des Vorgesetzten oder in Abwesenheit einer extrinsischen Belohnung zurückgefahren wird. Als Hintergrund wurde die Reduzierung des Arbeitsleids genannt. Daher lautet die nächste Hypothese:

H3 b: Agents weisen bei aktiver Führung eine moderate Umsetzung von CSR im Einkauf auf, bei Laissez-faire-Führung ist sie auf einem geringen Niveau.

Die Logik der Neuen Institutionenökonomik impliziert weitere Hypothesen, die den Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit sprengen würden, allerdings im Hinblick auf den weiteren Forschungsbedarf bezüglich CSR im Einkauf durchaus relevant sind. Daher werden diese Hypothesen hier nur vollständigheitshalber aufgeführt.

Wie von FISCH (2003) erläutert, unterliegen intrinsisch motivierte Stewards dem Prozess der aufgabenbezogenen inneren Kündigung, falls sie stark Agency-orientierten Governance-Systemen ausgesetzt sind.³⁹⁹

Hx: Stark kontroll- und incentive-basierte Governance-Systeme führen bei Stewardship-Mitarbeitern zeitverzögert zur inneren Kündigung.

Stewards unterliegen dem Risiko der inneren Kündigung, falls sie nicht zur Erreichung ihrer Ziele befähigt werden. Die Ursachen werden gemäß der Systematik von v. ROSENSTIEL (2002) in die Kategorien *Nicht-Sollen*, *Nicht-Können*, und *Situatives Nicht-Dürfen* zusammengefasst (siehe Kapitel 4.1.1).⁴⁰⁰

Hx a: „Nicht-Sollen“-Rahmenbedingungen führen bei Stewardship-Mitarbeitern zur inneren Kündigung.

³⁹⁹ Vgl. Fisch, J. H., 2003, S. 220.

⁴⁰⁰ Vgl. Rosenstiel, L., 2002, S. 34 f.

Hx b: „Nicht-Können“-Rahmenbedingungen führen bei Stewardship-Mitarbeitern zur inneren Kündigung.

Hx c: „Situative nicht-dürfen“-Rahmenbedingungen führen bei Mitarbeitern mit Stewardship-Einstellung zur inneren Kündigung.

3.2 Führungstheorie

Viele Bereiche der Wissenschaft befassen sich mit dem Thema Führung, zum Beispiel die Betriebswirtschaftslehre, die Kommunikations-, Arbeits- und Organisationswissenschaften und die Politologie. Man kann daher von einem interdisziplinären Anwendungsbereich sprechen.⁴⁰¹ „Führen“ kann sich also auf verschiedene Geltungsbereiche beziehen, in dieser Arbeit wird auf die Personalführung, sprich das Führen von Menschen im betrieblichen Umfeld, eingegangen.

Führung kann wie folgt definiert werden: „Führen ist eine Interaktionsbeziehung, bei welcher der eine Beteiligte (der Führer) ein auf die Erreichung eines von ihm gesetzten Ziels gerichtetes Verhalten beim anderen Beteiligten (dem Geführten) auslöst und aufrecht erhält.“⁴⁰² Diese Definition gilt als Basis der folgenden Überlegungen.

Die Qualität der Führung sollte laut BARTSCH (2004) wie folgt bemessen werden: „... [das] Maß der Befähigung von Führungskräften und Führungsteams, unterstellte Mitarbeiter/-innen unter Berücksichtigung aller individuellen und kollektiven Leistungsvoraussetzungen, den objektiv und situativ gegebenen Rahmenbedingungen für eine Arbeitsausführung - entsprechend der jeweiligen Unternehmensphilosophie und -zielsetzung - so zu führen (zu beeinflussen), dass sie ein Höchstmaß an Good-will-Leistungen erbringen wollen und dabei gleichzeitig einen hohen Grad an Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen erleben und akzeptieren.“⁴⁰³ STÄHLE (1999) unterstreicht die Notwendigkeit von guter Personalführung: „Der Prozess der unpersönlichen Führung/Kontrolle wurde vor allem in größeren Unternehmen zu weit getrieben. Der damit einhergehende Motivations- und Sinnverlust muss jetzt wieder mühsam durch Kulturmanagement und symbolische Führung hergestellt werden“.⁴⁰⁴

⁴⁰¹ Vgl. Rosenstiel, L., 2001a, S. 317 ff.

⁴⁰² Lattmann, C., 1982, S. 49.

⁴⁰³ Bartsch, H., 2004, S. 252.

⁴⁰⁴ Staehle, W. H., 1999, S. 388.

Im Rahmen dieser Arbeit wird Führung aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachtet. Es wird davon ausgegangen, dass Ex-Role-Verhalten von Mitarbeitern (siehe Kapitel 3.1.4) grundsätzlich in hohem Maße dazu beiträgt, Unternehmensziele zu erreichen. Dies gilt insbesondere für die Prüfung von CSR-Standards durch Einkäufer im Rahmen von Lieferantenbesuchen. Daher kann die Qualität der Führung im Hinblick auf CSR im Einkauf prinzipiell daran gemessen werden, inwieweit sie Ex-Role-Verhalten fördert. Dabei wird nicht ausgeschlossen, dass es trotzdem situativ richtig sein kann, In-Role-Verhalten zu priorisieren und zum Beispiel zu Kontrollen zu greifen.

BARTSCH (2001) hebt das Element der psychologischen Einflussnahme als zentralen Führungsbestandteil hervor, und fügt den durch die motivierende Einflussnahme angestrebten Zielzustand hinzu, die sogenannte Good-will-Leistung des Geführten.⁴⁰⁵ Good-will-Leistung als Qualitätsindikator der Führung wird von BARTSCH (2001) hierbei wie folgt definiert: „... [der] Anteil an Leistungen des Arbeitnehmers, der auf der Grundlage freien Willens, einer positiven inneren Arbeitshaltung, eingebracht wird und nicht arbeitsrechtlich geschuldet ist.“⁴⁰⁶ Die Good-will-Leistung in Form von Ex-Role-Verhalten ist also nicht Bestandteil der formalen Arbeitspflicht. Damit wird Wert auf den freiwilligen Charakter des von dem Geführten erbrachten Verhaltens gelegt, dass in Summe das Leistungsvermögen einer Organisation erhöht. Das freiwillige Verhalten wird laut BARTSCH (2001) unter anderem durch Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeitsaufgabe erreicht. Damit geht er direkt auf die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung ein. Er schreibt hierbei der Kommunikation eine tragende Rolle zu und spricht von einer wechselseitigen Einflussnahme zugunsten des Arbeitgebers.⁴⁰⁷

Die wichtigsten Komponenten der Führungsqualität werden von EHM (2008) wie folgt zusammengefasst:

- Die teilweise erlernbare Befähigung des Vorgesetzten.
- Die teilweise erlernbaren Leistungsvoraussetzungen des Mitarbeiters.
- Der Unternehmenskontext sowie die Philosophie und die Zielsetzung des Unternehmens.

⁴⁰⁵ Vgl. Bartsch, H., 2001, S. 17 f.

⁴⁰⁶ Bartsch, H., 2001, S. 17.

⁴⁰⁷ Bartsch, H., 2001, S. 17 ff.

- Arbeitsleistung nicht durch Zwang, sondern durch Good-will-Leistung, das heißt aufgrund intrinsischer Motivation, dem Wollen und dem Wunsch nach Selbstverwirklichung durch die Tätigkeit.⁴⁰⁸

Dabei wird explizit daraufhin gewiesen, dass die Führungsqualität nicht nur von dem Vorgesetzten und seiner Einflussnahme abhängig ist, sondern auch von den Rahmenbedingungen, denen er unterliegt.⁴⁰⁹

Nachfolgend soll zuerst eine vertiefende Zusammenfassung der grundsätzlichen Aspekte des menschlichen Verhaltens dargestellt werden. Das Verständnis der zugrundeliegenden Verhaltensannahmen spielt eine wichtige Rolle für die daran anschließende Diskussion von unterschiedlichen Führungstheorien und -modellen. Auf diese folgt eine abschließende Betrachtung derselben in Hinblick auf die Neue Institutionenökonomik und Stewardship-Theorie.

3.2.1 Grundsätze über das Verhalten und die Motivation von Individuen

Instinkte, Triebe und Bedürfnisse spielen eine grundsätzliche Rolle, um das Verhalten von Individuen zu erläutern. Die wissenschaftliche Herkunft der diesbezüglichen Forschung liegt in der griechischen Philosophie. Ihr entstammt der Begriff des Hedonismus, der wie folgt verstanden wird: „Das Ziel des menschlichen Strebens liegt im Erreichen von Gefühlen der Lust und in der Vermeidung von Unlust.“⁴¹⁰ Dies kann als ein Motiv des menschlichen Verhaltens gesehen werden.

Bedürfnisse und Motive, Werte und Einstellungen

Prinzipiell unterscheidet man in der Forschung nach der Ursache von Handlungsmotiven zwischen primären Bedürfnissen, den genetisch programmierten Trieben, und sekundären, erlernten Bedürfnissen.

Ein Bedürfnis wird als physiologisches Ungleichgewicht und dadurch entstehendes Mangelgefühl bezeichnet. Prinzipiell liegt es in der menschlichen Natur, die Abstellung eines empfundenen Mangelgefühls zu verfolgen.⁴¹¹

⁴⁰⁸ Vgl. Ehm, T., 2008, S. 14.

⁴⁰⁹ Vgl. Ehm, T., 2008, S. 14.

⁴¹⁰ Staehle, W. H., 1999, S. 163.

⁴¹¹ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 166.

Motive, also angestrebte Zielzustände, werden in intrinsisch und extrinsisch motivierte Motive unterteilt. Intrinsische Motive sind zum Beispiel der Lustgewinn durch die Ausübung einer Tätigkeit selbst, nicht unbedingt die erwartete Konsequenz. Beispiele wären die intrinsische Motivation zum Skifahren, zum Spielen mit Kindern oder zu einem Kinobesuch. Extrinsische Motive sind die Begleitumstände und Folgen der Tätigkeit, zum Beispiel Einkommen, Anerkennung, Belohnung oder die Vermeidung von Bestrafung.⁴¹² Zwischen den intrinsischen und extrinsischen Motiven gibt es ein Spannungsfeld, das im Rahmen der Personalführung relevant ist. Der sogenannte Untergrabungs- oder auch Verdrängungseffekt bezeichnet einen psychologischen Prozess, in dem die intrinsischen (Arbeits-)Motivatoren eines Geführten durch langfristige oder einseitige Betonung von extrinsischen Anreizen reduziert werden. Extrinsische Belohnungen bringen somit unter extremen Bedingungen intrinsisch bedingtes Verhalten zum Versiegen.⁴¹³

Die Aktivierung von Motiven entsteht durch zum Beispiel externe Anreize, die kognitiv verarbeitet werden. Der resultierende Anspruch an das eigene Handeln, die Erreichung des Zielzustandes, wird als Anspruchsniveau bezeichnet. Eine wesentliche Determinante für das Anspruchsniveau ist die Erwartung über das Ausmaß des Zielzustandes. Falls das eigene Anspruchsniveau erfüllt und das Ziel erreicht wird, spricht man von einer Bedürfnisbefriedigung. (Siehe ergänzend hierzu Abbildung 11.)

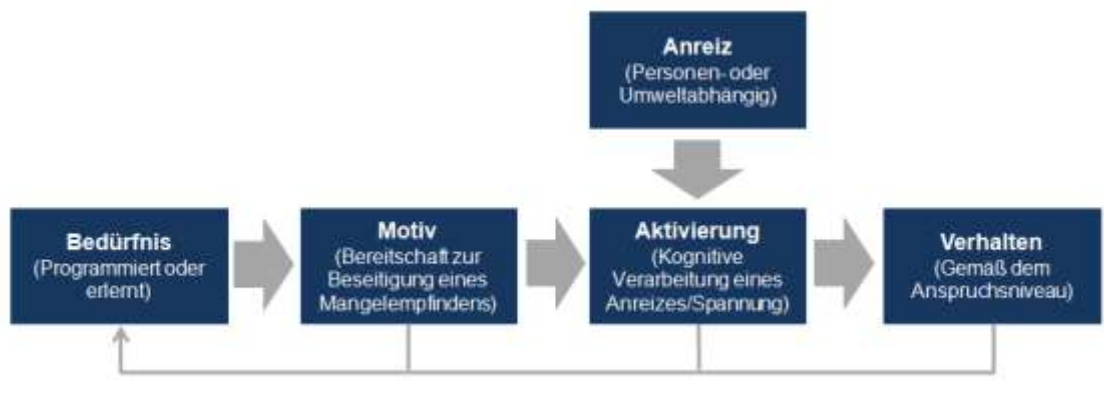


Abbildung 11: Motivationsmodell⁴¹⁴

⁴¹² Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 166.; Schanz, G., 1991, S. 15.

⁴¹³ Vgl. Frey, B. S.; Osterloh, M., 1997, S. 7 f.; Wiswede, G., 1981, S. 49.

⁴¹⁴ Diese Darstellung basiert auf Staehle, W. H., 1999, S. 167.

Als vorübergehend beurteilte Misserfolge können das Anspruchsniveau beziehungsweise den Ehrgeiz nach Erfolgen erhöhen, andauernde Nichterreichung kann zu einer Senkung des Anspruchsniveaus führen.⁴¹⁵

Bedürfnisse und Motive sind angeboren oder erlernt. Weitere wichtige Aspekte zur Erklärung menschlichen Verhaltens sind Werte und Einstellungen. Sie sind stets erlernt, zum Beispiel durch den sozialen Austausch und die Prägung.

Werte dienen als generelle Wegweiser für das Verhalten: „Ein Wert ist eine Auffassung (explizit oder implizit), die ein Individuum oder eine Gruppe vom Wünschenswerten hegt, und welche die Wahl möglicher Verhaltensweisen, Handlungsalternativen und -ziele beeinflusst.“⁴¹⁶ Werte sind situationsübergreifend und -unabhängig.

Einstellungen sind im Gegensatz zu Werten ganz konkret auf bestimmte Personen oder Situationen ausgerichtet und stellen somit eine zielorientierte Erweiterung von Werten dar. Einstellungen beinhalten laut STÄHLE (1999) drei wesentliche Komponenten: Kognitive Komponenten (Gedanken), affektive Komponenten (Gefühle) und resultierende Handlungen.⁴¹⁷

Daher kann ein Mensch ausgehend von einigen grundsätzlichen Werten vielerlei gerichtete Einstellungen haben. Hierbei werden die Einstellungen grundsätzlich von den Werten beeinflusst.

Motivation und Motivationsmodelle in Bezug auf Personalführung

Die Motivation, ursprünglich aus dem lateinischen „movere“, für „(etwas) bewegen“, von Arbeitnehmern ist die Basis für deren zielorientiertes Verhalten. Im Rahmen der Personalführung steht die Mitarbeitermotivation grundsätzlich im Fokus, um leistungssteigernde Beeinflussungsstrategien zu entwickeln.

„Eine derartige Motivation entsteht in erster Linie dann, wenn es gelingt, Arbeitsinhalte und Arbeitsaufgaben so zu gestalten, dass eine Aufgabenorientierung entsteht. Das heißt, dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin die Arbeitsaufgabe als Herausforderung und deren Bewältigung als Ausdruck persönlicher und fachlicher Kompetenz erlebt.“⁴¹⁸

⁴¹⁵ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 167.; Rosenstiel, L., 2001b, S. 34.; Schanz, G., 1991, S. 8.

⁴¹⁶ Kluckhohn, C. K., 1951, S. 395.

⁴¹⁷ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 172.

⁴¹⁸ Vgl. Ulich, E.; Conrad-Betschart, H., 1991, S. 73.

Extrinsische Motivation beschränkt sich darauf, „... die Beschäftigten nicht durch attraktive bzw. interessante Arbeitsinhalte zu Leistung zu aktivieren, sondern durch von außen kommende Anreize.“⁴¹⁹

Solche Beeinflussungsstrategien basieren auf Annahmen, die ihren Ursprung oftmals in wissenschaftlichen Untersuchungen haben.

Die Ergebnisse solcher Untersuchungen liegen oft in Form von wissenschaftlichen Modellen oder Theorien vor. Die Wissenschaft bedient sich Modellen und Theorien, um Wirkungszusammenhänge zu erläutern beziehungsweise Bedingungen und Prognosen bezüglich bestimmter Phänomene darzustellen. Diese Modelle und Theorien basieren auf bestehenden Erkenntnissen, die durch postulierte Hypothesen oder empirische Beobachtungen erweitert werden. Oftmals besteht eine Wechselwirkung zwischen Postulaten und Beobachtungen mit der Zielvorgabe, zur umfassenden Theoriebildung beizutragen.

Laut STÄHLE (1999) bemühen sich die folgenden motivationstheoretischen Ansätze und Modelle darum, „... die inhaltsleere Grundannahme des Hedonismus mit empirischem und theoretischem Gehalt anzureichern.“⁴²⁰

Inhaltstheorien

Bedürfnispyramide

Das bekannteste Modell über die Hierarchiebildung von Bedürfnissen und Motiven wurde von MASLOW (1954) erstellt.⁴²¹ Nach MASLOW (1954) bauen die Bedürfnisebenen in einer festen Reihenfolge, der empfundenen Dringlichkeit, aufeinander auf (siehe Abbildung 12). Je nach Lebenssituation kann ein Bedürfnis im subjektiven Vordergrund stehen und andere Bedürfnisse in Folge zumindest temporär in den Hintergrund rücken.

⁴¹⁹ Ulich, E.; Conrad-Betschart, H., 1991, S. 73.

⁴²⁰ Staehle, W. H., 1999, S. 221.

⁴²¹ Vgl. Maslow, A., 1954.



Abbildung 12: Bedürfnispyramide nach Maslow⁴²²

Gemäß der Bedürfnistheorie von MASLOW (1954) kann der Mensch mit einem durch Bedürfnisse motivierten Tier verglichen werden. Laut MASLOW (1954) reduziert sich die zielorientierte Motivation mit der Befriedigung des entsprechenden Bedürfnisses. Allerdings aktiviert die Befriedigung eines Bedürfnisses oder einer Bedürfnisklasse als Konsequenz die nächsthöhere Bedürfnisklasse. Die Aktivierung dieser nächsthöheren Bedürfnisklasse entsteht allerdings nicht erst nach der Befriedigung der untergeordneten Bedürfnisklasse, sie kann vorher schon latent im Hintergrund stattgefunden haben und rückt im weiteren Verlauf in den Vordergrund. STÄHLE (1999) bezeichnet eine solche Aktivierung einer nächsthöheren Bedürfnisklasse als Spannung oder motivierende Kraft. Wenn die nächsthöhere Bedürfnisklasse nicht befriedigt werden kann, führt dies zunächst zur Unzufriedenheit, das heißt der Mangel bleibt bestehen, und kann infolgedessen im beruflichen Kontext zur Senkung des Anspruchsniveaus sprich zur Resignation führen.⁴²³

⁴²² Diese Darstellung basiert auf Maslow, A., 1954, S. 35 ff.

⁴²³ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 222.; Havranek, C.; Niedl, K., 1999, S. 72 ff.

ERG-Theorie

Alternativ zu MASLOW (1954) unterscheidet ALDERFER (1969) in seiner ERG-Theorie lediglich in drei Motivklassen: Die stärksten Existenzbedürfnisse (Grund- und Sicherheitsbedürfnisse), nachgelagerte Beziehungsbedürfnisse (Sozial- und Zugehörigkeitsbedürfnisse), und zuletzt Wachstumsbedürfnisse (Ich und Selbstverwirklichung).⁴²⁴ Im Gegensatz zu MASLOW (1954) werden die Bedürfnisklassen von oben nach unten aktiviert. Das heißt, dass der Mensch zunächst nach der Befriedigung der stärksten Bedürfnisklasse strebt. Falls der Mangel nicht abgestellt werden kann, orientiert er sich zu der nächst schwächeren Bedürfnisklasse. Frustration ist somit keine automatische Folge eines nicht befriedigten Bedürfnisses. Die Motivation entspringt aus dem Motiv, die Mangelerscheinung aus einem unbefriedigten Bedürfnis abzustellen.⁴²⁵

Zwei-Faktoren-Theorie

HERZBERG et al. (1959) entwarfen die Zwei-Faktoren-Theorie, die ihren Ursprung in empirischen Erhebungen, der sogenannten Pittsburgh-Studie hat. Sie orientieren sich ebenfalls an hierarchisch organisierten Bedürfnisklassen, allerdings teilen sie Motivation und Unzufriedenheit in verschiedene Dimensionen ein. Man könnte auch von einer Unterteilung in die Motivation zum Wachstum und in die Motivation zum Abstellen eines Mangels sprechen. Diese unterschiedlichen Motivatoren können gleichzeitig und nebeneinander auftreten. So kann ein Mensch motiviert und unzufrieden zugleich sein, allerdings im Hinblick auf verschiedene Faktoren.⁴²⁶ „Das Gegenteil von Unzufriedenheit ist nicht Zufriedenheit, sondern das Fehlen von Unzufriedenheit ...“⁴²⁷ Der Einfluss der zwei Faktorengruppen ist laut HERZBERG et al. (1959) primär personenabhängig. Somit ergeben sich unterschiedliche Implikationen für die Beeinflussung der Motivation.

Fokus auf Hygiene-Faktoren (Menschenbild „Unzufriedenheitsvermeider“): Hygiene-Faktoren sind dafür verantwortlich, Unzufriedenheit herbeizuführen oder zu vermeiden. Die Bedürfnisse sind primär auf die Abstellung der Unzufriedenheit, zum Beispiel bezüglich Arbeitsbedingungen, Lohn, Überwachung, Unternehmenspolitik, ausgerichtet.⁴²⁸

Fokus auf Motivations-Faktoren (Menschenbild „Wachstumsstrebender“): Motivations-Faktoren sind dafür verantwortlich, Zufriedenheit herbeizuführen oder zu vermeiden. Die

⁴²⁴ Vgl. Alderfer, C. P., 1969.

⁴²⁵ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 224.; Weinert, A. B., 1992, S. 266 ff.

⁴²⁶ Vgl. Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. B., 1967; Alderfer, C. P., 1969.

⁴²⁷ Staehle, W. H., 1999, S. 226.

⁴²⁸ Vgl. Havranek, C.; Niedl, K., 1999, S. 74.; Staehle, W. H., 1999, S. 225 f.

Bedürfnisse der Wachstumsstrebenden sind primär auf zum Beispiel Karriereförderung und die Anerkennung fokussiert.⁴²⁹

Die Zwei-Faktoren-Theorie von HERZBERG et al. (1959) weist dabei starke Übereinstimmungen mit MASLOWS (1954) Bedürfnispyramide auf.⁴³⁰

Leistungsmotivationstheorie

Gemäß der Leistungsmotivationstheorie von MCCLELLAND und ATKINSON (1953) sind die meisten Bedürfnisse erlernt.⁴³¹ Sie kategorisieren diese erlernten Bedürfnisse in drei Gruppen, die als besonders relevant zur Erklärung von Motivation erachtet werden: Streben nach Leistung, wie zum Beispiel nach herausragenden Ergebnissen der eigenen Arbeit, Streben nach sozialer Zugehörigkeit und Streben nach Macht.

Das Leistungsstreben bietet die meisten Implikationen für die Motivation von Mitarbeitern im Sinne der Personalführung. Arbeitnehmer, die ein ausgesprochenes Leistungsstreben aufweisen, verfügen über folgende Charakteristika: Sie erwarten lösbar, aber herausfordernde Aufgaben, sind bei der Aufgabenbewältigung bereit Risiken einzugehen, erwarten einen eigenverantwortlichen Arbeitsrahmen und direktes Feedback beziehungsweise Anerkennung. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass sie intrinsisch motiviert sind. Das Anspruchsniveau der Aufgabe ist also im hohen Maße verantwortlich für die Leistungsmotivation des Mitarbeiters.⁴³²

ATKINSON (1975) baute auf der Leistungsmotivationstheorie von MCCLELLAND und ATKINSON (1953) auf und postulierte den folgenden mathematischen Zusammenhang: Die (A) Motivation bezüglich einer Handlung ergibt sich aus der (B) Stärke der erfolgsorientierten Grundmotivation multipliziert mit den (C) Erwartungen der Erfolgswahrscheinlichkeit und der (D) Anreizwirkung der Zielerreichung.⁴³³

Die zuvor erwähnten Theorien, die sich mit der Motivation von Individuen auseinandersetzen, sind in Abbildung 13 vergleichend gegenübergestellt. Als gemeinsamer Nenner kann das Streben nach einem Zielzustand beziehungsweise der Bedürfnisbefriedigung festgestellt werden.

⁴²⁹ Vgl. Havranek, C.; Niedl, K., 1999, S. 74.; Staehle, W. H., 1999, S. 225 f.

⁴³⁰ Vgl. Havranek, C.; Niedl, K., 1999, S. 75.

⁴³¹ Vgl. McClelland, D. C.; Atkinson, J. W.; Clark, R. A., 1953.

⁴³² Vgl. McClelland, D. C.; Atkinson, J. W.; Clark, R. A., 1953; Kasper, H.; Mayrhofer, W., 2002, S. 171.

⁴³³ Vgl. Atkinson, J.W, 1975.

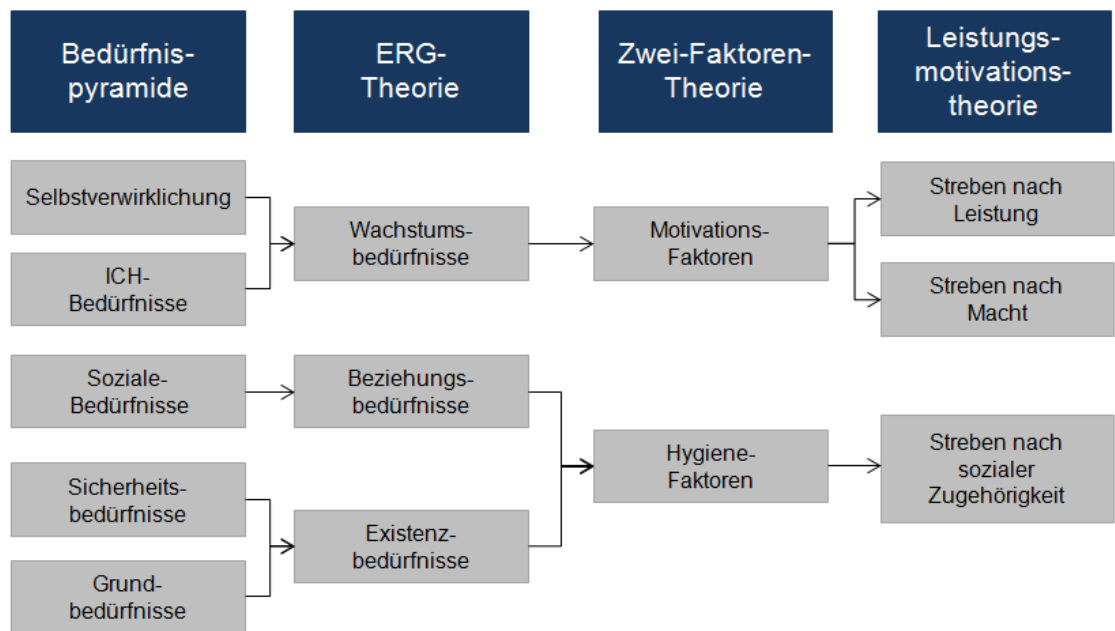


Abbildung 13: Inhaltstheorien bezüglich Arbeitnehmer-Motivation⁴³⁴

Die zuvor dargestellten Theorien werden unter dem Oberbegriff Inhaltstheorien zusammengefasst und erklären, warum ein menschliches Verhalten abläuft. Die nachfolgend dargestellten Prozesstheorien versuchen zu erklären, wie ein menschliches Verhalten zustande kommt, und welche kognitiven Prozesse im Hintergrund dafür verantwortlich sind.⁴³⁵

Prozesstheorien

VIE-Theorie

Die VIE-Theorie von VROOM (1964) geht davon aus, dass Individuen diejenigen Handlungsalternativen wählen, die ihren erwarteten Nutzen maximieren.⁴³⁶ Die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung und der damit erreichten Bedürfnisbefriedigung liegt im Vorfeld der Leistungsaktivierung. Die Leistungsbereitschaft ist demzufolge keine Frage einer zum Beispiel genetischen Disposition, sondern situativ abhängig von dem relativen Nutzen und der relativen Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung. VROOM (1964) nennt drei wichtige Komponenten, die für den Leistungsaktivierungsprozess verantwortlich sind und miteinander in Beziehung stehen:

⁴³⁴ Diese Darstellung basiert auf Hellriegel, D.; Slocum, J. W., 1989, S. 187.

⁴³⁵ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 230 f.

⁴³⁶ Vgl. Vroom, V.H, 1964.

Valenz: Die emotionale Einstellung eines Individuums gegenüber den Handlungsergebnissen, sprich inwieweit die erwarteten Ergebnisse tatsächlich wünschenswert sind beziehungsweise einer Bedürfnisbefriedigung entsprechen.

Instrumentalität: Die individuelle Erwartungshaltung, inwieweit die Handlungen zu einem erstrebenswerten Zielzustand führen, und der Zielzustand wiederum persönliche Bedürfnisse befriedigt, also die Effektivität des Engagements.

Erwartung: Die Erwartungshaltung, inwieweit durch die persönlichen Handlungen der angestrebte Zielzustand erreicht wird, und inwieweit dadurch die damit verknüpfte Belohnung eintritt. Die Erwartungshaltung beruht somit auf zwei Wahrscheinlichkeiten und ist geprägt durch zurückliegende Erfahrungen, zum Beispiel bezüglich der eigenen Effektivität oder des Einflusses der Rahmenbedingungen.

„Die Anstrengung einer Person, eine Handlung zu erbringen, ist eine monoton steigende Funktion der algebraischen Summe der Produkte der Valenzen aller Ergebnisse und der Stärke seiner Erwartungen darüber, dass der Handlung die Erreichung dieser Ergebnisse folgen wird.“⁴³⁷

STÄHLE (1999) hebt hervor, dass der Aspekt der Instrumentalität in den Inhaltstheorien bislang vernachlässigt wurde und VROOM (1964) somit einen wichtigen Beitrag zum Verständnis des menschlichen Handelns und der Motivation geleistet hat.⁴³⁸ Die VIE-Theorie erläutert somit Aspekte der individuellen Zielakzeptanz. Die Zielakzeptanz wird im Unternehmenskontext positiv verstärkt, wenn der Arbeitnehmer sich mit den Zielen identifiziert, gefördert zum Beispiel durch finanzielle Anreize, und die Zielvorgaben als erreichbar akzeptiert, gefördert zum Beispiel durch Partizipation an der Ausgestaltung der konkreten Zielsetzung.

Zieltheorie

Die Zieltheorie von LOCKE (1968) stellt den Einfluss von Zielen auf die individuelle Leistungserbringung in den Mittelpunkt.⁴³⁹ LOCKE (1968) geht davon aus, dass der Grad an Herausforderung bezüglich der Zielerreichung eine innere Spannung auslöst, und dass diese Spannung durch die Bewegung zum Ziel abgebaut werden kann. Somit entspräche der Abbau von Spannungen einem menschlichen Bedürfnis. Damit steht die Zieltheorie

⁴³⁷ Vroom, V.H, 1964, S. 18.

⁴³⁸ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 236.

⁴³⁹ Vgl. Locke, E. A., 1968.

im gedanklichen Zusammenhang mit der Leistungsmotivationstheorie von MCCLELLAND und ATKINSON (1953).

Laut LOCKE (1968) steigt die Leistungsbereitschaft mit der Herausforderung, die der Zielerreichung vorangeht.⁴⁴⁰ Die gilt allerdings nur, wenn das Individuum das Ziel zuvor akzeptiert hat. Hier spielt neben der Identifikation mit den Unternehmenszielen auch die Erwartungshaltung über die Chancen der Zielerreichung eine Rolle. „Während als lediglich vorübergehend beurteilte Misserfolge sogar eine Anspruchserhöhung zur Folge haben können, führen andauernde Nichterreichungen des Anspruchsniveaus zu einer Senkung desselben.“⁴⁴¹ Somit ergänzen sich die Ansätze der VIE-Theorie von VROOM (1964) und der Zieltheorie von LOCKE (1968), da VROOM (1964) erläutert, warum ein Ziel zunächst akzeptiert wird, und LOCKE (1968) darauf aufbauend erklärt, dass der Grad der Herausforderungen zur Zielerreichung eine maßgebliche Rolle für die Leistungserbringung eines Individuums spielt. Weiterhin beeinflussen nach STÄHLE (1999) Ziele die Leistung, indem sie Richtung, Intensität und Ausdauer von individuellen Aktivitäten bestimmen, und zur Entwicklung einer Zielerreichungsstrategie anregen.⁴⁴² Das angestrebte Zielausmaß definiert also den Anspruch an die eigene Leistung. STÄHLE (1999) spricht in diesem Zusammenhang vom Anspruchsniveau, und unterstreicht hierbei die Notwendigkeit einer „realistischen Zielfestlegung.“⁴⁴³

Motivationsmodell

Das Motivationsmodell von PORTER und LAWLER (1968) kann als ganzheitliches Prozessmodell verstanden werden, das sich nicht auf Teilaspekte fokussiert, sondern den Zusammenhang von Motivation, Leistung und Zufriedenheit erklärt. Die zugrundeliegenden Variablen sind Anstrengung, Leistung, Belohnung und Zufriedenheit.

Unter Anstrengung wird die persönliche Einsatzbereitschaft für Handlungen zur Zielerreichung verstanden. Die Anstrengung ist abhängig von Art und Ausmaß der erwarteten Bedürfnisbefriedigung, und der Wahrscheinlichkeit der Erreichung des Zielzustandes.

Leistung bezeichnet das messbare Ergebnis der Arbeitsaktivitäten. Das Ergebnis ist abhängig von der Anstrengung, den individuellen Fähigkeiten, und gegebenenfalls weiteren Faktoren wie der Teamperformance oder äußeren Umständen.

⁴⁴⁰ Vgl. Locke, E. A., 1968, S. 157 ff.

⁴⁴¹ Staehle, W. H., 1999, S. 244.

⁴⁴² Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 236.

⁴⁴³ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 245.

Belohnung steht für Art und Ausmaß der intrinsischen und/oder extrinsischen Bedürfnisbefriedigung.

Zufriedenheit bezeichnet die wahrgenommene Relation in Bezug auf Leistung und Anstrengung gegenüber der Belohnung.

Die bisher aufgeführten Modelle versuchen möglichst allgemeingültige Aussagen über Individuen beziehungsweise Gruppen von Individuen zu treffen. Damit liefern sie Implikationen für die Praxis der Personalführung. Je allgemeingültiger ein Modell ist, desto eher gelten die praktischen Implikationen in der breiten Anwendung.

Attributionstheoretisches Motivationsmodell und Frustration

Eine alternative Aussage trifft das attributionstheoretische Motivationsmodell von HEIDER (1958), das persönliche Attribute für die Leistungsbereitschaft verantwortlich macht.⁴⁴⁴ Die zentrale Annahme lautet, dass Individuen Erfolge oder Misserfolge auf unterschiedliche ursächliche Aspekte zurückführen. Dementsprechend wird die persönliche Einstellung beeinflusst. Prinzipiell wird in interne und externe Faktoren unterschieden.⁴⁴⁵

Wird die Ursache eines Erfolgs zum Beispiel auf interne Faktoren wie persönliche Fähigkeiten oder Anstrengungen zurückgeführt, steigert sich die Leistungsbereitschaft. Im Hinblick auf die VIE-Theorie von VROOM (1964) kann von einer Instrumentalität der internen Faktoren gesprochen werden. Das Individuum empfindet sich als maßgeblich verantwortlich für Erfolge oder Misserfolge. Man spricht von einer hohen Leistungsorientierung.

Wird die Ursache für Erfolge oder Misserfolge auf externe Faktoren zurückgeführt, wie die Aufgabe, die Umwelt oder den Zufall, sinkt die Leistungsbereitschaft. Das Individuum macht sich nicht selbst für Erfolge oder Misserfolge verantwortlich. Man spricht von einer niedrigen Leistungsorientierung.

Gerade bei Individuen mit niedriger Leistungsorientierung kann eine initiale extrinsische Motivationsverstärkung laut STÄHLE (1999) einen positiven Effekt erzielen. Somit kann ein Leistungsschub extrinsisch initiiert werden, der bei einem Erfolgserlebnis intrinsische Motivatoren für zukünftige Herausforderungen aktiviert.⁴⁴⁶

⁴⁴⁴ Vgl. Heider, F., 1958.

⁴⁴⁵ Vgl. Weiner, B., 1980, S. 332.; Heider, F., 1958.

⁴⁴⁶ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 243.

Die Einschätzung, ob Misserfolge vorübergehender oder dauerhafter Natur sind, wird von den Individuen dementsprechend attribuiert. Dies ist unter anderem abhängig von Persönlichkeit, Grundeinstellung und individueller Erfahrung. STÄHLE (1999) spricht in diesem Zusammenhang den Begriff der Frustration an, und definiert ihn als „... Zustand der Enttäuschung über die Tatsache, dass ein vom Individuum angestrebtes Ziel (Bedürfnisbefriedigung) durch ein äußeres Hindernis, das außerhalb seiner Kontrolle errichtet wurde, ver- oder behindert wird.“⁴⁴⁷

Der Begriff Frustration bezeichnet also eine psychologische Situation geprägt von signifikanter persönlicher Enttäuschung in Bezug auf die Nichterreichung selbstgesteckter Ziele, beziehungsweise der damit verbundenen Bedürfnisbefriedigung. Das Ausmaß der persönlichen Enttäuschung ist abhängig von situativen Rahmenbedingungen, sowie individuellen Persönlichkeitsmerkmalen. Eine mögliche Konsequenz der Frustration ist der sogenannte Rückzug. Gemäß der Frustrations-Regressions-Hypothese ziehen sich Menschen auf einfache und leichter zu erreichende Bedürfnisse zurück, sobald komplexere Bedürfnisse nicht erreicht werden konnten. Dies kann unter anderem die Senkung des Anspruchsniveaus bezüglich des nichterreichten Bedürfnisses und den Rückzug auf primitivere Verhaltensweisen nach sich ziehen.⁴⁴⁸

Menschenbilder

Mithilfe von Menschenbildern wird versucht, menschliche Verhaltensweisen zu kategorisieren, um allgemeingültige Aussagen in Bezug auf einzelne Kategorien treffen zu können. „In der Praxis beschreiben Menschenbilder die Auffassung eines Vorgesetzten/Führers von der Persönlichkeit der Untergebenen/Geführten und umgekehrt.“⁴⁴⁹ Sie dienen damit als Ausgangsbasis für die zielgerichtete Einflussnahme zugunsten des Arbeitgebers.

Ein maßgeblicher Forschungsbeitrag wurde von MCGREGOR (1960) erbracht. Mit seinem gegensätzlichen Theoriepaar Theorie X und Theorie Y erstellte er eine weit verbreitete und eingängige Beschreibung von gegensätzlichen (dualistischen) Menschenbildern. MCGREGOR (1960) hat maßgeblich auf MASLOWS (1954) Bedürfnispyramide aufgebaut

⁴⁴⁷ Staehle, W. H., 1999, S. 246.

⁴⁴⁸ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 245 f.

⁴⁴⁹ Staehle, W. H., 1999, S. 191.

und durch die Popularität seiner Theorie X und Theorie Y zu deren internationaler Wahrnehmung beigetragen. Seine maßgeblichen Annahmen haben immer noch Bestand innerhalb von Management- und Führungsüberlegungen.

Die Theorie X, der traditionelle Managementansatz, geht davon aus, dass der Arbeitnehmer eine angeborene Abscheu vor Arbeit hat und versucht, das empfundene Arbeitsleid soweit möglich zu vermeiden. Er muss daher vom Arbeitgeber kontrolliert, geführt und gegebenenfalls unter Androhung von Strafe zur Leistungserbringung angetrieben werden. Der Arbeitnehmer strebt kein persönliches Karrierewachstum an, und lehnt weitere Verantwortung ab.⁴⁵⁰

Arbeitgeber, die dem Menschenbild der Theorie X folgen, haben eine pessimistische Sicht der Arbeitnehmer und gehen davon aus, dass diese bezüglich Arbeitsleistungen kontrolliert und angetrieben werden müssen, da sie durch bereits befriedigte (Grund-)Bedürfnisse nicht weiterhin motiviert sind und die Aktivierung der nächsthöheren Wachstumsbedürfnisse, wie die Übernahme weiterer Verantwortung und ein Streben nach Anerkennung, nicht stattfindet.⁴⁵¹ Daher findet die Motivierung primär über extrinsische Faktoren statt. Hieraus resultiert oft ein autokratischer beziehungsweise machtorientierter Führungsstil.⁴⁵²

Die Theorie Y, der Idealtyp-Ansatz, bezieht sich primär auf (Eigen-)Motivation der Arbeitnehmer durch die kontinuierliche Aktivierung der nächsthöheren Bedürfnisklasse. Im beruflichen Sinne sind hierbei steigende Wachstumsbedürfnisse gemeint, die sich zum Beispiel durch Verantwortungs- und Machtzunahme ausdrücken. Der Arbeitnehmer ist intrinsisch motiviert und die Arbeit stellt für ihn eine Bedürfnisbefriedigung dar. Er identifiziert sich mit den Zielen der Organisation und muss daher nicht kontrolliert werden. Der Arbeitnehmer strebt nach beruflichem Wachstum, ist ehrgeizig und engagiert.⁴⁵³

Arbeitgeber, die dem Menschenbild der Theorie Y folgen, haben eine optimistische Perspektive: Arbeitnehmer handeln werteorientiert für die Organisation. Kontrollen und verwandte Maßnahmen sind nicht oder kaum erforderlich. Der zugrundeliegende Prozess der Eigenmotivierung muss aber vom Arbeitgeber gefördert werden, indem er dem Arbeitnehmer die Möglichkeit bietet, zum Beispiel weitere Verantwortung und Anerkennung

⁴⁵⁰ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 192.

⁴⁵¹ Vgl. McGregor, D., 1960, S. 33 ff; 47 f.

⁴⁵² Vgl. Sahin, F., 2012, S. 160 ff.

⁴⁵³ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 192.; McGregor, D., 1960, S. 33 ff; 47 f.

zu erlangen.⁴⁵⁴ Hieraus resultiert ein partizipativer Führungsstil inklusive Anerkennung und Belohnung von Leistungen.⁴⁵⁵

SCHEIN (1980) hat auf die Typologie von MCGREGOR (1960) inhaltlich aufgebaut, und sie um zwei weitere Menschenbildern erweitert.⁴⁵⁶ Er erzielte damit laut STÄHLE (1999) international eine weite Verbreitung.⁴⁵⁷

Das rationale Menschenbild von SCHEIN (1980) ist identisch mit dem zuvor beschriebenen Theorie-X-Menschenbild von MCGREGOR (1960) und das selbstverwirklichende Menschenbild ist identisch mit dem zuvor beschriebenen Theorie-Y-Menschenbild von MCGREGOR (1960).

Bei dem personenorientierten Menschenbild werden Bedürfnisse maßgeblich durch soziale Normen des beruflichen Umfeldes beeinflusst. Motive werden dementsprechend abgeleitet. Die Beziehung zu Kollegen steht im Vordergrund, Zugehörigkeitsgefühl und Identifikation sind wichtige soziale Aspekte.

Dem situativen Menschenbild zufolge unterliegen Bedürfnisse und Motive stark dem gesellschaftlichen Einfluss, werden erlernt, ständig aktualisiert und sind somit wechselhaft. Hierbei nimmt SCHEIN (1980) direkten Bezug auf den Einfluss der Menschenbilder auf die Organisations- und Führungsstrategien. Er hebt hervor, dass ein Verständnis der Bedürfnisstruktur von Arbeitnehmern maßgeblich für eine erfolgreiche Personalführung ist.

3.2.2 Klassische führungstheoretische Ansätze

Von Führungstheorien kann man "... Aussagen über die Zusammenhänge zwischen Führer, Geführtem, organisatorischen Anforderungen und Führungserfolg erwarten."⁴⁵⁸ Damit versuchen sie eine theoretische Brücke zwischen dem Anführer und dem Führungserfolg zu schlagen, unter Berücksichtigung von weiteren Einflussfaktoren. „Trotz aller Unzulänglichkeiten bieten Führungstheorien Erklärungen für empirisch beobachtetes Verhalten an, machen einige implizite Annahmen bewußt und einordenbar, regen zur kritischen Reflexion an und ermöglichen einen problembewussten Einstieg in das Management."⁴⁵⁹ Grundsätzlich wird in der Führungsforschung allerdings oftmals die Vernachlässigung von organisationalen Kontexten bemängelt. Dies ist vermutlich durch die

⁴⁵⁴ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 224.

⁴⁵⁵ Vgl. Sahin, F., 2012, S. 160 ff.

⁴⁵⁶ Vgl. Schein, E. H., 1980.

⁴⁵⁷ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 194.

⁴⁵⁸ Staehle, W. H., 1999, S. 347.

⁴⁵⁹ Hentze, J.; Brose, P., 1986, S. 55.

historische Verankerung in der Kleingruppenforschung zu erklären. Daher werden laut STÄHLE (1999) organisationsstrukturelle Aspekte in Führungstheorien vernachlässigt, sowie das Führungsverhalten in Organisationstheorien.⁴⁶⁰ Als Ausnahme ist zum Beispiel die Kontingenz-Theorie von FIEDLER (1967) zu nennen: Bei bereits stark strukturierten Aufgaben ist ein stark strukturgebender aufgabenorientierter Führungsstil eher hinderlich.⁴⁶¹ Allerdings haben Analysen laut STÄHLE (1999) gezeigt, dass sowohl aufgaben- als auch personenorientiertes Führungsverhalten durch organisationsstrukturelle Regelungen neutralisiert werden kann.⁴⁶²

Innerhalb der führungstheoretischen Ansätze gibt es verschiedene Kategorisierungen je nach Fokus der Betrachtung. Es wird in die klassischen führungstheoretischen Ansätze und in die neueren führungstheoretischen Ansätze unterschieden. Die Neueren führungstheoretischen Ansätze beinhalten nicht unbedingt vergleichsweise neuere Inhalte, vielmehr sind sie aktuell in den führungstheoretischen Vordergrund geraten, unabhängig von dem Zeitpunkt ihrer Entstehung.

3.2.2.1 Eigenschaftsansätze

Ein Eigenschaftsansatz (Trait Approach) stellt die individuellen Eigenschaften des Anführers in den Mittelpunkt der Untersuchungen, und vermutet in ihnen die Basis des Erfolgs. Der Anführer wird als „The Great Man“ gesehen und der Erfolg ihm zugeschrieben, zum Beispiel „Julius Caesar besiegte die Gallier.“ Laut NEUBERGER (1976) ist der Eigenschaftsansatz „... von hinreißender Einfachheit.“⁴⁶³ DELHEES (1995) nennt diesen Ansatz „... charakterologisch beziehungsweise individualpsychologisch.“⁴⁶⁴ Laut NEUBERGER (2002) geht man bezüglich der Eigenschaften des Anführers von zeitlich stabilen Dispositionen zu Verhaltensweisen aus, die konsistent in verschiedenen Situationen auftreten.⁴⁶⁵ Empirische Studien haben versucht, verschiedene charakteristische Eigenschaften bestimmten Kategorien zuzuordnen (siehe Abbildung 14).

⁴⁶⁰ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 383.

⁴⁶¹ Vgl. Fiedler, F. E., 1967.

⁴⁶² Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 385.

⁴⁶³ Neuberger, O., 1976, S. 19.

⁴⁶⁴ Delhees, K. H., 1995, S. 897.

⁴⁶⁵ Vgl. Neuberger, O., 2002, S. 226 ff.

Eigenschaftskategorie	Eigenschaften (Beispiele)
Prädispositionen der Einflussbefähigung	Dominanz, Durchsetzungsfähigkeit, Selbstvertrauen
Soziale und interpersonelle Fertigkeiten	Kooperationsbereitschaft, Interaktionskompetenz
Merkmale der Aufgaben-, Ziel- und Umsetzungsorientierung	Initiative, Ehrgeiz, Hartnäckigkeit, Durchsetzungsfähigkeit
Prädispositionen der Informationsverarbeitung und -evaluation	Intelligenz, Entscheidungsfähigkeit, Urteilsvermögen

Abbildung 14: Führungseigenschaften nach Delhees⁴⁶⁶

Untersuchungsgrundlage solcher empirischen Studien sind meist ausgewählte Führungspersönlichkeiten, die langfristig beruflich besonders erfolgreich waren, oder entschieden scheiterten. NORTHOUSE (2004) bezeichnete hierbei unter anderem die folgenden Eigenschaften als besonders relevant:

- Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeit
- Entschlossenheit, Durchsetzungsvermögen und Durchsetzungswille
- Intelligenz
- Integrität und Vertrauenswürdigkeit
- Aufgeschlossenheit gegenüber anderen, Interesse an guten sozialen Beziehungen
- Körpergröße und Gesundheit⁴⁶⁷

Abschließende Betrachtung

NORTHOUSE (2004) bezeichnet die Ergebnisse der bisherigen empirischen Studien als nicht sehr klar.⁴⁶⁸ Weiterhin wird angemerkt, dass die Eigenschaften der Geführten nicht berücksichtigt und situative Komponenten vernachlässigt werden. DELHEES (1995) weist in diesem Zusammenhang auf die Schwierigkeiten bei Definition und Messmethodik solcher Eigenschaften hin, und begründet unter anderem damit den Mangel an empirischen Belegen.⁴⁶⁹

⁴⁶⁶ Diese Darstellung basiert auf Delhees, K. H., 1995, S. 902.

⁴⁶⁷ Vgl. Northouse, P. G., 2004, S. 16 ff.

⁴⁶⁸ Vgl. Northouse, P. G., 2004, S. 22 ff.

⁴⁶⁹ Vgl. Delhees, K. H., 1995, S. 897 ff.

3.2.2.2 Verhaltensansätze

Im Gegensatz zum Eigenschaftsansatz konzentriert sich ein Verhaltensansatz (Behavioral Approach) auf das Verhalten der interagierenden Individuen, also Anführer und Geführter, und hierbei laut BARTSCH (2001) speziell auf die „... längerfristig feststellbare Grundausrichtung des Führungsverhaltens eines Vorgesetzten gegenüber seinen unterstellten MitarbeiterInnen, also den Führungsstil ...“⁴⁷⁰ Somit wird versucht, den Führungserfolg durch das richtige Führungsverhalten beziehungsweise den richtigen Führungsstil zu erklären.⁴⁷¹ NEUBERGER (1977) definiert den Begriff Führungsstil als „... ein in wechselnden Situationen relativ konstantes, sinnvoll strukturiertes Verhaltensmuster, das als Konkretisierung einer verhaltensorganisierenden Einstellung oder Grundhaltung aufzufassen ist.“⁴⁷² Die Verhaltensansätze sind laut ÖCHSLER (2006) eine Konsequenz der unbefriedigenden Ergebnisse der Eigenschaftsansätze.⁴⁷³ Dem Anführer kommt weiterhin große Bedeutung zu, entscheidend ist aber der von ihm gewählte Führungsstil, nicht seine persönlichen Eigenschaften.

Es wird von einer Lokomotivfunktion der Führung gesprochen, wenn der Vorgesetzte stark aufgaben- und wenig personenorientiert vorgeht. Wenn der Vorgesetzte allerdings die Förderung und Integration der Mitarbeiter in den Vordergrund stellt, um so deren Partizipation an der Problemlösung zu fördern, spricht man von einer Kohäsionsfunktion der Führung.⁴⁷⁴ (Siehe hierzu Abbildung 15.)

⁴⁷⁰ Bartsch, H., 2001, S. 18.

⁴⁷¹ Vgl. Northouse, P. G., 2004, S. 65 ff.

⁴⁷² Neuberger, O., 1977, S. 97.

⁴⁷³ Vgl. Oechsler, W. A., 2006, S. 359.

⁴⁷⁴ Vgl. Hummel, T. R.; Zander, E., 2002, S. 74.

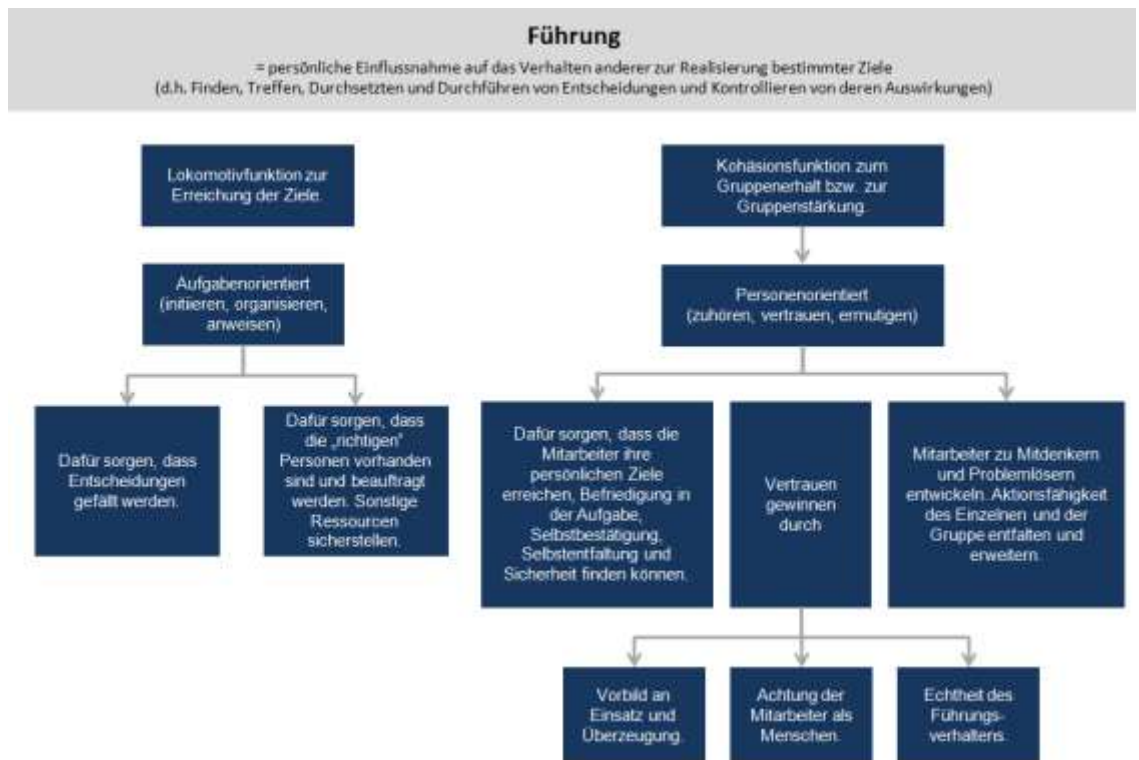


Abbildung 15: Führung nach Zander⁴⁷⁵

Aufgrund der Vielzahl an verschiedenen Führungsstiltypologien werden an dieser Stelle nur einige wenige erläutert.⁴⁷⁶

Führungsstile nach Weber

WEBER (1922) unterscheidet in vier idealisierte Führungstypen, die einen ersten systematischen Einblick in die Thematik verschaffen.

Der charismatische Führungsstil baut auf die Persönlichkeit des Anführers. Durch besonderes Auftreten und das entgegengebrachte Vertrauen in seine Problemlösungskompetenz wird der Führungsanspruch legitimiert. Besonders in neuartigen und schwierigen Situationen steigt der Wunsch nach einem charismatischen Anführer. Der charismatische Anführer steht im direkten Kontakt mit seinen Geführten.

Der patriarchalische Führungsstil baut auf grundsätzliche Autorität, wie zum Beispiel in einem traditionellen Familienunternehmen. Von einem Patriarchen wird eine positive emotionale Verbundenheit zu seinen Mitarbeitern erwartet, und zum Beispiel Unterstüt-

⁴⁷⁵ Diese Darstellung basiert auf Zander, E., 1994, S. 31.

⁴⁷⁶ Vgl. Weibler, J., 2001, S. 292 ff.

zung in der Not. In der Verallgemeinerung geht man von einer Führungsinstanz mit zentralen Entscheidungen aus. Der patriarchalische Anführer steht im direkten Kontakt mit seinen Geführten.

Der autokratische Führungsstil ist meist in größeren Organisationen anzutreffen, welche die Möglichkeiten einer einzeln führenden, zum Beispiel patriarchalischen oder charismatischen, Führungspersönlichkeit übersteigen. Daher installiert ein Autokrat eine komplexe Hierarchie unterhalb der eigenen Person. Hiermit ist der direkte Austausch zwischen Anführer und Geführten unterbrochen.

Der bürokratische Führungsstil stellt Sachkompetenz anstelle von individuellen Einschätzungen. Im Zentrum steht daher nicht eine Persönlichkeit, sondern die Organisationsform, die einen optimalen Prozessablauf sicherzustellen vermeint. Als Merkmale gelten extreme Prozessorientierung, geregelte Abläufe und ein hohes Maß an Formalisierung.⁴⁷⁷

Autoritäre und kooperative Führung nach Wunderer

WUNDERER (1995) unterteilt in nur zwei Führungsstile, den autoritären und den kooperativen.⁴⁷⁸ Die Hauptunterschiede zeigt Abbildung 16. Beim autoritären Führungsstil übt der Anführer laut WUNDERER (1995) aktiv Macht aus, befiehlt und gibt keine Verantwortung an die Geführten ab. Bei diesen entwickeln sich so Passivität und Gleichgültigkeit. Da die Geführten sich auch nicht mit dem Unternehmen identifizieren, gibt es auch keine Good-will-Leistungen. Beim kooperativen Führungsstil liegt laut WUNDERER (1995) hingegen eine konsensorientierte Arbeitsteilung vor. Mitarbeiter werden in die Lösungsfindung eingebunden und identifizieren sich daher mit der Aufgabe. Dadurch sollen sie zu Good-will-Leistungen motiviert werden. Laut WUNDERER (1995) hat sich der kooperative Führungsstil immer stärker durchgesetzt. Allerdings merkt er an, dass der kooperative Führungsstil bisher theoretisch kaum untersucht ist.⁴⁷⁹

⁴⁷⁷ Vgl. Weber, M., 1922, S. 124 ff.

⁴⁷⁸ Vgl. Wunderer, R., 1995.

⁴⁷⁹ Vgl. Wunderer, R., 1995.

Autoritärer Führungsstil	Kooperativer Führungsstil
Der Vorgesetzte ist für alles selber verantwortlich.	Den Mitarbeitern wird im vereinbarten Rahmen Eigenverantwortung übertragen. Diese Verantwortlichkeiten muss der Vorgesetzte abtreten.
Der Vorgesetzte entscheidet ohne Rücksprache mit den Mitarbeitern.	Die Mitarbeiter werden an dem Entscheidungsprozess beteiligt, tragen Entscheidungen mit.
Der Vorgesetzte bestimmt, wer was wie wann macht.	Die Mitarbeiter gestalten in dem vereinbarten Freiraum die Arbeit selbst.
Vorschläge der Mitarbeiter sind nicht erwünscht.	Kritisches Denken und Initiative bei den Mitarbeitern wird gefördert, Vorschläge gefordert.
Anweisungen erfolgen in Form von Befehlen.	Anweisungen erfolgen in Form von Vereinbarungen.
Der Vorgesetzte hat ein grundsätzlich negatives Menschenbild.	Der Vorgesetzte hat ein grundsätzlich positives Menschenbild.
Macht über die Gruppe.	Macht mit der Gruppe.
Von den Mitarbeitern wird erwartet: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gehorsam ▪ Gefügigkeit ▪ Ergebenheit ▪ Folgsamkeit 	Von den Mitarbeitern wird erwartet: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kritisches Urteilsvermögen ▪ Selbstbewusstsein ▪ Beteiligung an Verantwortung ▪ Aufgeschlossenheit

Abbildung 16: Autoritäre vs. Kooperative Führung⁴⁸⁰

Kontinuum-Theorie

Das vermutlich bekannteste eindimensionale Modell geht auf TANNENBAUM und SCHMIDT (1958) zurück.⁴⁸¹ Es wird in Abbildung 17 dargestellt.

⁴⁸⁰ Diese Darstellung basiert auf Wunderer, R., 1995.

⁴⁸¹ Vgl. Tannenbaum R.; Schmidt W. H., 1958.

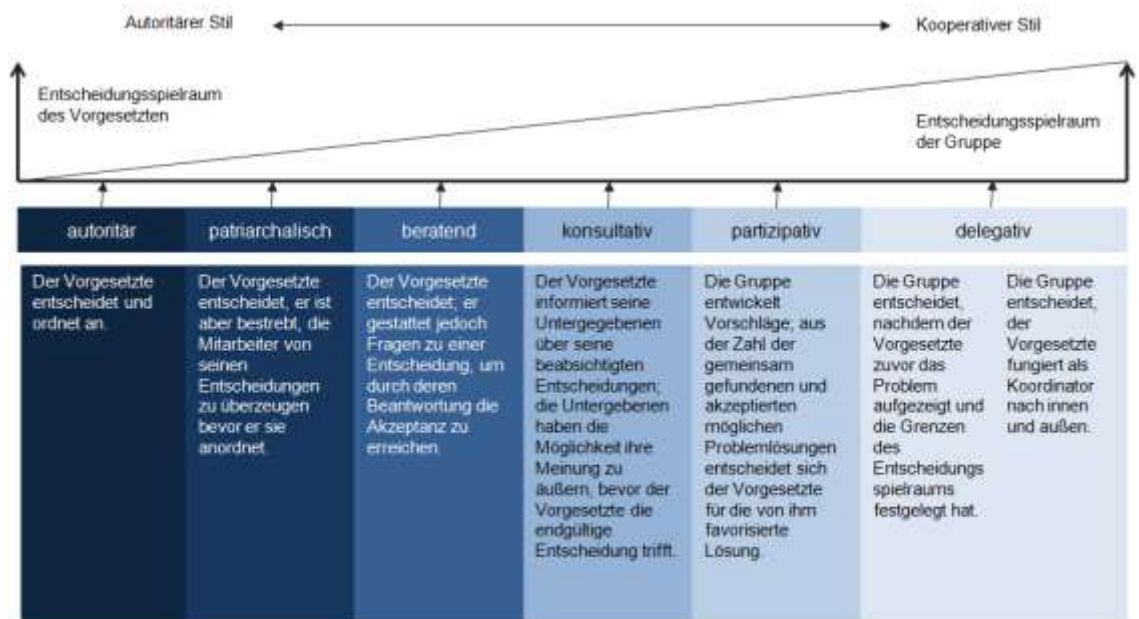


Abbildung 17: Kontinuum-Theorie: Autoritärer vs. Kooperativer Führungsstil⁴⁸²

TANNENBAUM und SCHMIDT (1958) unterscheiden hier Führungsstile gemäß der Beziehungsform zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern. Hierbei stellt ein seinen großen Entscheidungsspielraum voll ausschöpfender Vorgesetzter das eine Extrem dar, eine große Partizipation und Entscheidungsfreiheit der Arbeitnehmer das andere. Um auf dieser gedachten Achse das jeweils beste Führungsverhalten zwischen den beiden Extremen zu identifizieren, unterscheiden sie in drei ausschlaggebende, situative Charakteristika: die des Vorgesetzten, der Mitarbeiter und der Situation.⁴⁸³

Sie heben hervor, dass es nicht den einen richtigen Führungsstil gibt, sondern lediglich Situationen, die einen jeweils angemessenen Führungsstil erfordern. Ihre Auffassung wurde als Kontinuum-Theorie bekannt und hat eine starke Verbreitung in Nordamerika erzielt.

Ohio-State-Leadership-Quadranten

Dort entstand laut STÄHLE (1999) früh der Ruf nach empirisch belegten Führungsmodellen.⁴⁸⁴ In diesem Zusammenhang machte sich die sogenannte Ohio-State-Schule mit den Ohio-State-Leadership-Quadranten einen Namen (siehe Abbildung 18). Diese sind ein

⁴⁸² Diese Darstellung basiert auf Tannenbaum R.; Schmidt W. H., 1958, S. 95.

⁴⁸³ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 337.; Tannenbaum R.; Schmidt W. H., 1958.

⁴⁸⁴ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 338.

Instrumentarium zur Beschreibung des Führungsverhaltens. Zentraler Punkt ist die Darstellung nach Aufgaben- und Personenorientierung auf zwei unterschiedlichen Achsen. Bis dahin wurden Aufgaben- und Personenorientierung als sich gegenseitig ausschließende Faktoren angesehen.⁴⁸⁵ Letztendlich postuliert die Ohio-Schule, dass erfolgreiche Führungsarbeit eine hohe Ausprägung beider Dimensionen besitzt, und dass gerade die Personenorientierung zu einer hohen Arbeitnehmerzufriedenheit führt.⁴⁸⁶



Abbildung 18: Die Ohio-State-Leadership-Quadranten⁴⁸⁷

Spätere Studien stellten fest, dass ein erfolgreicher Führungsstil nicht immer nur durch Aufgaben- und Personenorientierung ausgedrückt werden kann, sondern oft auch weitere Einflussfaktoren wie zum Beispiel das Organisationsklima eine Rolle spielen. Allerdings hatte die von nur diesen zwei Faktoren ausgehende Ohio-State-Schule einen maßgeblichen Einfluss auf spätere Führungstheorien, -modelle und -forschung.

⁴⁸⁵ Vgl. Northouse, P. G., 2004, S. 68.

⁴⁸⁶ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 343 f.

⁴⁸⁷ Diese Darstellung basiert auf Hersey, P.; Blanchard, K., 1977, S. 95.

Resultierende Personalführungskonzepte

Die Ohio-State-Schule hatte signifikanten Einfluss auf die Entwicklung von realitätsnahen, auf dem Verhaltensansatz beruhenden Führungskonzepten, wie zum Beispiel das Verhaltensgitter.

Das Verhaltensgitter (Managerial Grid)

Das Verhaltensgitter von BLAKE und MOUTON (1968) wurde praxisorientiert für das Unternehmen EXXON erstellt.⁴⁸⁸ Es basiert auf verhaltenstheoretischen Führungsansätzen und baut dabei speziell auf die Erkenntnisse der Ohio-State-Schule auf. Es wird davon ausgegangen, dass im Rahmen der Personalführung die Aspekte der Aufgaben- und Personenorientierung unabhängig voneinander anzuordnen sind. Dazu erstellten BLAKE und MOUTON (1968) ein sogenanntes Verhaltensgitter, das einer neunstufigen Skala auf beiden Achsen entspricht. Somit ergeben sich 81 Kombinationen mit unterschiedlicher Gewichtung bezüglich der Aufgaben- oder Personenorientierung. Zur Vereinfachung werden allerdings nur fünf Positionen explizit hervorgehoben: 1,1; 1,9; 5,5; 9,1; 9,9.⁴⁸⁹

Abbildung 19 zeigt das Verhaltensgitter.

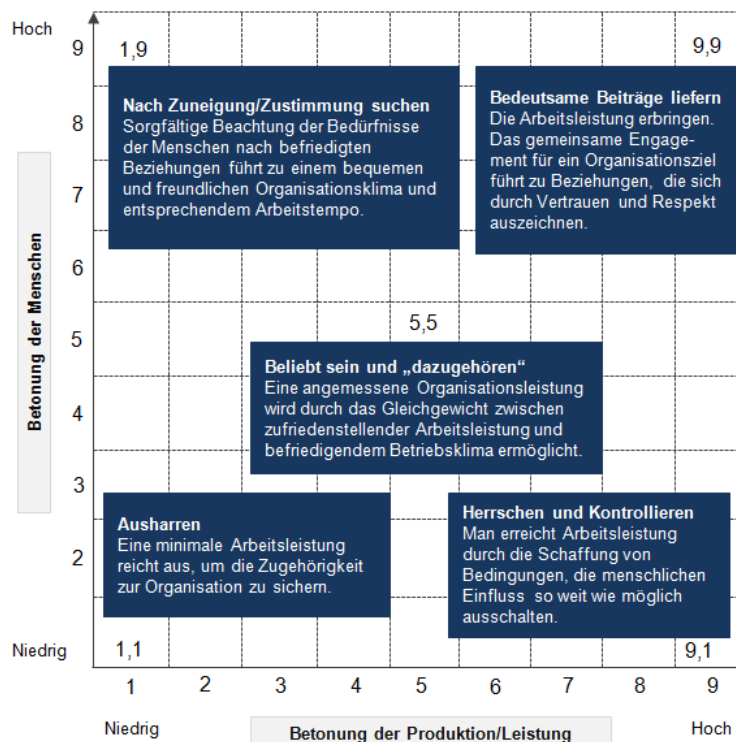


Abbildung 19: Verhaltensgitter nach Blake und Mouton⁴⁹⁰

⁴⁸⁸ Vgl. Blake, R. R.; Mouton, J. S., 1968.

⁴⁸⁹ Vgl. Rahn, H. J., 1992, S. 62 f.; Staehle, W. H., 1999, S. 840 f.; Blake, R. R.; Mouton, J. S., 1968.

⁴⁹⁰ Diese Darstellung basiert auf Blake, R. R.; Mouton, J. S., 1968, S. 33.

„Jede dieser fünf Theorien definiert ein genaues, aber differenziertes Bündel von Annahmen, wie sich Individuen tatsächlich in Situationen verhalten, bei denen es darauf ankommt, Produktionen durch Menschen zu erreichen.“⁴⁹¹

Prinzipiell wird von BLAKE und MOUTON (1968) der Führungsstil 9,9, mit sowohl starkem Aufgaben- als auch starkem Personenbezug, als erstrebenswert angesehen. Es wurden Führungsseminare angeboten, um das Konzept in die Praxis zu überführen.⁴⁹² Allerdings wurde in empirischen Untersuchungen keine eindeutige Beziehung zwischen dem Führungsstil und der daraus entstehenden Konsequenz nachgewiesen.⁴⁹³

Die spätere Popularität der situativen Führungslehre, und hier speziell der Ansatz von HERSEY und BLANCHARD (1977) (siehe Kapitel 3.2.2.3), brachte BLAKE und MOUTON (1968) schließlich dazu, auch Aspekte des situativen Führungsansatzes zu berücksichtigen. Konkret wurde das Fehlen von personellen und strukturellen Aspekten bemängelt.⁴⁹⁴ Daher wurde in einem überarbeiteten Modell erläutert, dass eine Führungspersönlichkeit prinzipiell das Portfolio von 9,9 beherrschen sollte, allerdings die einzelnen Komponenten situativ anzuwenden hätte. Als situative Einflussfaktoren wurden folgende Faktoren herangezogen:

- Organisationsmerkmale
- Die konkrete Führungssituation
- Wertevorstellung der Interaktionsteilnehmer
- Persönlichkeitsmerkmale des Anführers
- Dessen Kenntnis über Führungsmethoden

Den Bezug zur situativen Führung beschreibt STÄHLE (1999) wie folgt: “Entsprechend sollte der Manager zwar über eine dominante, situationsübergreifende 9,9 Strategie verfügen, die er aber situationsabhängig taktisch variieren kann.“⁴⁹⁵

Abschließende Betrachtung

Laut NORTHOUSE (2004) haben die Verhaltensansätze die Führungsforschung deutlich erweitert.⁴⁹⁶ Gerade die Betrachtung hinsichtlich Personen- und Aufgabenorientierung gibt eine gute Orientierung. Die Existenz eines optimalen, stets richtigen Führungsstils

⁴⁹¹ Blake, R. R.; Mouton, J. S., 1968, S. 23.

⁴⁹² Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 839 ff.

⁴⁹³ Vgl. Rahn, H. J., 1992, S. 63.

⁴⁹⁴ Vgl. Ehm, T., 2008, S. 30 f.

⁴⁹⁵ Staehle, W. H., 1999, S. 842.

⁴⁹⁶ Vgl. Northouse, P. G., 2004, S. 74 f.

scheint unwahrscheinlich oder gar ausgeschlossen. Sicher scheint lediglich, dass Mitarbeiterzufriedenheit und -leistung durch einen kooperativen Führungsstil gefördert werden. „Sowohl demokratische als auch aufgabenorientierte (aber nicht autoritäre) Führung sind eher positiv als negativ mit Produktivität, Zufriedenheit, und Gruppenkohäsion verbunden. Irgendeine Führungsaktivität ist i.d.R. besser als gar keine (laissez-faire).“⁴⁹⁷ In der Wissenschaft gibt es allerdings viele Meinungen, dass klassische verhaltenstheoretische Ansätze zwar einen Forschungsbeitrag geleistet haben, allerdings immer noch den Einfluss der jeweiligen Führungssituation vernachlässigen. Mitunter wird zwar der Einfluss der Situation anerkannt, aber nicht untersucht.⁴⁹⁸

3.2.2.3 Situationsansätze

Der Bedarf einer situativen Komponente in der Führungsforschung kann wie folgt auf den Punkt gebracht werden: „Der Gedanke, es gäbe einen idealen, in allen Situationen erfolgreichen Führungsstil, ist insbesondere nach den Misserfolgen der wissenschaftlichen Betriebsführung und der Human-Relations-Programme aufgegeben worden ... die Auswirkung eines spezifischen Führungsverhaltens variiert von Situation zu Situation, es gibt keine idealen immer und zu jeder Zeit erfolgreichen Führungspraktiken.“⁴⁹⁹ Diese Aussage wird von STÄHLE (1999) unterstützt: „Es gibt keinen ‚one best way‘ in der Führung und auch keinen ‚great man‘, der in allen Situationen und zu jeder Zeit erfolgreich ist. Erfolgreich ist der Führer, der über analytische Fähigkeiten verfügt (Analyse der Aufgabe, der Situation, der Gruppe) und sein Führungsverhalten den Umständen entsprechend modifizieren kann.“⁵⁰⁰

Die situative Komponente steht im Fokus von Führungsmodellen, die dem Situationsansatz (Contingency Theory) folgen, und in ihrer Logik den Führungserfolg davon abhängig machen, ob auf die jeweilige Situation mit angemessenen Führungsmethoden reagiert wird.⁵⁰¹ Allerdings wird die Führungssituation hierbei meist auch unter Berücksichtigung von Verhaltensaspekten betrachtet. Daher stellen einige der Situationsansätze eine Mischform dar.

⁴⁹⁷ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 340.

⁴⁹⁸ Vgl. Ehm, T., 2008, S. 30 f.

⁴⁹⁹ Kunczik, M., 1972, S. 279.

⁵⁰⁰ Staehle, W. H., 1999, S. 348.

⁵⁰¹ Vgl. Northouse, P. G., 2004, S. 109 ff.

Kontingenztheorie

FIEDLER (1967) greift die situative Führung bereits mit seiner Kontingenztheorie auf und postuliert, dass der Grund für den Erfolg einer Führungspersönlichkeit nicht primär in ihren individuellen Eigenschaften zu suchen ist, sondern in ihrer Fähigkeit, ihr Führungsverhalten dem jeweiligen situativen Kontext anzupassen. Die Kontingenztheorie unterscheidet analog zur Ohio-State-Schule zunächst in Aufgaben- und Personenorientierung. Sie gibt konkrete Hinweise, in welchen Situationen ein aufgabenorientierter oder personenorientierter Führungsstil erfolgreich sein wird.⁵⁰²

FIEDLER (1967) strukturiert die Betrachtung der Situation in Bezug auf:

- Die Anführer-Mitarbeiter-Beziehung, das heißt inwieweit der Anführer Loyalität und Unterstützung erhält.
- Den Grad der Strukturierung der Mitarbeiteraufgaben, zum Beispiel die Genauigkeit, mit der Rollenerwartungen und Ziele definiert sind.
- Die Positionsmacht des Anführers, das heißt das Ausmaß seiner Möglichkeiten, die Kooperation der Mitarbeiter zu erzwingen.⁵⁰³

Je nach Konstellation von Positionsmacht, Aufgabenstruktur und Beziehung empfiehlt er eine Kombination aus aufgaben- beziehungsweise personenorientiertem Vorgehen.⁵⁰⁴ Abbildung 20 zeigt dieses System. Prinzipiell gilt: Je deutlicher die Kategorien ausgeprägt sind, desto günstiger ist die Führungssituation für den Vorgesetzten.

⁵⁰² Vgl. Fiedler, F. E., 1967; Worpitz, H., 1991.

⁵⁰³ Vgl. Bisani, F., 1985, S. 145.

⁵⁰⁴ Vgl. Richter, M., 1989, S. 234 f.

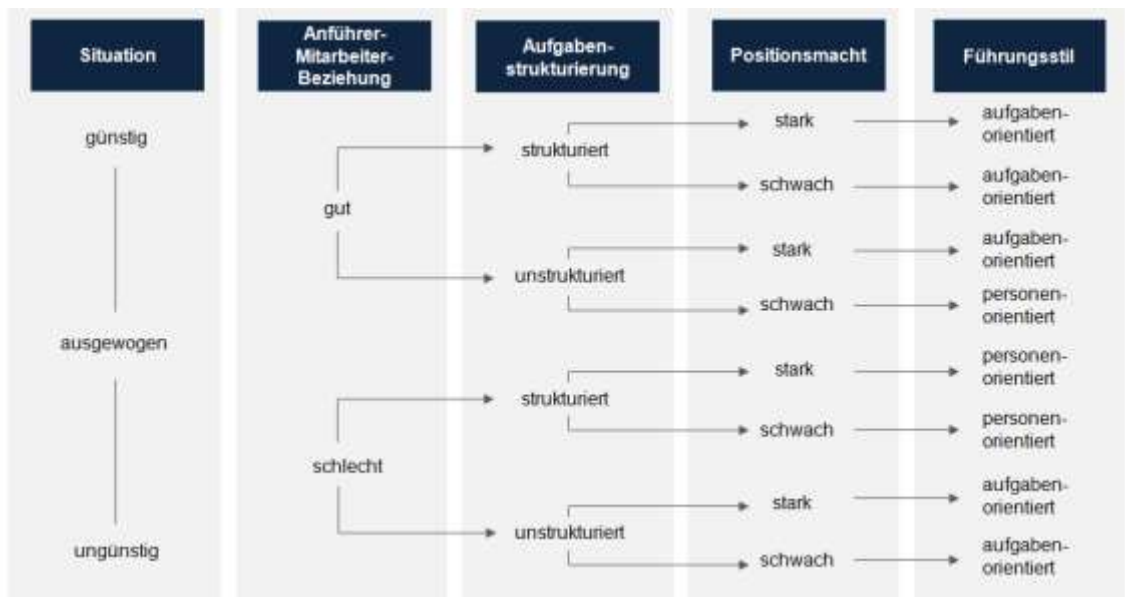


Abbildung 20: Klassifikationssystem für Führungssituationen nach Fiedler⁵⁰⁵

FIEDLER (1967) resümiert, dass in äußerst günstigen oder ungünstigen Situationen eine aufgabenorientierte Führung angebracht ist, wohingegen die Personenorientierung bei ausgewogenen Situationen vorteilhaft ist. Er unterstreicht damit die Behauptung, dass es keinen idealen Führungsstil gibt. Er geht allerdings davon aus, dass sich das Führungsverhalten eines Individuums kaum ändern lässt. Dementsprechend müssten Führungspersonen je nach Situation entsprechend ausgewählt werden.⁵⁰⁶

Die Kontingenztheorie von FIEDLER (1967) war eine Pionierleistung im Hinblick auf situative Führungsforschung. Allerdings sind auf der Kontingenztheorie beruhende empirische Untersuchungsergebnisse laut NORTHOUSE (2004) widersprüchlich.⁵⁰⁷ Der situative Führungsansatz erfordert laut BISANI (1985) klare Variablen zur Situationsbeschreibung, um effektiv zu sein.⁵⁰⁸ Dabei bleiben laut MACHARZINA (2005) die Situationsstrukturen der vorhandenen Modelle zu unterschiedlich definiert, um eine einheitlich klare Situationsanalyse durchzuführen.⁵⁰⁹ NEUBERGER (2002) kritisiert, dass das Führungsproblem durch die Betrachtung einiger weniger Situationskomponenten trivialisiert wird.⁵¹⁰

⁵⁰⁵ Diese Darstellung basiert auf Staehle, W. H., 1999, S. 351.

⁵⁰⁶ Vgl. Bisani, F., 1985, S. 149.

⁵⁰⁷ Vgl. Northouse, P. G., 2004, S. 113 ff.

⁵⁰⁸ Vgl. Bisani, F., 1985, S. 152.

⁵⁰⁹ Vgl. Macharzina, K. J., 2005, S. 563.

⁵¹⁰ Vgl. Neuberger, O., 2002, S. 528 ff.

Theorie der Führungsdeterminanten

Als erweitertes Modell erstellten OSBORN und HUNT (1975) die Theorie der Führungsdeterminanten und bezogen damit ebenfalls situative Aspekte wie die des Organisationsumfelds, der Organisationsstruktur und der Technologie ein, indem sie deren Einfluss auf das Verhalten des Anführers betrachteten.⁵¹¹ In eigenen empirischen Untersuchungen konnten OSBORN und HUNT (1975) damit eine signifikante Varianz des Führungsverhaltens erklären.⁵¹²

Weg-Ziel-Theorie

Die Weg-Ziel-Theorie (Path-Goal Theory of Leadership) von HOUSE und MITCHELL (1974) basiert auf der VIE-Theorie von VROOM (1964) und fokussiert bei der Analyse des Führungserfolgs auf die Einschätzung des Arbeitnehmers, inwieweit der Arbeitgeber die erforderliche Unterstützung bereitstellt, um ein definiertes Ziel zu erreichen.⁵¹³ Der Erfolg eines Anführers beruht somit auf seiner Fähigkeit und Möglichkeit als Arbeitgeber, den Mitarbeitern eine glaubhafte Erfolgchance, unter anderem durch das Vorhandensein von unterstützenden Maßnahmen, zu kommunizieren.⁵¹⁴ Die zugrundeliegende Motivationsgleichung lautet:

$$\begin{aligned} & \text{Arbeitsmotivation} = \\ & \text{intrinsische Valenz des Verhaltens} \\ & + \text{Weg-Instrumentalität des Verhaltens} * (\text{intrinsische Valenz der Zielerreichung} \\ & + (\text{Weg-Instrumentalität für Ergebnisse extrinsischer Bedürfnisse} * \text{extrinsische Valenz} \\ & \text{der Zielerreichung}))^{515} \end{aligned}$$

STÄHLE (1999) beschreibt in diesem Zusammenhang die Hauptansatzpunkte für motivationsförderndes Führungsverhalten wie folgt:

- Wecken der Bedürfnisse nach Belohnungen
- Unterstützung der Arbeitnehmer in ihrer Erwartungshaltung
- Gelegenheiten schaffen für intrinsisch belohnende Tätigkeiten
- Erleichterung der Tätigkeiten durch Unterstützung
- Beseitigung von Hindernissen

⁵¹¹ Vgl. Osborn, R. N.; Hunt, J. G., 1975.

⁵¹² Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 354 f.; Osborn, R. N.; Hunt, J. G., 1975.

⁵¹³ Vgl. House, R. J.; Mitchell, T. R., 1974.

⁵¹⁴ Vgl. House, R. J.; Mitchell, T. R., 1974; Staehle, W. H., 1999, S. 357 ff.; Rahn, H. J., 1992, S. 75.; Lieber, B., 2007, S. 59.

⁵¹⁵ Vgl. House, R. J., 1971; Staehle, W. H., 1999, S. 358.

- Belohnung von Zielerreichung⁵¹⁶

Weiterhin wurde von HOUSE und MITCHELL (1974) ergänzend auf unterschiedliches Führungsverhalten eingegangen, sie berücksichtigten auch situative Faktoren. Die zusätzlichen Aspekte des Führungsverhaltens beinhalten direktives, unterstützendes, leistungsorientiertes und partizipatives Verhalten. Die Aspekte zusätzlicher situativer Faktoren beinhalten die Charakteristika der Untergebenen und die der Organisation.

Die Kritik an der Theorie bezieht sich laut STÄHLE (1999) unter anderem auf die Komplexität der verschiedenen Einflussfaktoren. Diese sind von einer Führungspersönlichkeit so nicht mehr bewertbar und damit auch schwer beeinflussbar. So werden zum Beispiel der Organisationskontext oder Mitbereitereigenschaften hervorgehoben.⁵¹⁷

Resultierende Personalführungskonzepte:

Im diesem Abschnitt wird auf Führungskonzepte verwiesen, welche als konkrete Handlungsempfehlung für die operative Personalführung ausgelegt sind. Hierbei ist eine scharfe Trennung zu den zuvor aufgeführten theoretischen Erklärungsansätzen nicht immer einfach. Zum einen basieren die im Folgenden aufgeführten Führungskonzepte oftmals auf theoretischen Erklärungsansätzen, zum anderen wurden aus den aufgeführten theoretischen Erklärungsansätze oftmals ebenfalls Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Normatives Entscheidungsmodell von VROOM und YETTON (1973)

VROOM und YETTON (1973) entwickelten aufbauend auf der Kontingenztheorie von FIEDLER (1967) einen situationsanalytischen Modellansatz, der einem Vorgesetzten in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation ein Führungskonzept empfiehlt.⁵¹⁸ Hierbei wird das Treffen von Entscheidungen und die Partizipation der Mitarbeiter in den Vordergrund gestellt. Der Fokus liegt auf der Situationsanalyse anhand eines Fragebogens und von Entscheidungsregeln. Zum Prozess der Situationsanalyse werden zudem Schulungen angeboten. Der Fragebogen besteht aus acht Fragen, die in einer Skala von 1-5 zu beantworten sind und sich auf die folgenden Aspekte beziehen: die Bedeutung der Entscheidungsqualität, das Ausmaß der Sachkenntnis des Vorgesetzten sowie der Mitarbeiter, der Grad der Problemstrukturierung, der Akzeptanz und des Engagements der Untergebenen betreffend Umsetzungsvorschlägen, die Wahrscheinlichkeit, dass der

⁵¹⁶ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 358.

⁵¹⁷ Vgl. Kasper, H.; Mayrhofer, W., 2002, S. 195.; Staehle, W. H., 1999, S. 362.

⁵¹⁸ Vgl. Vroom, V. H.; Yetton, P. W., 1973; Bisani, F., 1985, S. 152.

Vorgesetzte von den Untergebenen akzeptiert wird und das Ausmaß der Motivation der Untergebenen, Unternehmensziele zu erreichen sowie das Ausmaß an Konflikten zwischen Lösungsalternativen. Bei der Beantwortung der Fragen sind sieben Entscheidungsregeln zu beachten. Der Prozess der Entscheidungsfindung wird durch einen Entscheidungsbaum erleichtert, dieser empfiehlt eine Führungsmethode.⁵¹⁹

Das normative Entscheidungsmodell von VROOM und YETTON (1973) wird wie folgt beurteilt: „Mit dem eingeschränkten Anspruch, eine Hilfe zur Ausbildung von Managern im situativen Denken und Führen zu sein, ist das Modell als äußerst brauchbar zu bezeichnen.“⁵²⁰ Es ist daher nicht verwunderlich, dass sich dieses Kontingenzmodell zu einem erfolgreichen Trainingskonzept entwickelt hat.⁵²¹

Situatives Modell von REDDIN (1970)

REDDIN (1970) bezog sich auf die Erkenntnisse der Ohio-State-Schule und fügt eine Bewertung gemäß ihrer Effektivität in der jeweiligen Situation hinzu.⁵²² Damit vertritt er die Ansicht, dass verschiedene Führungsstile, wie zum Beispiel Personenorientierung oder Aufgabenorientierung, je nach Situation angemessen oder unangemessen sein können. Also sieht er keinen generell richtigen oder falschen Führungsstil, eine Beurteilung kann nur im Hinblick auf die aktuelle Situation getroffen werden.⁵²³

Als Situationsfaktoren werden hierbei die folgenden herangezogen:

- Aufgabenanforderungen
- Mitarbeiter
- Kollegen
- Vorgesetzte
- Organisationsstruktur und -klima

Er kritisiert damit ebenfalls grundsätzlich, dass es unabhängig von der vorliegenden Situation einen verhaltensabhängigen optimalen Führungsstil geben soll.⁵²⁴ Abbildung 21 dient zur Veranschaulichung und stellt verschiedene Führungsstile unter Berücksichtigung einer Effektivitätsskala dar. Die Effektivität ist wiederum abhängig von den zuvor genannten Situationsbedingungen.

⁵¹⁹ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 856.

⁵²⁰ Staehle, W. H., 1999, S. 862.

⁵²¹ Vgl. Hentze, J.; Brose, P., 1986, S. 279.

⁵²² Vgl. Reddin, W. J., 1970.

⁵²³ Vgl. Worpitz, H., 1991, S. 102.; Reddin, W. J., 1970.

⁵²⁴ Vgl. Reddin, W. J., 1970.

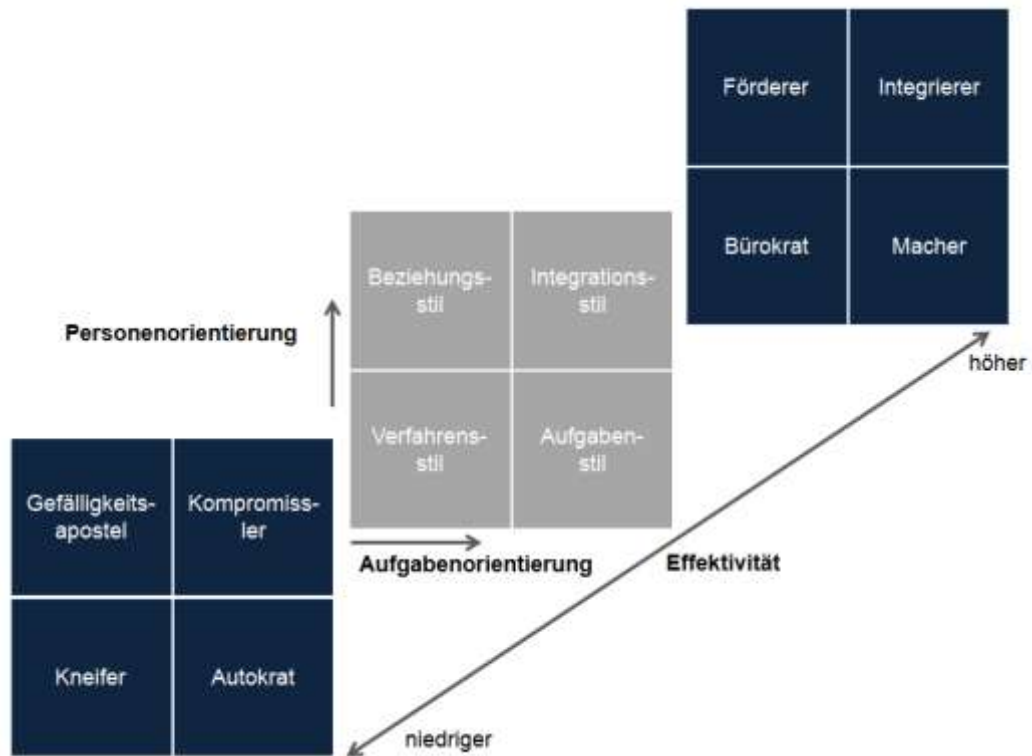


Abbildung 21: Situatives Modell von Reddin⁵²⁵

Damit baut die Lehre von REDDIN (1970) zwar auf dem Grundgerüst der Ohio-State-Schule auf, verstärkt aber Aspekte der situativen Betrachtung. REDDIN (1970) fordert damit laut BISANI (1985) Stiltreue und Flexibilität gleichzeitig.⁵²⁶

Situatives Führungskonzept von HERSEY und BLANCHARD (1977)

HERSEY und BLANCHARD (1977) knüpften unmittelbar an die Ohio-State-Leadership-Quadranten und das Konzept von REDDIN (1970) an. Sie unterscheiden in direktives Führungsverhalten sowie in mitarbeiterorientiertes, unterstützendes Führungsverhalten. Dabei unterscheiden sie analog zu REDDIN (1970) ebenfalls situativ in effektive und ineffektive Führungsstile. In ihren Schulungen konzentrieren sie sich auf die effektiven Varianten, und fügen den Reifegrad des Geführten als zentrale Variable ein.⁵²⁷ Das heißt,

⁵²⁵ Diese Darstellung basiert auf Reddin, W. J., 1970, S. 28.

⁵²⁶ Vgl. Bisani, F., 1985, S. 144.

⁵²⁷ Vgl. Worpitz, H., 1991, S. 102.

der Führungserfolg hängt laut HERSEY und BLANCHARD (1977) davon ab, ob der Führungsstil auf den Reifegrad des Mitarbeiters angepasst ist.⁵²⁸ Dabei wird davon ausgegangen, dass der Geführte sich durch aktive Führungsarbeit positiv weiterentwickeln kann.⁵²⁹ Der Reifegrad des Mitarbeiters resultiert aus zwei Einflussfaktoren, dem aufgabenbezogenen Reifegrad oder Kompetenz-Reifegrad (Job Maturity), also der Kompetenz bezüglich der konkreten Tätigkeit, und dem psychologischen Reifegrad (Psychological Maturity), also der Motivation.

In Bezug auf den aufgabenbezogenen Reifegrad wird wiederum in drei Unteraspekte unterschieden, die zusammen den Kompetenz-Reifegrad ergeben:

- die Fähigkeit, sich herausfordernde aber erreichbare Ziele zu setzen
- der Wille, Verantwortung zu übernehmen
- die erforderlichen aufgabenbezogenen Kenntnisse

Der psychologische Reifegrad resultiert aus zwei Unteraspekten, der grundsätzlichen Selbstsicherheit und dem Vertrauen in die eigene fachliche Kompetenz, die in Summe die persönliche Motivation ergeben.

Anhand der Komponenten Kompetenz und Motivation unterscheiden HERSEY und BLANCHARD (1977) in vier (Entwicklungs-)Reifegrade:

- Geringe Reife (M1):

Beide Faktoren sind nur in geringem Maß vorhanden.

- Gering-Mäßige Reife (M2):

Die Motivation ist in ausreichendem Maß vorhanden, die Kompetenz nicht.

- Mäßig-hohe Reife (M3):

Die Kompetenz ist in ausreichendem Maß vorhanden, die Motivation nicht.

- Hohe Reife (M4):

Beide Faktoren sind in hohem Maß vorhanden.⁵³⁰

Dabei wird eine dynamische Entwicklung der Mitarbeiter angestrebt und der Führungsstil dementsprechend angepasst.⁵³¹ Der Vorgesetzte soll bei steigendem Reifegrad der Untergebenen die Aufgabenorientierung reduzieren und stattdessen die Personenorientierung zu den Untergebenen erhöhen. Zunächst wird zwischen den Schritten A und B die Auf-

⁵²⁸ Vgl. Northouse, P. G., 2004, S. 87.

⁵²⁹ Vgl. Hersey, P.; Blanchard, K., 1977, S. 150.

⁵³⁰ Vgl. Hersey, P.; Blanchard, K., 1977, S. 164.; Staehle, W. H., 1999, S. 846 f.

⁵³¹ Vgl. Hersey, P.; Blanchard, K., 1982, S. 182 ff.

gabenorientierung reduziert und durch den Vorgesetzten geprüft, ob dies bei dem Untergebenen zu den gewünschten Ergebnissen geführt hat. Abbildung 22 veranschaulicht den Prozess.

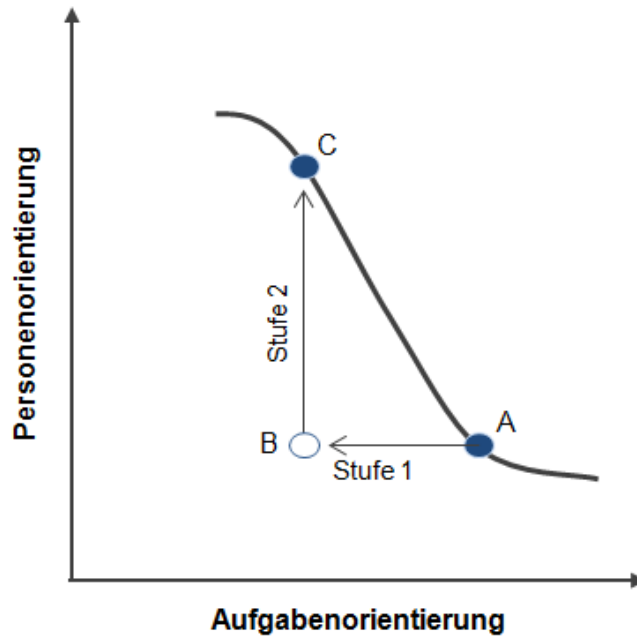


Abbildung 22: Zwei-Stufen-Modell nach Hersey und Blanchard⁵³²

Falls das Resümee positiv ausfällt sollte der Vorgesetzte sozusagen als Belohnung die Personenorientierung erhöhen und dem Untergebenen Anerkennung und weitere Herausforderungen bieten. Prinzipiell wird damit das Ziel des situativen Führungskonzepts nach HERSEY und BLANCHARD (1977) zusammengefasst, die Mitarbeiter zur Reifegradstufe 4, also hoher Kompetenz und hoher Motivation, zu entwickeln.⁵³³

Dieser dynamische Prozess kann sich in beide Richtungen entwickeln. Falls der Reifegrad eines Untergebenen sinkt, wird geraten, in der Führung wieder vermehrt Aspekte der Aufgabenorientierung hervorzuheben.

Basierend auf den vier möglichen Reifegraden eines Mitarbeiters wird prinzipiell in vier verschiedene Situationen unterschieden, und es werden entsprechende Führungsstile empfohlen:

⁵³² Diese Darstellung basiert auf Hersey, P.; Blanchard, K., 1977, S. 169.

⁵³³ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 846 f.

S1: Unterweisung (Telling)

Situation: Der Mitarbeiter hat einen geringen Kompetenzreifeegrad, aber eine hohe Motivation zu lernen, zum Beispiel neue Mitarbeiter.

Empfohlener Führungsstil: Der Vorgesetzte vergibt Aufgaben und Rollen, und erteilt klare Anweisungen in Bezug auf einzelne Arbeitsschritte. Er legt also eine starke Aufgabenorientierung an den Tag.

S2: Verkaufen/Trainieren (Selling)

Situation: Der Mitarbeiter hat inzwischen einen gewissen Kompetenzlevel erreicht, aber die initiale Motivation aufgrund der Neuartigkeit der Aufgabe ist nun reduziert.

Empfohlener Führungsstil: Der Vorgesetzte versucht bei dem Untergebenen eine Akzeptanz der Aufgabenstellung zu erreichen. Dies geschieht durch Kommunikation von rationalen und emotionalen Aspekten, die mit der Zielerreichung verknüpft sind. Sein Führungsverhalten kombiniert starke Aufgabenorientierung mit starker Personenorientierung.

S3: Beteiligen (Participating)

Situation: Der Mitarbeiter hat einen hohen Kompetenzlevel erreicht. Das für eine eigenverantwortliche Aufgabenausführung erforderliche Maß an Eigenmotivation ist von dem Mitarbeiter aber noch nicht unter Beweis gestellt worden.

Empfohlener Führungsstil: Vorgesetzter und Mitarbeiter tauschen sich über Aufgabenstrukturierung und -organisation intensiv aus. Der Untergebene erfordert als Folge des Austauschs im weiteren Verlauf nur noch regelmäßige emotionale Unterstützung und Aufmerksamkeit. Der Vorgesetzte handelt also stark personenorientiert, kontrolliert die Aufgabenausführung aber regelmäßig. Falls der Mitarbeiter das erforderliche Maß an Eigenmotivation und Verantwortungsbewußtsein nicht mittelfristig an den Tag legt, sollte der Vorgesetzte ihn wieder gemäß Führungsstil S2 führen.

S4: Delegation (Delegating)

Situation: Der Mitarbeiter hat eine hohe Kompetenz und hohe Motivation, die Aufgabe zu erfüllen.

Empfohlener Führungsstil: Der Vorgesetzte delegiert die Aufgaben, greift nicht aktiv in Aspekte der Planung und Organisation ein, und beschränkt sich auf gelegentliche Kontrollen. Er zeigt niedrige Personenorientierung und niedrige Aufgabenorientierung.⁵³⁴ Bei dem final angestrebten Führungsstil Delegation wird laut NEUBERGER (1995) davon ausgegangen, dass der Mitarbeiter „... von sich aus gerne tut, was er tun soll.“⁵³⁵

HERSEY und BLANCHARD (1977) empfehlen, das Führungsverhalten je nach Reifegrad anzupassen. Der Prozess wird in Abbildung 23 dargestellt.

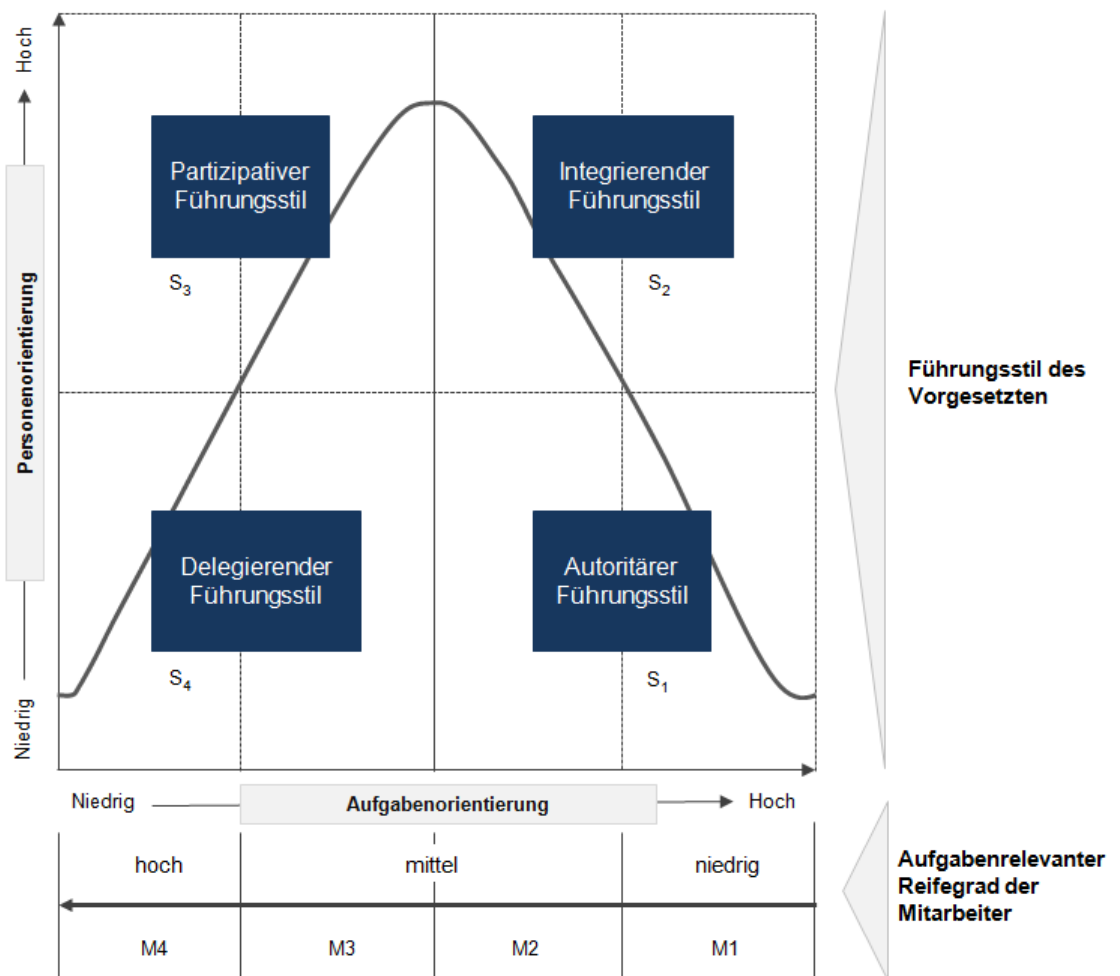


Abbildung 23: Situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard⁵³⁶

⁵³⁴ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 846 f.; Hersey, P.; Blanchard, K., 1977.

⁵³⁵ Neuberger, O., 1995, S. 196.

⁵³⁶ Diese Darstellung basiert auf Hersey, P.; Blanchard, K., 1977, S. 194.

HERSEY und BLANCHARD (2013) bemühen sich, ihr Konzept der situativen Führung sehr praxisorientiert zur Verfügung zu stellen. So gibt es neben praxisbezogenen Trainingsmaßnahmen auch mehrere Publikationen wie den „One-Minute-Manager“ und den Fragebogen LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description), der hilft, die jeweilige Situation zu analysieren und dementsprechend empfiehlt, welcher der vier Führungsstile angebracht ist.⁵³⁷

Abschließende Betrachtung

Das situative Führungskonzept von HERSEY und BLANCHARD (1977) unterstreicht den Arbeitswillen des Mitarbeiters und erläutert, wie durch die Wahl des angepassten Führungsstils auf Motivations- und Qualifikationsmängel eingegangen werden kann. Das Führungsmodell weißt dabei große Parallelen zum Verhaltensgitter von BLAKE und MOUTON (1968) auf (siehe Kapitel 3.2.2.2), diesbezüglich wurden Abgrenzungsaspekte kritisch diskutiert.⁵³⁸ Weiterhin wurde Kritik in Bezug auf die vorherrschende Situationsvariable des Mitarbeiterreifegrades und dessen Messbarkeit geäußert.⁵³⁹ Ebenso wurde kritisiert, dass weitere Situationsvariablen wie Alter und Geschlecht der Mitarbeiter nicht berücksichtigt wurden.⁵⁴⁰

Allerdings erhält das Modell von HERSEY und BLANCHARD (1977) auch großen Zuspruch. WEIBLER (2001) begründet dies damit, dass es in sich geschlossen und leicht erlernbar ist.⁵⁴¹ Laut NORTHOUSE (2004) kann es nicht nur in Unternehmen, sondern auch in der Erziehung, zum Beispiel in Schulen, angewendet werden. Allerdings kann noch nicht auf empirische Studien zurückgegriffen werden, welche die Wirksamkeit des Modells bestätigen.⁵⁴²

Weiterhin ist zu diskutieren, ob das finale Entwicklungsstadium von HERSEY und BLANCHARD (1977), die fast reine Delegation, wirklich das endgültige Ziel der Führungsarbeit sein sollte. Es sollte geprüft werden, ob ein Mitarbeiter gemäß der Devise „fordern und fördern“ regelmäßig wieder mit neuen Herausforderungen konfrontiert werden sollte. Dann gäbe es wieder einen Übergang von geringer Aufgaben- und Personenorientierung

⁵³⁷ Vgl. Blanchard, K.; Zigarmi, P.; Zigarmi, D., 2013.

⁵³⁸ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 848.

⁵³⁹ Vgl. Northouse, P. G., 2004, S. 93 ff.

⁵⁴⁰ Vgl. Weibler, J., 2001, S. 327.

⁵⁴¹ Vgl. Weibler, J., 2001, S. 327.

⁵⁴² Vgl. Northouse, P. G., 2004, S. 92 f.

in Form von Delegation hin zu einer stärkeren Aufgaben- und Personenorientierung bei neuen und herausfordernden Aufgaben.

3.2.2.4 Interaktionsansätze

Interaktionstheorie

Der Interaktionsansatz geht auf GIBB (1969) zurück, der in seiner Interaktionstheorie die Beziehungen aller am Führungsprozess beteiligten Akteure in den Mittelpunkt stellte.⁵⁴³

Dabei wird jede Beziehung nicht als Konstante betrachtet, sondern ihre dynamische Entwicklung berücksichtigt.

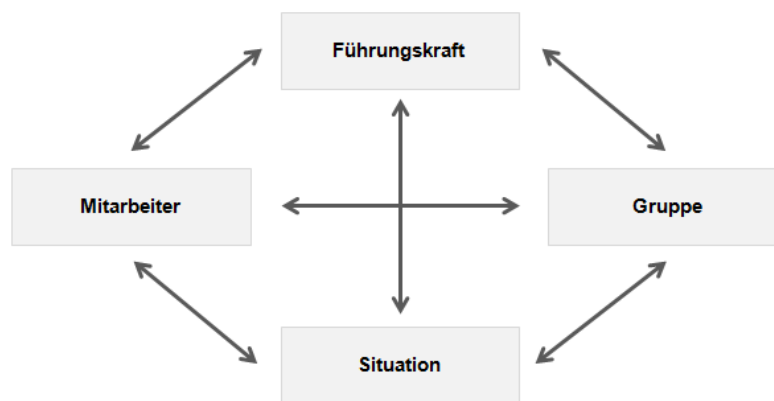


Abbildung 24: Elemente der Interaktionstheorie nach Gibb⁵⁴⁴

Die Theorie betrachtet den Austausch zwischen der Führungskraft, dem individuellen Mitarbeiter und der Gruppe als Gesamtheit der Mitarbeiter in Abhängigkeit der vorliegenden Situation. Abbildung 24 stellt dieses Konzept grafisch dar. Beispielhaft für eine strukturierte Interaktionsform wird die Mitarbeiterbefragung angeführt, anhand derer Aspekte der Interaktion zwischen Arbeitgeber, Arbeitnehmer und der Situation erfragt und analysiert werden.⁵⁴⁵

Führungsdyadenmodell

Das Führungsdyadenmodell - der Begriff Dyade bezeichnet eine Zweierbeziehung - von GRAEN und UHL-BIEN (1995a) befasst sich mit der Beziehung zwischen Führungskraft

⁵⁴³ Vgl. Gibb, C. A., 1969.

⁵⁴⁴ Diese Darstellung basiert auf Gibb, C. A., 1969.

⁵⁴⁵ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 357.; Gibb, C. A., 1969.

und Mitarbeiter.⁵⁴⁶ Es greift auf vorangegangene Arbeiten von DANSEREAU et al. (1975) und BLAU (1964) zurück.⁵⁴⁷ Laut dem Führungsdyadenmodell werden von beiden Parteien Nutzen und Kosten der Beziehung bewertet.⁵⁴⁸ Das Ergebnis ist eine individuell wahrgenommene Beziehungsgüte oder -qualität. Weiterhin wird auf den Prozess der Rollenzuweisungen eingegangen, der zu Beginn einer Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter steht. Dabei werden die folgenden Phasen nacheinander durchlaufen:

- Rollenübernahme: Es werden die Erwartungen an die jeweilige Position analysiert.
- Rollenbildung: Die Partner verhandeln über gegenseitige Anforderungen und Erwartungen.
- Rollenstabilisierung: Die Beziehung festigt und Routine entwickelt sich.⁵⁴⁹

LMX-Theorie

Die Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX-Theorie) wurde von DANSEREAU et al. (1975) basierend auf dem zuvor von ihnen entwickelten Vertical-Dyad-Linkage-Ansatz aufgebaut. Wie auch bei dem zuvor erwähnten Führungsdyadenmodell gehen die Arbeiten auf BLAU (1964) zurück, der sich mit dem sozialen und ökonomischen Austausch im Unternehmenskontext beschäftigte. Die LMX-Theorie stellt ebenfalls die individuelle Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter in den Mittelpunkt und geht ebenso davon aus, dass Mitglieder einer Organisation ihren Aufgaben gemäß Rollen ausüben.⁵⁵⁰ Gemäß der LMX-Theorie wirkt sich die Erwartungshaltung des Vorgesetzten bezüglich der Mitarbeiterleistung darauf aus, wie der Vorgesetzte die Beziehung durch aktive Unterstützung des Mitarbeiters gestaltet. Diese Mitgestaltung des Vorgesetzten wird in High-Quality- und Low-Quality-Unterstützung unterschieden: „... for example, each superior may offer one subordinate a substantial amount of interpersonal support and attention ... while at the same time he or she offers a second subordinate less support ...”⁵⁵¹ Infolgedessen werden Mitarbeiter als Ergebnis der Rollenzuweisung und Beziehungsqualität in In-Group- und Out-Group-Mitarbeiter unterschieden.⁵⁵² (Siehe Abbildung 25.)

⁵⁴⁶ Vgl. Graen, G. B.; Uhl-Bien, M., 1995a.

⁵⁴⁷ Vgl. Blau, P. M., 1964; Dansereau, F.; Graen, G. B.; Haga, W., 1975.

⁵⁴⁸ Vgl. Graen, G. B.; Uhl-Bien, M., 1995a; Wunderer, R., 2009, S. 309.

⁵⁴⁹ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 165.

⁵⁵⁰ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2773.

⁵⁵¹ Dansereau, F. et al., 1982, S. 84.

⁵⁵² Vgl. Winkler, I., 2004, S. 17 f.; Graen, G. B.; Uhl-Bien, M., 1995a, S. 227.

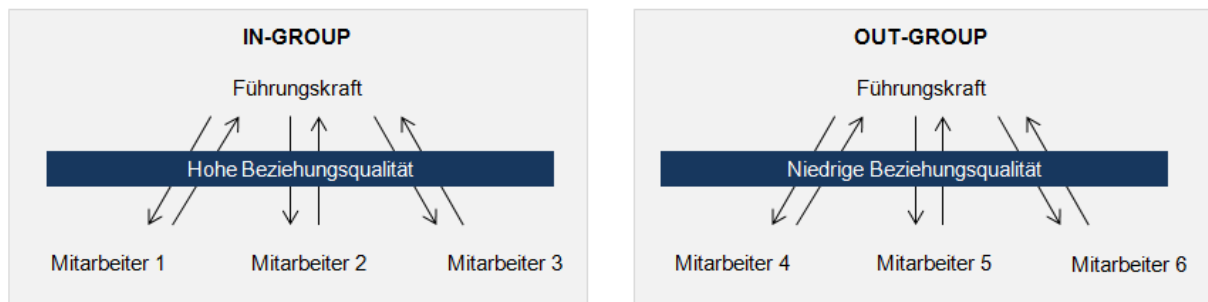


Abbildung 25: In-Group- und Out-Group-Beziehungen⁵⁵³

In-Group-Mitarbeiter erfahren eine hohe Unterstützung und Aufmerksamkeit, man spricht von High-Quality-LMX. Sie werden vom Vorgesetzten bevorzugt behandelt, ihnen wird Vertrauen entgegengebracht und sie werden individuell gefördert. Das Verhältnis beinhaltet wechselseitigen Einfluss und eine über die formalen Aspekte des Arbeitsvertrags hinausgehende Beziehung. GRAEN und UHL-BIEN (1995b) bezeichnen solche Beziehungen auch als reife Beziehungen.⁵⁵⁴

Out-Group-Mitarbeitern wird geringe Aufmerksamkeit und Unterstützung zuteil, man spricht von Low-Quality-LMX. Sie fühlen sich oftmals im Vergleich zu In-Group-Mitarbeitern ausgegrenzt. Out-Group-Mitarbeiter schätzen den Vorgesetzten als unsensibel ein, und erhalten vergleichsweise wenig Unterstützung und Förderung. Das Arbeitsverhältnis beschränkt sich auf formale Aspekte des Arbeitsvertrags.⁵⁵⁵

DIENESCH und LIDEN (1986) haben ein Modell erstellt, das den Prozess darstellt, in dem zunächst eine Arbeitsbeziehung eingegangen wird, welche im Verlauf der Zusammenarbeit wechselseitig und kontinuierlich attribuiert wird, mit dem Ergebnis der subjektiven Beurteilung der LMX-Qualität.⁵⁵⁶ Eingangs spielen hierbei persönliche Fähigkeiten und Erfahrungen eine wichtige Rolle, diese werden im Laufe der Zusammenarbeit durch die Attribution (siehe Kapitel 3.2.2.5) des Vorgesetzten und des Mitarbeiters überlagert. Die Attribution, also der angenommene Grund für die Handlungen der anderen Partei, erzeugt wiederum eine dementsprechende Reaktion und somit entsteht ein ständiger, wechselseitiger Attributionsprozess. Abbildung 26 stellt diesen Prozess grafisch dar.

⁵⁵³ Diese Darstellung basiert auf Winkler, I., 2004, S. 17.

⁵⁵⁴ Vgl. Graen, G. B.; Uhl-Bien, M., 1995b, S. 1047.

⁵⁵⁵ Vgl. Graen, G. B.; Uhl-Bien, M., 1995b, S. 1047.; Neuberger, O., 2002, S. 335.

⁵⁵⁶ Vgl. Dienesch, R. M.; Liden, R. C., 1986.

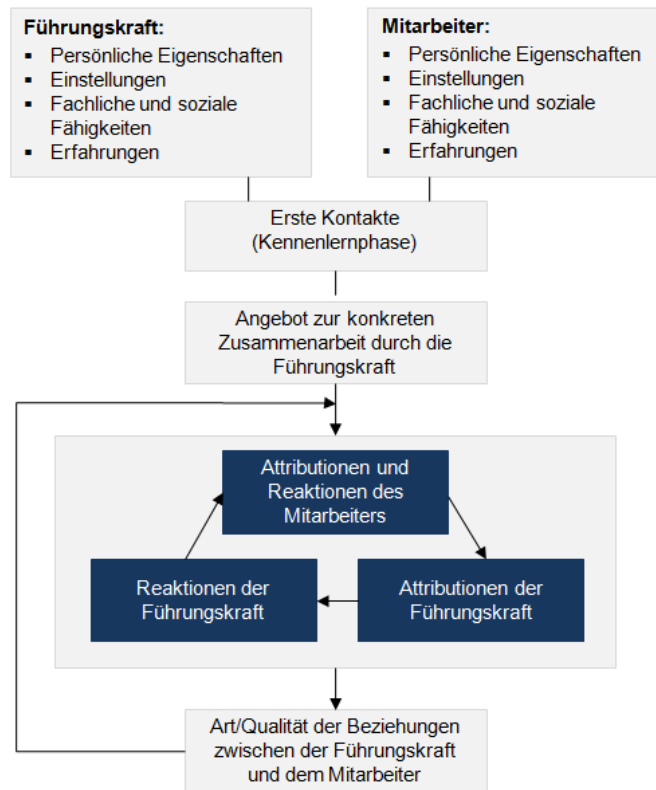


Abbildung 26: LMX-Beziehungsprozess nach Dienesch und Liden⁵⁵⁷

DIENESCH und LIDEN (1986) resümieren, dass sich die Personalführung durch eine gute LMX-Qualität zu einem angestrebten Zielzustand entwickelt, was sie durch empirische Untersuchungen bestätigt sehen.⁵⁵⁸

GRAEN und UHL-BIEN (1991) stellten die Entwicklung der LMX-Qualität anhand einer dynamischen Betrachtung mit sukzessiver Verbesserung der Beziehungsreife dar (siehe Abbildung 27).⁵⁵⁹

⁵⁵⁷ Diese Darstellung basiert auf Dienesch, R. M.; Liden, R. C., 1986, S. 627.

⁵⁵⁸ Vgl. Dienesch, R. M.; Liden, R. C., 1986, S. 619 f.

⁵⁵⁹ Vgl. Graen, G. B.; Uhl-Bien, M., 1991, S. 33.

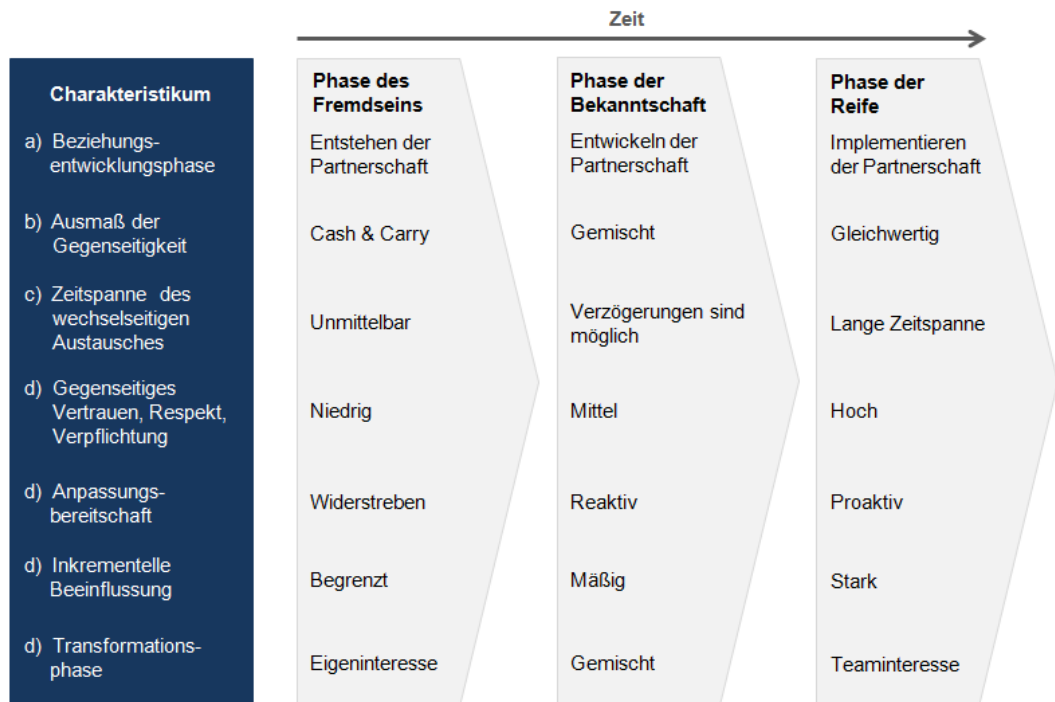


Abbildung 27: Prägende Charakteristika der LMX-Beziehung⁵⁶⁰

Kritisch wird angemerkt, dass es zu wenige Hinweise zu konkreten Verhaltensweisen gibt, um die LMX-Qualität zu fördern.⁵⁶¹ Ebenfalls kritisiert wird die Vernachlässigung von organisationalen Effekten.⁵⁶²

High-Quality-LMX zeichnet sich durch ein starkes Ausmaß an Unterstützung und Interaktion sowie formeller und informeller Anerkennung aus.⁵⁶³ Mit zunehmender Reife der Partnerschaft treten somit zusätzliche transformationale Aspekte ein, wie Abbildung 28 zeigt.

⁵⁶⁰ Diese Darstellung basiert auf Graen, G. B.; Uhl-Bien, M., 1991, S. 33.

⁵⁶¹ Vgl. Rousseau, D. M., 1998, S. 152.

⁵⁶² Vgl. Mumford, M. D.; Dansereau, F.; Yammarino, F. J., 2000, S. 328.

⁵⁶³ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2773.

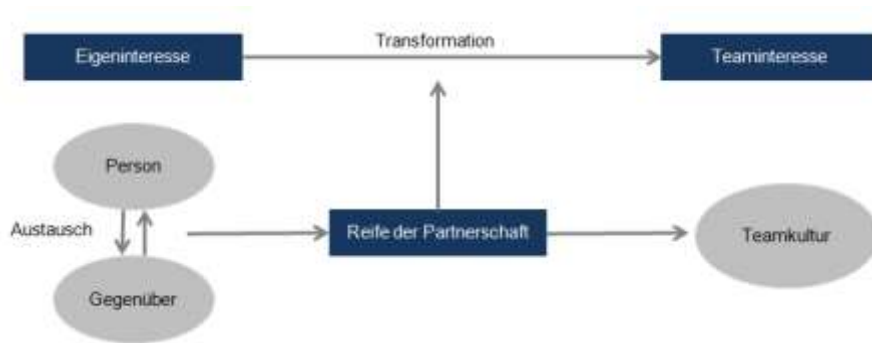


Abbildung 28: Team-Leadership-Making-Modell nach Graen und Uhl-Bien⁵⁶⁴

Auf transformationale Aspekte wird in Kapitel 3.2.3.2 stärker eingegangen, sie stellen die Basis des transformationalen Führungsstils dar.

Vorhandene Studien bezüglich LMX-Qualität und Stewardship

ILLIES et al. (2007) konnten einen starken positiven Zusammenhang zwischen High-Quality-LMX und dem Citizenship-Verhalten von Mitarbeitern nachweisen.⁵⁶⁵ Citizenship-Verhalten beschreibt laut ORGAN (1988) ein individuelles Verhalten, das nicht Teil des formalen Arbeitsvertrages oder der Rolle ist und dennoch den Erfolg der Organisation fördert.⁵⁶⁶ Dies kann beinhalten, dass der Vorgesetzte durch die Art der Unterstützung ebenfalls das dem Citizenship ähnliche Stewardship-Verhalten der Mitarbeiter fördert. Dieser Frage gingen KULKARNI et al. (2011) nach.⁵⁶⁷ Sie erstellten das in Abbildung 29 gezeigte Modell, das den Einfluss der Charakteristika von Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie des organisatorischen Kontexts auf die LMX-Qualität beschreibt und zu erklären versucht, inwiefern High-Quality-LMX einen positiven Einfluss auf das Stewardship-Verhalten von Mitarbeitern hat.

⁵⁶⁴ Diese Darstellung basiert auf Graen, G. B.; Uhl-Bien, M., 1995a, S. 1048.

⁵⁶⁵ Vgl. Illies, R.; Nahrgang, D.; Morgeson, F. P., 2007, S. 272 ff.

⁵⁶⁶ Vgl. Organ, D. W., 1988, S. 4.

⁵⁶⁷ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2777 ff.

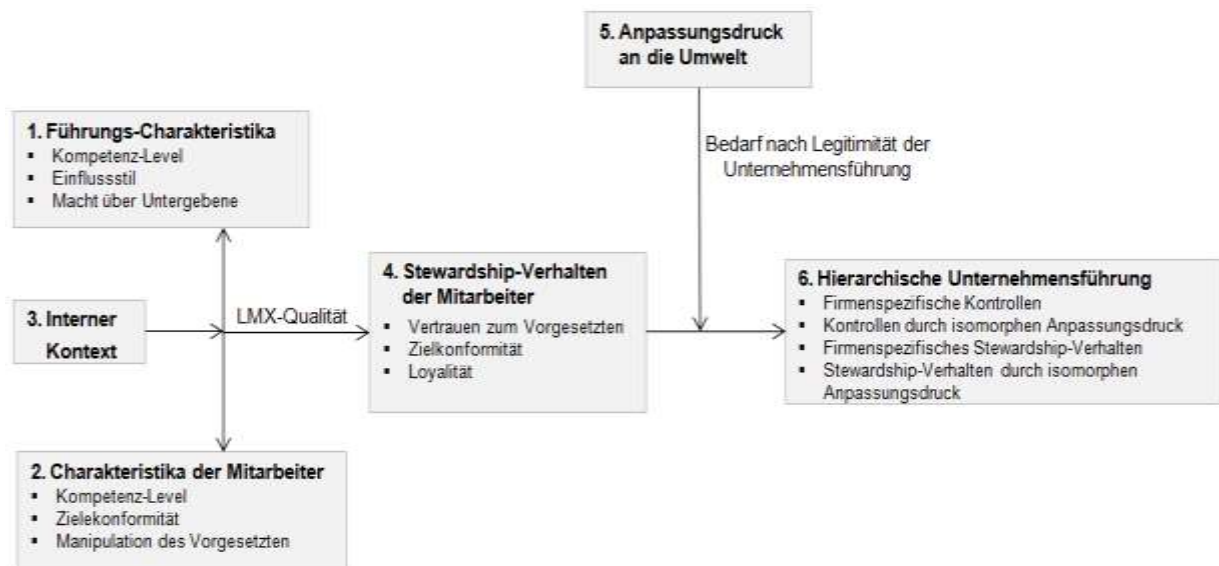


Abbildung 29: Übersicht LMX, Stewardship und Governance⁵⁶⁸

Führungs-Charakteristika

Die Führungs-Charakteristika werden hierbei in Kompetenz-Level, Einflussstil, und Macht über Untergebene zusammengefasst.

Unter dem Kompetenz-Level wird hierbei die Fähigkeit verstanden, Teamarbeit zu koordinieren und erforderliche Ressourcen des Unternehmens bereit zu stellen. Ein hohes Kompetenz-Level führt zur Unterstützung der Mitarbeiter, was wiederum die LMX-Qualität erhöht.

SPARROWE et al. (2006) unterscheiden bei der Art der Einflussnahme in weiche und harte Taktiken.⁵⁶⁹ Unter weichen Taktiken wird Führung über Werte, Ideale und die Vermittlung von Selbstsicherheit sowie die Einbindung in Entscheidungen verstanden. Als harte Taktiken bezeichnet man das Ausnutzen der hierarchischen Position und mitunter Drohungen und Monitoring.

Ein Führungsstil gemäß harten Taktiken beruht auf den Grundsätzen des Theorie-X-Menschenbilds von MCGREGOR (1960). Auf dieses Menschenbild wird mit Governance-Systemen nach den Prinzipien der Principal-Agent-Theorie reagiert, sowie mit einem Führungsverhalten gemäß transaktionalen Prinzipien (siehe Kapitel 3.2.3.2).

Ein Führungsstil gemäß weichen Taktiken wird als Signal des respektvollen Umgangs verstanden. Sie basieren auf dem Theorie-Y-Menschenbild von MCGREGOR (1960), dem

⁵⁶⁸ Diese Darstellung basiert auf Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2777.

⁵⁶⁹ Vgl. Sparrowe, R.; Soetjpto, B.; Kraimer, M., 2006, S. 1194 ff.

mit transformationalen Führungsprinzipien begegnet wird (siehe Kapitel 3.2.3.2), die wiederum das Stewardship-Verhalten fördern (siehe Kapitel 3.1.2).

Die Art der Einflussnahme kann sich auf die Einstellung der Mitarbeiter auf einer Skala von Identifikation mit dem Unternehmen über Dienst nach Vorschrift bis hin zu Widerstand auswirken. Eine Einflussnahme mittels weichen Taktiken kann die Qualität des LMX erhöhen, und damit das Stewardship-Verhalten fördern.⁵⁷⁰

Unter Macht über Untergebene wird verstanden, inwieweit der Vorgesetzte seinen Machtanspruch durchsetzt. Hierbei wird wie folgt unterschieden:

- Macht durch die Möglichkeit der Belohnung
- Macht durch die Möglichkeit der Bestrafung
- Macht durch eine hierarchische Position und Legitimation
- Macht durch persönliche Akzeptanz

Laut KULKARNI et al. (2011) ist zu erwarten, dass gerade die Macht durch persönliche Akzeptanz einen positiven Einfluss auf die LMX-Qualität hat.⁵⁷¹

Charakteristika der Mitarbeiter

Die Charakteristika von Mitarbeitern können sowohl einen positiven wie auch negativen Einfluss auf die LMX-Qualität und das eigene Stewardship-Verhalten haben. Die für die LMX-Qualität relevanten Charakteristika werden von KULKARNI et al. (2011) in Kompetenz-Level, Zielkonformität und die Manipulation des Vorgesetzten unterschieden.⁵⁷²

Zum Kompetenz-Level konstatieren Kulkarni et al. (2011): „Leaders are likely to interact more with competent employees, entrust them with more responsibilities, and place more confidence in them, resulting in a high quality of LMX-relationship.“⁵⁷³

Mitarbeiter mit einem hohen Maß an Zielkonformität bekommen vermutlich ein höheres Maß an Unterstützung durch ihren Vorgesetzten. Weiterhin führt Zielkonformität zu einem geringeren Ausmaß an Monitoring und Kontrolle und kann daher durch einen höheren Anteil an Unterstützung und Coaching durch den Vorgesetzten ersetzt werden. Daher ist anzunehmen, dass Zielkonformität die LMX-Qualität erhöht.⁵⁷⁴

Der Aspekt Manipulation des Vorgesetzten bezieht sich auf Versuche seitens der Mitarbeiter, opportunistisch Einfluss auf ihren Vorgesetzten zu nehmen. Hierbei wird in harte,

⁵⁷⁰ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2788 f.

⁵⁷¹ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2780.

⁵⁷² Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2780 ff.

⁵⁷³ Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2780.

⁵⁷⁴ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2781 f.

weiche und rationale Strategien unterschieden: Harte Strategien können unter anderem beinhalten, dass der Mitarbeiter den Vorgesetzten übergeht, unter Druck setzt oder einfach die eigenen Arbeitsanstrengungen reduziert. Weiche Strategien beinhalten Versuche des Mitarbeiters, seine Eigenleistung umfangreicher darzustellen als sie in der Realität ist um sich damit als Mitarbeiter attraktiver zu machen.⁵⁷⁵ Rationale Strategien beinhalten, dass der Mitarbeiter Strategien und Maßnahmen vorschlägt, die den Vorgesetzten in Zukunft besserstellen. Durch die gezielte Besserstellung des Vorgesetzten steigt auch der Wert des „Steigbügelhalters“. So kann der Mitarbeiter das Wohlwollen des Vorgesetzten erlangen.⁵⁷⁶

Die Einflussnahme nach weichen und/oder rationalen Strategien wirkt laut KULKARNI et al. (2011) unterstützend auf die LMX-Qualität.⁵⁷⁷

Interner Kontext

Der interne Kontext bezieht sich sowohl auf Aspekte der Arbeitsgruppe als auch auf Aspekte der gesamten Organisation. Auf Arbeitsgruppenebene wird der Teamzusammenhalt als wichtiger Faktor gesehen, der die LMX-Qualität erhöht, da er als Leistung des Vorgesetzten angesehen wird und innerhalb des Teams das Potential erzeugt, Konflikte zu lösen, die Identifikation mit dem Unternehmen zu verbessern und die Arbeitsergebnisse auch als Konsequenz des eigenen Anteils zu verstehen. Auf Organisationsebene wird das Mitarbeitervertrauen in die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen als wichtiger Faktor für eine hohe LMX-Qualität verstanden, da sie als Leistung des Vorgesetzten angesehen wird und hierdurch Vertrauen aufbaut.⁵⁷⁸

Stewardship-Verhalten der Mitarbeiter

Das Stewardship-Verhalten der Mitarbeiter wird in diesem Modell mit dem Vertrauen des Vorgesetzten auf Zielkonformität und Loyalität der Mitarbeiter, also dem Anliegen, die Ziele der Organisation zu verfolgen, gleichgesetzt. Hierbei gilt die Zielkonformität auch als Teil des psychologischen und beziehungstechnischen Vertrags.⁵⁷⁹

⁵⁷⁵ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2781.

⁵⁷⁶ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2783.

⁵⁷⁷ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2782.

⁵⁷⁸ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2782 f.

⁵⁷⁹ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2778.

KULKARNI et al. (2011) stellen den Einfluss einer positiven Beziehungsqualität zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern auf das Stewardship-Verhalten der Mitarbeiter in den Fokus ihrer Untersuchungen: „The LMX relationships capture, to some extent, the proactive efforts on the part of the leaders to encourage stewardship, the alignment of leader and subordinate responsibilities and the design of governance mechanisms.“⁵⁸⁰

Anpassungsdruck an die Umwelt

Neben dem internen Kontext beschreiben KULKARNI et al. (2011) in diesem Zusammenhang auch unternehmensspezifische Aspekte.⁵⁸¹ Hier wird zum einen der interne Druck beschrieben, Unternehmensstrategien mit denen anderer Unternehmen zu vergleichen und gegebenenfalls daran anzupassen. In der Praxis werden zum Beispiel oft Unternehmensbenchmarks durchgeführt und sogenannte good practices übernommen um „das Rad nicht neu zu erfinden“. In diesem Zusammenhang sprechen KULKARNI et al. (2011) von einem isomorphen Anpassungsdruck: „The environment constituencies that hold crucial resources are attracted toward managerial actions to promote legitimacy and isomorphism because such actions portray professionalism, and a good use of resources.“⁵⁸²

Hierarchische Unternehmensführung

Alle fünf zuvor beschriebenen Einflussfaktoren wirken auf die Unternehmensführung ein. Von KULKARNI et al. (2011) werden vier resultierende Ergebniszustände für Governance-Systeme unterschieden.

Der erste mögliche Ergebniszustand sind firmenspezifische Kontrollen. Gemäß KULKARNI et al. (2011) sind Unternehmen, die ausgeprägte firmenspezifische Kontrollen aufbauen, ursächlich nicht unbedingt einem hohen branchenüblichen Anpassungsdruck ausgesetzt. Es entwickelt sich ein unternehmensspezifisches kontrollorientiertes Governance-System aufgrund einer gegenwärtig geringen LMX-Qualität, die wiederum vermutlich auf Annahmen des Theorie-X-Menschenbilds von MCGREGOR (1960) seitens der Vorgesetzten bezüglich der Grundeinstellung der Mitarbeiter beruhen.⁵⁸³ Weiterhin ist anzunehmen, dass es sich hierbei um eine selbsterfüllende Prophezeiung handelt, da installierte Governance-Systeme, die zu Kontrollmechanismen tendieren, vermutlich auch

⁵⁸⁰ Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2776.

⁵⁸¹ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2782 ff.

⁵⁸² Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2783.

⁵⁸³ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2787.

wieder in einer geringeren LMX-Qualität resultieren. Falls ein solches Unternehmen für seinen branchenüberdurchschnittlichen Erfolg bekannt ist, kann dieser unter anderem auf das Kontrollsystem zurückgeführt werden. Damit könnte das Unternehmen selbst einen isomorphen Druck auf andere Unternehmen der Branche ausüben.

Ein weiterer möglicher Ergebniszustand sind Kontrollsysteme durch isomorphen Anpassungsdruck. In diesem Fall werden Governance-Systeme ausgehend von externen, branchenüblichen Standards, basierend auf Agency-Annahmen, in Richtung von monitoring- und incentive-basierten Strukturen ausgestaltet. Als aktuelles Beispiel kann der Trend innerhalb von Investmentbanken angeführt werden, vermehrt branchenübliche Kontrollen einzuführen um sicherzustellen, dass Investmentbanker sich nicht opportunistisch verhalten. Als ein weiteres Beispiel können Textilunternehmen genannt werden, die sich in Bezug auf CSR in der Supply Chain an branchenübliche Kontroll-Standards anpassen müssen, um nicht als „schwarzes Schaf“ wahrgenommen zu werden. Resultat solcher branchenüblichen monitoring- und incentive-orientierten Governance-Systeme ist eine reduzierte LMX-Qualität.⁵⁸⁴

Firmenspezifisches Stewardship-Verhalten ist der dritte mögliche Ergebniszustand. Gemäß KULKARNI et al. (2011) sind Unternehmen, die dieser Kategorie unterliegen, gegenwärtig keinem hohen branchenüblichem Anpassungsdruck ausgesetzt. Das unternehmensspezifische Menschenbild der Führung basiert auf den Annahmen der Theorie Y von MCGREGOR (1960). Ausgehend von intrinsischer Motivation und geringem Risiko durch opportunistisches Verhalten, sind ausgeprägte Kontrollmechanismen nicht erforderlich und können durch Koordination ersetzt werden. Somit fördert das Governance-System das Stewardship-Verhalten der Mitarbeiter. Solche Unternehmen können im Falle von branchenüberdurchschnittlichem Erfolg den Status eines Trendsetters einnehmen, und damit einen isomorphen Anpassungsdruck auf andere Unternehmen ausüben.⁵⁸⁵

Beim letzten möglichen Ergebniszustand handelt es sich um Stewardship-Verhalten durch isomorphen Anpassungsdruck. Hierbei wird ausgehend von einem gegenwärtig hohen Anpassungsdruck durch branchenübliche professionelle Standards das Governance-System gemäß dem Menschenbild der Theorie Y von MCGREGOR (1960) zugunsten der Stewardship-Einstellung von Mitarbeiter entwickelt. Als Resultat gehen KULKARNI et al. (2011) von einer hohen LMX-Qualität aus.⁵⁸⁶

⁵⁸⁴ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2787.

⁵⁸⁵ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2787.

⁵⁸⁶ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2788.

Abbildung 30 fasst die Kategorien der Unternehmensführung noch einmal zusammen.

	I. Stewardship-Verhalten durch isomorphen Anpassungsdruck	II. Kontrollen durch isomorphen Anpassungsdruck	III. Firmenspezifische Kontrollen	IV. Firmenspezifisches Stewardship-Verhalten
Stewardship-Verhalten der Mitarbeiter	Hoch	Niedrig	Niedrig	Hoch
Isomorphe Ebene	Hoch	Hoch	Niedrig	Niedrig
Hierarchische Governance-Struktur	Hoher Einfluß von Industrie-Benchmarks und finanzieller Belohnungen für konformes Verhalten. Hohes Maß an Mitarbeiterbetreuung.	Niedriger Einfluß von Industrie-Benchmarks und finanziellen Belohnungen. Niedriges Maß an Mitarbeiterbetreuung.	Niedriger Einfluß von firmenspezifischen Belohnungen, statt dessen Kontrollen. Niedriges Maß an Mitarbeiterbetreuung.	Hoher Einfluß von firmenspezifischen Belohnungen, wenig Kontrollen. Hohes Maß an Mitarbeiterbetreuung.
Koordination im Vergleich zu Kontrolle	Hohes Koordinationsniveau	Hohes Kontrollniveau	Hohes Kontrollniveau	Hohes Koordinationsniveau
Eigenschaften von Isomorphismus	Normativ mimetisch	Zwangsmittel	Geringer Isomorphismus	Geringer Isomorphismus
Entstehung von Governance-Strukturen	Mäßige Leitbildfunktion, hohe Adaption	Niedrige Leitbildfunktion, hohe Adaption	Hohe Adaption	Hohe Leitbildfunktion

Abbildung 30: Einflussfaktoren auf die Unternehmensführung⁵⁸⁷

KULKARNI et al. (2011) beschreiben somit vor dem Hintergrund der LMX-Theorie inwieweit die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern unter Berücksichtigung externer Einflüsse sich auf die LMX-Qualität auswirken kann.⁵⁸⁸ Weiterhin wird ein direkter Bezug zwischen positiver LMX-Qualität und dem Stewardship-Verhalten der Mitarbeiter hergestellt.

3.2.2.5 Weitere führungstheoretische Ansätze

Da es eine Vielzahl an führungstheoretischen Ansätzen gibt, können im Rahmen dieser Arbeit nicht alle beschrieben werden. Nachfolgend soll jedoch auf noch zwei weitere relevante Ansätze eingegangen werden.

Eigenschaftsorientierte Attributionstheorie

Die eigenschaftsorientierte Attributionstheorie nach CALDER (1977) bezieht sich auf die Wahrnehmung der interagierenden Individuen.⁵⁸⁹ Gemäß Wunderer (2009) wird somit der Führungsstil von den Geführten attribuiert. „... unter Attribution verstehen wir jenen Interpretationsprozess, bei dem sozialen Ereignissen und Handlungen Gründe bzw. Ursachen zugeschrieben werden.“⁵⁹⁰ Damit unterliegt der Anführer indirekt der Attribution seiner Geführten und wird somit qualitativ bewertet. Im Gegenzug versucht der Anführer

⁵⁸⁷ Diese Darstellung basiert auf Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2786.

⁵⁸⁸ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2788 f.

⁵⁸⁹ Vgl. Calder, B. J., 1977.

⁵⁹⁰ Wunderer, R., 2009, S. 291.

das Verhalten der Geführten zu analysieren und Rückschlüsse über den Erfolg seines Führungsverhaltens abzuleiten. CALDER (1977) resümiert: „Führung existiert nur als Wahrnehmung ...“⁵⁹¹ Laut CALDER (1977) gibt es für jedes Individuum einen idealen Anführertyp, mit dem der Anführer automatisch verglichen wird. Je nachdem inwieweit der Anführer dem Idealtyp entspricht, wird er in seiner Rolle als Anführer akzeptiert.⁵⁹² CALDER (1977) versucht somit nicht, Führungsstile zu beschreiben, sondern erklärt den Mechanismus, demzufolge der Anführer in seiner Rolle durch die Geführten akzeptiert wird. Eine gegenseitige Akzeptanz erscheint als wichtiger Moderator für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. „... die Attributionstheorie kann wichtige Verhaltensweisen von Führungskräften und Mitarbeitern erklären, z.B. Beurteilungsfehler, Anerkennungsverhalten, aber auch Erfolgs- bzw. Misserfolgserwartung und –zuschreibungen.“⁵⁹³

Soziale Lerntheorie

Die soziale Lerntheorie geht auf LUTHANS (1979) zurück.⁵⁹⁴ Der hierbei zugrundeliegende Mechanismus geht von einem motivierenden Lern- beziehungsweise Motivations-effekt durch eine empfangene Belohnung als Handlungskonsequenz aus. Die Lerntheorie basiert also auf einem beobachteten Phänomen und nicht auf einem prognostizierten Phänomen. Somit steht die Konsequenz des Handelns im Mittelpunkt. Hierbei spielt der Vorgesetzte durch seinen Gestaltungsfreiraum über Ausmaß und Zeitpunkt der Handlungskonsequenz eine maßgebliche Rolle.⁵⁹⁵

3.2.2.6 Führungstechniken: „Management by ...“

„Management by ...“-Konzepte empfehlen keinen speziellen Führungsstil, sondern ein Vorgehen zur Erarbeitung von lösbaren Herausforderungen, daher werden sie laut STÄHLE (1999) auch als Führungstechniken bezeichnet.⁵⁹⁶

Eine bekannte Führungstechnik wird als Management by Delegation bezeichnet. KEMMETMÜLLER (1974) ordnet dieser Führungstechnik das Weitergeben von Verantwortung an untergeordnete Organisationshierarchien zu.⁵⁹⁷

⁵⁹¹ Calder, B. J., 1977, S. 202.

⁵⁹² Vgl. Calder, B. J., 1977, S. 179 ff.

⁵⁹³ Wunderer, R., 2009, S. 292.

⁵⁹⁴ Vgl. Luthans, F., 1979.

⁵⁹⁵ Vgl. Luthans, F., 1979, S. 201 ff.; Wunderer, R., 2009, S. 292.

⁵⁹⁶ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 854.

⁵⁹⁷ Vgl. Kemmetmüller, W., 1974.

Damit wird die selbstverantwortliche Arbeitsweise gefördert und der Vorgesetzte zusätzlich in seinem Aufgabenspektrum entlastet. Laut KEMMETMÜLLER (1974) würden sich damit die Entscheidungen nicht auf der obersten Hierarchieebene bündeln, sondern an die Ebenen übertragen werden, wo die Sachkompetenz vorliegt.⁵⁹⁸ Allerdings setzt diese Führungstechnik kompetente Mitarbeiter voraus, die in der Lage sind, eine solche Arbeitsdelegation zu übernehmen, sowie Vorgesetzte, die im Vorfeld klare Informationen über Aufgaben und Abgrenzungen kommunizieren. Laut EHM (2008) wird bei mittelständischen Unternehmen als „... Insolvenzursache häufig eine Überlastung des Managements aufgrund unzureichender Delegation festgestellt.“⁵⁹⁹

Als Extremfall im Kontext der Delegation kann die Führungstechnik des sogenannten Management by Exception gesehen werden. Hierbei wird das Management aufgefordert, sich nur noch den Ausnahmefällen zuzuwenden, und sämtliche Standardaufgaben werden an nachgeordnete und eigenverantwortlich arbeitende Hierarchieebenen abgegeben.⁶⁰⁰ Kritisch wird hierzu angemerkt, dass in einer solchen Arbeitsaufteilung primär über negative Arbeitsinhalte kommuniziert wird, und der Vorgesetzte lediglich eine Kontrollfunktion einnimmt.⁶⁰¹

Die zuvor beschriebene Führungstechnik des Management by Delegation weist Ähnlichkeit mit der Technik Management by Objectives auf. Sie ist eine Führungstechnik, bei der Vorgesetzte und Untergebene miteinander Verantwortungsbereiche, Aufgaben, und Ziele bestimmen. Sie weist hierbei einen starken partizipativen Charakter auf. Diese untergeordneten Hierarchieebenen müssen dann selbstständig über die Art der Zielerreichung entscheiden. Diese Führungstechnik basiert auf Annahmen der Bedürfnistheorie. Als zielführender Mechanismus gilt, dass die Untergebenen aktivierbares Potential haben, das vom Vorgesetzten freigesetzt werden kann. Die Grundannahmen bezüglich dem Menschenbild der Untergebenen entsprechen damit der Theorie Y, der Mechanismus um das intrinsische Potential abzurufen der Leistungsmotivationstheorie. Wichtig ist hierbei, dass die Aufgabe so gestellt wird, dass sie als herausfordernd, aber lösbar wahrgenommen wird.⁶⁰²

Laut BISANI (1985) muss ein Unternehmen dazu drei Elemente aufbauen: Eine Zielstruktur, die auf einzelne Organisationsbereiche heruntergebrochen werden kann, eine

⁵⁹⁸ Vgl. Kemmetmüller, W., 1974, S. 129.

⁵⁹⁹ Ehm, T., 2008, S. 23.

⁶⁰⁰ Vgl. Kemmetmüller, W., 1974, S. 124.; Bisani, F., 1985, S. 130.

⁶⁰¹ Vgl. Bisani, F., 1985, S. 130.

⁶⁰² Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 852.

klare Einteilung der Verantwortungsbereiche innerhalb der Organisation und einen Kontrollmechanismus, der die Zielerreichung überprüft.⁶⁰³

BISANI (1985) weist darauf hin, dass die Organisation über gute Kommunikationskanäle verfügen muss, damit Zielkonflikte zwischen Organisationsbereichen vermieden und Selbstkontrollen durchgeführt werden können.⁶⁰⁴ Weiterhin müssen laut GABELE et al. (1982) die einzelnen Organisationsbereiche über hinreichende Entscheidungsspielräume verfügen.⁶⁰⁵ Laut BREISIG (1987) soll die Führungstechnik die folgenden Effekte erzielen:

- Mitarbeiterzufriedenheit und -identifikation
- Förderung der Eigeninitiative und Selbstverantwortung
- Arbeitsentlastung der Unternehmensspitze
- Schaffung von Transparenz in Bezug auf Zielkonflikte⁶⁰⁶

Gemäß EHM (2008) bietet das Management by Objectives darüber hinaus die Möglichkeit, individuell und situativ zusätzliche personen- oder aufgabenorientierte Führungsakzente zu setzen, zum Beispiel im Hinblick auf den Ausbildungsstand der Untergebenen.⁶⁰⁷

Bei den genannten Führungstechniken ist der Anspruch an den Vorgesetzten hervorzuheben, den Untergebenen soweit weiterzuentwickeln, dass dieser den ihm zugedachten Arbeitsteil selbstständig ausführen kann. Hier werden in Bezug auf die Mitarbeiterentwicklung Parallelen zur situativen Führungstheorie von HERSEY und BLANCHARD (1977) deutlich. Weiterhin stellt die Aufgabenausgestaltung eine situative Komponente dar, da sie flexibel an die Möglichkeiten des Untergebenen angepasst werden muss. Laut STÄHLE (1999) wird ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Selbst- und Fremdkontrolle angestrebt.⁶⁰⁸

3.2.3 Neuere führungstheoretische Ansätze

Trotz jahrzehntelanger Forschung über Führungssystematiken kann festgestellt werden, dass sich bislang keine Ansätze in der Wissenschaft durchgesetzt haben, die mit universeller Gültigkeit einen direkten Zusammenhang zwischen der Führungssystematik und

⁶⁰³ Vgl. Bisani, F., 1985, S. 138.

⁶⁰⁴ Vgl. Bisani, F., 1985.

⁶⁰⁵ Vgl. Gabele, E.; Liebel, H. J.; Oechsler, W. A., 1982, S. 51 ff.

⁶⁰⁶ Vgl. Breisig, T., 1987, S. 144.

⁶⁰⁷ Vgl. Ehm, T., 2008, S. 26.

⁶⁰⁸ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 853.

dem Führungserfolg herstellen.⁶⁰⁹ Besonders das Fehlen empirischer Belege wird hervorgehoben.⁶¹⁰ Es wird unter anderem dadurch begründet, dass die klassischen Ansätze sich zu einseitig auf den Einfluss der Führungsperson auf den Geführten konzentrieren.⁶¹¹

Die sogenannten neueren führungstheoretischen Ansätze (New Leadership) betrachten im Gegensatz zu den klassischen führungstheoretischen Ansätzen die emotionalen Aspekte der Führung stärker.⁶¹² Sie versuchen dadurch zu erklären, wie es Führungskräften gelang, dramatische Veränderungsprozesse durchzuführen. Der Begriff New Leadership geht auf BRYMAN (1992) zurück.⁶¹³

In den neueren führungstheoretischen Ansätzen wird von einer wechselseitigen, interaktiven Einflussnahme zwischen Führungsperson und Geführtem ausgegangen.⁶¹⁴ Weiterhin wird nicht hauptsächlich von einer objektiven Realität ausgegangen, sondern vielmehr von einer subjektiv wahrgenommenen (siehe Kapitel 3.2.2.5). Das heißt, die wahrgenommene Führungsrealität und die angenommenen zugrundeliegenden Prozesse beeinflussen die Interaktionsbeziehung maßgeblich. YUKL (1994) spricht von „... a sequence of multidirectional, reciprocal influence processes among many individuals at different levels, in different subunits, and within executive teams.“⁶¹⁵

Die im Rahmen der neueren Führungsansätze herangezogenen Forschungsansätze sind nicht notwendigerweise „neu“, die Theorie der charismatischen Führung wurde zum Beispiel von WEBER 1922 entwickelt.⁶¹⁶ Sie stehen vielmehr aktuell im Fokus der führungstheoretischen Forschung. Daher wird in diesem Kapitel zunächst auf die charismatische Führung und die transaktionale beziehungsweise transformationale Führung eingegangen. (Siehe Abbildung 31.)

⁶⁰⁹ Vgl. Yukl, G., 1994, S. 72.; Ridder, H. G., 2009, S. 529 f.

⁶¹⁰ Vgl. Bryman, A., 1999, S. 27.

⁶¹¹ Vgl. Neuberger, O., 1995, S. 177.

⁶¹² Vgl. Robbins, S. P., 2001, S. 385.

⁶¹³ Vgl. Bryman, A., 1992.

⁶¹⁴ Vgl. Yukl, G., 1994, S. 3.

⁶¹⁵ Yukl, G., 1994, S. 459.

⁶¹⁶ Vgl. Weber, M., 1922.



Abbildung 31: Neuere führungstheoretische Ansätze

3.2.3.1 Charismatische Führung

Der Begriff Charisma hat seinen Ursprung in der griechischen Sprache und bedeutet sinngemäß „Gnadengeschenk“. ⁶¹⁷ Im modernen Sprachgebrauch bezeichnet er üblicherweise die Ausstrahlung einer Person, ihre Wirkung auf andere.

Der Ursprung der charismatischen Führungstheorie liegt bei WEBER (1922), er definierte Charisma als die "... Qualität einer Persönlichkeit ... um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem anderen zugänglichen Kräften oder Eigenschaften oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als ‚Führer‘ gewertet wird.“ ⁶¹⁸

Laut ROBBINS (2001) und WUNDERER (2009) haben bestimmte Personen die Fähigkeit, besonders zu führen beziehungsweise so wahrgenommen und akzeptiert zu werden. Als Beispiele werden unter anderem Mahatma Gandhi, Martin Luther King oder John F. Kennedy genannt. ⁶¹⁹

HOUSE (1977) baut auf den Arbeiten von WEBER (1922) auf, unterstreicht aber die Notwendigkeit, dass der Geführte den Anführer zu akzeptieren habe. ⁶²⁰ Weiterhin wird betont, dass charismatische Führung mit einer drastischen Veränderung der Wertevorstellungen, Normen und Einstellungen des Geführten einhergeht. Der einflußnehmende Charakter wird also hervorgehoben. Dies wird sowohl durch die Charaktereigenschaften des Anführers, zum Beispiel Selbstsicherheit, und seine Verhaltensweisen, wenn er also als moralisches Rollenvorbild dient beziehungsweise ideologische Motive verfolgt mit

⁶¹⁷ Vgl. Neuberger, O., 2002, S. 143.

⁶¹⁸ Weber, M., 1922.

⁶¹⁹ Vgl. Robbins, S. P., 2001, S. 385.; Wunderer, R., 2009, S. 278.

⁶²⁰ Vgl. House, R. J., 1977.

denen sich der Geführte identifiziert, sowie durch situative Komponenten wie Krisensituationen unterstützt.⁶²¹ Abbildung 32 illustriert die charismatische Führung.

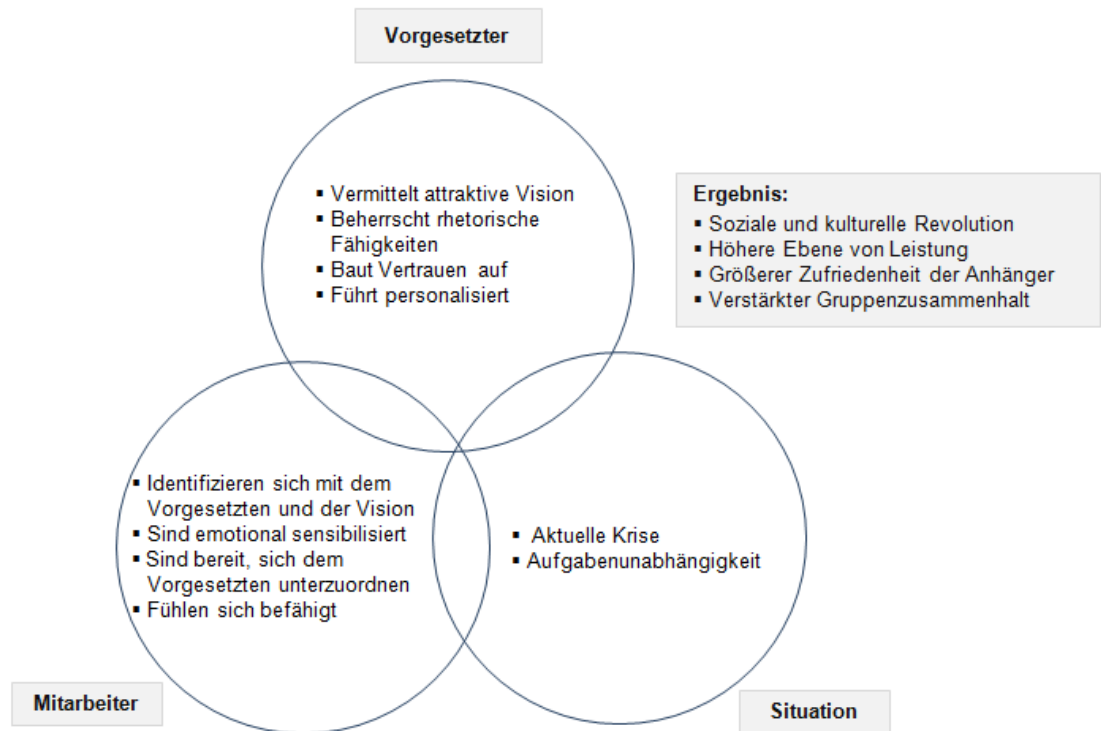


Abbildung 32: Elemente der charismatischen Führung⁶²²

HOUSE und SHAMIR (1995) fassen die Aspekte charismatischer Führung wiederum wie folgt zusammen: „... dass effektive Führer visionär sind, innovative Lösungen für soziale Probleme anbieten können ... im Vergleich zu anderen gerade in Stress- oder Krisensituationen aufblühen und tatsächlich bemerkenswerten sozialen und organisatorischen Wandel bewirken können.“⁶²³ Hauptursache ist hierbei der psychologische Veränderungsprozess bei dem Geführten: „... such leaders transform then needs, values, preferences and aspirations of the follower from self-interest to collective interests.“⁶²⁴

Laut NORTHOUSE (2004) kann der Prozess der Beeinflussung in einzelne Prozessschritte gegliedert werden.⁶²⁵ Dies wird in Abbildung 33 gezeigt.

⁶²¹ Vgl. Wunderer, R., 2009, S. 278 ff.; House, R. J., 1977.

⁶²² Diese Darstellung basiert auf Hughes, R. L.; Ginnett, R. C.; Curphy, G. J., 1999, S. 286.

⁶²³ House, R. J.; Shamir, B., 1995, S. 878.

⁶²⁴ House, R. J.; Shamir, B., 1993, S. 82.

⁶²⁵ Vgl. Northouse, P. G., 2004, S. 171 f.



Abbildung 33: Prozessmodell der charismatischen Führung⁶²⁶

Dabei unterstreichen CONGER und KANUNGO (1988) folgende Aspekte als besonders ergebniswirksam:

- Die Vision einer charismatischen Führungspersönlichkeit unterscheidet sich stark von der Wirklichkeit und beinhaltet idealisierte Zielzustände.
- Eine charismatische Führungspersönlichkeit beschreibt die aktuelle Situation als inakzeptabel und zeichnet einen realistischen Weg vor, mit dem die attraktive Vision erreicht werden kann.
- Eine charismatische Führungspersönlichkeit nimmt persönliche Risiken in Kauf, um die Zukunftsvision zu realisieren.
- Bei der Realisierung der Zukunftsvision wird die charismatische Führungspersönlichkeit als Veränderer wahrgenommen, der neue Wege beschreitet.
- Dabei vermittelt die charismatische Führungspersönlichkeit Selbstvertrauen und besitzt ein ausgeprägtes soziales Gespür für die Bedürfnisse der Geführten.⁶²⁷

Als zentrales Element wird die Entwicklung einer Vision von CONGER und KANUNGO (1988) unterstrichen: „The more idealized the future goals advocated by the leader, the more discrepant they become in relation to the status quo, and the greater the discrepancy

⁶²⁶ Diese Darstellung basiert auf Northouse, P. G., 2004, S. 171.

⁶²⁷ Vgl. Conger, J. A.; Kanungo, R., 1988, S. 92 ff.

of the goal from the status quo, the more likely is the attribution that the leader has extraordinary vision, not just ordinary goals.“⁶²⁸

Abschließende Bewertung

Viele Studien konnten den Zusammenhang zwischen charismatischer Führung und hoher Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsbereitschaft belegen. Allerdings wird darauf hingewiesen, dass charismatische Führung als Teil der Interaktion vom Geführten auf emotionaler Ebene angenommen werden muss. Dies ist laut GREENBERG und BARON (2003) besonders in Krisensituationen der Fall.⁶²⁹

HOUSE et al. (1999) konnten die Relevanz der charismatischen beziehungsweise wertebasierten Führungstheorie unter anderem durch empirische Untersuchungen von 17.000 Personen in 62 Ländern im Rahmen der GLOBE-Studie (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program) belegen.⁶³⁰ Gemäß den Ergebnissen der GLOBE-Studie können Führungspersönlichkeiten kulturübergreifend charismatische Eigenschaften zugeschrieben werden, wie zum Beispiel visionäre Zieledefinition oder selbstaufopferndes und integrierendes Verhalten zur Erreichung der visionären Ziele.⁶³¹

NEUBERGER (1995) vermerkt kritisch: „Nur das Aufbauende, Gute, Konstruktive, Innovative wird präsentiert.“⁶³² Negative Aspekte und Risiken werden laut NEUBERGER (1995) in der charismatischen Führungstheorie vernachlässigt.⁶³³ Laut BRYMAN (1992) gehört dazu die starke Abhängigkeit der Geführten vom Anführer sowie die Lücke, die der Anführer hinterlässt, wenn er die Organisation verlässt.⁶³⁴ Weiterhin wird von WUNDERER (2001) hervorgehoben, dass charismatische Führung ein fragiles Konstrukt ist und daher die zeitliche Stabilität als fragwürdig dargestellt werden kann: „Der Weg von ‚hosianna‘ zu ‚kreuzigt ihn‘ ist damit oft überraschend kurz.“⁶³⁵ Außerdem kann charismatische Führung kaum erlernt werden, somit können keine Handlungshinweise für die aktive Konzeption von Führungsstrategien abgeleitet werden. Diesen Schwachpunkt teilt die charismatische Führungstheorie mit der klassischen Eigenschaftstheorie.

⁶²⁸ Conger, J. A.; Kanungo, R., 1988, S. 157.

⁶²⁹ Vgl. Greenberg, J.; Baron, R. A., 2003, S. 486 ff.

⁶³⁰ Vgl. House, R. J. et al., 1999.

⁶³¹ Vgl. House, R. J. et al., 1999, S. 202.

⁶³² Neuberger, O., 1995, S. 56.

⁶³³ Vgl. Neuberger, O., 1995, S. 56 f.

⁶³⁴ Vgl. Bryman, A., 1992, S. 70 ff.

⁶³⁵ Wunderer, R., 2001, S. 279.

3.2.3.2 Transaktionale und Transformationale Führung

Innerhalb der neueren Führungstheorien spielen die transaktionale und die transformationale Führung eine entscheidende Rolle. Dabei wurde zunächst die transaktionale Führung beschrieben. Aus ihr ging im späteren Verlauf die transformationale Führung hervor.

Transaktionale Führung

Transaktionale Führung geht auf DOWNTON (1973) zurück und fokussiert auf dem Austausch von Anerkennung und Belohnung gegen Leistung.⁶³⁶ Sie beruht damit auf den Interaktionstheorien der Führung. Die transaktionale Führungskraft versucht, die Motive der Mitarbeiter durch Anreize zu beeinflussen und dadurch ihre Handlungen zu steuern.⁶³⁷ Es findet eine transparente Klärung der Mitarbeiterrolle sowie der Erwartungshaltung des Vorgesetzten statt. Die Motivation des Mitarbeiters wird gemäß dem Menschenbild der Theorie X von MCGREGOR (1960) durch Belohnungen oder Sanktionen gesteuert. Im Fokus steht also die extrinsische Bedürfnisbefriedigung Einzelner.⁶³⁸ Beide Parteien, Anführer und Geführte, beeinflussen sich gegenseitig gemäß dem Prinzip „Quid pro quo“ (lateinisch: dieses für das) und somit steht ein sachliches Austauschverhältnis im Vordergrund: „... when one person takes the initiative in making contact with others for the purpose of an exchange of valued things. The exchange could be economic or political or psychological in nature“⁶³⁹

Transformationale Führung

Die Theorie der transformationalen Führung wird BASS (1982) zugeschrieben, der befand: „... the real movers and shakers of the world are transformational leaders.“⁶⁴⁰ Sie fokussiert auf die Veränderung (Transformation) der Einstellung und des Verhaltens von Mitarbeitern über geteilte Visionen.⁶⁴¹ BASS (1985) erweiterte im Verlauf seiner Forschung Ansätze von BURNS (1978) über die Interaktion zwischen Anführern und Geführten sowie Ansätze über charismatische Führung von HOUSE (1977) indem er diese zusammenführte, empirisch untersuchte und die Bedürfnisse der Mitarbeiter stärker berücksichtigte.⁶⁴² Die transformationale Führung stellt somit die intrinsische Motivation

⁶³⁶ Vgl. Downton, J., 1973; Robbins, S. P., 2001, S. 87 f.

⁶³⁷ Vgl. Bass, B., 1985, S. 23.; Burns, J. M., 1978, S. 3.

⁶³⁸ Vgl. Robbins, S. P., 2001, S. 387 f.

⁶³⁹ Burns, J. M., 1978, S. 19.

⁶⁴⁰ Bass, B., 1982, S. 147.

⁶⁴¹ Vgl. Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2772.

⁶⁴² Vgl. Bass, B., 1985; Burns, J. M., 1978.

der Mitarbeiter in den Vordergrund. Hierbei spielen Interaktionsansätze von BURNS (1978) eine zentrale Rolle: „... when one or more persons engage with others in such a way, that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality“⁶⁴³ Dadurch sollen Produktivität und moralisches Verhalten gefördert werden. Im Fokus der transformationalen Führung steht somit das Allgemein- beziehungsweise das Unternehmenswohl.⁶⁴⁴ NORTHOUSE (2004) resümiert, dass über die transformationale Führung grundlegende Veränderungen durch Führungskräfte eingeleitet, durchgeführt und vollendet werden können.⁶⁴⁵

STIPPLER et al. (2010) fassen die Unterschiede zwischen transaktionaler und transformationaler Führung wie in Abbildung 34 gezeigt zusammen.⁶⁴⁶

Transaktionale Führung	Transformationale Führung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedingte Belohnung ▪ Management by Exception 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Charisma ▪ Inspiration und Motivation ▪ Intellektuelle Stimulation ▪ Individualisierte Fürsorge

Abbildung 34: Vergleich transaktionale und transformationale Führung⁶⁴⁷

Abgrenzung zur charismatischen Führung

Die Abgrenzung zwischen charismatischer und transformationaler Führung liegt in der Zentrierung des Leitbilds. Dieses ist in der charismatischen Führung die Führungsperson selbst. In der transformationalen Führung stehen hingegen die übergeordneten Organisationsziele im Vordergrund, unabhängig von der Führungsperson. Abbildung 35 zeigt die Unterschiede.

⁶⁴³ Burns, J. M., 1978, S. 20.

⁶⁴⁴ S Vgl. taehle, W. H., 1999, S. 364.

⁶⁴⁵ Vgl. Northouse, P. G., 2004, S. 169 f.

⁶⁴⁶ Vgl. Stippler, M.; Moore, S.; Rosenthal, S., 2010, S. 6 f.

⁶⁴⁷ Diese Darstellung basiert auf Stippler, M.; Moore, S.; Rosenthal, S., 2010, S. 7.

Charismatische Führung	Transformationale Führung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist auf die Person des Führenden und dessen Ziele konzentriert. ▪ Führt zu Bewunderung und Verklärung der Achtungsperson und zu Identifikation mit ihr. ▪ Die Geführten sind abhängig von der Führungskraft und unselbstständig. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es sollen Ziele der Gemeinschaft und nicht individuelle, selbstsüchtige Ziele erreicht werden. ▪ Die Mitarbeiter sollen sich mit ihrem Unternehmen identifizieren. ▪ Die Geführten erhalten mehr Macht und Verantwortung (Empowerment).

Abbildung 35: Vergleich charismatische und transformationale Führung⁶⁴⁸

Laut WEIBLER (2001) überschneidet sich die transformationale Führung in vielen Fällen mit der charismatischen Führung.⁶⁴⁹ Gemäß WINKLER (2004) vereinen sich die Ansätze der charismatischen Führungstheorie mit dem Ansatz der transformationalen Führungstheorie unter dem Dach der neocharismatischen Führung. Diese ist eine Weiterentwicklung der ursprünglichen charismatischen Führungstheorie von WEBER (1922). Allerdings wird betont, dass es bei der Abgrenzung zwischen neocharismatischer, charismatischer und transformationaler Führungstheorie verschiedene Herangehensweisen gibt.⁶⁵⁰

Laut BASS (1982) ist die transformationale Führung die Art der Führung, "... where the leader raises the subordinate's level of need (on Maslow's scale) and energizes the subordinate into accomplishment beyond the subordinate's original expectations that may transcend the subordinate's self-interests."⁶⁵¹ Die Motivation des Mitarbeiters wird dementsprechend durch Anerkennung, mögliches Wachstum beziehungsweise Selbstverwirklichung und Einbeziehung gefördert. Zugrunde liegt das Menschenbild der Theorie Y von MCGREGOR (1960). STIPPLER et al. (2010) heben weiterhin hervor, dass Mitarbeiter ein starkes Vorbild erfordern, um sich persönlich mit Visionen verbunden zu fühlen.⁶⁵² Der Anführer fördert auf dieser Basis neben der Selbstentwicklung auch das Anspruchsniveau an die Arbeit und verändert auf der Metaebene die Organisationskultur über eine sinnstiftende, langfristige Vision. Das oftmals personenabhängig einhergehende charismatische Führungsverhalten berücksichtigt dabei Empfindungen und Einschätzungen der Geführten. Die Befähigung (Empowerment) der Geführten stellt einen zentralen Aspekt dar.⁶⁵³

⁶⁴⁸ Diese Darstellung basiert auf Stippler, M.; Moore, S.; Rosenthal, S., 2010, S. 8.

⁶⁴⁹ Vgl. Weibler, J., 2001, S. 162.

⁶⁵⁰ Vgl. Winkler, I., 2004, S. 26.

⁶⁵¹ Bass, B., 1982, S. 142.

⁶⁵² Vgl. Stippler, M.; Moore, S.; Rosenthal, S., 2010, S. 8.

⁶⁵³ Vgl. Greenberg, J.; Baron, R. A., 2003, S. 489 ff.

Die zentralen Elemente der transformationalen Führung können wie in Abbildung 36 gezeigt zusammengefasst werden.

Transformationale Führung			
Charisma	Inspiration und Motivation	Intellektuelle Stimulation	Individualisierte Fürsorge
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enthusiasmus vermitteln ▪ Als Identifikationsperson wirken ▪ Integer handeln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedeutung von Zielen und Aufgaben erhöhen ▪ Über eine fesselnde Vision motivieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablierte Denkmuster aufbrechen ▪ Neue Einsichten vermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiter individuell beachten ▪ Mitarbeiter individuell fördern

Abbildung 36: Elemente der transformationalen Führung⁶⁵⁴

GREENBERG und BARON (2003) beschreiben den transformationalen Führungsprozess wie folgt:

1. Transformationale Führungskräfte vertrauen ihren Mitarbeitern und versuchen sie dazu zu bewegen, ihr Eigenengagement für das Wohl des Unternehmens einzubringen. Dabei werden die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbezogen und bekommen ausgeprägte Verantwortungsbereiche.
2. Transformationale Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion inne. Sie demonstrieren ausgeprägte Wertevorstellungen, ein großes Selbstvertrauen und berufliche Kompetenz. Sie legen dabei einen sehr kooperativen Führungsstil an den Tag, hören ihren Mitarbeitern aktiv zu und tolerieren alternative Meinungen.
3. Transformationale Führungskräfte fördern den Prozess, eine Vision zu verwirklichen, die sowohl den Unternehmensinteressen als auch den Eigeninteressen der Mitarbeiter entspricht. Diese Vision dient als Orientierung für zukünftige Anstrengungen der Mitarbeiter.
4. Transformationale Führungskräfte leiten Veränderungsprozesse ein, indem sie alternative und kritische Meinungen zum gegenwärtigen System akzeptieren, fördern und resultierende Veränderungsprozesse initiieren.
5. Transformationale Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter, erforderliche Veränderungsprozesse durchzuführen um die gemeinsame Vision zu realisieren. Dabei unterstreichen sie die Relevanz der individuellen Beiträge der Mitarbeiter und geben den Anstrengungen einen höheren Sinn. Sie führen oft über persönliche

⁶⁵⁴ Diese Darstellung basiert auf Kirchler, E., 2005, S. 467.

Ausstrahlung beziehungsweise Charisma.⁶⁵⁵ Abbildung 37 illustriert diesen Prozess.



Abbildung 37: Prozessschritte der transformationalen Führung⁶⁵⁶

Kritisch wird zur transformationalen Führung angemerkt, dass die Nähe zur charismatischen Führung leicht zu Missverständnissen führen kann.⁶⁵⁷ Charisma ist als Teil der transformationalen Führung lediglich als ein Vehikel zu sehen. Der charismatische Anführer sollte nicht im Vordergrund stehen, sondern die organisationsbezogenen, sinnstiftenden Ziele. Ansonsten würden Elemente der Eigenschaftstheorie wiederbelebt werden, was quasi einen Rückschritt in der Führungsforschung darstellen würde: „Charisma would seem to be something that you either have or do not have, like brown hair, or an introverted personality, or an IQ of 142.“⁶⁵⁸ SHAMIR und HOWELL (1999) deuten zudem an, dass organisationale und situative Kontextfaktoren oft unterbewertet werden.⁶⁵⁹

Bisherige empirische Studien

Empirische Studien haben ergeben, dass die transaktionalen und transformationalen Führungsstile prinzipiell eine erhebliche Varianz von Mitarbeiterleistungen zu erklären vermögen und daher sehr praxisrelevant sind. VECCHIO et al. (2008) unterstreichen, dass beide Führungskonzepte zur Zielerreichung beitragen können, die transformationale Führung dabei aber durch Einbeziehung der Mitarbeiter den nachhaltigeren Ansatz darstellt.⁶⁶⁰ NORTHOUSE (2004) betont, dass eine Vielzahl von qualitativen Studien bezüglich Veränderungsprozessen in Unternehmen die Annahmen der transformationalen Führung bestätigt.⁶⁶¹ Dabei weist er darauf hin, dass die transformationale Führung aus mehreren unterschiedlichen Elementen besteht, unter anderem der Vertrauensbildung, Delegation

⁶⁵⁵ Vgl. Greenberg, J.; Baron, R. A., 2003, S. 489 f.

⁶⁵⁶ Diese Darstellung basiert auf Greenberg, J.; Baron, R. A., 2003, S. 489.

⁶⁵⁷ Vgl. Bryman, A., 1992, S. 43.

⁶⁵⁸ Bryman, A., 1992, S. 42 f.

⁶⁵⁹ Vgl. Shamir, B.; Howell, J. M., 1999, S. 257 ff.

⁶⁶⁰ Vgl. Vecchio, R. P.; Justin, J. E.; Pearce, C. L., 2008, S. 80.

⁶⁶¹ Vgl. Northouse, P. G., 2004, S. 183 ff.

und intrinsischer Motivation. Weiterhin haben Studien ergeben, dass transformationale Führung die Leistungen von Teams verbessert.⁶⁶² Darüber hinaus haben mehrere Studien unabhängig voneinander ergeben, dass Mitarbeiterführung nach transformationalen Prinzipien sich positiv auf das Citizenship-Verhalten und den Zielerreichungsgrad der Mitarbeiter auswirkt: „The stewardship view of human nature is also consistent with the transformational leadership.“⁶⁶³

Laissez-faire-Führung

Das Gegenteil der transformationalen oder transaktionalen Führung ist die sogenannte Laissez-faire-Führung. Diese kann auch als Nicht-Führung bezeichnet werden und geht von einer Passivität der Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter beziehungsweise der Aufgabe aus.⁶⁶⁴ Die Führungskraft ist gleichgültig und greift auch dann nicht ein, wenn die Aufgabenerfüllung gefährdet ist. „Auf Fragen antwortet er [der Vorgesetzte] mit den gewünschten Informationen ohne Vorschläge zu machen.“⁶⁶⁵ Es ist zu erwarten, dass Motivation und Leistung der Mitarbeiter eher gering ausfallen, da die Mitarbeiter sich angesichts des Ausbleibens erforderlicher Hilfestellungen und Entscheidungen allein gelassen fühlen.⁶⁶⁶

WINKLER (2004) entwickelte das in Abbildung 38 gezeigte Modell, in dem er anhand von sieben Faktoren transaktionale, transformationale und Laissez-faire-Führung voneinander abgrenzt.⁶⁶⁷

⁶⁶² Vgl. Vecchio, R. P.; Justin, J. E.; Pearce, C. L., 2008, S. 72 f.

⁶⁶³ Kulkarni, S.; Ramamoorthy, N., 2011, S. 2773.

⁶⁶⁴ Vgl. Staehle, W. H., 1999.

⁶⁶⁵ Hentze, J.; Brose, P., 1986, S. 96.

⁶⁶⁶ Vgl. Kirchler, E., 2005, S. 467.; Staehle, W. H., 1999, S. 339 f.

⁶⁶⁷ Vgl. Winkler, I., 2004, S. 32 f.

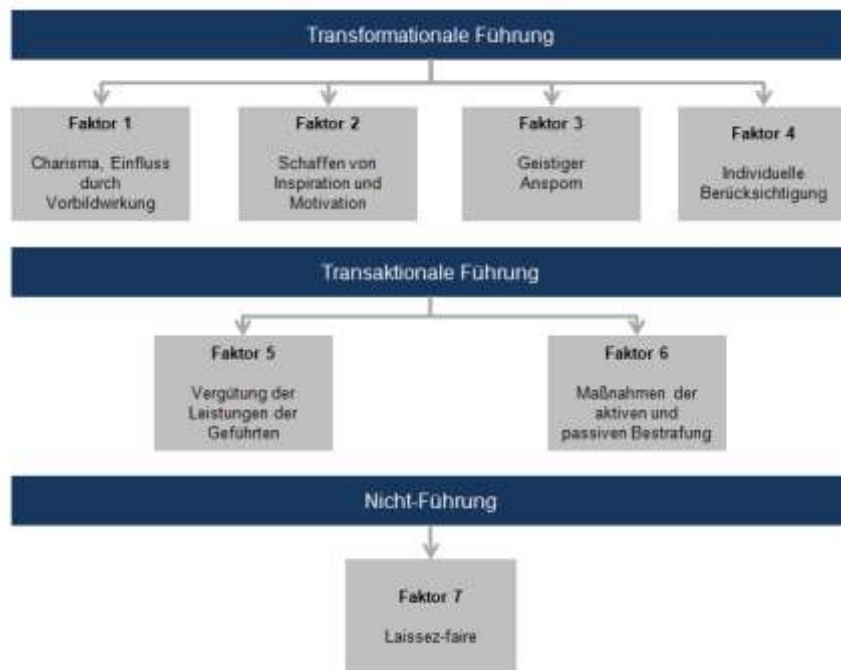


Abbildung 38: Transaktionale, transformationale und Laissez-faire-Führung⁶⁶⁸

Im Rahmen der weiteren Arbeit wird transaktionale und transformationale Führung übergeordnet auch als aktive Führung verstanden. Im Gegensatz wird Laissez-faire-Führung auch als passive Führung bezeichnet.

3.2.4 Zusammenfassung und Diskussion

In der nachfolgenden Diskussion soll erläutert werden, welche führungswissenschaftlichen Ansätze und Theorien im Rahmen dieser Arbeit herangezogen werden sollen, um den erwünschten Forschungsbeitrag zu leisten. An dieser Stelle soll zunächst erneut auf die konkrete Zielsetzung eingegangen werden.

Wie in Kapitel 2 dargestellt, kann in Bezug auf CSR im Einkauf empirischen Studien zufolge von einer prinzipiell hohen intrinsischen Motivation der Einkaufsmitarbeiter ausgegangen werden. Dies lässt vermuten, dass motivationsbezogene Annahmen der Stewardship-Theorie zutreffen.

In der Diskussion der Ansätze der Neuen Institutionenökonomik wurde hierzu festgestellt, dass intrinsisch motivierte Mitarbeiter, sogenannte Stewards, ein hohes Potential

⁶⁶⁸ Diese Darstellung basiert auf Winkler, I., 2004, S. 32.

an zielkonformer Leistungsbereitschaft aufweisen, was unter anderem als Ex-Role-Verhalten bezeichnet wird. Allerdings erwarten Stewards ein kooperatives und vertrauensbasiertes Governance-System, um motiviert und engagiert zu bleiben. Bei einem gegensätzlichen Governance-System beziehungsweise gegensätzlicher Führung droht eine Absenkung des Anspruchsniveaus bis hin zur inneren Kündigung.

Weiterhin muss davon ausgegangen werden, dass ein Teil der Mitarbeiter ein geringes intrinsisches Motivationspotenzial hat, unter anderem durch eine geringere persönliche Wertorientierung oder durch zurückliegende Arbeitserfahrung innerhalb eines auf extrinsischen Belohnungen, Kontrollen und einer generellen Misstrauenskultur basierenden Governance-Systems. Solche Mitarbeiter werden als Agents bezeichnet und sollten ebenfalls angepasst geführt werden, da mangels Zielkonformität die Gefahr von opportunistischem Verhalten besteht. Um bei der Führung von Agents eine Zielkonformität herzustellen, sind Incentives und Kontrollsysteme erforderlich. In beiden Fällen wird die Rolle der Personalführung als Teil des Governance-Systems hervorgehoben. Diese sollte versuchen, Zielkonformität von gering motivierten Agents zu fördern und deren extrinsisch motivierte Leistungsbereitschaft sicherzustellen. Die Personalführung sollte zudem intrinsisch motivierte Stewards nicht enttäuschen und ihnen die Rahmenbedingungen bieten, in denen sie ihr Potential zugunsten des Unternehmens ohne Abstriche einsetzen können.

Es ist davon auszugehen, dass Einkaufsorganisationen im Rahmen der Globalisierung über dezentrale, regionale Unterorganisationen verfügen. Dies liegt unter anderem an in Emerging Markets ansässigen Einheiten, die vor Ort Lieferantenauswahl, -beurteilungen und -verhandlungen für die Muttergesellschaften durchführen. Solche regionalen Einkaufsorganisationen in Emerging Markets haben zum Beispiel den Vorteil geringerer Transaktionskosten bei der Lieferantenbetreuung. Weiterhin verfügen diese über Kenntnisse hinsichtlich lokaler und kultureller Gegebenheiten und über das Know-how bezüglich relevanter sozialer, logistischer und sicherheitstechnischer Aspekte. Daher werden solche regionalen Einkaufsorganisationen von Konzernen installiert und auch mit lokalen Aufgaben wie der Umsetzung von CSR im Einkauf betraut. Die Mitarbeiter solcher Organisationen sind in ihren kulturellen Hintergründen sowie dem individuellen Motivations- und Befähigungsgrad und der Arbeitserfahrung eher heterogen als homogen. Es ist daher zu vermuten, dass im Hinblick auf globale, dezentral organisierte Einkaufsorganisationen nicht unbedingt von einer durchgängig hohen intrinsischen Motivation ausge-

gangen werden kann, sondern von einer heterogenen und individuell differenzierten Motivationsbasis. Schwankungen sind unter anderem durch einseitig extrinsische Incentive-Strukturen seitens organisatorischer Governance-Systeme oder aufgrund individueller Frustration zum Beispiel durch mangelnde Erfolgserwartungen beziehungsweise geringe persönlicher Werteorientierung zu erwarten.

Daher sollte ein Führungsansatz bezüglich CSR im Einkauf solchen heterogenen Organisationen nicht nur bezüglich der individuellen Motivation, sondern auch hinsichtlich des Grads der individuellen Befähigung und regional unterschiedlichen situativen Gegebenheiten Rechnung tragen.

Die Zielsetzung lautet daher, ein praxisorientiertes Führungskonzept zu identifizieren, mit dem sowohl Agents als auch Stewards bestmöglich geführt werden können. Weiterhin wird bei der Bewertung von alternativen Führungsansätzen bezüglich CSR im Einkauf auch auf Robustheit gegenüber unterschiedlichen Befähigungsreifegraden und situativen Rahmenbedingungen Wert gelegt.

Zur Bewertung von passenden praxisorientierten Führungskonzepten werden zunächst der Stand der wissenschaftlichen Forschung in Bezug auf Grundsätze von Motivation und Verhalten kurz zusammengefasst. Die daraus resultierenden wissenschaftlichen Führungstheorien werden anschließend im Hinblick auf CSR im Einkauf kurz dargestellt, diskutiert und bewertet. Ziel der Diskussion ist, praxisorientierte und führungstheoretische Ansätze herauszufiltern, die für die erfolgreiche Führung von CSR im Einkauf relevant und anwenderfreundlich erscheinen.

Grundsätze über das Verhalten und die Motivation von Individuen

In Kapitel 3.2 werden zunächst Grundsätze von Motivation und Verhalten von Individuen erklärt. Hierbei wird erläutert, wie durch die subjektive Wahrnehmung einer Aufgabe und der sich daran anschließenden Einschätzung über die zu erwartende Belohnung beziehungsweise Bedürfnisbefriedigung ein zielgerichtetes Verhalten entsteht. Weiterhin wird dargestellt, dass dabei die individuelle Bedürfnisbefriedigung eine zentrale Rolle spielt und Bedürfnisse gemäß MASLOWS (1954) Bedürfnispyramide und der Zwei-Faktoren-Theorie von HERZBERG et al. (1959) in verschiedene Kategorien unterschieden werden können. So werden zum einen intrinsische Wachstumsbedürfnisse, wie zum Beispiel Verantwortungübernahme, als höhere Bedürfnisse angesehen, welche Mitarbeiter zu werte-

basierten Handlungen motivieren. HERZBERG et al. (1959) beschreiben in der Zwei-Faktoren-Theorie weiterhin Hygienefaktoren, deren Abwesenheit je nach Ausmaß zu einer Demotivierung von Mitarbeitern beitragen können.

Die VIE-Theorie von VROOM (1964) besagt, dass eine Aufgabe so strukturiert werden sollte, dass Individuen die Wahrnehmung einer hohen Wahrscheinlichkeit des Eintretens bestimmter nutzenbringender Ergebnisse haben. Weiterhin sollten diese Ergebnisse instrumental zur Befriedigung von Bedürfnissen führen. Somit spielen die erwarteten Ergebnisse auch im Hinblick auf intrinsisch motivierende Bedürfnisse eine wichtige Rolle. Die Zieltheorie von LOCKE (1968) erweitert diesen Ansatz und ergänzt, dass Ziele zunächst einmal grundsätzlich akzeptiert sein sollten und ihr Anspruchsniveau hoch, aber erreichbar sein sollte. In diesem Zusammenhang weist STÄHLE (1999) darauf hin, dass eine Unerreichbarkeit von Zielen gerade bei intrinsisch motivierten Mitarbeitern zur Frustration führen kann.⁶⁶⁹ Die Zieltheorie wird im Rahmen der weiteren Hypothesenbildung berücksichtigt, da mit ihrer Hilfe ein direkter Zusammenhang zwischen Aufgaben- und Hilfestellung durch den Vorgesetzten und der resultierenden Motivation der Mitarbeiter hergestellt werden kann.

Ableitung:

Ein hoher individueller Grad der Mitarbeiterbefähigung wirkt positiv auf die Umsetzung von CSR im Einkauf, da die Aufgabe bei steigender Befähigung eher erreichbar erscheint und somit besser akzeptiert wird. Weiterhin sollte der Mitarbeiter den Eindruck haben, dass die Organisation ihm die erforderlichen Rahmenbedingungen bietet, um seine Fähigkeiten im Rahmen der Aufgabenbewältigung erfolgreich einsetzen zu können. So sind zum Beispiel Zielkonflikte oder Ressourcenknappheit hinderlich, da CSR im Einkauf somit weniger erreichbar erscheint.

Das Motivationsmodell von PORTER und LAWLER (1968) fasst diese Ansätze als ganzheitliches Prozessmodell zusammen und ergänzt sie stellenweise. Es wird durch empirische Untersuchungen gestützt und unterstreicht damit die Relevanz der bisherigen motivationstheoretischen Ansätze. Allerdings wird kein wissenschaftlicher Mehrwert durch die Berücksichtigung des Modells im Rahmen dieser Arbeit ersichtlich. Daher wird es nicht weiter berücksichtigt.

⁶⁶⁹ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 244.

Das attributionstheoretische Motivationsmodell von HEIDER (1958) hingegen fokussiert bei Individuen die Wahrnehmung der Erfolgsursachen und resultierende Prozesse. Hier wird unter anderem der Grad der Leistungsorientierung betrachtet. Eine in Bezug auf CSR wichtige Aussage ist, dass Individuen mit geringer Leistungsorientierung zwar extrinsisch motivierbar sind, allerdings extrinsische Motivatoren schnell intrinsische Motivatoren überlagern und diese in den Hintergrund rücken. Somit würde ein Governance-System, das auf extrinsische Motivatoren fokussiert, gegebenenfalls Motive aus höheren Bedürfniskategorien überdecken. Da die Leistungsorientierung von Mitarbeitern allerdings im Rahmen der empirischen Untersuchung nicht gemessen werden kann, werden hierzu keine Hypothesen abgeleitet. Der Wirkungszusammenhang wird allerdings im Rahmen der Ergebnisdiskussion erneut aufgegriffen.

Forschungen zu grundsätzlichen Menschenbildern versuchen Gruppen zu bilden, denen bestimmte Verhaltensmuster zugeordnet werden können, um Aussagen in Bezug auf aktives und reaktives Verhalten treffen zu können. Der bekannteste Forschungsansatz kommt von MCGREGOR (1960) und ist als die Theorien X und Y bekannt. Diese haben einen starken Einfluss auf die Annahmen der Principal-Agent- und Stewardship-Theorien. Prinzipiell kann festgehalten werden, dass die Annahmen der Theorie Y wie auch die der Stewardship-Theorie von intrinsisch motivierten Mitarbeitern ausgehen, deren Motivation auf höheren, wertebasierten Bedürfnissen basiert. Die Annahmen der Principal-Agent-Theorie lehnen sich stark an den Annahmen der Theorie X an, und beschreiben extrinsisch motivierbare Mitarbeiter, die durch Incentives und Kontrollen geführt werden sollten. Somit kann erneut die Relevanz der Principal-Agent- und Stewardship-Theorien für diese Arbeit hervorgehoben werden. Allerdings wurden diesbezügliche Hypothesen bereits in Kapitel 3.1.6. abgeleitet.

Traditionelle Führungstheorien

Eigenschaftsansätze

Aufgrund mangelnder empirischer Beweise der Eigenschaftsansätze und mangelnder Handlungsempfehlungen für die betroffenen Führungspersönlichkeiten mit unterschiedlichen individuellen Eigenschaften werden sie im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter berücksichtigt.

Verhaltensansätze

Die Verhaltensansätze haben maßgeblich zur Weiterentwicklung der führungstheoretischen Forschung beigetragen. Gerade die Aspekte der Mitarbeiterorientierung und der Berücksichtigung des Grads der Partizipation sind für die Führung von Agents und Stewards relevant, allerdings wurden diese in späteren Forschungen eingehender betrachtet. Zusätzlich wird der Aspekt der situativen Führung stark vernachlässigt. Auch für CSR im Einkauf gilt, dass nicht pauschal und zentral mit dem einen richtigen Führungsstil geführt werden kann. Vielmehr ist die Verantwortung meist in dezentralen regionalen Einkaufsorganisationen verankert. Hierbei muss von stark unterschiedlichen Ausgangssituationen im Hinblick auf Motivation und Befähigung ausgegangen werden, um auch Agents und Stewards gerecht zu werden. Daher wird der traditionelle Verhaltensansatz zur Beantwortung der Forschungsfrage nicht weiter herangezogen. Das Verhaltensgitter von BLAKE und MOUTON (1968) unterscheidet grundsätzlich zwischen Aufgaben- und Personenorientierung und basiert damit auf der Lehre der Ohio-State-Schule. Prinzipiell wird eine sowohl hohe Aufgaben- wie auch Personenorientierung empfohlen, die allerdings situativ angepasst werden sollte. Dabei werden als Situationskomponenten individuelle Werte der Mitarbeiter, die Führungssituation sowie Persönlichkeitsmerkmale des Anführers berücksichtigt. Damit geht das Verhaltensgitter zwar unter anderem auf relevante situative Aspekte von CSR im Einkauf ein, fokussiert aber weiterhin auf traditionelle, verhaltenstheoretische Führungsstilaspekte. Da es hinsichtlich der Mitarbeiterwerte nicht analog zu MCGREGOR (1960) unterscheidet, lässt es sich nicht konkret auf Agents und Stewards beziehen. Daher wird das Verhaltensgitter von BLAKE und MOUTON (1968) im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter berücksichtigt.

Ein weiterführender Führungsansatz, der sich deutlich konkreter auf situative Führung sowie intrinsisch und extrinsisch motivierte Mitarbeiter bezieht, ist das situative Führungsmodell von HERSEY und BLANCHARD (1977), auf das in der Folge noch eingegangen wird.

Situationsansätze

Ein Situationsansatz berücksichtigt externe Rahmenbedingungen des Führungsprozesses und ist daher relativ flexibel. Gerade im Hinblick auf unterschiedlich motivierte Mitarbeiter erscheint er damit zunächst interessant.

Die Kontingenztheorie von FIEDLER (1967) als Teil der klassischen Führungstheorien scheint zunächst vergleichsweise gut geeignet, internationalen und dezentral organisierten Einkaufsorganisationen gerecht zu werden. Allerdings stellt sich bei näherer Betrachtung die Frage, inwieweit die Situationsklassifikationen Strukturierung der Aufgabe und Positionsmacht in Bezug auf CSR im Einkauf sachdienlich sind. Die Aufgabenstellung von CSR im Einkauf ist nicht heterogen strukturiert, sie ist im Gegenteil aufgrund von weltweit geltenden CSR-Standards, sowie standardisierten unternehmensinternen Zielen und Prozessen im Unternehmen eher als homogen anzusehen. Weiterhin ist die Positionsmacht des Anführers in einer hierarchischen Einkaufsabteilung und in Bezug auf ein sozial erwünschtes Ziel ebenfalls kein adäquates Unterscheidungsmerkmal. Auf unterschiedlich motivierte Mitarbeiter wird ebenfalls nicht eingegangen. Darüber hinaus konnte das Modell nur begrenzt empirisch bestätigt werden. Daher wird der Ansatz nicht weiter berücksichtigt.

Die Theorie der Führungsdeterminanten von OSBORN und HUNT (1975) bezieht im Vergleich zur Kontingenztheorie von FIEDLER (1967) zwar weitere Determinanten wie zum Beispiel das Organisationsklima mit ein, geht aber nicht auf Soft Facts wie heterogene Mitarbeitermotivation oder Befähigung ein, die im Hinblick auf die Principal-Agent- und Stewardship-Theorien für CSR im Einkauf sehr relevant sind. Daher scheint die Theorie nicht angemessen.

Das normative Entscheidungsmodell von VROOM und YETTON (1973) beinhaltet einen ausgeprägten situativen Ansatz, der sowohl Mitarbeitermotivation als auch -befähigung sowie die Sachkenntnis des Vorgesetzten und die Problemstrukturierung beziehungsweise Zielkonflikte berücksichtigt. Damit stellt es sich zunächst als umfangreiches Führungskonzept dar, das sowohl Aspekte der Principal-Agent- beziehungsweise Stewardship-Theorien als auch die Befähigung von Mitarbeitern und hiermit relevante Aspekte der Mitarbeiterführung von CSR im Einkauf berücksichtigt. Kritisch wird vermerkt, dass bezüglich der operativen Anwendung eine relativ hohe Eintrittsbarriere herrscht. So müssen Führungskräfte zunächst sehr komplexe Trainings durchlaufen, bevor sie den Fragebogen und die komplexen Entscheidungsregeln verstehen und anwenden können. Weiterhin ist das Modell anhand der definierten Entscheidungsregeln relativ starr und unflexibel, es bietet zum Beispiel wenige Möglichkeiten auf einzelne Mitarbeiter unterschiedlich einzugehen. Das Modell enthält zwar wichtige Elemente für die Führung von CSR im Einkauf, erscheint aber aufgrund der hohen Eintrittsbarriere nicht praxistauglich.

Das situative Modell von REDDIN (1970) berücksichtigt wichtige situative Faktoren wie Mitarbeiter, Arbeitsklima und Aufgabenanforderungen. Allerdings differenziert REDDIN (1970) innerhalb der Mitarbeiterorientierung nicht nach verschiedenen Motivationsformen und bietet damit zu wenig Spielraum, um auf unterschiedliche Mitarbeitercluster einzugehen. Somit wird das Modell nicht weiter berücksichtigt.

Prinzipiell wird im Rahmen des situativen Führungsmodells von HERSEY und BLANCHARD (1977) indirekt auf die Annahmen der Theorie Y und der Stewardship-Theorie eingegangen. Hiernach sind Mitarbeiter prinzipiell im Hinblick auf eine Aufgabe intrinsisch motiviert und können durch Anerkennung, Partizipation und Eigenverantwortung weiterhin intrinsisch motiviert werden. Daher fällt beim situativen Führungsmodell zunächst die Nähe zu den Annahmen der Stewardship-Theorie auf und es kann infolgedessen die Annahme getroffen werden, dass es gerade im Umgang mit Stewards effektiv ist. Diese würden ab der Entwicklungsstufe S3 (Partizipation) durch Anerkennung, Partizipation und Eigenverantwortung ihr Motivationspotenzial voll entfalten können.

Die Grundannahme der Theorie Y ist allerdings kritisch zu beleuchten. Gegebenenfalls können Mitarbeiter auch den Annahmen der gegensätzlichen Theorie X entsprechen, auf welcher wiederum die Principal-Agent-Theorie basiert. Allerdings erweist sich das Modell in der Theorie hierzu als robust: Falls bei einzelnen Mitarbeitern die Annahmen der Theorie X offensichtlich zutreffen, zum Beispiel prinzipielle Arbeitsvermeidungsstrategie, Opportunismus, Hidden Intentions und eine primäre Motivation durch extrinsische Anreize, würde das Modell in Bezug auf solche Mitarbeiter empfehlen, nach der Stufe S2, also einer hohen Aufgaben- und Personenorientierung, keine weitere Entwicklung in Richtung unkontrollierter Eigenverantwortung, Partizipation und Delegation durchzuführen. Stattdessen würden regelmäßige Leistungskontrollen einsetzen.

Diese Leistungskontrollen werden zunächst auch in der Stufe S3 empfohlen, um festzustellen ob die Mitarbeiter im ausreichenden Maße eigenmotiviert sind. Falls herbei Mitarbeiter nicht den Ansprüchen genügen, empfiehlt das Modell eine Rückführung in Stufe S2 und damit wiederum eine hohe Aufgaben- und Personenorientierung.

Damit würde situativ und unter Berücksichtigung der Grundeinstellung des Mitarbeiters geführt werden und somit die Problematik der Principal-Agent- und Stewardship-Theorien adressiert werden. Das Modell von HERSEY und BLANCHARD (1977) ignoriert allerdings weitere wichtige situative Faktoren wie die Unternehmenskultur und -organisation in Bezug auf Kontrolle und Vertrauen beziehungsweise Engagement und Formalisierung.

Dennoch würden durch das situative Führungsmodell von HERSEY und BLANCHARD (1977) theoretisch grundsätzliche Führungsziele in Bezug auf CSR im Einkauf erreicht werden. Mangelnde Befähigung beziehungsweise Motivation von Mitarbeitern würde durch den Vorgesetzten identifiziert werden und infolgedessen könnten Stewards die unter anderem aufgrund mangelnder Anerkennung oder Befähigung bereits frustriert sind, identifiziert und adressiert werden. Gleichzeitig würden notorische Agents identifiziert und durch Fremdkontrolle beziehungsweise extrinsische Anreize ebenfalls adressiert werden.

Weiterhin kann das Modell gut mit hoher situativer Heterogenität und Komplexität umgehen, da es zunächst einen engen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als Basis sieht, bis bei dem Vorgesetzten genügend Erfahrung gegeben ist, wie der einzelne Mitarbeiter zu führen ist. Somit können Stewards von Agents unterschieden und angepasst geführt und der individuelle Befähigungsgrad erfasst werden. Aufgrund der oben genannten Argumente werden die Aspekte des situativen Führungsmodells von HERSEY und BLANCHARD (1977) für die weitere Untersuchung bezüglich der Führung von CSR im Einkauf berücksichtigt.

Ableitung:

Ein situativer Führungsstil mit Anpassungen an Agents und Stewards fördert die Umsetzung von CSR im Einkauf.

Interaktionsansätze

Die LMX-Theorie von DANSEREAU et al. (1975) bewertet das Ergebnis eines reziproken Austauschs zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und stellt diesen in den Mittelpunkt. Die Stewardship-Theorie hingegen stellt ein Menschenbild und die daraus resultierenden individuellen Verhaltensweisen in den Mittelpunkt. Bei der Betrachtung der gegenseitigen Erwartungshaltung bezüglich des psychologischen Vertrags und besonders des Prozesses der inneren Kündigung rücken die beiden Theorien allerdings inhaltlich sehr nah aneinander, da hierbei die Motivation der Mitarbeiter berücksichtigt wird. So kann der Prozess der inneren Kündigung als Ergebnis einer Low-Quality-LMX verstanden werden und die Einhaltung des psychologischen Vertrags wäre in die LMX-Bewertung mit eingeflossen. Daher werden Aspekte der LMX-Theorie nachfolgend in die weiteren Untersuchungen bezüglich des Stewardship-Verhaltens der Mitarbeiter einbezogen. Hier soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit Aspekte der LMX-Qualität einen positiven Einfluss auf die Führung von CSR im Einkauf haben.

Ableitung:

Eine hohe LMX-Qualität reduziert das Risiko der inneren Kündigung von Stewards und hat damit einen positiven Einfluss auf die Führung von CSR im Einkauf.

Die Weg-Ziel-Theorie von HOUSE und MITCHELL (1974) greift umfangreich relevante Aspekte auf, die den Wirkungszusammenhang intrinsischer Mitarbeitermotivation durch die wahrgenommene Erreichbarkeit von Zielen erläutern. Hierbei werden zusätzlich situative Aspekte berücksichtigt. Die Erreichbarkeit von Zielen spielt gerade bei CSR im Einkauf eine maßgebliche Rolle, da Einkaufsmitarbeiter oftmals eine hohe Anzahl von Lieferanten betreuen und dabei primär auf traditionelle Ziele fokussieren. Die Implementierung von CSR im Einkauf erfordert allerdings alternative Kenntnisse und Methoden. Die subjektiv wahrgenommene Befähigung kann zwar als durchaus relevant für die Führung von CSR im Einkauf eingeschätzt werden, allerdings gehen keine konkreten Handlungskonzepte auf die Theorie zurück und die weiteren Bestandteile der Theorie werden als sehr komplex beurteilt. Darüber hinaus wurden bereits Aspekte der Theorie im Rahmen der VIE-Theorie von VROOM (1964) berücksichtigt. Daher wird die Theorie nicht weiter eingegangen.

Ableitung:

Der individuelle Grad der Befähigung wirkt sich sowohl bei motivierten Stewards als auch bei Agents positiv auf die Umsetzung von CSR im Einkauf aus. Hierunter zählen neben konzeptioneller Befähigung, also dem eigenen Wissen und den eigenen Fähigkeiten des Mitarbeiters, auch organisatorische Rahmenbedingungen wie Zielkonformität und die operative Befähigung durch zum Beispiel Ressourcenverfügbarkeit.

Weitere führungstheoretische Ansätze

Die Akzeptanz des Vorgesetzten als zentraler Baustein der eigenschaftsorientierten Attributionstheorie von CALDER (1977) ist mit Sicherheit ein relevanter Moderator zur erfolgreichen Implementierung von CSR im Einkauf, allerdings nicht unmittelbar auf das Thema Mitarbeitermotivation bezogen, sondern vielmehr ein genereller Aspekt der erfolgreichen Mitarbeiterführung. Aufgrund dieser unspezifischen Fokussierung wird die Theorie nicht weiter herangezogen.

Die soziale Lerntheorie nach LUTHANS (1979) berücksichtigt relevante Aspekte der effektiven extrinsischen Motivierung und lehnt sich daher an die Principal-Agent-Theorie an. Aspekte der intrinsischen Motivierung werden hierbei allerdings vernachlässigt. Die

Theorie wird nicht weiterverfolgt, da sie durch weiterführende und zutreffendere Aspekte der transaktionalen Führung als Teil der neueren Führungstheorien substituiert werden kann.

Führungstechniken

Die „Management by...“-Führungstechniken basieren auf Grundannahmen der Theorie Y von MCGREGOR (1960) und haben damit Gemeinsamkeiten mit der Stewardship-Theorie. Infolgedessen zielen sie auf einen partizipativen Führungsstil ab, mit einem hohen Anteil an Eigenverantwortung des Mitarbeiters. Prinzipiell überschneiden sich die Führungstechniken stark mit dem Entwicklungsgrad S3 und S4 des situativen Führungsmodells von HERSEY und BLANCHARD (1977), daher wird im weiteren Verlauf nicht auf die Führungstechniken, sondern auf das Modell der situativen Führung von HERSEY und BLANCHARD (1977) verwiesen.

Neuere führungstheoretische Ansätze

Die charismatische Führungstheorie nach WEBER (1922) vermittelt, dass die relevanten Erfolgsfaktoren einer charismatischen Führungspersönlichkeit personenabhängig und nicht erlernbar sind. Damit nähert sich die charismatische Führungstheorie dem traditionellen Eigenschaftsansatz an. Es ist zu bezweifeln, dass eine solche eigenschaftsabhängige Führungstheorie universell als umsetzbares Führungskonzept empfohlen werden kann. Vielmehr lässt sich der Führungserfolg Einzelner durch charismatische Persönlichkeiten erklären, die quasi zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort auftraten.

Allerdings ist durchaus hervorzuheben, dass der charismatische Führungsstil Parallelen mit der Stewardship-Theorie hat. Eine charismatische Führung weißt stark kollektivistische und visionäre Elemente auf. Der Beitrag des Einzelnen wird bewusst als Teil des Ganzen vermittelt, um einer erstrebenswerten Vision gemeinsam näher zu kommen. Dabei versteht es die charismatische Führungsperson dank sozialen Gespürs eine interaktive Beziehung zu den Geführten aufrecht zu erhalten. Weiterhin führt die charismatische Führungsperson wertebasiert und wirkt intrinsisch motivierend auf den Geführten. Allerdings bleibt die charismatische Führungsperson dabei im Vordergrund und erhält selbst den Status eines Leitbildes und die Geführten bleiben unselbstständig. Die charismatische Führungstheorie wird nicht weiter herangezogen, um praxisrelevante Empfehlungen auszusprechen. Allerdings sei auf das hohe Potential der charismatischen Führung bezüglich Stewards hingewiesen und damit auch auf den Themenkomplex CSR im Einkauf.

Die transaktionale Führung nach DOWNTON (1973) basiert auf Annahmen der Theorie X von MCGREGOR (1960) und nähert sich damit zentralen Annahmen der Principal-Agent-Theorie an. Basiselemente sind extrinsische Belohnungen und Rollenklärung. Hier auftretende Elemente der Weg-Ziel-Theorie beinhalten die unterstützende Einflussnahme des Vorgesetzten, um Barrieren aus dem Weg zu räumen und den Mitarbeiter nach der Rollenklärung und extrinsischen Motivierung weiterhin grundsätzlich zu befähigen. Das Führungskonzept der transaktionalen Führung konnte durch eine Reihe von empirischen Studien eine erhebliche Varianz der Mitarbeiterleistungen erklären. Damit erscheint der transaktionale Führungsansatz als vergleichsweise am besten geeignet, um Agents im Sinne der Principal-Agent-Theorie zu führen.

Ableitung:

Transaktionale Führung fördert die Umsetzung von CSR im Einkauf bei Agents stärker als bei Stewards. Agents wünschen hauptsächlich transaktionale Führung.

Die transformationale Führung nach BASS (1982) nähert sich zentralen Annahmen der Stewardship-Theorie an. Beide basieren auf Annahmen der Theorie Y von MCGREGOR (1960). Die transformationale Führung stellt dabei die intrinsische Motivation in den Vordergrund und beinhaltet eine wertebasierte Interaktion zwischen Anführer und Geführten. Als Vehikel dient eine langfristige und sinnstiftende Vision, die im Interesse des kollektivistischen Gemeinwohls ist. Der transformationale Veränderungsprozess bezieht sich damit auf die Gefühle und das Anspruchsniveau der Geführten. Weiterhin wirken Elemente der Weg-Ziel-Theorie flankierend, indem Wert auf die Befähigung des Einzelnen gelegt wird. Dabei beinhaltet die transformationale Führung im Hinblick auf Motivation und Befähigung Elemente der individuellen Fürsorge und des Vertrauensbeweises. Empirische Studien belegen die Relevanz des Führungsansatzes, der in Mitarbeiterzufriedenheit und erhöhter Leistungsbereitschaft resultiert, und den positiven Einfluss der transformationalen Führung auf das Organizational Citizenship und die Stewardship-Einstellung. Hierbei wurde die Befähigung der Mitarbeiter als Erfolgselement bewiesen. Das transformationale Führungskonzept erscheint als vergleichsweise am besten geeignet, um Stewards zu führen und somit ihr Potential im Hinblick auf CSR im Einkauf freizusetzen.

Ableitung:

Transformationale Führung fördert die Umsetzung von CSR im Einkauf bei Stewards stärker als bei Agents. Stewards wünschen hauptsächlich transformationale Führung.

Vollständigkeitshalber sei an dieser Stelle ebenfalls die Laissez-faire-Führung genannt. Diese beinhaltet keine aktiven Führungselemente, sondern entspricht einem Zustand der Nichtführung. Hierbei demonstriert der Vorgesetzte Gleichgültigkeit gegenüber der Aufgabe beziehungsweise den Unternehmenszielen. Mitarbeiter werden weder aktiv motiviert noch befähigt. Die Zielerreichung wird nicht unterstützt beziehungsweise sichergestellt. Im Hinblick auf CSR im Einkauf würde dies bedeuten, dass das vorhandene intrinsische Potential von Stewards nicht unterstützt würde und Agents nicht extrinsisch zur Zielerreichung motiviert würden. Daher wäre eine äußerst geringe Umsetzung zu vermuten.

Ableitung:

Ein passiver Laissez-faire-Führungsstil wirkt negativ auf die Umsetzung von CSR im Einkauf und ein aktiver Führungsstil wirkt positiv auf die Umsetzung von CSR im Einkauf. Weiterhin fördert ein Laissez-faire-Führungsstil die innere Kündigung von Stewards.

3.2.5 Abgeleitete Hypothesen

Die Ableitungen aus dem Theorieteil Führungstheorien wurden bereits im letzten Abschnitt aufgeführt. In diesem Abschnitt werden sie in Form von ausformulierten Hypothesen dargestellt. Hierbei wird im Rahmen des Hypothesensatzes 5 auf die Modellentwicklung im folgenden Kapitel 4.1.1. vorgegriffen. Hier werden die im Hypothesensatzes 5 genannten Variablen *Können*, *Zielkonflikte* und *Situatives Dürfen* erläutert.

Traditionelle Führungstheorien

H4: Der Führungsstil des Vorgesetzten hat einen Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf durch die Mitarbeiter. Ein aktiver Führungsstil wirkt dabei positiv und ein Laissez-faire-Führungsstil negativ auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5: Individuelle Rahmenbedingungen haben einen Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5 a: Ein hohes Maß an Können wirkt positiv auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5 b: Ein hohes Maß an Zielkonflikten wirkt negativ auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5 c: Ein hohes Maß an Situativem Dürfen wirkt positiv auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

Neuere führungstheoretische Ansätze

H6: Transaktionale und transformationale Führung haben einen unterschiedlichen Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf bei Agents und Stewards.

H6 a: Transformationale Führung von Stewards fördert deren Umsetzung von CSR im Einkauf stärker als transaktionale Führung.

H6 b: Transaktionale Führung von Agents fördert deren Umsetzung von CSR im Einkauf stärker als transformationale Führung.

H7: Agents und Stewards wünschen sich unterschiedliche Führungsstile.

H7 a: Stewards wünschen sich hauptsächlich transformationale Führung.

H7 b: Agents wünschen sich hauptsächlich transaktionale Führung.

Neben den oben genannten Hypothesen implizieren die diskutierten Führungstheorien und die darauf aufbauende Logikkette weitere Hypothesen, die den Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit sprengen würden, allerdings im Hinblick auf den weiteren Forschungsbedarf bezüglich CSR im Einkauf durchaus relevant sind. Daher werden diese Hypothesen hier vollständigheitshalber aufgeführt:

Hy a: High-Quality-LMX reduziert das Risiko der inneren Kündigung von Stewards und hat damit einen positiven Einfluss auf die Führung von CSR im Einkauf.

Hy b: Eine Laissez-faire-Führung fördert die innere Kündigung von Stewards.

Hy c: Ein situativer Führungsstil gemäß Agency- beziehungsweise Stewardship-Annahmen fördert die Umsetzung von CSR im Einkauf.

4 Modellentwicklung

Im weiteren Verlauf der Arbeit sollen die ausgewählten Hypothesen durch eine quantitative Datenerhebung in Einkaufsorganisationen untersucht werden. Hierbei werden die Hypothesen in ein organisatorisches Modell eingebettet. Dazu soll zunächst der Begriff Organisation definiert und abgegrenzt werden.

Das Wort Organisation stammt aus dem Französischen und kann laut MEYERS (1991) definiert werden als „... ein zweckbestimmter Zusammenschluß einer Gesellschaftsgruppe oder mehrerer Unternehmen, um bestimmte Ziele oder Aufgaben zu erreichen.“⁶⁷⁰

Alternativ wird eine Organisation auch beschrieben als „... ein System dauerhaft angelegter betrieblicher Regelungen, das einen möglichst kontinuierlichen und zweckmäßigen Betriebsablauf sowie den Wirkungszusammenhang zwischen den Trägern betrieblicher Entscheidungsprozesse gewährleisten soll. Dabei ist es unbedeutend, ob diese Regelungen schriftlich fixiert vorliegen oder nicht.“⁶⁷¹

Prinzipiell kann man zusammenfassen, dass Organisationen zielgerichtet und zweckgebunden sind. Weiterhin handelt es sich bei einer Organisation um ein abgegrenztes (soziales) System. Darüber hinaus gelten in einer Organisation formalisierte Regeln und Normen, um die Aufgaben innerhalb des sozialen Systems zielgerichtet bewältigen zu können.⁶⁷²

Bei der Betrachtung von Organisationen wird in Aufbau- und Ablauforganisationen unterschieden. Laut HOFFMANN (1992) spricht man hier prinzipiell von dem gleichen Objekt, aber betrachtet es aus zwei verschiedenen Perspektiven, um unterschiedlichen Aufgabenstellungen gerecht zu werden.⁶⁷³

Im Mittelpunkt der Ablauforganisation steht die Verknüpfung von Prozessen oder Teilprozessen zu einer Prozesskette. Perspektivisch treten hier Unternehmensbereiche oder Hierarchien zugunsten der Aufgabenerfüllung in den Hintergrund. Somit verbleibt der Fokus auf Effizienz und Effektivität. Das Vorgehen ist prozessorientiert und induktiv.⁶⁷⁴

Die aufbauorganisatorische Perspektive untergliedert unter Betrachtung desselben Gegenstands in hierarchische und organisatorische Einheiten. Das Vorgehen hierbei ist deduktiv.⁶⁷⁵

⁶⁷⁰ o.V., 1991, S. 2799.

⁶⁷¹ Schwarz, H., 1983, S. 18.

⁶⁷² Vgl. Luhrmann, N., 1991, S. 23 ff.

⁶⁷³ Vgl. Hoffmann, F., 1992, S. 208.

⁶⁷⁴ Vgl. Specht, G.; Beckmann, C., 1996, S. 251.

⁶⁷⁵ Vgl. Specht, G.; Beckmann, C., 1996, S. 251.

Innerhalb der Organisation ist die operative organisatorische Gestaltung laut GROCHLA (1982) als Führungsaufgabe zu sehen.⁶⁷⁶ An diesem Beispiel tritt die enge Verbindung zwischen Organisation und Führung zutage. Teil der operativen organisatorischen Gestaltung ist das Governance-System, das wiederum Führungsaspekte beinhaltet. Die bei der Datenerhebung zu befragenden Einkaufsmitarbeiter befinden sich also in einer Einkaufsorganisation, die mittels des Governance-Systems versucht, die Mitarbeiter durch Motivation, Befähigung und Vorgaben zur Zielerreichung anzuhalten.

4.1.1 Modellentwicklung: Organisationaler Kontext

VON ROSENSTIEL (2002) hat eine Strukturierung relevanter, verhaltensbestimmender, organisatorischer Elemente konzipiert, die praxisnah und zielführend erscheint.⁶⁷⁷ Diese Strukturierung betrachtet einzelne Personen und versucht wichtige Einflussfaktoren auf deren Verhalten und infolgedessen auf die operative Zielerreichung darzustellen. „[Verhaltensveränderungen] sind zum einen abhängig vom Können, aber auch von Bedingungen, die von außen auf den einzelnen einwirken wie dem sozialen Dürfen und der situativen Ermöglichung.“⁶⁷⁸ Abbildung 39 stellt die Strukturierung zusammengefasst dar.

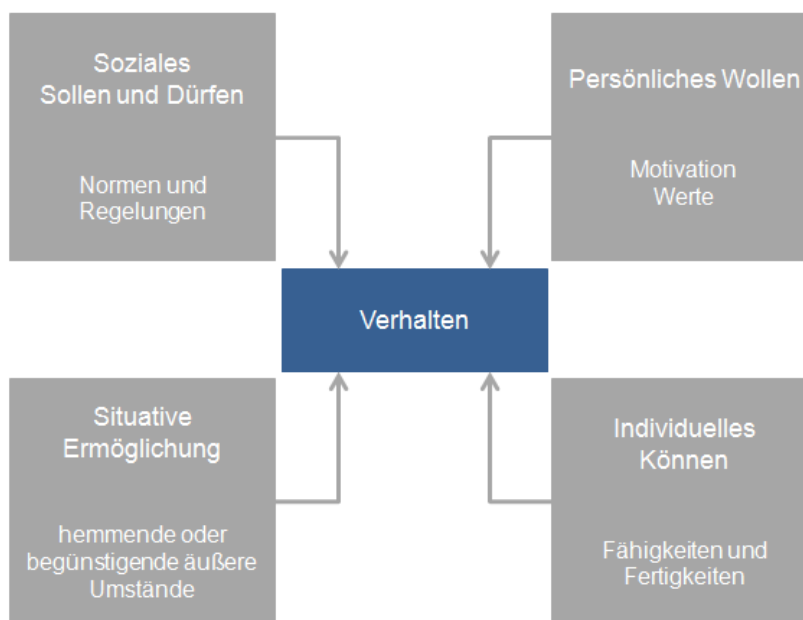


Abbildung 39: Bedingungen des Verhaltens⁶⁷⁹

⁶⁷⁶ Vgl. Grochla, E., 1982, S. 2 f.

⁶⁷⁷ Vgl. Rosenstiel, L., 2002, S. 34 f.

⁶⁷⁸ Rosenstiel, L., 2002, S. 33.

⁶⁷⁹ Diese Darstellung basiert auf Rosenstiel, L., 2002, S. 34.

Persönliches Wollen

Das *persönliche Wollen* beschreibt intrinsische und extrinsische Motivatoren, die den Mitarbeiter dazu verleiten, ein Motiv durch gerichtete Handlungen anzustreben.

Individuelles Können

Das *individuelle Können* beinhaltet Komponenten der Befähigung, sprich inwieweit der Mitarbeiter konzeptionell in der Lage ist, eine Aufgabenstellung zu strukturieren und den einzelnen Arbeitsschritten konkrete Handlungen zuzuordnen. Hierbei treten die Aspekte der Effektivität und Effizienz in den Vordergrund, damit aus einer Motivation zielgerichtete Handlungen resultieren können.

Wissenschaftliche Studien haben nachgewiesen, dass gerade die wahrgenommene Befähigung, sprich die Instrumentalisierung der eigenen Fähigkeiten, einen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation hat. Hier sei speziell auf die VIE-Theorie von VROOM (1964) verwiesen (siehe Kapitel 3.2.1).

Soziales Sollen und Dürfen

Unter dem *sozialen Sollen und Dürfen* versteht VON ROSENSTIEL (2002) explizite und implizite Regeln und Normen von Organisationen: „Wenn es zu den ungeschriebenen Gesetzen und zu der ‚Kultur‘ eines Betriebes gehört ... wird sich ein einzelner schwer tun, gegen diese ungeschriebenen Gesetze zu verstoßen. Er würde sich gegen die Spielregeln des Betriebes stellen.“⁶⁸⁰

Situatives Ermöglichen

Zum *situativen Ermöglichen* konstatiert VON ROSENSTIEL (2002): „Harte Tatsachen, objektive Gegebenheiten des Betriebes können bestimmte Verhaltensweisen begünstigen, aber auch behindern.“⁶⁸¹ Er spricht in diesem Zusammenhang erläuternd von „... unüberwindbaren organisatorischen Schwierigkeiten ... [als] ... situative Bedingungen des Betriebes ...“⁶⁸²

⁶⁸⁰ Rosenstiel, L., 2002, S. 34.

⁶⁸¹ Rosenstiel, L., 2002, S. 34.

⁶⁸² Rosenstiel, L., 2002, S. 34.

Eine anhand der vier relevanten, verhaltensbestimmenden, organisatorischen Elemente durchgeführte Strukturierung nach VON ROSENSTIEL (2002) dient in der folgenden Modellentwicklung als strukturgebende Basis.⁶⁸³

4.1.2 Modellentwicklung: Relevante Variablen

Abbildung 40 stellt den Wirkungszusammenhang der Elemente im Rahmen des zuvor erläuterten Modells dar.

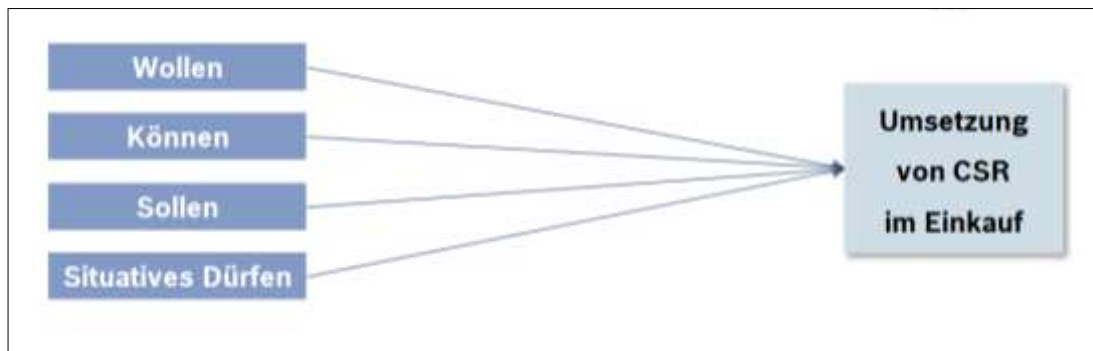


Abbildung 40: Wirkungsmodell *Wollen/Können/Sollen/Situatives Dürfen*

Es wird für jede der vier unabhängigen Variablen von einem positiven Wirkungszusammenhang auf die abhängige Variable ausgegangen.

Die unabhängigen Variablen können gemäß JENSEN (2004) in vier verschiedene Kategorien unterschieden werden.⁶⁸⁴

Aktive Variablen

Kausal verbundene Variablen

Diese Variablen sind aus Literatur und Expertengesprächen entnommen und sollen den Zusammenhang zwischen persönlichen und organisatorischen Faktoren und der Implementierung von CSR im Einkauf darlegen.

Clusterabhängige Variablen

⁶⁸³ Vgl. Rosenstiel, L., 2001b.

⁶⁸⁴ Vgl. Jensen, O., 2004, S. 111.

Solche Variablen basieren auf wissenschaftlichen Theorien und müssen im Rahmen eines struktorentdeckenden Analyseverfahrens bestätigt werden, um die Relevanz der Theorien im Hinblick auf die Implementierung von CSR im Einkauf zu belegen und die Theorien daraufhin theoriegeleitet tiefergehend zu differenzieren. Dabei sind Art und Ausprägung der Variablen vor der strukturentdeckenden Analyse noch nicht festgelegt.

Passive Variablen

Kontrollvariablen

Kontrollvariablen wurden aus der Literatur entnommen und sollen vermeiden, dass das Ergebnis unbemerkt verzerrt wurde und dementsprechend fehlinterpretiert wird.

Deskriptive Variablen

Diese Variablen wurden mit dem Zweck der besseren Interpretation der Ergebnisse eingeführt.

Unter den vier unabhängigen Variablen befinden sich zwei clusterabhängige Variablen: *Wollen* und *Sollen*. Die Variable *Wollen* entstammt der Neueren Institutionenökonomik und dient der Prüfung der diesbezüglich aufgestellten Hypothesen. Die Variable *Sollen* entstammt der Führungstheorie und dient analog der Prüfung der hierzu aufgestellten Hypothesen. Abbildung 41 stellt dies explizit dar.

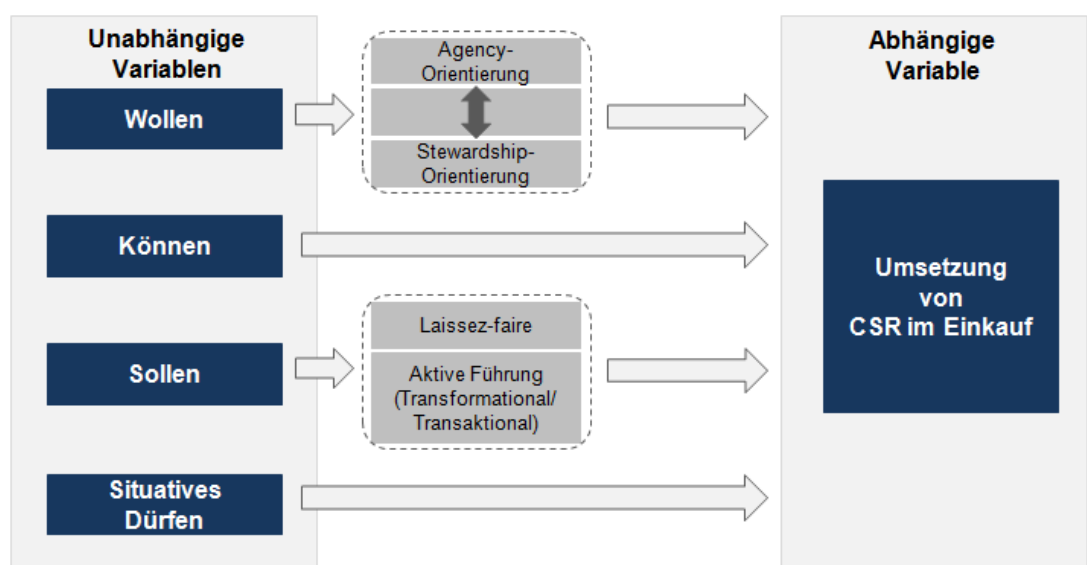


Abbildung 41: Wirkungsmodell, mit Fokus auf den theoriebasierten Variablen

Die grauen Segmente beziehen sich auf die zuvor erwähnte, theoriegeleitete Unterscheidung im Hinblick auf Agency-, Stewardship- und Führungstheorie. Hier werden unterschiedlich starke Zusammenhänge postuliert. Die Segmentierung wird im späteren Verlauf mit einer explorativen Clusteranalyse vorgenommen. Clusteranalysen sind struktorentdeckende Verfahren aus der multivariaten Statistik (siehe Kapitel 5.2).

Im Wirkungsmodell werden weiterhin zwei kausale Variablen dargestellt: Unter *Können* ist die individuelle Befähigung der Mitarbeiter zu verstehen, *Situatives Dürfen* erfasst die organisatorischen Rahmenbedingungen zur operativen Umsetzung. Beide Aspekte stammen aus den Grundsätzen über das Verhalten und die Motivation von Individuen und dienen zur Prüfung der hieraus abgeleiteten Hypothesen.

Als Kontrollvariablen werden Faktoren wie Unternehmenszweig, Position, Alter und Hierarchieebene erhoben. Weitere Variablen können anhand des Fragebogens nachvollzogen werden, sie werden hier nicht einzeln aufgeführt.

Im späteren Verlauf der Arbeit wird das Modell in einzelnen Schritten detailliert erläutert und getestet. Als Grundlage der statistischen Tests werden in Kapitel 5.4 zunächst die gängigen wissenschaftlichen Analyseverfahren erläutert. Im folgenden Schritt wird dann die Auswahl der konkret eingesetzten Verfahren begründet.

5 Empirische Forschungsmethodik und Datenerhebung

Die in Kapitel 3 aufgestellten Hypothesen müssen im weiteren Verlauf dieser Arbeit überprüft, diskutiert und interpretiert werden. In Kapitel 4 wurden Wirkungszusammenhänge zwischen Elementen der Neuen Institutionenökonomik beziehungsweise der Führungstheorie und der Umsetzung von CSR im Einkauf in einem Modell postuliert. Für die statistische Überprüfung sind empirische Daten sowie geeignete statistische Analysemethoden erforderlich.

Hier schließt dieses Kapitel inhaltlich an, um die generelle methodische Vorgehensweise im Hinblick auf die Messtheorie zu erläutern, sowie die Datensatzanalyse und Güteprüfung bezüglich Reliabilität und Validität der Daten zu erläutern. Hierzu gehört auch die Überprüfung, ob die theoretisch hergeleiteten Konstrukte die erstrebten Dimensionen erfassen.

Dazu werden mehrere Auswertungsverfahren angewendet. Auswahl und Anwendung werden später explizit erläutert.

1. Beschreibung der Stichprobe als Teil der relevanten Grundgesamtheit mittels deskriptiver Statistik.
2. Prüfung der Messinstrumente durch eine explorative Faktorenanalyse.
3. Identifizierung von theoriegeleiteten Motivationstypen durch strukturentdeckende, multivariate Clusteranalysen.
4. Überprüfung des Einflusses von Motivations-, Führungsstil- und Organisationselementen auf die Umsetzung von CSR im Einkauf anhand von Pfadmodellen und t-Tests.
5. Untersuchung von Wechselwirkungszusammenhängen zwischen Motivations- und Führungselementen mittels deskriptiver Kreuztabellen und dem Chi-Quadrat-Test.

5.1 Messtheoretische Grundlagen und Herangehensweise

Das Ziel dieser Arbeit ist, die aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen zu verifizieren beziehungsweise zu falsifizieren. Dies geschieht mittels statistischer Methoden, die Ergebnisse von Messverfahren auswerten. Daher wird zunächst auf die Messtheorie eingegangen. Sie geht auf die Zweisprachentheorie von CARNAP (1966) zurück.⁶⁸⁵ CARNAP

⁶⁸⁵ Vgl. Carnap, R., 1966.

(1966) differenziert zur Überprüfung von wissenschaftlichen Theorien zwischen der Ebene der sogenannten theoretischen Sprache und der Ebene der sogenannten Beobachtungssprache.

Zur Verdeutlichung wird das Beispiel der Mitarbeitermotivation herangezogen. Die Mitarbeitermotivation entstammt in diesem Zusammenhang der theoretischen Sprache, allerdings entzieht sie sich einer unmittelbaren Beobachtung. Sie wird in diesem Fall als eine latente, verborgene Variable oder auch als Konstrukt bezeichnet. Um solche Konstrukte messbar zu machen, werden diese in die Beobachtungssprache überführt. Ziel der Überführung in die Beobachtungssprache ist die praktische Messbarkeit.

Abbildung 42 stellt das Prinzip anschaulich dar. Es werden zwei Konstrukte (ξ und η) dargestellt, zwischen denen ein Wirkungszusammenhang γ besteht. In diesem Beispiel entsprechen ξ und η der theoretischen Sprache und sind somit nicht direkt beobachtbar, wie zum Beispiel die Mitarbeitermotivation oder auch die Umsetzung von CSR im Einkauf. Um solche Konstrukte messbar zu machen, werden diese in die Beobachtungssprache überführt, das heißt es werden stellvertretende, beobachtbare Indikatoren (x und y) angeführt.

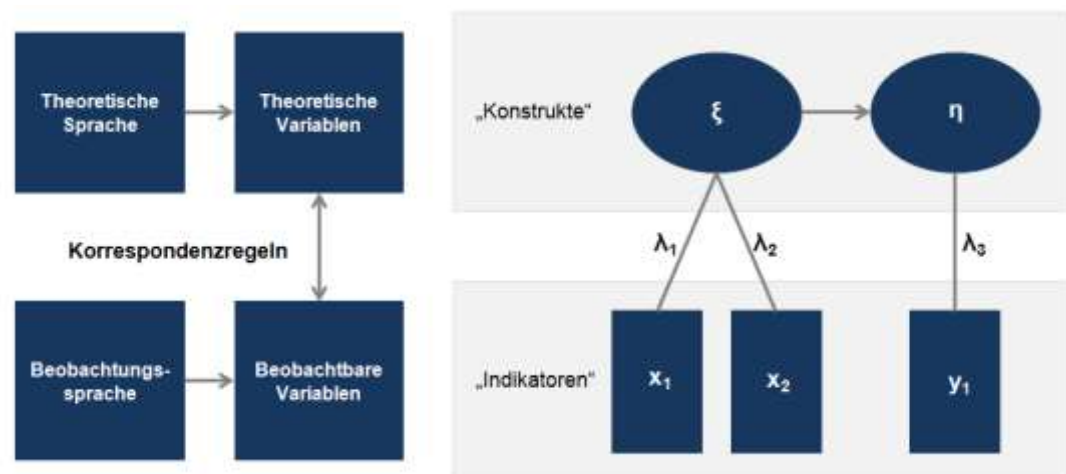


Abbildung 42: Grundlagen der Messtheorie⁶⁸⁶

Als stellvertretende, beobachtbare Indikatoren für die Mitarbeitermotivation bezüglich CSR im Einkauf wird in dieser Arbeit beispielsweise die Bewertung der Aussage „Weil CSR im Lieferantenmanagement den persönlichen ethischen Grundsätzen entspricht, sind

⁶⁸⁶ Diese Darstellung basiert auf Bagozzi, R. P.; Edwards J. R., 1998, S. 49 f.

die Mitarbeiter meiner Einkaufsabteilung zur diesbezüglichen Umsetzung hoch motiviert.“ herangezogen. Ein solcher Satz wird in der Wissenschaft als Indikator bezeichnet. Durch Indikatoren werden beobachtbare Sachverhalte der Realität herangezogen, um Konstrukte widerzuspiegeln, dann spricht man von reflektiven Konstrukten, oder auch zu definieren, dann bezeichnet man sie als formative Konstrukte. In anderen Worten kann man sagen, dass in einem formativen Zusammenhang das Konstrukt aus den Indikatoren folgt, während bei einem reflektiven Zusammenhang hingegen die zugeordneten Indikatoren das Konstrukt widerspiegeln.⁶⁸⁷ Abbildung 43 stellt den Zusammenhang grafisch dar.

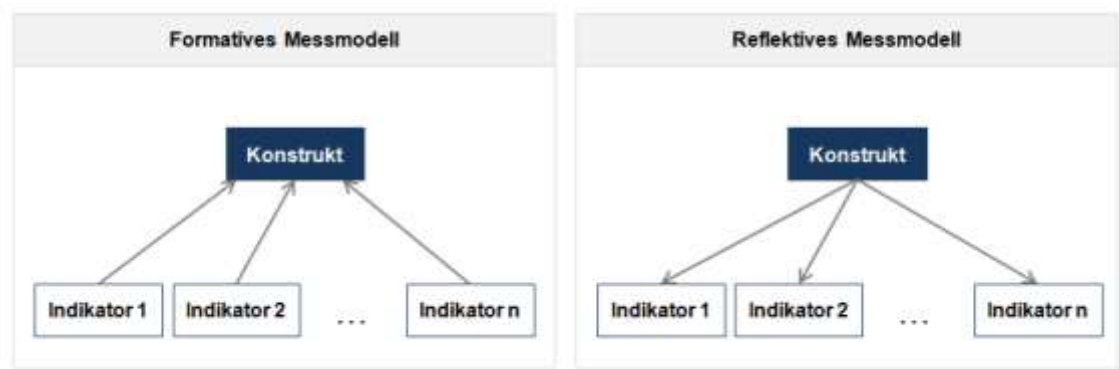


Abbildung 43: Gegenüberstellung formativer und reflektiver Messmodelle⁶⁸⁸

Es wurden verschiedene Kriterien entwickelt, die Auskunft darüber erteilen, ob Konstrukte formativ oder reflektiv operationalisiert werden sollten.⁶⁸⁹ Dies ist die Basis für die Untersuchung von Wirkungszusammenhängen zwischen den operationalisierten Konstrukten.

In der Wissenschaft werden Wirkungszusammenhänge zwischen Konstrukten durch lineare Strukturgleichungsmodelle analysiert. FORNELL (1987) hebt hierbei besonders kovarianz- und varianzbasierte Strukturanalysen als strukturprüfende Verfahren hervor, kovarianzbasierte Strukturanalyseverfahren können allerdings nicht mit formativen Konstrukten umgehen.⁶⁹⁰

Das Ziel von strukturprüfenden Verfahren, zum Beispiel mittels Strukturgleichungsmodellen, ist die Generalisierbarkeit von Wirkungszusammenhängen aus einzelnen realen

⁶⁸⁷ Vgl. Herrmann, A.; Huber, F.; Kressmann, F., 2006, S. 36.

⁶⁸⁸ Diese Darstellung basiert auf Homburg, C.; Giering, A., 1996, S. 7.

⁶⁸⁹ Vgl. Jarvis, C.; MacKenzie, S.; Podsakoff, P., 2003, S. 203 ff.

⁶⁹⁰ Vgl. Fornell, C., 1987, S. 412.

Beobachtungen. Allerdings ist es aufgrund des zumeist hohen Abstraktionsniveaus oft schwierig, konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.⁶⁹¹ Hierzu muss weiterhin angemerkt werden, dass in der Praxis primär Augenmerk auf die Effektstärke eines Wirkungszusammenhangs gelegt wird.⁶⁹² Die zugrundeliegenden statistischen Testverfahren zielen allerdings primär auf die Prüfung der Nullhypothese ab - das heißt, es liegt kein Wirkungszusammenhang vor - also auf die Messung der Signifikanzstärke. Eine solche, von der Wissenschaft angestrebte Signifikanz allein ist für die Praxis meist relativ uninteressant.

Um dennoch praxisorientierte Aussagen ableiten zu können ist es sinnvoll, konkrete voneinander abgrenzbare Situationen zu unterscheiden. Dies ermöglicht laut STÄHLE (1999) „... auf mittlerem Abstraktionsniveau operationale Aussagen über die Beziehungsmuster zwischen Situation, Struktur und Verhalten zu formulieren.“⁶⁹³ Anhand bestimmter Situationstypen können Erkenntnisse von allgemeinen Modellen situativ abgegrenzt werden. Dies ermöglicht dann auch die Einbeziehung von Verhaltensaspekten und die Verallgemeinerung diesbezüglicher Ableitungen.

Daher wird in dieser Arbeit die Umsetzung von CSR im Einkauf innerhalb verschiedener Situationstypen betrachtet. Als Unterscheidungsmerkmal werden hierzu die in Kapitel 3 angeführten Motivationsgrundlagen von Mitarbeitern herangezogen. Für diese ermittelt die Clusteranalyse als strukturentdeckendes Verfahren unterschiedliche Situationstypen, sogenannte Cluster-Segmentierungen, die in sich ein homogenes Bild aufzeigen. Anhand dieser unterschiedlichen Situationstypen oder Cluster können theoriegeleitete Wirkungszusammenhänge ermittelt und verallgemeinert werden. Dies stellt dann die Basis für praxisrelevante Handlungsempfehlungen dar.

Dabei müssen die zu wählenden statistischen Analyseverfahren die folgenden Anforderungen erfüllen:

1. Das Untersuchungsverfahren muss kausale Wirkungszusammenhänge zwischen Konstrukten abbilden können.
2. Das Verfahren muss sowohl mit reflektiven als auch mit formativen Konstrukten umgehen können.
3. Innerhalb der formativen Konstrukte muss eine Cluster-Segmentierung nach Grundmotivation und Führungsstil möglich sein.

⁶⁹¹ Vgl. Staehle, W. H., 1999, S. 48.

⁶⁹² Vgl. Hoppe, D., 2008, S. 45 ff.

⁶⁹³ Staehle, W. H., 1999, S. 49.

4. Das Untersuchungsverfahren muss auf etablierte Methoden zurückgreifen, die hinreichend erprobt und dokumentiert sind.

In Kapitel 4 werden zunächst die Konstrukte operationalisiert und zu einem Messmodell zusammengefasst. In Kapitel 5 werden die Grundlagen und Ansprüche an die auszuwählenden statistischen Untersuchungsverfahren erklärt. An diesen Schritt schließt sich die Güteprüfung des Datensatzes und der Konstruktmessung an. Hierbei stehen die Reliabilität und Validität im Mittelpunkt. Abschließend erfolgt die Auswahl und Begründung der Verfahren.

5.1.1 Fragebogenerstellung und Validitätsprüfung der Konstrukte

Bei der Erstellung eines Fragebogens kann entweder auf erprobte Messinstrumente beziehungsweise Indikatoren zurückgegriffen werden oder neue Messinstrumente werden zum Beispiel durch Expertenbefragungen validiert.⁶⁹⁴ Die Inhaltsvalidität stellt dabei sicher, dass die Indikatoren inhaltlich miteinander und gegenüber dem übergeordneten Konstrukt konsistent sind.

Für die initiale Erstellung des Fragebogens konnte die Methode von ANDERSON und GERBING (1991) verwendet werden, bei der mehrere Experten unabhängig voneinander zunächst relevante Indikatoren erstellen, diese danach den zu erfassenden latenten Konstrukten zuordnen und die Ergebnisse schließlich gemeinsam abstimmen.⁶⁹⁵

Im Rahmen dieser Arbeit wurde auf Unternehmensmitarbeiter zurückgegriffen, die über langjährige Arbeitserfahrung in Bezug auf CSR im Einkauf verfügen. Sie wurden zunächst über die Zielsetzung der Datenerhebung informiert und um Unterstützung gebeten. Im nächsten Schritt wurden den Mitarbeitern die latenten Konstrukte, welche später anhand des Fragebogens erfasst werden sollten, detailliert in einem persönlichen Gespräch vorgestellt. Nach einer gemeinsamen Diskussion und der Klärung von offenen Fragen erstellten die Mitarbeiter im weiteren Verlauf unabhängig voneinander relevante Indikatoren und ordneten diese danach den zu erfassenden latenten Konstrukten zu. Abschließend wurden die Ergebnisse schließlich gemeinsam abgestimmt, bis ein Konsens in Form des aktuellen Fragebogens vorlag.

⁶⁹⁴ Vgl. Herrmann, A.; Huber, F.; Kressmann, F., 2006, S. 58 f.

⁶⁹⁵ Vgl. Anderson, J.C; Gerbing, D. W., 1991, S. 732 ff.

In Summe resultierten 62 Fragen beziehungsweise Indikatoren, um die latenten Konstrukte des Modells aus Abbildung 41 aus Kapitel 4.1.2 zu erfassen. Der gesamte Fragebogen ist in Anhang 2 aufgeführt. Es wurde eine deutsche und eine englische Version erstellt. Im folgenden Abschnitt werden die Konstrukte und die daraus abgeleiteten Indikatoren vorgestellt.

Konstrukte und Indikatoren

Das Konstrukt *CSR-Umsetzung* als abhängige Variable wurde von den Experten zunächst aufgeteilt, um Angaben aus unterschiedlichen Quellen zu spiegeln. Hierzu wurden sowohl die subjektive Eigeneinschätzung der Mitarbeiter als auch eine messbare Kennzahl aus der Einkaufsdatenbank abgefragt.

CSR-Umsetzung: Eigeneinschätzung

Das Konstrukt *CSR-Umsetzung: Eigeneinschätzung* sollte die Umsetzung von CSR im Einkauf durch Einkaufsmitarbeiter erfassen. Hierzu wurden im Rahmen der Literaturrecherche fünf Indikatoren identifiziert und leicht modifiziert übernommen.⁶⁹⁶ Die Indikatoren sind in Tabelle 8 dargestellt.

<p>Vor einer Auftragsvergabe <u>stellt meine Einkaufsabteilung sicher</u>, dass die Lieferanten <u>internationale Menschenrechte respektieren</u>.</p>
<p>Vor einer Auftragsvergabe <u>stellt meine Einkaufsabteilung sicher</u>, dass die Lieferanten ihre Produkte <u>ohne Kinderarbeit herstellen</u>. (Zum Beispiel durch ein dokumentiertes CSR-Assessment gemäß dem N93A12-Fragebogen als Teil des Lean-Plant-Assessments.)</p>
<p>Bei der Auswahl neuer Lieferanten <u>stellt meine Einkaufsabteilung sicher</u>, dass diese <u>keine Menschenrechte verletzen</u>. (Zum Beispiel durch ein dokumentiertes CSR-Assessment gemäß dem N93A12-Fragebogen bzgl. der Einhaltung der UN-Menschenrechte, als Teil des First-Plant-Assessments.)</p>
<p>Bei der Auswahl von neuen Lieferanten <u>stellt meine Einkaufsabteilung sicher</u>, dass diese ihre Produkte <u>ohne "Sweatshop"-Produktionsbedingungen herstellen</u>. (Zum Beispiel durch ein dokumentiertes CSR-Assessment gemäß dem N93A12-Fragebogen bzgl. fehlenden Tarifverträgen, langen Arbeitszeiten ohne Überstundenregelung, fehlendem Kündigungsschutz usw., als Teil des First-Plant-Assessments.)</p>
<p>Bei der Auswahl von neuen Lieferanten <u>stellt meine Einkaufsabteilung sicher</u>, dass diese über <u>angemessene Arbeitsschutzausrüstung verfügen</u>. (Zum Beispiel durch ein dokumentiertes CSR-Assessment beim Lieferanten gemäß dem N93A12-Fragebogen bzgl. mobiler oder fest installierter Feuerlöscher, Notausgängen, ggfs. Schutzausrüstung wie Atemmasken, Sicherheitskleidung, Erste-Hilfe-Ausrüstung, als Teil des First-Plant-Assessments.)</p>

Tabelle 8: Indikatoren *CSR-Umsetzung: Eigeneinschätzung*

⁶⁹⁶ Vgl. Reuter, C.; Goebel, P.; Foerstl, K., 2012, S. 276.

CSR-Umsetzung: Anzahl dokumentierter Assessments

Dieser Indikator erfragte die bisherige Durchführung und Dokumentation von CSR-Assessments. Der den Assessments zugrundeliegende Fragebogen trägt bei dem Untersuchungsobjekt die Bezeichnung N93A12 und befindet sich in Anhang 3. Durch diesen Indikator sollte die oben vorgestellte Eigeneinschätzung der CSR-Umsetzung mit quantifizierbaren Ergebnissen aus der Einkaufsdatenbank auf Abteilungsebene objektiv verglichen werden. Der Indikator lautete:

„Haben Sie bereits den N93A12-Fragebogen im Rahmen eines Lieferanten-Assessments ausgefüllt und die Ergebnisse in die Unternehmensdatenbank eingetragen?“

Im folgenden Abschnitt wird auf die unabhängigen Variablen *Wollen*, *Stewardship-Einstellung*, *Sollen*, *Können* und *Situatives Dürfen* eingegangen.

Zur Erfassung der intrinsischen Motivationsgrundlage wurde den von den Experten entwickelten Indikatoren für das Konstrukt *Wollen: Diverse Motivatoren* ein zusätzlicher Indikator hinzugefügt, der erfragte, inwieweit die Mitarbeiter ausreichend motiviert sind, um CSR-Assessments proaktiv durchzuführen. Weiterhin wurde in diesem Zusammenhang auf bestehende Indikatoren aus der Literatur zurückgegriffen, welche die Stewardship-Einstellung von Mitarbeitern messen sollen.

Wollen: Ausreichende Eigenmotivation

Dieser Indikator sollte die grundsätzliche intrinsische Motivation der Einkaufsmitarbeiter zur proaktiven Durchführung von CSR-Assessments erfassen. Somit kann er als Summe unterschiedlicher Motivationsaspekte verstanden werden und Aspekte der in der Folge genannten Konstrukte umfassen. Er lautete:

„Reicht die Eigenmotivation Ihrer Einkaufsabteilung aus, um CSR im Lieferantenmanagement ohne zusätzliche organisatorische Vorgaben sicherzustellen?“

Wollen: Diverse Motivatoren

Dieses Konstrukt sollte die Eigenmotivation der Einkaufsmitarbeiter in Bezug auf die Sicherstellung von CSR-Standards bei ihren Lieferanten anhand unterschiedlicher Motivatoren erfassen. Hierzu wurden sieben Indikatoren durch die Experten erstellt. Diese werden in Tabelle 9 aufgeführt.

<p>Meine Bemühungen zur Sicherstellung von CSR im Lieferantenmanagement würden von meinem Vorgesetzten <u>positiv wahrgenommen werden.</u></p> <p>Meine Bemühungen zur Sicherstellung von CSR im Lieferantenmanagement würden von meinem Vorgesetzten <u>gemäß meiner Erwartung anerkannt werden.</u></p> <p>Weil CSR im Lieferantenmanagement <u>den persönlichen ethischen Grundsätzen entspricht</u>, sind die Mitarbeiter meiner Einkaufsabteilung zur diesbezüglichen Umsetzung <u>hoch motiviert.</u></p> <p>Durch die Umsetzung von CSR im Lieferantenmanagement entstehen <u>erhebliche Vorteile für meine Einkaufsabteilung.</u> (Zum Beispiel durch bessere Lieferantenperformance oder -zusammenarbeit, Ansehen bei Ihren Vorgesetzten oder Kollegen, usw.)</p>
<p>Weil CSR im Lieferantenmanagement durch die <u>Bosch-Unternehmenswerte</u> (Verantwortlichkeit, Fairness, Zukunftsorientierung, Glaubwürdigkeit, Legalität, usw.) gefordert wird, ist meine Einkaufsabteilung zur diesbezüglichen Umsetzung <u>motiviert.</u></p> <p>Weil CSR im Lieferantenmanagement <u>Vorteile für das Unternehmen bringt</u> (Mitarbeiterzufriedenheit, nachhaltige Lieferanten, usw.), ist meine Einkaufsabteilung zur diesbezüglichen Umsetzung <u>motiviert.</u></p> <p>Weil CSR im Lieferantenmanagement einen <u>Einfluss auf das öffentliche Image von Bosch hat</u>, ist meine Einkaufsabteilung zur diesbezüglichen Umsetzung <u>hoch motiviert.</u></p>

Tabelle 9: Indikatoren *Wollen: Diverse Motivatoren*

Stewardship-Einstellung

Dieses Konstrukt sollte die Stewardship-Einstellung von Einkaufsmitarbeitern in Bezug auf die Sicherstellung von CSR-Standards bei Lieferanten erfassen. Hierzu wurden im Rahmen der Literaturrecherche sechs Indikatoren aus der englischen Literatur identifiziert, ins Deutsche übersetzt und übernommen.⁶⁹⁷ Diese Indikatoren sind in Tabelle 10 aufgeführt.

<p>Die <u>Probleme von Mitarbeitern meiner Lieferanten</u> sind gefühlt auch "<u>meine</u>" Probleme.</p> <p>Ich fühle mich für das <u>Wohlergehen von Mitarbeitern</u> meiner Lieferanten <u>mitverantwortlich.</u></p>
<p>Meine Lieferanten werden ihre Mitarbeiter <u>nicht schlecht behandeln</u>, wenn ich dies als <u>Bedingung für eine Geschäftsbeziehung festlege.</u></p> <p>Ich kann <u>beeinflussen</u>, wie meine Lieferanten mit ihren <u>Mitarbeitern umgehen.</u></p>
<p>Das Gefühl, unzureichende CSR-Performance von Lieferanten nicht verbessern zu können, würde mich demotivieren.</p> <p>Es würde mich demotivieren, wenn ich meinen eigenen Ansprüchen bzgl. CSR im Lieferantenmanagement aufgrund von <u>Arbeitsumständen nicht nachkommen könnte.</u></p>

Tabelle 10: Indikatoren *Stewardship-Einstellung*

Sollen

Das Konstrukt *Sollen* erfasste die Einkaufs-Governance in Bezug auf die Sicherstellung von CSR-Standards bei Lieferanten. Hierzu wurden acht Indikatoren durch die Experten erstellt. Sie erfassten die Führung durch direkte Vorgesetzte und die Einkaufsleitung sowie die hierfür notwendigen Prozessvorgaben. Die Führung wurde hierbei durch die vor-

⁶⁹⁷ Vgl. Schepers, J. et al., 2012, S. 8.

gelebte Anspruchshaltung und Unterstützung seitens der Vorgesetzten umschrieben. Außerdem bezogen sie sich auf die Notwendigkeit der optionalen Führungselemente Ziele und Kontrollen. Die Indikatoren sind in Tabelle 11 aufgeführt.

<p>Ist CSR im Lieferantenmanagement in Ihrer Einkaufsabteilung Teil der im Mitarbeitergespräch definierten Ziele? (Zum Beispiel die Anwendung von CSR-Prozessen vor der Einkaufsentscheidung, das Screening von Risikolieferanten, usw.)</p> <p>Sind konkrete, im Mitarbeitergespräch definierte Ziele unbedingt nötig, damit Einkaufsmitarbeiter Aktivitäten CSR im Lieferantenmanagement betreffend konsequent ausführen?</p> <p>Ist eine starke Kontrolle durch Vorgesetzte unbedingt nötig, damit CSR im Lieferantenmanagement von den Einkaufsmitarbeitern ausgeführt wird?</p> <p>Müssen Lieferanten laut den Einkaufsprozessen eine Mindest-CSR-Performance nachweisen, um einen Auftrag von Ihrer Einkaufsabteilung zu erhalten? (Ist sie zum Beispiel eine Voraussetzung und nicht von untergeordneter Priorität hinter anderen Zielen wie Kosten oder Qualität?)</p> <p>Stellt Ihr direkter Vorgesetzter sicher, dass seine Mitarbeiter bei Auftragsvergaben die CSR-Performance des Lieferanten berücksichtigen? (Sorgt der Vorgesetzte zum Beispiel dafür, dass die CSR-Performance den Mitarbeitern bekannt und akzeptabel ist?)</p> <p>Fördert Ihr direkter Vorgesetzter, dass die Einhaltung von internationalen CSR-Standards durch Lieferanten als Grundvoraussetzung für eine Auftragsvergabe gilt? (Unterstützt er zum Beispiel, dass Lieferanten trotz Ratiopotentialen bei ungeklärtem CSR-Status keinen Auftrag bekommen?)</p> <p>Demonstriert die Bosch-Einkaufsleitung klar genug, dass eine Mindest-CSR-Performance von Lieferanten als Grundvoraussetzung für Geschäftsbeziehungen gelten muss?</p> <p>Kommuniziert die Bosch-Einkaufsleitung entschlossen genug, dass CSR im Lieferantenmanagement integraler Teil der Einkaufsverantwortung ist?</p>

Tabelle 11: Indikatoren *Sollen*

Können

Das Konstrukt *Können* sollte das Know-how der Einkaufsmitarbeiter in Bezug auf die Sicherstellung von CSR-Standards bei ihren Lieferanten erfassen. Hierzu wurden vier Indikatoren durch die Experten erstellt. Die einzelnen Indikatoren sind in Tabelle 12 aufgeführt.

<p>Ist Ihre Einkaufsabteilung über Ihre <u>konkrete Handlungspflicht</u> bezüglich CSR im Lieferantenmanagement informiert? (Wissen zum Beispiel alle Mitarbeiter, was im Arbeitsalltag wann und wie zu tun ist, um CSR im Lieferantenmanagement sicherzustellen?)</p> <p>Ist Ihre Einkaufsabteilung über die <u>nötigen Arbeitspakete zur Umsetzung</u> von CSR im Lieferantenmanagement im Arbeitsalltag informiert?</p> <p>Bestehen Konflikte zwischen der Sicherstellung von CSR im Lieferantenmanagement und anderen Einkaufszielen? (Verhindert die CSR-Umsetzung zum Beispiel das Erreichen von Kostenzielen?)</p> <p>Erwartet Ihre Einkaufsabteilung, dass die Umsetzung von CSR im Lieferantenmanagement <u>die Erreichung anderer Einkaufsziele erschwert</u>? (Werden zum Beispiel durch die Umsetzung Kostenziele nicht erfüllt oder können andere Projekte nicht gleichzeitig ausgeführt werden?)</p> <p>Verfügen die Mitarbeiter Ihrer Einkaufsabteilung über <u>das nötige Know-how</u>, um CSR im Lieferantenmanagement konsequent sicherzustellen?</p>

Tabelle 12: Indikatoren *Können*

Situatives Dürfen

Das Konstrukt *Situatives Dürfen* sollte erfassen, inwieweit es die operativen Rahmenbedingungen den Einkaufsmitarbeitern ermöglichen, CSR-Standards bei ihren Lieferanten sicherzustellen. Hierzu wurden fünf Indikatoren durch die Experten erstellt. Diese werden in Tabelle 13 aufgeführt.

<p>Verfügt Ihre Einkaufsabteilung über die <u>nötigen Ressourcen</u>, um CSR im Lieferantenmanagement sicherzustellen? (Zum Beispiel die nötige Zeit, Reisebudget, Support, usw.)</p>
<p>Ist Ihre Einkaufsabteilung der Meinung, dass die <u>bestehenden Vorgaben</u> zur Umsetzung von CSR im Lieferantenmanagement im Arbeitsalltag umsetzbar sind? (Zum Beispiel CSR-Assessments, der N93A12-Fragebogen im Rahmen eines LPA/FPA, usw.)</p>
<p>Ist Ihre Einkaufsabteilung der Meinung, dass <u>realistische Vorgaben</u> zur Umsetzung von CSR im Lieferantenmanagement <u>vorhanden sind</u>? (Zum Beispiel CSR-Assessments, der N93A12-Fragebogen im Rahmen eines LPA/FPA, usw.)</p>
<p>Würden in Ihrer Einkaufsabteilung die <u>Vorgaben zu CSR im Lieferantenmanagement</u> unter <u>allen Umständen eingehalten</u> werden? (Wird zum Beispiel die CSR-Performance von neuen Lieferanten vor einer Auftragsvergabe durch ein LPA/FPA inkl. N93A12-Fragebogen konsequent geprüft, auch wenn Fire-Fighting oder Sonderprojekte Priorität haben?)</p>
<p>Ermöglichen die alltäglichen Arbeitsbedingungen eine erfolgreiche <u>Umsetzung</u> von Zielen bezüglich CSR im Lieferantenmanagement?</p>

Tabelle 13: Indikatoren *Situatives Dürfen*

5.1.2 Vorbereitung und Bereinigung der Rohdaten

Um die spätere Auswertung anhand bestimmter Verfahren vorzubereiten, musste zunächst der Datensatz analysiert und im weiteren Verlauf die Stichprobe charakterisiert werden. Daraufhin wurde ermittelt, inwieweit die Stichprobe verzerrt sein und wie die Güte der Konstrukte überprüft werden könnte.

Im Mittelpunkt der Datensatzanalyse stand zunächst der Umgang mit fehlenden beziehungsweise problembehafteten Daten und die Analyse der Verteilung der Daten.

Sobald die Daten aus einer quantitativen Befragung vorliegen, sollte zunächst festgelegt werden, wie mit fehlenden Werten umzugehen ist. Dabei ist festzulegen, unter welchen Umständen komplette Datensätze auszuschließen sind beziehungsweise wie mit fehlenden Daten in verbleibenden Datensätzen zu verfahren ist.

Fehlende Werte können als Zeichen von geringer Motivation - bezüglich des Themas oder aufgrund einer suboptimalen Erhebungsmethodik - gewertet werden. Hierzu wird

empfohlen, Datensätze mit mehr als 30% fehlenden Einzelwerten komplett aus der weiteren Auswertung auszuschließen.⁶⁹⁸ Bei Datensätzen mit tolerierten Fehlwerten bieten sich folgende Optionen für das weitere Vorgehen:

- Ignorieren der fehlenden Daten
- Imputation der fehlenden Daten
- Methodenmodifikation⁶⁹⁹

Nach Ausschluss zweifelhafter Datensätze gilt es, die Verteilungseigenschaften zu prüfen. Als erstrebenswert ist hierbei eine Normalverteilung anzusehen, da diese gegenüber anderen Verteilungsformen bessere Auswertungsmöglichkeiten bietet.

Die Charakterisierung der ursprünglichen Stichprobe ist eine wichtige Grundvoraussetzung, um die effektive Stichprobe kategorisieren zu können. Die Stichprobe der vorliegenden Arbeit kann in folgende Gruppen untergliedert werden:

- Industriebranche
- Staatsangehörigkeit
- Einkaufsposition
- Arbeitszeit im Einkauf
- Wunsch nach Umsetzung von CSR-Assessments bei Lieferanten
- Bisherige Umsetzung von CSR-Assessments bei Lieferanten

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Analyse auf Verzerrung der Daten. Eine solche Verzerrung, auch „bias“ genannt, kann dazu führen, dass die Interpretation der Ergebnisse unzulässig ist. In dieser Arbeit werden zwei relevante Formen der Verzerrung unterschieden: Die Schweigeverzerrung (Non-response bias) sowie die Methodenverzerrung (Common-method bias).⁷⁰⁰

Die Schweigeverzerrung bezeichnet die Reduktion der ursprünglich geplanten Stichprobe auf die effektive (Rückläufer-)Stichprobe. Trotz der nicht empfangenen Datensätze sollte die effektive Stichprobe immer noch als repräsentativ erachtet werden können, um die Ergebnisse später generalisieren zu können.⁷⁰¹ Das hierbei gängige Verfahren ist die Prüfung, ob sich frühe von späten Antworten unterscheiden. In diesem Fall wird davon ausgegangen, dass die späten Antworten den gegebenenfalls fehlenden Antworten ähnlicher sind als die frühen Antworten. Falls sich also späte Antworten von frühen Antworten

⁶⁹⁸ Vgl. Cohen, J. et al., 2003, S. 433.

⁶⁹⁹ Vgl. Decker, R.; Wagner, R., 2008, S. 64.

⁷⁰⁰ Vgl. Podsakoff, P. M. et al., 2003, S. 879.; Dillman, D. A., 1991, S. 228.

⁷⁰¹ Vgl. Blair, E.; Zinkhan, G. M., 2006, S. 6.

unterscheiden, ist davon auszugehen, dass durch fehlende Antworten eine Verzerrung eintreten würde.⁷⁰²

Die Methodenverzerrung beinhaltet Verzerrungen, die aufgrund von Mängeln der Erhebungsmethode ausgelöst werden und somit bei der Datenerfassung auftreten.⁷⁰³ Um eine Methodenverzerrung auszuschließen, muss zum Beispiel darauf geachtet werden, dass die abhängigen und unabhängigen Variablen im Fragebogen nicht direkt nacheinander abgefragt werden, um den Umfrageteilnehmer nicht zu beeinflussen. Weiterhin sollten wichtige Variablen durch mehrere unterschiedliche Quellen erfragt werden, um objektive Ergebnisse zu gewährleisten.⁷⁰⁴ In Bezug auf die soziale Erwünschtheit des Themas sollte sichergestellt werden, dass den Teilnehmern absolute Anonymität zugesichert wird, um keine befangenen Antworten zu erhalten. Alle Indikatoren wurden über eine einheitliche Likert-Skala erhoben, damit im späteren Verlauf multivariate statistische Analysemethoden angewendet werden konnten, die der Methodenverzerrung ebenfalls entgegenwirken. Im Hinblick auf den erforderlichen Umfang der Stichprobe wird auf das Kapitel 5 verwiesen, da der Mindestumfang abhängig von der Komplexität des Strukturgleichungsmodells und der statistischen Auswertungsmethode ist. Daher wird an dieser Stelle hierzu keine generelle Aussage getroffen.

5.1.3 Reduktion einzelner Items auf übergeordnete Faktoren

Die Güteprüfung von reflektiven Konstrukten bietet im Vergleich zur Güteprüfung von formativen Konstrukten eine breite Auswahl von anerkannten Prüfungsverfahren.⁷⁰⁵ Dabei sollten die reflektiven Indikatoren eines Konstrukts austauschbar sein. Ist dies nicht der Fall, liegen möglicherweise innerhalb der Indikatoren mehrere Dimensionen vor. In diesem Fall muss das Eingangskonstrukt in mehrere Konstrukte unterteilt werden. Prinzipiell wird empfohlen, Datensätze einer Faktorenanalyse zu unterziehen.⁷⁰⁶ Ziel der explorativen Faktorenanalyse ist, eine größere Anzahl von Items auf wenige übergeordnete Faktoren zu reduzieren um somit Interpretationsansätze zu vereinfachen.⁷⁰⁷ Die explorative Faktorenanalyse zeigt die Anzahl der zugrundeliegenden Faktoren auf und stellt dar, inwieweit einzelne Items auf diese Faktoren laden, das heißt mit ihnen korrelieren. Dabei

⁷⁰² Vgl. Dillman, D. A., 1991, S. 228.

⁷⁰³ Vgl. Söhnchen, F., 2007, S. 141.

⁷⁰⁴ Vgl. Podsakoff, P. M. et al., 2003, S. 881 ff.

⁷⁰⁵ Vgl. Riemenschneider, M., 2006, S. 233 ff.

⁷⁰⁶ Vgl. Bollen, K.; Lennox, R., 1991, S. 308.

⁷⁰⁷ Vgl. Hüttner, M.; Schwarting, U., 2008, S. 243.

können die reduzierten Faktoren als Koordinatenachsen in einem mehrdimensionalen Raum verstanden werden, wobei sich die Anzahl der Dimensionen aus der Anzahl der reduzierten Faktoren ergibt. Um von Eindimensionalität zu sprechen, sollten die Faktorladungen auf nur einem Faktor größer als 0,4 sein und das sogenannte Eigenwertkriterium (EW) den Wert 1 überschreiten.⁷⁰⁸ Durch Rotation der Koordinaten kann man nun den Abstand der einzelnen Items zu den Faktoren variieren, damit sich die Faktorladungen maximal erhöhen. Somit kann eine Zuordnung der Items zu verschiedenen Dimensionen erreicht werden.⁷⁰⁹

Das Resultat einer explorativen Faktorenanalyse nach einer orthogonalen Rotation (Varimax) ist eine Strukturmatrix mit x Faktoren (Dimensionen) und y Items. Dabei entsprechen die Faktoren den Konstrukten. Für jedes Item wird innerhalb der Matrix angezeigt, inwieweit es auf welchen Faktor lädt, das heißt mit ihm korreliert. Hierbei wird versucht, jedes Item innerhalb der Faktorenanalyse einer der Dimensionen zuzuordnen. Als erstrebenswert bezüglich der minimalen Faktorladung auf den eigenen Faktoren gilt ein Wert größer als 0,4. Darüber hinaus wird auch die alternative Güteprüfung der internen Konsistenz nach Cronbachs Alpha empfohlen, einem weit verbreiteten Analyseverfahren, das die Konstruktreliabilität misst.⁷¹⁰ Hierbei wird die interne Konsistenz der einzelnen Gruppen von Items berechnet, die einem Konstrukt zugeordnet wurden. Die interne Konsistenz besagt, inwieweit diese Items zueinander konsistent sind. Cronbachs Alpha kann Werte kleiner/gleich 1 annehmen, wobei ein Wert größer als 0,7 als empfehlenswert angesehen wird.⁷¹¹ Dabei hängt der Wert von Cronbachs Alpha mit der Anzahl der Items zusammen und berücksichtigt keine Messfehler.⁷¹²

Gegenüber der explorativen Faktorenanalyse und Cronbachs Alpha wird allerdings kritisch angemerkt, dass sie rein statistische Verfahren sind und logische, persönliche Gesichtspunkte keinen Einfluss finden. Daher wird abgeraten, nur aufgrund der Ergebnisse von Cronbachs Alpha und der explorativen Faktorenanalyse bereits Items auszuschließen. Vielmehr sollte der gesunde Menschenverstand hierbei ebenfalls zum Tragen kommen.⁷¹³

⁷⁰⁸ Vgl. Homburg, C.; Giering, A., 1996, S. 8.

⁷⁰⁹ Vgl. Hüttner, M.; Schwarting, U., 2008, S. 254 f.

⁷¹⁰ Vgl. Cortina, J. M., 1993, S. 98 f.

⁷¹¹ Vgl. Homburg, C.; Giering, A., 1996, S. 8.

⁷¹² Vgl. Heitmann, M., 2006, S. 183.

⁷¹³ Vgl. Bollen, K.; Lennox, R., 1991, S. 221 f.

5.2 Die Clusteranalyse als strukturentdeckendes Verfahren

Im folgenden Abschnitt wird erläutert, wie Clusteranalysen als multivariate strukturentdeckende Verfahren angewendet werden, was im Vorfeld zu beachten ist und wie im Nachhinein eine Güteprüfung durchgeführt wird.

5.2.1 Zielsetzung und Anforderungen

Als Clusteranalysen bezeichnet man verschiedene Verfahren, um die interne Homogenität von Datensätzen zu prüfen. Sie sind bevorzugte Verfahren, falls der Prozess der Datensegmentierung als sehr komplex erscheint.⁷¹⁴ JENSEN (2008) beschreibt strukturentdeckende Clusteranalysen wie folgt: „Die Clusteranalyse ist ein Verfahren, um Untersuchungsobjekte nach deren Ähnlichkeit bezüglich ausgewählter Merkmale in Gruppen zu klassifizieren, wobei die Anzahl der Gruppen und deren geometrische Form unbekannt ist.“⁷¹⁵

BORTZ (2005) fasst die Zielsetzung konkreter zusammen: „... wobei die Cluster intern möglichst homogen und extern möglichst gut voneinander separierbar sein sollen.“⁷¹⁶

Die Eingruppierung von Untersuchungsobjekten in Clustergruppen erfolgt anhand von Variablen. Die Variablen werden innerhalb von übergeordneten Clustern gruppiert. Dabei gehen partitionierende Verfahren von einer vorgegebenen Startposition der Cluster aus. Alternativ dazu fassen hierarchische Verfahren die Datensätze Schritt für Schritt zu neuen Clustergruppen zusammen, ausgehend von der feinsten Partitionierung.⁷¹⁷ BORTZ (2005) empfiehlt prinzipiell den Einsatz von hierarchischen Clusterverfahren.⁷¹⁸

Je größer die Anzahl der Untersuchungsobjekte, desto größer ist normalerweise auch die Anzahl der Cluster.⁷¹⁹ Dabei werden Elemente entweder nach ihren Ähnlichkeitsmerkmalen gruppiert oder iterativ durch einzelne Optimierungsschritte optimiert.⁷²⁰

⁷¹⁴ Vgl. Homburg, C.; Krohmer, H., 2003, S. 313.

⁷¹⁵ Jensen, O., 2008, S. 337.

⁷¹⁶ Bortz, J.; Döring, N., 2005, S. 565.

⁷¹⁷ Vgl. Bortz, J.; Döring, N., 2005, S. 571.

⁷¹⁸ Vgl. Bortz, J.; Döring, N., 2005, S. 575.

⁷¹⁹ Vgl. Abramowitz, M.; Stegun, I. A., 1974, S. 835.

⁷²⁰ Vgl. Everitt, B. S., 1993, S. 94.

Anforderungen

Prinzipiell sind die Anforderungen an den Datensatz vergleichsweise gering, allerdings wird davor gewarnt, diese zu unterschätzen und somit Ergebnisverzerrungen zu provozieren. „Most cluster analysis methods are relatively simple procedures that in most cases, are not supported by an extensive body of statistical reasoning.“⁷²¹

Die für den Datensatz geltenden Anforderungen werden im Folgenden aufgeführt:

- Die angemessene Anzahl der Variablen
Es sollte darauf geachtet werden, nur solche Variablen in die Clusteranalyse mit einzubringen, die den theoretischen Vorüberlegungen entsprechen. In anderen Worten sollte darauf geachtet werden, dass die Variablen der Clusteranalyse aus theoriegeleiteten Forschungsansätzen stammen und nicht nach dem „Prinzip Hoffnung“ ausgewählt wurden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Cluster interpretierbar sind und sich nicht nach zufälligen Mustern ausrichten.⁷²²
- Die Wahl ausgeglichener Skalenniveaus
Die Breite des Skalenniveaus sollte innerhalb der Daten relativ homogen sein, da ansonsten eine unterschiedlich große Streuung angenommen wird, obwohl diese nur durch die Skalenniveaus verursacht wird und nicht durch reale Effekte. Auch dies kann zu einer Ergebnisverzerrung führen.⁷²³

5.2.2 Durchführung von Clusteranalysen

Bei der Durchführung von Clusteranalysen sind mehrere Arbeitsschritte zu beachten:

Auswahl und Güteprüfung von Variablen

Die theoriegeleitete Zielsetzung der Clusteranalyse im Rahmen dieser Arbeit ist, die Untersuchungsteilnehmer in intrinsisch hoch motivierte Stewards und intrinsisch gering motivierte Agents zu unterscheiden. Zu diesem Zweck werden intrinsische Motivationsaspekte als Eingangsvariablen vorgegeben. Im Folgenden werden drei Variablen aufgeführt:

- Die Ausprägung der persönlichen Motivation, CSR im Einkauf umzusetzen.

⁷²¹ Aldenderfer, M. S.; Blashfield, R. K., 1984, S. 14.

⁷²² Vgl. Ketchen, D. J.; Shook, C. L., 1996, S. 443.

⁷²³ Vgl. Backhaus, K. et al., 2006a, S. 549 ff.

- Das Ausmaß, in dem der Mitarbeiter seiner Meinung nach Verantwortung für die Einhaltung von CSR-Standards bei Lieferanten übernimmt.
- Die Ausprägung der persönlichen Demotivation, falls bei Lieferanten CSR-Standards nicht eingehalten werden.

Weiterhin wurde ein Indikator aus dem Fragebogen hinzugezogen:

- Die Notwendigkeit aus Sicht des Befragten, Mitarbeiter bezüglich CSR im Einkauf zusätzlich motivieren zu müssen.

Beseitigung von Ausreißern

Die Beseitigung von Ausreißern erfolgt über das sogenannte Single-Linkage-Verfahren. Das Verfahren verkettet im Rahmen eines agglomerativen Algorithmus die Objekte anhand ihrer Ähnlichkeit miteinander.⁷²⁴ Die Ähnlichkeit wird hierbei durch die sogenannte euklidische Distanz zwischen den nächstliegenden Objekten definiert.⁷²⁵ Objekte mit einer hohen euklidischen Distanz sind im Dendrogramm sehr gut zu erkennen. Sie werden letztendlich als Ausreißer definiert und gegebenenfalls im weiteren Verlauf ausgeschlossen.⁷²⁶ Das Single-Linkage-Verfahren gehört zu den hierarchischen Verfahren.

Definition und Zuordnung der Clusteranzahl

Die Anzahl und Zuordnung der relevanten Cluster wird mithilfe des sogenannten Ward-Verfahrens definiert.⁷²⁷ Im Rahmen dieses Verfahrens werden immer mehr Datensätze zu übergeordneten Clustern zusammengefasst. Dabei wird mithilfe des agglomerativen Algorithmus untersucht, inwieweit sich die Heterogenität innerhalb einzelner Cluster durch weitere Hinzunahmen von Datensätzen erhöht oder verringert. Ziel ist es, die geringstmögliche Heterogenität innerhalb einzelner Cluster zu erreichen. Das Maß der Heterogenität wird hierbei im Rahmen des Ward-Verfahrens als Fehlerquadratsumme bezeichnet.⁷²⁸

Ableitung von Ergebnissen

Um die entstandenen Cluster näher zu untersuchen und dementsprechende Erkenntnisse abzuleiten, können die zur Clusterbildung herangezogenen Variablen für jedes Cluster

⁷²⁴ Vgl. Backhaus, K. et al., 2006a, S. 530.

⁷²⁵ Vgl. Backhaus, K. et al., 2006a, S. 503 ff.

⁷²⁶ Vgl. Jensen, O., 2008, S. 347.

⁷²⁷ Vgl. Jensen, O., 2008, S. 348.

⁷²⁸ Vgl. Backhaus, K. et al., 2006a, S. 522.

zum Beispiel anhand von Boxplot-Darstellungen gezeigt werden. Eine solche vergleichende Betrachtung der Variablen zwischen den resultierenden Clustern ermöglicht eine Interpretation in Bezug auf unterschiedliche Grundlagen der Cluster. Falls dies erfolgreich ist, können diese Cluster genutzt werden, um im weiteren Verlauf diesbezügliche Hypothesen zu prüfen. Im Rahmen dieser Arbeit sollten durch die Interpretation Agents und Stewards in der Stichprobe identifiziert werden.

5.2.3 Güteprüfung der Ergebnisse

Die Güteprüfung von Clusteranalysen stellte lange eine Herausforderung dar: „... perhaps most troubling is the fact that, unlike techniques such as regression and analysis of variance, cluster analysis does not offer a test statistics (such as F-statistics) that provides a clear answer regarding the support or lack of support of a set of results for a hypothesis of interest.“⁷²⁹

Allerdings gibt es inzwischen Richtlinien, die zur Güteprüfung von Stabilität und Validität herangezogen werden können.

Validitätsprüfung der gebildeten Cluster

„Eine Clusterlösung wird dann als valide bezeichnet, wenn vermutete Zusammenhänge zwischen den Clustern und Außenkriterien empirisch zutreffen.“⁷³⁰ Wenn sich also Unterschiede zwischen verschiedenen Clustern, gemessen an der Effektgröße, gut mit den theoretischen Erkenntnissen interpretieren lassen, spricht das für die Validität der Clusterpartitionierung.

Interpretation und Erkenntnisfortschritt

Um sicherzugehen, dass das Ergebnis der Clusteranalyse wichtige Beiträge zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt liefert, sind zunächst weitere logische Tests erforderlich. Es wird geprüft, ob einzelne Cluster gegebenenfalls im Rahmen der Interpretation unterschiedliche Aussagen hervorbringen.⁷³¹

⁷²⁹ Ketchen, D. J.; Shook, C. L., 1996, S. 442.

⁷³⁰ Bacher, J., 2001, S. 88.

⁷³¹ Vgl. Schögel, M., 2006, S. 249 ff.

5.3 Das Strukturgleichungsmodell als strukturprüfendes Verfahren

Im folgenden Kapitel wird die Methodik von wissenschaftlichen Analyseverfahren erläutert, die den Wirkungszusammenhang zwischen Konstrukten untersuchen. Dazu werden alternative Verfahren im Hinblick auf Zielsetzung und Anforderungen miteinander verglichen. Daraufhin wird begründet, welches Verfahren im Rahmen dieser Arbeit zum Tragen kommt. Im Anschluss wird auf die Güteprüfung des ausgewählten Verfahrens eingegangen.

5.3.1 Zielsetzung und Anforderungen

Zielsetzung

In der Wissenschaft wird zwischen strukturentdeckenden und strukturprüfenden Analyseverfahren unterschieden.⁷³²

Strukturprüfende Verfahren haben das Ziel, kausale Abhängigkeiten zwischen multiplen, nicht direkt beobachtbaren Konstrukten zu untersuchen.⁷³³ Ein gängiges strukturprüfendes Verfahren ist zum Beispiel das lineare Strukturgleichungsmodell beziehungsweise Structural Equation Model (SEM).⁷³⁴ Pfadmodelle gelten als Spezialfälle von SEMs.⁷³⁵

Strukturgleichungsmodelle bestehen aus einem Strukturmodell und einem Messmodell. Das Strukturmodell als sogenanntes inneres Modell stellt die Beziehungen zwischen den nicht beobachtbaren Konstrukten dar.⁷³⁶ Das Messmodell als sogenanntes äußeres Modell bezeichnet den Wirkungszusammenhang zwischen den nicht beobachtbaren Konstrukten und den zugehörigen Indikatoren. Als einfache optische Erläuterung wird in Abbildung 44 auf eine Darstellung gemäß der LISREL-Notation zurückgegriffen.⁷³⁷

⁷³² Vgl. Backhaus, K. et al., 2006a, S. 7.

⁷³³ Vgl. Haenlein, M.; Kaplan, A. M., 2004, S. 285.

⁷³⁴ Vgl. Krafft, M.; Haase, K.; Siegel, A., 2003, S. 95 f.

⁷³⁵ Vgl. Scholderer, J.; Balderjahn, I., 2006, S. 58.

⁷³⁶ Vgl. Homburg, C.; Klarmann, M.; Pflesser, C., 2008, S. 554.

⁷³⁷ Vgl. Backhaus, K. et al., 2006a, S. 341 ff.

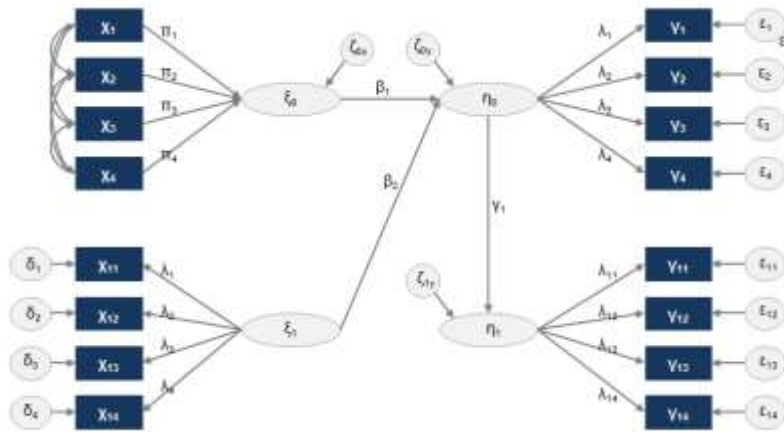


Abbildung 44: Darstellung eines Strukturgleichungsmodells⁷³⁸

Hierbei stehen die Konstrukte im Mittelpunkt, welche als Ellipsen dargestellt sind. Auf der rechten Seite entsprechen sie endogenen Konstrukten, auf der linken Seite exogenen Konstrukten. Die Vierecke stellen die dazugehörigen Indikatoren dar. Falls reflektive Indikatoren zur Anwendung kommen, werden die dazugehörigen Residualkonstrukte als Kreise dargestellt. Weiterhin gibt es gegebenenfalls Residualkonstrukte für endogene Konstrukte, diese sind als Kreise neben den Ellipsen dargestellt. Die Pfeile entsprechen angenommenen Wirkungszusammenhängen.⁷³⁹

In Tabelle 14 werden die Erläuterungen noch einmal kompakt dargestellt.

Symbol	Element
η	Endogene latente Variable
ξ	Exogene latente Variable
x	Indikatoren für eine latente exogene Variable
Y	Residualvariable für eine Indikatorvariable x
δ	Residualvariable für eine Indikatorvariable y
ϵ	Residualvariable für eine latente endogene Variable oder formative Variable
ζ	Standardisierter Pfadkoeffizient zwischen latenter endogener und exogener Variable
β	Standardisierter Pfadkoeffizient zwischen zwei latenten endogenen Variablen
γ	Schätzparameter (Ladung) vom Indikator einer reflektiven latenten Variable
π	Schätzparameter (Gewicht) vom Indikator einer formativen latenten Variable

Tabelle 14: Erläuterung der Elemente von Strukturgleichungsmodellen⁷⁴⁰

⁷³⁸Diese Darstellung basiert auf Backhaus, K.; Blechschmidt, B.; Eisenbeiss, M., 2006b, S. 361.

⁷³⁹Vgl. Betzin, J.; Henseler, J., 2005, S. 49 ff.

⁷⁴⁰Diese Darstellung basiert auf Backhaus, K.; Blechschmidt, B.; Eisenbeiss, M., 2006b, S. 353.

Anforderungen

Die Art des im Rahmen von Hypothesen angenommenen Wirkungszusammenhangs zwischen Konstrukten stellt die Basis des Strukturgleichungsmodells dar. Daneben gibt es weitere relevante Anforderungen wie den erforderlichen Stichprobenumfang und Möglichkeiten zur mathematischen Darstellung.⁷⁴¹

Strukturgleichungsmodelle gehen von linearen Wirkungszusammenhängen zwischen den im Modell enthaltenen Konstrukten aus. Weiterhin wird von additiven Zusammenhängen zwischen den unabhängigen exogenen Konstrukten und den endogenen abhängigen Konstrukten ausgegangen.⁷⁴²

Der erforderliche Stichprobenumfang ist abhängig von der Komplexität des Modells. Daher gibt es auch keine Standards in Bezug auf eine minimale Stichprobengröße. Allerdings gibt es die Empfehlung von mindestens 150 Datensätzen.⁷⁴³ Im Fall einer zu kleinen Stichprobengröße sind instabile Werte und falsche Schätzungen möglich, dies kann auch zu einer empirischen Unteridentifikation des Modells führen.⁷⁴⁴

In Bezug auf die mathematische Darstellung, die sogenannte Identifikation des Modells, wird unterstrichen, dass ein SEM mehr Informationen als Parameter enthalten muss.⁷⁴⁵

Die konkreten Kriterien zur diesbezüglichen Bewertung hängen von der Art der SEM-Methode ab.⁷⁴⁶

5.3.2 Vergleich und Auswahl relevanter Methoden

Prinzipiell wird im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen in kovarianzbasierte und varianzbasierte Methoden differenziert, wie in Abbildung 45 gezeigt.

⁷⁴¹ Vgl. Backhaus, K. et al., 2006a, S. 353.

⁷⁴² Vgl. Scholderer, J.; Balderjahn, I., 2006, S. 641.

⁷⁴³ Vgl. Anderson, J. C.; Gerbing, D. W., 1984, S. 155 ff.

⁷⁴⁴ Vgl. Backhaus, K. et al., 2006a, S. 711 ff.

⁷⁴⁵ Vgl. Diamantopoulos, A.; Siguaw, J. A., 2000, S. 42.

⁷⁴⁶ Vgl. Herrmann, A.; Huber, F.; Kressmann, F., 2006, S. 42.



Abbildung 45: Strukturanalyseverfahren⁷⁴⁷

Am bekanntesten sind das kovarianzbasierte LISREL-Verfahren (Linear Structural Relations) und das varianzbasierte PLS-Verfahren (Partial Least Squares). In wissenschaftlichen Anwendungen wurde seit den neunziger Jahren primär auf das LISREL-Verfahren zurückgegriffen. Dies ist unter anderem in der vergleichsweise besseren Softwareentwicklung begründet.⁷⁴⁸ Allerdings wird in letzter Zeit wieder zunehmend auf das PLS-Verfahren zurückgegriffen. Der grundlegende Unterschied besteht in den alternativen Verfahren der Modellparameterschätzung.

Das kovarianzbasierte LISREL-Verfahren schätzt die Modellparameter, indem es versucht, eine empirische Kovarianzmatrix der Indikatoren bestmöglich zu reproduzieren. Dazu werden gleichnamige LISREL-Softwareverfahren genutzt, die ursprünglich auf JÖRESKOG (1973) zurückgehen.⁷⁴⁹ Die Verfahren basieren auf der Annahme einer multivariaten Normalverteilung innerhalb der Konstrukte und dass diese eine nicht-deterministische Funktion der jeweiligen Indikatoren sind. Dabei werden Messfehler einzeln abgebildet und im Rahmen des Algorithmus wird eine ganzheitliche Optimierung des Modells durchgeführt.⁷⁵⁰

Das varianzbasierte PLS-Verfahren hingegen nutzt die erhobenen Indikatorenwerte und versucht, damit die Datenstruktur zu replizieren. Das Verfahren basiert auf WOLD (1966) und beinhaltet drei Prozessschritte:⁷⁵¹

⁷⁴⁷ Diese Darstellung basiert auf Hahn, C. et al., 2002, S. 247.

⁷⁴⁸ Vgl. Temme, D.; Kreis, H., 2005, S. 194 f.

⁷⁴⁹ Vgl. Jöreskog, K. G., 1973.

⁷⁵⁰ Vgl. Scholderer, J.; Balderjahn, I., 2006, S. 60 ff.

⁷⁵¹ Vgl. Wold, H., 1966.

1. Im ersten Schritt werden die einem Konstrukt zugeordneten Indikatoren gewichtet. Als Ergebnis erhält damit jedes Konstrukt einen konkreten Wert.
2. Im zweiten Schritt wird zusätzliche eine sogenannte Umgebungsvariable errechnet. Sie resultiert aus der wiederum gewichteten Summe der benachbarten Konstrukte. Sie stellt somit den Zusammenhang zu den anderen Konstrukten dar.
3. Im dritten Schritt werden nun die Gewichtsvektoren errechnet. Dies erfolgt auf Basis des sogenannten Kleinste-Quadrate-Verfahrens.⁷⁵² Die Kleinste-Quadrate-Regression stellt sicher, dass die Umgebungsvariablen ausreichend durch Indikatoren erfasst werden. Dem schließen sich Konvergenz-Testverfahren an. Anschließend können die Parameter des äußeren und des inneren Modells ermittelt werden.⁷⁵³

Im Rahmen von Forschungsvorhaben muss sorgfältig untersucht und begründet werden, ob das LISREL- oder das PLS-Verfahren vorzuziehen ist. Hierbei spielen sowohl verfahrensbezogene als auch machbarkeitsspezifische Aspekte eine Rolle. Gerade die machbarkeitsspezifischen Aspekte sind essentiell, da ein Verfahren nur dann ergebniswirksam sein kann, wenn es im Rahmen der operativen Anwendung allen Anforderungen entsprechen kann. Hierzu gehören unter anderem die Stichprobengröße und die Annahmen über Verteilungseigenschaften sowie formative Operationalisierungen und die Toleranz gegenüber gegebenenfalls wenig validen Indikatoren.⁷⁵⁴

Im direkten Vergleich kann festgehalten werden, dass im PLS-Verfahren keine Annahmen über die Verteilung der Daten notwendig sind, da es im Gegensatz zum LISREL-Verfahren auf dem Regressionsprinzip beruht.⁷⁵⁵ Auch sind die Anforderungen an die Stichprobengröße beim PLS-Verfahren weniger restriktiv. Weiterhin stellt das kovarianzbasierte LISREL-Verfahren zusätzlich höhere Anforderungen an das Messmodell, unter anderem darf hierbei kein Konstrukt formativ begründet sein.⁷⁵⁶ Der PLS-Ansatz erfreut sich aufgrund seiner Vorzüge in letzter Zeit großer wissenschaftlicher Beliebtheit.⁷⁵⁷

In Tabelle 15 sind die beiden Verfahren und die relevanten Kriterien zur Auswahl noch einmal zusammengefasst und gegenübergestellt.

⁷⁵² Vgl. Backhaus, K. et al., 2006a, S. 58.

⁷⁵³ Vgl. Betzin, J.; Henseler, J., 2005, S. 49 ff.; Herrmann, A.; Huber, F.; Kressmann, F., 2006, S. 38.

⁷⁵⁴ Vgl. Herrmann, A.; Huber, F.; Kressmann, F., 2006, S. 37.; Bliemel, F. et al., 2005, S. 11.

⁷⁵⁵ Vgl. Albers, S.; Hildebrandt, L., 2006, S. 16.

⁷⁵⁶ Vgl. Riemenschneider, M., 2006, S. 252.

⁷⁵⁷ Vgl. Scholderer, J.; Balderjahn, I., 2006, S. 57.

Kriterium	LISREL	PLS
Forschungsanliegen	Erklärung eines Hypothesengefüges zwischen latenten Konstrukten	Erklärung der Veränderungen in einer bzw. mehreren Zielvariablen
Formative Operationalisierungen	nur unter bestimmten Bedingungen	problemlos
Identifikation	Identifikationsprobleme möglich	Keine Identifikationsprobleme, auch bei weniger als 3 Indikatoren
Toleranz gegenüber weniger validen Indikatoren	gering	hoch
Stichprobengröße	„groß“ (ab 150)	„klein“ (ab n von 10 mal maximaler Anzahl der Konstrukte)
Information Criterion	Full Information Criterion	Partial Information Criterion
Theoretische Fundierung	Stärkere Fundierung und breitere theoretische Basis	Schwächere Fundierung und (bisher) schmalere Basis
Annahme über Verteilungseigenschaften	„hart“ (Normalverteilung, andernfalls Inferenzstatistik nicht interpretierbar)	„weich“ (KQ-Schätzung)

Tabelle 15: Gegenüberstellung strukturprüfender Verfahren⁷⁵⁸

Im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojekts sprachen viele Faktoren für die Anwendung des PLS-Verfahrens, auf das letztlich auch die Wahl fiel. Durchgeführt wurde es mithilfe der Software Smart-PLS.⁷⁵⁹ Hintergrund ist unter anderem die Untersuchung mehrerer Zielkonstrukte sowie der problemlose Umgang mit formativ operationalisierten endogenen Konstrukten.

5.3.3 Güteprüfung der Ergebnisse

Im Rahmen der Güteprüfung von PLS-Verfahren sind zwei Schritte zu beachten, die Güteprüfung des Messmodells und die des Strukturmodells.

In Bezug auf die Güteprüfung des Messmodells gibt es zwei relevante Gütekriterien, die Reliabilität und die Validität.⁷⁶⁰ Hierbei gibt die Reliabilität an, ob die Messergebnisse nur eine geringe Streuung aufweisen und sich somit vermutlich auf nur ein Konstrukt beziehen. Die Validität gibt an, ob sich die Messergebnisse wirklich auf das Konstrukt beziehen, das gemessen werden soll. Abbildung 46 soll die Bedeutung der Gütekriterien verdeutlichen.

⁷⁵⁸ Diese Darstellung basiert auf Lohbeck, A. K., 2009, S. 99.

⁷⁵⁹ www.smartpls.de

⁷⁶⁰ Vgl. Himme, A., 2007, S. 375.

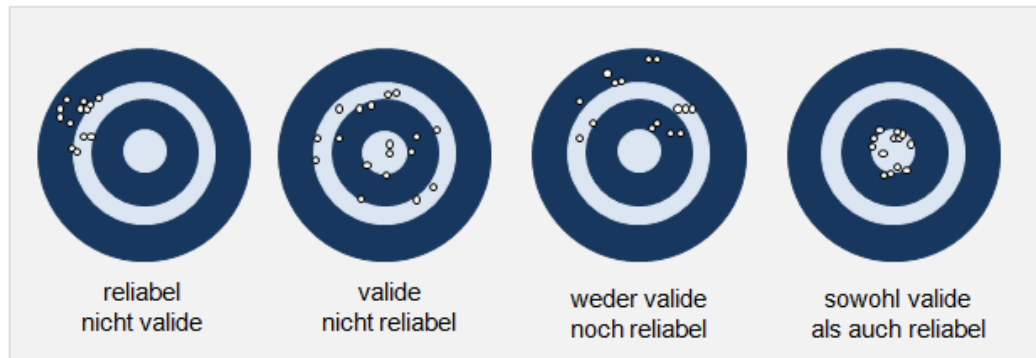


Abbildung 46: Darstellung der Gütekriterien Reliabilität und Validität⁷⁶¹

Die Güteprüfung des Messmodells wird, je nachdem ob formative oder reflektive Konstrukte gemessen werden sollen, unterschiedlich gehandhabt.

Die Güteprüfung bei formativen Konstrukten bezieht sich zunächst auf die Prüfung der Multikollinearität, also das Ausmaß der linearen Abhängigkeit, über den Konditionsindex (KI) und den Variance Inflation Factor (VIF). Der KI sollte dabei nicht größer als 30 sein. Der VIF sollte nicht größer als 10 sein.⁷⁶² Wenn die kritischen Werte von KI und VIF überschritten werden, muss man von Multikollinearität ausgehen. Im Fall von Multikollinearität wird empfohlen, die Indikatoren über das arithmetische oder geometrische Mittel zu vereinen oder sie aus dem Messmodell zu eliminieren.⁷⁶³ Damit soll sichergestellt werden, dass keine Verzerrung im Rahmen der multiplen Regression zur Bestimmung des Messmodells stattfindet.⁷⁶⁴

Die spätere Reliabilitätsgüteprüfung des Messmodells sollte im Anschluss an die Multikollinearitätsprüfung durchgeführt werden. Dabei soll die Indikatorenengewichtung einen Wert größer als 0,1 aufzeigen, mit einem t-Wert größer als 1,96.⁷⁶⁵ Die Konsequenz einer Indikatorenengewichtung mit einem überschrittenen Grenzwert wird in der Wissenschaft unterschiedlich betrachtet. Es wird empfohlen, Indikatoren nicht automatisch auszuschließen, da somit die Aussage des Gesamtkonstrukts reduziert werden würde. Stattdessen wird eine kritische Fall-zu-Fall-Betrachtung empfohlen.⁷⁶⁶

⁷⁶¹ Diese Darstellung basiert auf Hardesty, D. M.; Bearden, W. O., 2004, S. 99.

⁷⁶² Vgl. Belsley, D. A., 1991, S. 139.

⁷⁶³ Vgl. Krafft, M.; Götz, O.; Liehr-Gobbers, K., 2005, S. 78.

⁷⁶⁴ Vgl. Christophersen, T.; Grape, C., 2007, S. 112 ff.

⁷⁶⁵ Vgl. Christophersen, T.; Grape, C., 2007, S. 112.

⁷⁶⁶ Vgl. Bollen, K.; Lennox, R., 1991, S. 308.

Die Güteprüfung bei reflektiven Konstrukten ist im Rahmen dieser Arbeit nicht erforderlich, da die Konstrukte im betrachteten Strukturgleichungsmodell nur aus einem Indikator bestehen und sich die Frage nach Validität und Reliabilität somit nicht stellt.

Die Güteprüfung des Strukturmodells soll bewerten, inwieweit die exogenen, unabhängigen Konstrukte einen signifikanten Einfluss auf die endogenen, abhängigen Konstrukte haben. Die Güteprüfung wird über zwei Indikatoren ermittelt: den t-Wert als Urteil über die Signifikanz der Pfadbeziehung und das Bestimmtheitsmaß R^2 .

Der t-Wert als Signifikanzindikator für Pfadbeziehungen steht im Fokus der Beurteilung der Nullhypothese. Diese besagt, dass es keinen direkten Zusammenhang zwischen den Konstrukten gibt. Der letztendlich tolerable Wert hängt von dem gewählten Signifikanzniveau und den Freiheitsgraden ab.⁷⁶⁷ Gemäß wissenschaftlichen Standardtabellen kann für einen zweiseitigen Test mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 5% im Rahmen eines Modells mit mehr als 120 Freiheitsgraden ein Wert von 1,965 angewendet werden. Bei einseitigen Tests zum Niveau 5% liegt dieser Wert bei 1,645.⁷⁶⁸ Zur Bestimmung des t-Werts kommt oftmals das sogenannte Bootstrapping-Verfahren zum Einsatz. Bootstrapping steht dabei für wiederholte und unabhängige Statistiken, die aus einer Ziehung von zusätzlichen Stichproben aus den vorhandenen Datensätzen resultieren. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden 5.000 zusätzliche Stichproben für das Bootstrapping-Verfahren gezogen.

Das Bestimmtheitsmaß R^2 gibt Auskunft darüber, inwieweit die Varianz der abhängigen endogenen Konstrukte durch die unabhängigen exogenen Konstrukte erklärt werden kann. Als Richtwert für das Bestimmtheitsmaß wird normalerweise der Wert 0,3 herangezogen.⁷⁶⁹

5.4 Kreuztabellen, Chi-Quadrat-, Levene- und t-Test

Um Zusammenhänge in Bezug auf Agents und Stewards sowie aktive Führung und Laissez-faire-Führung statistisch zu prüfen, wurden Kreuztabellen erstellt und mittels verschiedener Tests geprüft. Im Rahmen dieser Arbeit wurden alle Signifikanztests auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ durchgeführt.

⁷⁶⁷ Vgl. Herrmann, A.; Huber, F.; Kressmann, F., 2006, S. 61.

⁷⁶⁸ Vgl. Stöcker, H. H., 1999, S. 696.; Chin, W.; Newsted, P., 1999, S. 312.

⁷⁶⁹ Vgl. Chin, W.; Newsted, P., 1999, S. 312.

Chi-Quadrat-Test

Dieser Test überprüft die Unabhängigkeit von zwei untersuchten Variablen. Die Nullhypothese lautet hierbei, dass die Variablen stochastisch unabhängig voneinander sind und somit alle Spaltenanteile in einer Kreuztabelle gleich groß sein sollten, ungleiche Spaltenanteile werden gemäß der Nullhypothese auf zufällige Schwankungen zurückgeführt. Wird die Nullhypothese widerlegt, besteht eine Abhängigkeit der untersuchten Variablen.⁷⁷⁰

t-Test

Der t-Test prüft anhand der Mittelwerte von Stichproben, inwieweit diese sich voneinander unterscheiden. Hierzu sollte die untersuchte Variable in beiden Stichproben normalverteilt sein, wobei der Test bei größeren Stichproben relativ robust gegenüber nicht-normalverteilten Daten ist. Weiterhin sollten keine Varianzunterschiede vorliegen. Ein signifikanter t-Test widerlegt die Nullhypothese und belegt Mittelwert-Unterschiede zwischen den Stichproben.⁷⁷¹

Levene-Test

Dieser Signifikanztest überprüft die Varianzhomogenität zweier Stichproben. Hierfür müssen die Stichproben nicht unbedingt normalverteilt sein.⁷⁷² Als Prüfmaß wird der F-Wert berechnet, mit dem die Nullhypothese getestet wird.⁷⁷³ Ist der Levene-Test nicht signifikant, wird die Nullhypothese bestätigt, wonach sich die Varianzen nicht signifikant unterscheiden.⁷⁷⁴

5.5 Ablauf der empirischen Erhebung

Nun wird die Durchführung der empirischen Untersuchung beschrieben. Dazu gehören die Auswahl des zu untersuchenden Unternehmens anhand eines Unternehmensbenchmarks, die Generierung des Fragebogens sowie dessen Pretest, die Beschreibung der Stichprobe und letztendlich die Datenerhebung selbst. Zunächst soll aber die Wahl der Form der Datenerhebung beschrieben werden.

⁷⁷⁰ Vgl. Benninghaus, H., 2005, S. 206 ff.

⁷⁷¹ Vgl. Bortz, J.; Döring, N., 2005, S. 139 ff.

⁷⁷² Vgl. Bortz, J.; Döring, N., 2005, S. 286.

⁷⁷³ Vgl. Brosius, F., 2006, S. 402.

⁷⁷⁴ Vgl. Dayton, C. M., 1970, S. 34.

Abbildung 47 zeigt die Methodenhierarchie.

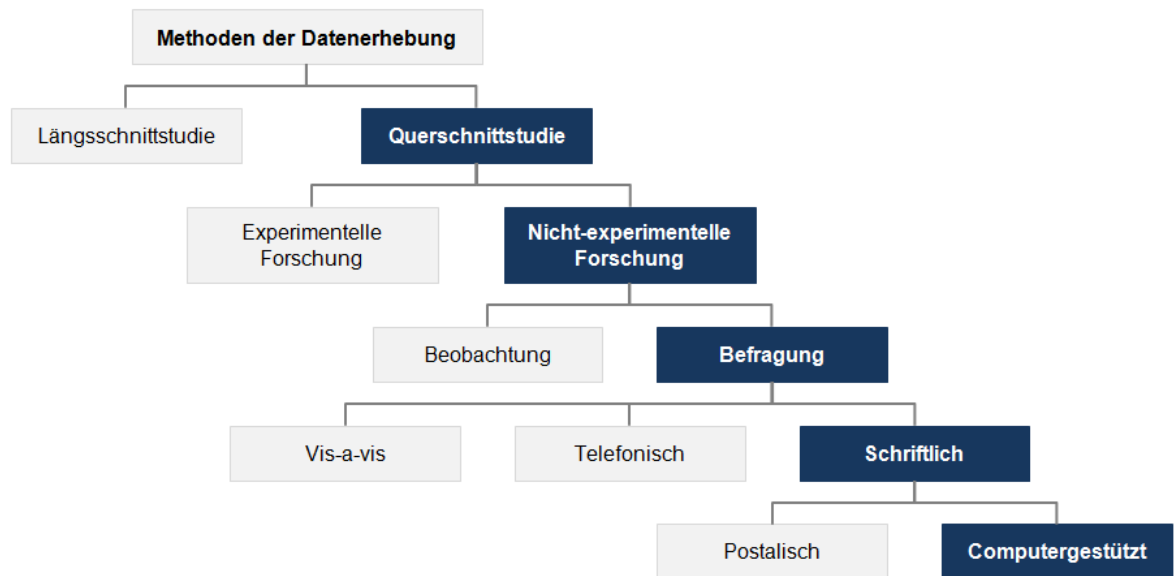


Abbildung 47: Hierarchie von Datenerhebungsmethoden⁷⁷⁵

Im Rahmen dieser Arbeit sollten Wirkungszusammenhänge zwischen organisatorischen Rahmenbedingungen, persönlicher Motivationsstruktur und der Umsetzung von CSR im Einkauf innerhalb einer bestimmten Situation gefunden werden. Daher wurde die Form der Querschnittsstudie gewählt, die sich in einer einmaligen Datenerhebung ausdrückt. Eine Längsschnittstudie wäre für den Themenkomplex sicherlich ebenfalls hochinteressant. Diese müsste aber über einen längeren Zeitraum hinweg durchgeführt werden, was den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte. Darüber hinaus wurde ein nicht-experimenteller Ansatz gewählt, da experimentelle Elemente wie Manipulations- oder Kontrollmöglichkeiten bei der Datenerhebung in Unternehmen nicht gewünscht sind.⁷⁷⁶ Im Rahmen von nicht-experimenteller Forschung sind Befragungen ein etabliertes Mittel zum Zweck, das besonders in der Sozialforschung zum Einsatz kommt. Die Beobachtung konnte ausgeschlossen werden, da elementare Modellkonstrukte wie zum Beispiel die intrinsische Motivation nicht beobachtbar sind. Es wurde eine schriftliche Befragung durchgeführt, da hierbei die Informationen der Befragten direkt festgehalten werden. Somit kann keine

⁷⁷⁵ Diese Darstellung basiert auf Odekerken-Schröder, G., 1999, S. 84.

⁷⁷⁶ Vgl. Algesheimer, R., 2004, S. 247 f.

Verzerrung oder Datenänderung durch den Befragenden stattfinden. Die objektiven Daten liegen weiterhin in Form von dokumentierten Fragebögen vor und können eingesehen werden.

Bei der schriftlichen Datenerfassung wurde auf ein computergestütztes Verfahren zugegriffen, um die Vorteile bei der Datenaufbereitung und -verarbeitung optimal zu nutzen. So konnten zum Beispiel Daten direkt in Microsoft Excel überspielt und von der PLS-Software importiert werden.⁷⁷⁷ Gerade bei größeren Datenmengen ist dies ein bemerkenswerter Vorteil. Weiterhin bieten sich Vorteile wie zum Beispiel die bessere Lesbarkeit. In der schriftlichen Datenerhebung geht der Trend immer stärker zur Onlinebefragung.⁷⁷⁸ Kritisch wird hierzu bemerkt, dass bei Onlinebefragungen die Repräsentativität der Stichprobe in vielen Fällen anzuzweifeln ist.⁷⁷⁹ So sind bestimmte demografische Gruppen eher mit Computern und Onlinetools vertraut und bereit, diese zu verwenden. Für diese Arbeit traf der Kritikpunkt nicht zu, da die Onlinebefragung bei Trainingsteilnehmern aller Altersklassen durchgeführt wurde. Falls notwendig wurde dabei persönliche Hilfestellung zu dem Onlinetool gegeben.

5.5.1 Die Unternehmensauswahl anhand eines Benchmarks

In diesem Abschnitt soll erläutert werden, anhand welcher Kriterien und Methoden ein Unternehmen für die empirische Datenerhebung ausgewählt wurde. Ein Kriterium zur Unternehmensauswahl war das Vorhandensein einer internationalen Einkaufsorganisation mit hohem Einkaufsanteil in Emerging Markets. Weiterhin sollte das aktuelle Niveau der Umsetzung von CSR im Einkauf nicht dem Zielniveau der Unternehmensführung entsprechen. Außerdem musste sichergestellt sein, dass das Unternehmen bezüglich seiner Struktur und Prozesse keinen Exotenstatus innehat, um eine spätere Verallgemeinerung der Ergebnisse zu ermöglichen. Um ein solches Unternehmen zu identifizieren, wurde ein branchenübergreifender Unternehmensbenchmark durchgeführt. Dieser sollte zunächst einen generellen Überblick über die Ausprägung von CSR im Einkauf verschaffen.

Durch die Globalisierung der Märkte hat sich der Wettbewerb zwischen global agierenden Unternehmen deutlich intensiviert. Um unter diesen Rahmenbedingungen erfolgreich

⁷⁷⁷ www.office.com

⁷⁷⁸ Vgl. Scheffler, H., 1999, S. 72.

⁷⁷⁹ Vgl. Homburg, C.; Krohmer, H., 2003, S. 200 f.

sein zu können, ist Flexibilität und Orientierung am internationalen Wettbewerb erforderlich. In diesem Zusammenhang hat sich seit den Achtzigerjahren der Benchmarkprozess als effektives Hilfsmittel etabliert.⁷⁸⁰

Benchmarking wird hierbei als Instrument angesehen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Dabei stellt sich die zentrale Frage: „Was machen die anderen besser? Und vor allem ... wie machen sie es besser?“⁷⁸¹ Dabei werden gerade externe Partner herangezogen, um Vergleiche über Bereiche, Funktionen, Prozesse sowie Leistungen und Produkte anzustellen.⁷⁸² HORVÁRTH und HERTER (1992) beschreiben den Benchmark als einen „... kontinuierlichen Prozess, bei dem Produkte, Dienstleistungen und insbesondere Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen über mehrere Unternehmen hinweg verglichen werden. Dabei sollen die Unterschiede zu anderen Unternehmen offen gelegt, die Ursache für die Unterschiede und Möglichkeiten zu Verbesserung aufgezeigt sowie wettbewerbsorientierte Zielvorgaben ermittelt werden. Der Vergleich findet dabei mit Unternehmen statt, die die zu untersuchende Methode oder den Prozess hervorragend beherrschen. ... Zielsetzung des Benchmarking ist es, zum ‚Besten der Besten‘ zu avancieren.“⁷⁸³ Dabei erstreckt sich das Benchmarking nicht primär auf den Strategiefindungsprozess, sondern vielmehr auf die Strategieumsetzung.⁷⁸⁴

Abbildung 48 zeigt beispielhaft eine grafische Aufarbeitung von Benchmarkergebnissen, welche die jeweilige Unternehmensleistung gegenüber dem Klassenbesten darstellt. Darauf aufbauend können Effektivität und Leistungsfähigkeit von Organisationen verbessert werden.

⁷⁸⁰ Vgl. Mertins, K., 2004, S. 9.

⁷⁸¹ Straub, R., 1997, S. 45.

⁷⁸² S Vgl. traub, R., 1997, S. 51.

⁷⁸³ Horváth, P.; Herter, R. N., 1992, S. 4.

⁷⁸⁴ Vgl. Watson, G. H., 1993, S. 53.

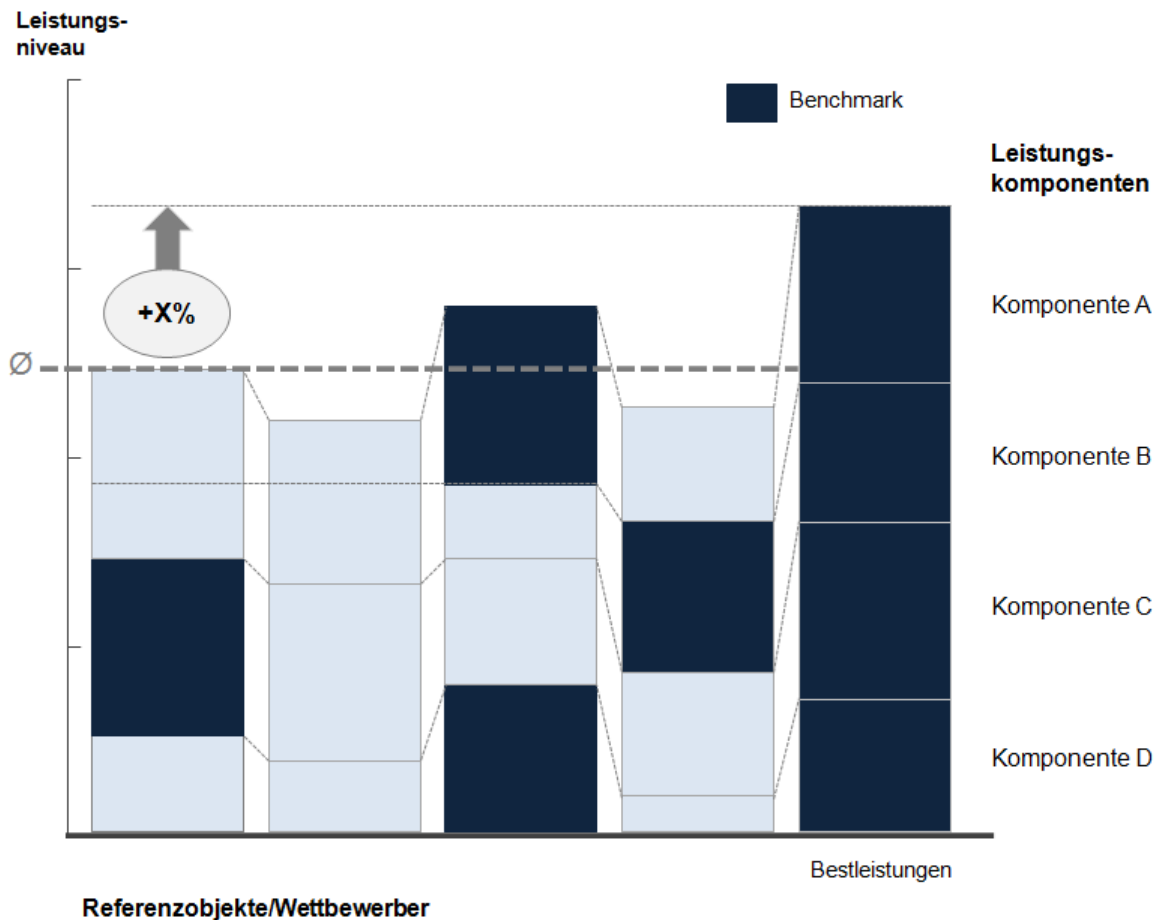


Abbildung 48: Darstellung von Benchmarkergebnissen⁷⁸⁵

Oftmals wird der Fokus auf den Prozess- und Methodenvergleich hervorgehoben. Ein „... Vergleich von Produkten oder Dienstleistungen sowie Prozessen und Methoden mit (mehreren) Unternehmen, um die Leistungslücke zum sog. Klassenbesten (Unternehmen, die Prozesse, Methoden usw. hervorragend beherrschen) systematisch zu schließen.“⁷⁸⁶ Da der Unternehmensbenchmark eine erprobte Methode zum Vergleich von Unternehmensprozessen und -leistungen ist, wurde er im Rahmen dieser Arbeit eingesetzt, um verschiedene Unternehmen konkret im Hinblick auf CSR im Einkauf miteinander zu vergleichen. Dieser Vergleich sollte nicht nur einen Überblick über die generelle Ausprägung von CSR im Einkauf gewähren und als Basis für die Auswahl eines repräsentativen Unternehmens für weiterführende empirische Untersuchungen dienen, sondern es sollten auch die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche gespiegelt und best practices identifiziert werden.

⁷⁸⁵ Diese Darstellung basiert auf Simon, S., 2006, S. 28.

⁷⁸⁶ o.V., 1994, S. 389.

Zunächst werden Historie, Anwendungsformen und Prozesse des Unternehmensbenchmarks beschrieben. Der Ursprung des Benchmarks liegt in Japan.⁷⁸⁷ Nach dem Zweiten Weltkrieg versuchten japanische Unternehmen durch das Kopieren von Produkten und Prozessen die erfolgreich waren, die Marktführung in verschiedenen Bereichen zu erlangen. Damit legte die japanische Industrie zwar den Ursprung für das Benchmarking, wurde allerdings im weiteren Verlauf mit einer verbesserten Methode aus den USA konfrontiert. Anfang der Achtzigerjahre wurde ein Benchmarkingprozess durch das Unternehmen Xerox aus der Not heraus aufgesetzt. Im Vorfeld hatten japanische Wettbewerber dem Unternehmen Marktanteile von bis zu 50% abgerungen. Diese Wettbewerber, wie zum Beispiel Canon und Minolta, stellten vergleichbare Produkte zu deutlich geringeren Kosten her.⁷⁸⁸ Daher startete Xerox ein Projekt zum competitive benchmarking und analysierte nicht nur das finale Produkt, sondern auch die gesamte Wertschöpfungskette. Zum Vergleich wurde ein externes Unternehmen herangezogen, das in Bezug auf die Unternehmensprozesse zwar sehr ähnlich war, aber mit Xerox in keiner Wettbewerbsbeziehung stand. Letztendlich konnten die Fertigungskosten mithilfe des Benchmarks um 50% gesenkt werden.⁷⁸⁹ Der Prozess des Benchmarkings konnte sich aufgrund seiner Effektivität in den folgenden Jahren zunächst in den USA und später international weiter durchsetzen. Die größte Verbreitung fand er in der Industrie, allerdings wurden auch Krankenhäuser, Schulen und andere Organisationen durch das Benchmarking verglichen und auf Leistungsunterschiede aufmerksam gemacht.⁷⁹⁰

In der Literatur gibt es viele unterschiedliche Ansätze, um Benchmarks zu klassifizieren. In dieser Arbeit wird auf die Klassifizierung von GLEICH (2001) eingegangen, da diese sehr umfassend und ausführlich ist.⁷⁹¹ Abbildung 49 zeigt seine Klassifizierungsmethode anhand verschiedener Parameter.

⁷⁸⁷ Vgl. Wobbe, W., 2000, S. 11.

⁷⁸⁸ Vgl. Straub, R., 1997, S. 45.

⁷⁸⁹ Vgl. Leibfried, K. H. J.; McNair, C. J., 1992, S. 35 f.

⁷⁹⁰ Vgl. Wobbe, W., 2000, S. 11.

⁷⁹¹ Vgl. Gleich, R., 2001.

Benchmarking-Parameter	Ausprägung der Parameter				
Leistungsobjekt	Produkte, Dienstleistungen	Methoden, Verfahren, Fähigkeiten	Funktionen, Prozesse	Strategien, Kernkompetenzen	
Leistungsdimension	Qualität	Zeit	Kosten	Kundenzufriedenheit	Sonstige
Benchmarking-partner	intern (z. B. Profit Center)	extern (Konkurrenten)		extern (Gleiche Branche)	extern (Andere Branche)
Erhebungsform	Fremderhebung durch neutrale Stelle		Fremderhebung durch Beteiligte		Eigenerhebung
Erhebungsmethodik	direkt (z. B. Interview, Vor-Ort-Analyse)		indirekt (interne Unterlagen)		indirekt (Externe Unterlage)
Aufbereitungsform	Offene Darstellung		Verdeckte Darstellung		Statistiken Verbandsauswertungen

Abbildung 49: Klassifizierung von Benchmarks⁷⁹²

Grundsätzlich wird in das interne und externe Benchmarking unterschieden.

Das interne Benchmarking greift dabei auf unternehmensinterne Informationen zurück, zum Beispiel den Vergleich verschiedener Unternehmensbereiche. Diese Informationen stehen zwar relativ einfach zur Verfügung, allerdings kann damit kein Vergleich mit den Klassenbesten hergestellt werden.⁷⁹³

Beim Wettbewerbsbenchmarking wird auf Informationen anderer Unternehmen zurückgegriffen, welche mit dem eigenen Unternehmen im Wettbewerb stehen. Je intensiver der Wettbewerb, desto schwieriger dürfte es werden, an Informationen gelangen.⁷⁹⁴

Es ist allerdings üblich, dass sich Unternehmen einer Branche in einem sogenannten branchenbezogenen Benchmarking durch zum Beispiel eine Unternehmensberatung anonymisiert über Trends und Leistungsmaßstäbe in Kenntnis setzen lassen.⁷⁹⁵

Als weitere Form ist branchenübergreifendes Benchmarking zu nennen. Dieses hat Sinn, sofern die Prozesse zwischen unterschiedlichen Branchen vergleichbar sind. Dabei wird davon ausgegangen, dass „... der Prozess der Wertschöpfung über viele unterschiedliche Branchen hinweg auf ähnlichen Merkmalen beruht.“⁷⁹⁶ Laut KARLÖF und ÖSTBLÖM (1993) liegt das Ziel „... in dem Aufspüren von Spitzenleistungen, wo immer sie auch gefunden werden können.“⁷⁹⁷ Ein solches branchenübergreifendes Benchmarking, das auch als Best-in-Class Benchmarking bezeichnet wird, kann gerade dann sinnvoll sein,

⁷⁹² Diese Darstellung basiert auf Gleich, R., 2001, S. 173.

⁷⁹³ Vgl. Mertins, K., 2004, S. 82.

⁷⁹⁴ Vgl. Mertins, K., 2004, S. 87 ff.

⁷⁹⁵ Vgl. Leibfried, K. H. J.; McNair, C. J., 1992, S. 142.

⁷⁹⁶ Mertins, K., 2004, S. 87.

⁷⁹⁷ Karlöf, B.; Östblöm, A., 1993, S. 67.

wenn sich eine andere Branche erwartungsgemäß einen Vorsprung verschafft hat und der zu vergleichende Sachverhalt über unterschiedliche Branchen hinweg homogen ist.⁷⁹⁸ Laut SIMON (2006) verspricht der branchenübergreifende Benchmark „... mit der höchsten Wahrscheinlichkeit die Entdeckung von für die eigene Branche innovativen und somit für den Aufbau von Erfolgspotenzialen gegenüber dem eigenen Wettbewerb entscheidenden Maßnahmen.“⁷⁹⁹ Hierbei spielt das Prozess-Benchmarking eine wichtige Rolle, denn nur mit seiner Hilfe kann das objektive Verbesserungspotenzial von Prozessen transparent gemacht werden.⁸⁰⁰ Der Prozess-Benchmark dient somit dazu, branchenübergreifende Spitzenleistungen zu identifizieren und best practices zu verstehen.⁸⁰¹

Abbildung 50 bewertet verschiedene Erfolgskriterien der vier zuvor genannten Benchmarkformen.

Kriterien	Internes Benchmarking	Wettbewerbs-benchmarking	Branchenbezogenes Benchmarking	Branchen-übergreifendes Benchmarking
Informationsbeschaffung	einfach	schwierig und aufwendig	aufwendig	leicht
Anwendungsbereich	auf alles anwendbar	stark eingeschränkt	eingeschränkt	umfassend
Verbesserungschancen	begrenzt	groß	groß	mittel
Auswahl der Partner	einfach	einfach	einfach	schwierig
Kontaktaufnahme	einfach	schwierig	einfach	einfach
Austauschbereitschaft	sehr groß	kaum vorhanden	allgemein vorhanden	groß
Vergleichbarkeit	hoch	hoch	mittel	niedrig bis hoch
Wettbewerbsproblematik	keine	hoch	gering	sehr gering
Übertragbarkeit	niedrig bis hoch	gut	gering	gering
Rechtsprobleme	keine	häufig	gering	kaum

Abbildung 50: Erfolgskriterien verschiedener Benchmarkingformen⁸⁰²

Im Rahmen dieser Arbeit sollte ein branchenübergreifendes Prozess-Benchmarking durchgeführt werden, da dabei die größten Erfolgchancen gesehen wurden, einen objek-

⁷⁹⁸ Vgl. Reider, R., 2000, S. 31.

⁷⁹⁹ Simon, S., 2006, S. 28 f.

⁸⁰⁰ Vgl. Schimank, C., 1998, S. 51.

⁸⁰¹ Vgl. Lamla, J., 1995, S. 92.

⁸⁰² Diese Darstellung basiert auf Siebert, G.; Kempf, S., 2000, S. 26.

tiven Überblick über Prozesse und Leistungen in Bezug auf CSR im Einkauf zu gewinnen. Im folgenden Abschnitt soll auf die einzelnen Prozessschritte eines solchen Benchmarks eingegangen werden, die Abbildung 51 zeigt.

Zunächst muss die Referenzklasse bestimmt werden. Hierbei wird festgelegt, welcher Sachverhalt, in diesem Fall CSR im Einkauf, dem Benchmarking unterworfen werden soll. Im nächsten Schritt werden die Referenzobjekte bestimmt. Hierbei werden Unternehmen verschiedener Branchen ausgewählt, die den zuvor genannten Anforderungskriterien, zum Beispiel ausgeprägte Einkaufsaktivitäten in Emerging Markets, entsprechen. Als nächstes werden die Referenzparameter festgelegt. Diese werden bei den Referenzobjekten im weiteren Verlauf quantitativ und/oder qualitativ erhoben. Sie beziehen sich direkt oder indirekt auf die Referenzklasse und die Summe der Referenzparameter sollte die Referenzklasse voll umfänglich erfassen können.

Im folgenden Schritt ist die Bewertungs- und Erhebungsmethode zu definieren. Diese steht im Spannungsfeld zwischen dem betriebenen Aufwand und der Genauigkeit beziehungsweise Aussagekraft der Ergebnisse. Anhand der ermittelten Ergebnisse können dann auf individueller Unternehmensbasis die Leistungslücken gegenüber dem Klassenbesten beschrieben werden. Letztendlich wird das Potential eines Benchmarks erst dann voll ausgeschöpft, wenn die identifizierten Leistungslücken analysiert und durch Maßnahmen geschlossen werden können.



Abbildung 51: Prozessschritte eines Benchmarkings⁸⁰³

Um die Erkenntnisse aus einem Benchmarking präsentieren und analysieren zu können, ist eine transparente Darstellungsform erforderlich. Als Beispiel soll die Ergebnisdarstellung der Benchmarkingmethode RACE II herangezogen werden. Durch Interviews und

⁸⁰³ Diese Darstellung basiert auf Simon, S., 2006, S. 26.

die Analyse von Dokumenten wird zunächst ein detaillierter Fragebogen Schritt für Schritt ausgefüllt. RACE II umfasst normalerweise verschiedene Prozessdimensionen, deren Reifegrade auf einer Skala dargestellt werden. In einer vergleichenden Darstellung können somit auch die Unterschiede zum Klassenbesten transparent dargestellt werden.⁸⁰⁴ (Siehe hierzu Abbildung 52.)

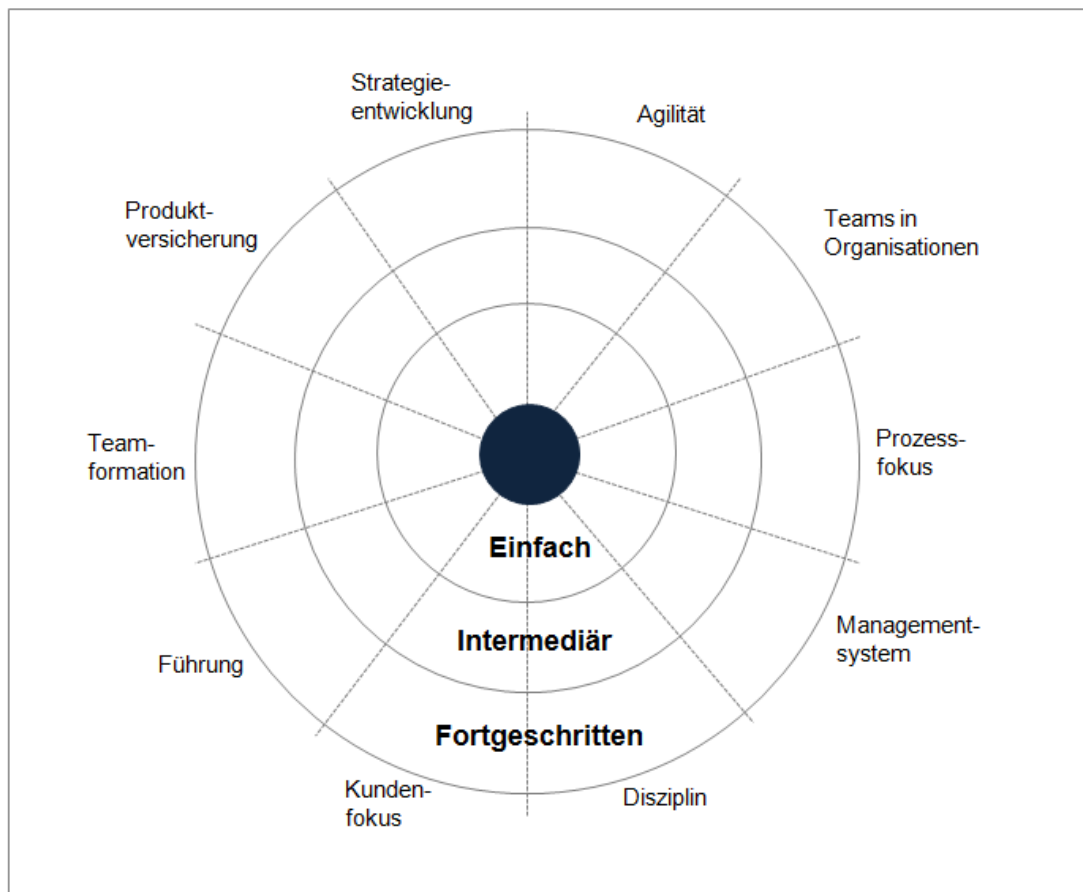


Abbildung 52: Benchmarkergebnisdarstellung nach RACE II⁸⁰⁵

Abschließend kann festgehalten werden, dass ein branchenübergreifender Prozessbenchmark ein geeignetes Werkzeug darstellt, um einen Überblick über Unternehmensleistungen und Methoden von CSR im Einkauf zu gewinnen. Laut SIEBERT und KEMPF (2000) liegt das Hauptaugenmerk darauf, „... die eigenen für das Unternehmen entscheidenden Arbeitsabläufe zu erkennen und zu verstehen, warum vergleichbare Prozesse beim Benchmarkingpartner so gut funktionieren.“⁸⁰⁶

⁸⁰⁴ Vgl. Graaf, R. de, 1996.

⁸⁰⁵ Diese Darstellung basiert auf Graaf, R. de, 1996, S. 106.

⁸⁰⁶ Siebert, G.; Kempf, S., 2000, S. 87.

Die Auswahl der Partner, bei der darauf geachtet werden muss, dass die Referenzobjekte der einzelnen Teilnehmer untereinander vergleichbar sind, ist nicht der alleinige Schlüssel zum Erfolg. Ebenso wichtig ist die Datenerfassung, die sicherstellen muss, dass die erhobenen Daten die aktuellen Umstände widerspiegeln. Nicht jedes Unternehmen ist gewillt, sensible Daten preiszugeben.⁸⁰⁷

5.5.2 Fragebogenerstellung und Pretest

Ein Fragebogen sollte klar strukturiert sein, um den Teilnehmern der Umfrage das Verständnis zu erleichtern. Daher wurden in dem Fragebogen dieser Untersuchung weitere Erklärungen eingefügt, welche die einzelnen Abschnitte des Fragebogens kurz erläutern und in einen kontextualen Zusammenhang bringen.

Der Grad der Zustimmung zu einzelnen Items wird üblicherweise im Rahmen der Likert-Ratingskala angegeben.⁸⁰⁸ Es wurde eine sechsstufige Skala ausgewählt, um neutrale Antworten auszuschließen:

- 1 = "Nicht zutreffend"
- 2 = "Kaum zutreffend"
- 3 = "Weniger zutreffend"
- 4 = "Eher zutreffend"
- 5 = "Fast zutreffend"
- 6 = "Klar zutreffend"

Weiterhin wurden zusätzliche Antwortmöglichkeiten eingefügt, um inhaltlich zweifelhaft Antworten ausfiltern zu können:

X = „Ich habe zu wenige Informationen, um die Frage zu beantworten.“

Y = „Ich verstehe die Frage nicht.“

Nach der Erstellung des Fragebogens wurde dieser zunächst einem initialen Pretest unterzogen. Er dient der Absicherung bezüglich Verständlichkeit und inhaltlicher Relevanz der Items.⁸⁰⁹ Hierbei wurde der Fragebogen in jedem Prozessschritt an drei bis fünf Probanden aus verschiedenen internationalen Einkaufsfunktionen geschickt, mit der Bitte um inhaltliches Feedback. Nach kritischer Überprüfung des Feedbacks wurde der Fragebogen entsprechend überarbeitet und erneut an fünf weitere Probanden geschickt. Diese

⁸⁰⁷ Vgl. Mertins, K., 2004, S. 126.

⁸⁰⁸ Vgl. Homburg, C.; Krohmer, H., 2003, S. 221.; Likert, R., 1932.

⁸⁰⁹ Vgl. Eggert, A., 1999, S. 177.

Schritte wurden so oft wiederholt, bis von einer Probandengruppe keine inhaltlichen Fragen oder Probleme mehr geschildert wurden. In Summe waren hierfür vier einzelne Pretests erforderlich.

Im Anschluss wurde der Fragebogen an 30 weitere Probanden geschickt, um zu prüfen, ob wirklich keine Fragen mehr auftreten und die Streuung der Antworten einer Normalverteilung entspricht. Falls bei einzelnen Fragen eine stark einseitige Antwortenstreuung vermerkt wurde, mussten die Formulierungen erneut angepasst werden.

5.5.3 Grundgesamtheit und repräsentative Stichprobe

Eine Stichprobe kann laut SCHEFFLER (1999) definiert werden als „... eine nach wissenschaftlichen Regeln der zuvor definierten Grundgesamtheit entnommene Teilmenge ...“⁸¹⁰

An dieser Stelle wird zunächst die Grundgesamtheit definiert. Dem theoriegeleiteten Untersuchungsgegenstand der Arbeit folgend sollte die Stichprobe repräsentativ für die Grundgesamtheit von Verantwortlichen der operativen Umsetzung von CSR im Einkauf sein. Folglich wurden für die Stichprobe nur international tätige Einkaufsmitarbeiter aus einem Unternehmen des Benchmarks ausgewählt, die Lieferantenbesuche und -bewertungen durchführen.

Die seriöse Umsetzung von CSR im Einkauf erfordert gemäß dem im Vorfeld durchgeführten Unternehmensbenchmark sowie den Ergebnissen der Literaturrecherche eine Lieferantenbewertung vor Ort. Diese Lieferantenbewertung kann sowohl anhand von konkreten Fragebögen durchgeführt werden, als auch dem sogenannten Bauchgefühl folgend. Hintergrund ist, dass die Verletzung von internationalen Produktionsstandards normalerweise im Rahmen eines Lieferantenbesuchs anhand des gesunden Menschenverstands erkennbar ist. Beispiele sind Mängel an Arbeitssicherheitsausrüstung wie Schutzkleidung und -brillen oder offensichtliche Umweltvergehen. Daher ist der Anspruch, dass alle Einkaufsmitarbeiter bei Lieferantenbesuchen auch eine vorläufige Bewertung der Situation nach dem gesunden Menschenverstand durchführen sollten. Falls diese Bewertung Zweifel erbringt, sind Experten hinzuzuziehen.

Innerhalb der Stichprobe wurden unterschiedliche Industriezweige berücksichtigt um branchenübergreifende Aussagen formulieren zu können:

⁸¹⁰ Scheffler, H., 1999, S. 63.

- Investitionsgüter für industrielle Produktionszwecke
- Automobilindustrie
- Haushaltswaren
- Gebrauchsgüter

Die Untersuchung wurde in einem Großunternehmen mit den oben genannten Industriezweigen und klar kommunizierten, über alle Bereiche hinweg einheitlichen Unternehmenswerten und -richtlinien durchgeführt. So konnten zusätzliche Verzerrungen ausgeschlossen werden.

Prinzipiell wurde eine Summe von mehr als 100 verwertbaren Fragebögen angestrebt, um die zuvor beschriebenen statistischen Analyseverfahren durchführen zu können. Die angestrebte Anzahl resultiert aus der Komplexität des Modells und aus den Anforderungen des PLS-Algorithmus für multivariate Strukturgleichungsmodelle.

Allerdings ist eine höhere Stichprobengröße stets zu bevorzugen. Daher wurde die Anzahl der potentiellen Teilnehmer auf mindestens 1.500 festgeschrieben. Bei einer verwertbaren Teilnahme von ca. 10% würde somit die erforderliche Datensatzmenge erzielt werden.

5.5.4 Erhebung der Daten

Die Erhebung der Daten erfolgte im Rahmen von Mitarbeitertrainings. Die Trainings wurden persönlich in einem Schulungsraum oder über eine Konferenzschaltung durchgeführt. Nach dem eigentlichen Training wurden Ziel und Inhalt des Projekts kurz erläutert und um Teilnahme an der Onlinebefragung gebeten. Die geschätzte Dauer der Umfrage sowie ein zusätzlicher Puffer wurden im Vorfeld in die Trainingsdauer eingerechnet. Somit waren die Trainingsteilnehmer prinzipiell verfügbar. Als Anreiz wurde den Mitarbeitern erläutert, dass ihre Teilnahme eine einmalige Chance sei, die Unternehmensstrategie mitzugestalten. Weiterhin wurde im Namen der Teilnehmer Schokolade an eine Kindertagesstätte gespendet. Die Umfrage erfolgte durch ein Onlinetool. Der Autor war während der Umfrage persönlich ansprechbar und konnte somit anfallende Fragen direkt beantworten.

6 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Mithilfe der Ergebnisse der empirischen Untersuchung sollen die zur Beantwortung der Forschungsfrage postulierten Hypothesen aus Kapitel 3 verifiziert beziehungsweise falsifiziert werden. Die Untersuchung stützt sich auf empirische Daten, welche bei einem teilnehmenden Unternehmen des branchenübergreifenden Prozessbenchmarks bezüglich CSR im Einkauf erhoben wurden. In Kapitel 6.1 wird auf den Ablauf und die deskriptiven Ergebnisse des Prozessbenchmarks eingegangen. In Kapitel 6.2 werden die erhobenen Daten charakterisiert. Darauf aufbauend wird die Güteprüfung der Daten durchgeführt. Daran anschließend werden in Kapitel 6.3 die operationalisierten Variablen beziehungsweise das Gesamtmodell gemäß weiterer Güteprüfungen untersucht und die Ergebnisse erläutert. In Kapitel 6.4 wird die ergänzende Clusteranalyse erläutert und in Kapitel 6.5 wird auf die Hypothesenüberprüfung eingegangen. In Kapitel 7 werden die Untersuchungsergebnisse dann zusammengefasst und interpretiert.

6.1 Ablauf und Ergebnisse des branchenübergreifenden Prozessbenchmarks

Definition, Aufgabe und Ablauf eines Benchmarks wurden in Kapitel 5.5.1 allgemein erläutert. Die konkrete Zielsetzung des branchenübergreifenden Prozessbenchmarks war:

1. Eine Analyse der branchenübergreifenden Umsetzung von CSR im Einkauf.
2. Die Prüfung der Relevanz der ausgewählten theoretischen Schwerpunkte.
3. Die Auswahl eines Unternehmens für die empirische Hauptuntersuchung.
4. Die Identifikation von branchenübergreifenden best practices.

Die Daten für den branchenübergreifenden Prozessbenchmark wurden von April 2013 bis Dezember 2013 erhoben. Es wurden zunächst Unternehmen telefonisch kontaktiert, die laut öffentlich zugänglichen Informationsquellen den folgenden Auswahlkriterien entsprachen:

1. Das Unternehmen hat ein im Vergleich zur Gesamtwertschöpfung hohes Einkaufsvolumen, unter anderem bezogen von einer Lieferantenbasis in Emerging Markets.
2. Das Unternehmen verfügt über eine Verankerung von internationalen CSR-Standards in den weltweiten Einkaufsprozessen.

Im Rahmen der initialen telefonischen Kontaktaufnahme wurden den Unternehmensverantwortlichen für CSR im Einkauf zunächst das Ziel und der Ablauf des Prozessbenchmarks erläutert. Hierbei wurde eine absolute Vertraulichkeit aller ausgetauschten Informationen vereinbart. Die Unternehmen bekamen daraufhin eine Bedenkzeit eingeräumt,

um nach einer unternehmensinternen Abstimmung die Teilnahme am Benchmark zu bestätigen oder abzusagen. Im Falle einer Zusage wurde ein Besuchstermin bei dem Unternehmen vor Ort vereinbart. Im Rahmen dieses eintägigen Besuchs wurden die erforderlichen Daten mithilfe eines strukturierten Fragebogens durch Interviews mit Einkaufsverantwortlichen und Dokumenteneinsicht erhoben. Diese Informationen wurden daraufhin zusammengefasst und zwecks Einsicht und Freigabe an den Benchmarkteilnehmer zurückgeschickt.

Nach der Datenfreigabe wurden die Informationen aller Teilnehmer zentral zusammengestellt, anonymisiert und deskriptiv bewertet. Die Bewertung erfolgte anhand einer Skala von 1 bis 4, wobei jeweils die Benchmarkteilnehmer die Bestnote von vier Punkten bekamen, deren Ergebnis für die jeweilige Frage absolut und im Vergleich zu den anderen Teilnehmern überzeugend war. Diese Bewertung diente dann als Referenz für die Bewertung der anderen Teilnehmer, die am Ergebnis des oder der Klassenbesten gemessen wurden. Dabei bedeuteten vier Punkte eine vergleichbar gute Leistung und ein Punkt, dass dieser Aspekt bei dem Unternehmen überhaupt nicht umgesetzt wird. Im folgenden Abschnitt wird auf die einzelnen Benchmarkteilnehmer und die Strukturierung des Benchmarks eingegangen.

6.1.1 Charakterisierung des branchenübergreifenden Prozessbenchmarks

Folgende Unternehmen haben an dem branchenübergreifenden Prozessbenchmark teilgenommen: Adidas AG, BSH Hausgeräte GmbH, Faber-Castell, Henkel AG, IKEA, OSRAM Licht AG, Robert Bosch GmbH, Schaeffler-Gruppe, Siemens AG und die Thyssenkrupp AG. Die Unternehmen werden zunächst kurz vorgestellt:

Die Adidas AG ist der zweitgrößte Sportartikelhersteller der Welt. Das Unternehmen beschäftigt knapp 48.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2013 ca. 14,6 Milliarden Euro Umsatz. Der Firmensitz des Konzerns liegt in Herzogenaurach, während die Produktion der Lieferanten größtenteils in Südostasien stattfindet.⁸¹¹

Die BSH Hausgeräte GmbH ist ein Gemeinschaftsunternehmen der Robert Bosch GmbH und der Siemens AG. Der Konzern gehört zu den weltweit führenden Hausgeräteherstellern und erzielte 2013 einen Umsatz von ca. 10,5 Milliarden Euro. Weltweit ist die BSH mit etwa 50.000 Mitarbeitern in 43 Ländern tätig.⁸¹²

⁸¹¹ www.adidas.de

⁸¹² www.bsh-group.de

Faber-Castell ist der weltgrößte Hersteller von Bunt- und Bleistiften. Das Unternehmen beschäftigte 2011 etwa 7000 Mitarbeiter in 14 Fertigungsstätten und 23 Vertriebsgesellschaften und erwirtschaftete damit einen Umsatz von ca. 538 Millionen Euro.⁸¹³

Die Henkel AG ist ein Hersteller der Konsumgüterindustrie mit weltweiten Marken und Techniken. Henkel beschäftigte 2011 weltweit 46.850 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von 16,4 Milliarden Euro.⁸¹⁴

IKEA ist die größte Haushaltsmöbelmarke der Welt und setzte 2012 mit 131.000 Mitarbeitern rund 27 Milliarden Euro um. IKEA ist in 26 Ländern tätig. Der Konzern ist ein multinationales Unternehmen im Stiftungsbesitz.⁸¹⁵

Die OSRAM Licht AG stellt elektrische und elektronische Leuchtmittel her. Sie beschäftigt ca. 33.000 Mitarbeitern in 33 Werken in 14 Ländern und erwirtschaftete 2014 knapp 5,1 Milliarden Euro Umsatz.⁸¹⁶

Die Robert Bosch GmbH ist ein Technologiekonzern. Die Unternehmenssparten umfassen Automobilzubehör, Gebrauchsgüter, Industrie- und Gebäudetechnik sowie automatisierte Verpackungstechnik. Bosch beschäftigte 2013 weltweit ca. 306.000 Mitarbeiter in 50 Ländern. Im Jahr 2012 wurden 52,3 Milliarden Euro Umsatz erzielt. Das Unternehmen befindet sich im Stiftungsbesitz.⁸¹⁷

Die Schaeffler-Gruppe gehört zur Schaeffler AG und ist im Maschinenbau und in der Automobilindustrie tätig. Die Schaeffler-Gruppe beschäftigte 2012 an 180 Standorten weltweit mehr als 76.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete damit einen Umsatz von ca. 11,1 Milliarden Euro.⁸¹⁸

Die Siemens AG ist einer der weltweit größten Konzerne für die Herstellung von Elektrotechnik und Elektronik. Sie ist unter anderem in den Bereichen Energie- und Medizintechnik, Industrie und Infrastruktur tätig. Das Unternehmen betreibt Geschäftsaktivitäten in 190 Ländern und erzielte in 2014 einen Umsatz von 71,9 Milliarden Euro mit 343.000 Mitarbeitern.⁸¹⁹

⁸¹³ www.faber-castell.de

⁸¹⁴ www.henkel.de

⁸¹⁵ www.ikea.com

⁸¹⁶ www.osram.de

⁸¹⁷ www.bosch.de

⁸¹⁸ www.schaeffler.de

⁸¹⁹ www.siemens.de

Die thyssenkrupp AG ist Deutschlands größter Stahl- und Technologiekonzern. Das Unternehmen erzielte in 2014 einen Umsatz von 41,3 Milliarden Euro mit weltweit ca. 160.000 Mitarbeitern in über 600 Unternehmen.⁸²⁰

Kriterien des Unternehmensbenchmarks

Prinzipiell wurden bei den Benchmarkteilnehmern die folgenden sechs Kriterien untersucht und verglichen:

1. Supply Chain Globalization & Complexity

Das Unternehmen hat ein im Vergleich zur Gesamtwertschöpfung hohes Einkaufsvolumen, unter anderem bezogen von einer komplexen Lieferantenbasis in Emerging Markets.

2. Motivation and Target Setting

Das Unternehmen hat in Bezug auf CSR im Einkauf eine umfassende und ambitionierte Zielsetzung, eine Best-in-Class-Leistung zu erreichen.

3. CSR-Governance

Die CSR-Ziele sind in den Einkaufsprozessen gleichwertig zu traditionellen Kosten-, Qualitäts- und Lieferzeitzielen implementiert.

4. CSR-Assurance: Systematic Approach

Um die Einhaltung von CSR-Standards sicherzustellen, gibt es eine klare Systematik der Risikoanalyse bei Lieferanten und bezüglich der resultierenden Assessments.

5. CSR-Assurance: Operational Penetration

Die operative Umsetzung der Systematik zur Sicherstellung von CSR-Standards ist umfassend, effektiv und konsequent.

6. Internal Capacity

Die Personalkapazitäten zur Koordination und Umsetzung von Maßnahmen zur Sicherstellung von CSR-Standards sind hoch.

Die sechs Kriterien wurden Mithilfe von mehreren Indikatoren aus dem Fragebogen für die verschiedenen Benchmarkteilnehmer auf einer Skala von 1 bis 4 bewertet. Als Referenz für eine Bewertung von vier Punkten diente, wie zuvor beschrieben, jeweils der oder die Klassenbeste(n), sofern die Leistung auch absolut überzeugend war. In Abbildung 53 sind die Kriterien in einem sogenannten Spinnendiagramm dargestellt.

⁸²⁰ www.thyssenkrupp.com

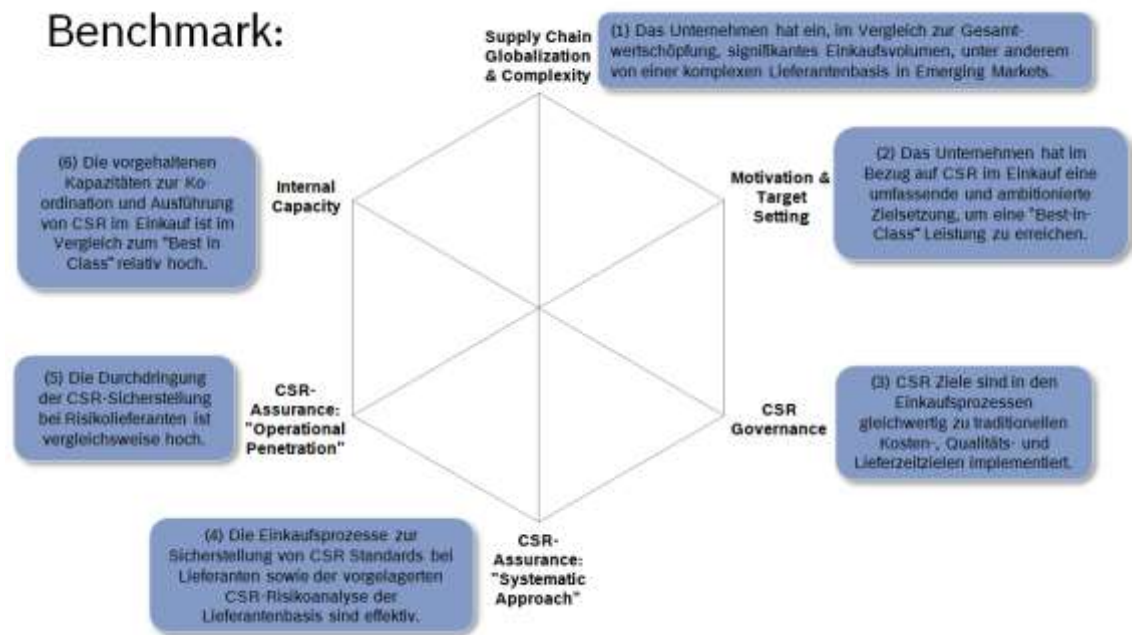


Abbildung 53: Kriterien des branchenübergreifenden Prozessbenchmarks

Die sechs Kriterien wurden im Vorfeld mit Experten aus den Einkaufsabteilungen der teilnehmenden Unternehmen abgestimmt und als umfassend bewertet. Nachdem alle teilnehmenden Unternehmen den Kriterien und ihren Definitionen zugestimmt hatten, wurden diese anhand einzelner Indikatoren im Rahmen eines strukturierten Fragebogens erfasst. Der Fragebogen befindet sich in Anhang 4.

6.1.2 Ergebnisse des branchenübergreifenden Prozessbenchmarks

Zunächst wurde ein Überblick über die Gesamtleistung von CSR im Einkauf erstellt. Hierbei wurde letztendlich nur auf vier der sechs Kriterien zurückgegriffen.

Das Kriterium Supply Chain Globalization & Complexity entsprach einem der beiden Teilnahme-kriterien für den Benchmark und war daher nicht Teil der weiteren Bewertung. Es wurde überprüft, um sicherzustellen, dass die Einschätzung der Teilnahme-eignung der Unternehmen zutrifft.

Das Kriterium Internal Capacity erwies sich im Verlauf der Untersuchung als nicht sinnvoll vergleichbar, da einige Unternehmen die Sicherstellung von CSR im Einkauf an Dienstleister übertragen haben, die bei Bedarf tätig werden. Daher war dieses Kriterium nicht Teil der weiteren Bewertung.

Ergebnisse

Zunächst konnte festgehalten werden, dass sich die teilnehmenden Unternehmen im Hinblick auf ihre Gesamtleistung bezüglich CSR im Einkauf in zwei Gruppen einteilen ließen. Jede der beiden Gruppen umfasste fünf Unternehmen. Eine dieser Gruppen wurde durch eine solide bis hohe Leistung bei CSR im Einkauf charakterisiert. Sie wurde als Leistungsgruppe bezeichnet. Die andere Gruppe zeigte eine vergleichsweise geringere Leistung mit teils beträchtlichem Verbesserungspotenzial. Sie wurde als Potenzialgruppe bezeichnet. Die Darstellung in Abbildung 54 war Teil der Ergebnispräsentation für die teilnehmenden Unternehmen. Hierbei wurde sich darauf verständigt, dass die Unternehmen der Potenzialgruppe anonymisiert dargestellt werden.



Abbildung 54: Einteilung der Benchmarkteilnehmer in zwei Gruppen

In Abbildung 55 werden die Durchschnittswerte der sechs Kriterien für die beiden Gruppen anhand eines Spinnendiagramms dargestellt.

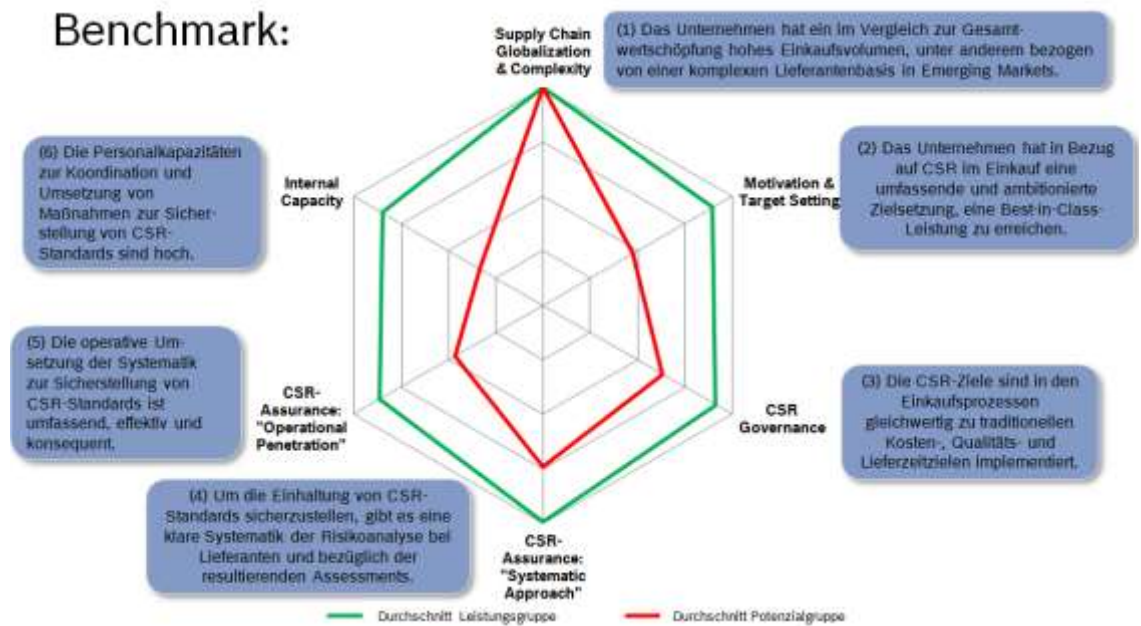


Abbildung 55: Einteilung der Benchmarkgruppen in einem Spinnendiagramm

Das Kriterium Supply Chain Globalization & Complexity wurde für alle teilnehmenden Unternehmen als sehr ausgeprägt bewertet. Damit erfüllten die Unternehmen eine wichtige Grundvoraussetzung für den vergleichenden Benchmark in Bezug auf CSR im Einkauf. Die Bewertung des Kriteriums Motivation & Target Setting, das dem zweiten Teilnahmekriterium entsprach, fiel differenziert aus. Während die Leistungsgruppe das Ziel verfolgte, eine Best-in-Class-Leistung zu erzielen, versuchte die Potenzialgruppe weltweit geltende CSR-Standards in der Lieferkette unter verschiedenen Einschränkungen so gut wie möglich zu erfüllen. Als Einschränkungen wurden zum Beispiel geringe Personalkapazitäten oder die Priorisierung anderer Einkaufsziele genannt. Insgesamt jedoch war auch die zweite Grundvoraussetzung einer Teilnahme am Benchmark für alle Unternehmen gerade noch erfüllt: Die dokumentierte Anerkennung und prozessuale Verankerung weltweiter CSR-Standards in den Einkaufsprozessen.

Die folgenden drei Kriterien bezogen sich auf die unternehmensinterne prozessuale Umsetzung von CSR im Einkauf. Sie bildeten den inhaltlichen Schwerpunkt des Benchmarks und werden daher im späteren Verlauf detailliert betrachtet.

Vorab lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse innerhalb der Leistungsgruppe durchweg hoch und damit weitestgehend homogen waren, während innerhalb der Potenzialgruppe größere Unterschiede herrschten. Ebenso kann festgestellt werden, dass die geringste Differenz zwischen beiden Gruppen bei der prozessualen Systematik und damit der Ausgestaltung von effektiven Einkaufsprozessen vorlag. Eine sehr hohe Differenz hingegen gab

es bei der operativen Umsetzung und Sicherstellung von CSR im Einkauf. Dies bedeutet, dass die Sicherstellung von CSR im Einkauf nicht allein auf der prozessualen Systematik beruhen kann. Vielmehr scheinen Governance-Prozesse und die vorgelagerte Unternehmenszielsetzung und -motivation für die große Differenz in der operativen Umsetzung von CSR im Einkauf verantwortlich zu sein.

6.1.2.1 Governance von CSR im Einkauf

In diesem Abschnitt wird detailliert auf die Governance von CSR im Einkauf eingegangen. Die Benchmarkteilnehmer wurden in Bezug auf dieses Kriterium anhand verschiedener Indikatoren auf einer Skala von 1 bis 4 bewertet.



Abbildung 56: Benchmark: CSR-Governance

In Abbildung 56 sind die Teilnehmer der Leistungsgruppe erneut durch ihr Unternehmenslogo dargestellt. Die anderen Teilnehmer werden durch Rauten und Zahlen repräsentiert. Der horizontale blaue Pfeil über einer Raute deutet auf geplante Maßnahmen zur Verbesserung hin. Der hellblaue vertikale Pfeil zeigt den Durchschnittswert über alle Benchmarkteilnehmer hinweg.

Die Leistungsgruppe hatte CSR-Ziele in den Einkaufsprozessen gleichwertig oder annähernd gleichwertig zu Kosten-, Qualitäts-, und Lieferzeitzielen implementiert. Die Potenzialgruppe hingegen zeigte ein heterogenes Bild, wobei aber auch ihre hier am besten bewerteten Mitglieder nicht an die Ergebnisse der Leistungsgruppe heranreichten. Alle Unternehmen gaben zwar an, eine gleichwertige Implementierung zum Ziel zu haben, die in der Potenzialgruppe konnten diesem Anspruch aber zum Zeitpunkt der Datenerhebung nicht gerecht werden. Ein allgemein grundsätzlich vorhandenes Bestreben und die Tatsache, dass die durchschnittliche Bewertung vergleichsweise hoch ausfiel, deuten jedoch auf die Entstehung eines branchenübergreifenden Standards hin.

Best-in-Class-Herangehensweisen

Im Folgenden soll auf die Best-in-Class-Herangehensweise eingegangen werden. Hierbei sind neben Governance-Aspekten auch Aspekte der Sensibilisierung aufgeführt, da eine Zielsetzung ohne Aufklärung und Schulungen nicht erfolgsversprechend ist.

Aspekte der Sensibilisierung:

- CSR-Aspekte werden anhand von regelmäßigen Pflichtschulungen bei Einkäufern und Lieferanten vergegenwärtigt.
- Ein eigenes CSR-Modul ist Teil des Qualifikationsprozesses für neue Lieferanten.
- Lieferanten und Einkaufsmanager müssen einen Verhaltenskodex unterzeichnen, in dem die Einhaltung internationaler CSR-Standards bestätigt wird.

Aspekte der Zielsetzung:

- CSR-Ziele sind gleichwertig zu traditionellen Einkaufszielen in der Einkaufszielsetzung verankert und damit Teil der individuellen Aufgaben- und Bonus-Systematik.
- Eine regelmäßige, bisweilen monatliche, Kommunikation über CSR-Aktivitäten und die CSR-Zielerreichung findet innerhalb des Einkaufs und zwischen dem Einkauf und der Unternehmensführung statt.
- Die CSR-Einhaltung obliegt der Compliance-Organisation im Einkauf, mit einem direkten Reporting zu der Unternehmensführung.

6.1.2.2 Systematik zur Sicherstellung von CSR-Standards bei Lieferanten

In diesem Abschnitt wird auf die prozessuale Systematik einer Risikoanalyse und der Sicherstellung von CSR-Aspekten bei Lieferanten eingegangen. Die Benchmarkteilnehmer wurden diesbezüglich anhand verschiedener Indikatoren auf einer Skala von 1 bis 4 bewertet.



Abbildung 57: Benchmark: CSR-Assurance: Systematic Approach

Wie Abbildung 57 zeigt, gruppieren sich die Unternehmen der Leistungsgruppe am rechten Ende der Bewertungsskala, zwei Mitglieder der Potenzialgruppe liegen nicht weit dahinter. Dementsprechend fiel der Mittelwert mit 3,5 vergleichsweise hoch aus. Somit konnte bei der Beurteilung effektiver Einkaufsprozesse zur Sicherstellung von CSR bei Lieferanten festgestellt werden, dass sich branchenübergreifend bereits ein hoher Standard entwickelt hat. Bei einer detaillierten Betrachtung der einzelnen Indikatoren fiel weiterhin auf, dass hierbei prinzipiell zwei unterschiedliche Systematiken zur Geltung kamen. Der Unterschied zwischen ihnen lag primär beim In- oder Outsourcing von operativen Lieferanten-Assessments, bei denen die Einhaltung internationaler CSR-Standards durch die Lieferanten von Experten vor Ort geprüft wird. Solche Assessments werden durch eine branchenübergreifend relativ einheitliche Risikoanalyse initiiert. Eine solche Risikoanalyse kategorisiert alle Lieferanten und berücksichtigt dabei verschiedene Aspekte wie zum Beispiel Risikoregionen, riskante Produktionsprozesse, die Unternehmensgröße und -form sowie Erfahrungswerte aus zurückliegenden Ereignissen. Ausgehend von einer abschließenden Risikobewertung wird dann festgelegt, ob die vorhandenen Assessment-Intervalle ausreichen oder ob eine Verkürzung der Intervalle erforderlich ist. Die Einhaltung der resultierenden Assessment-Intervalle ist Teil der Zielsetzung des verantwortlichen Einkäufers, da dieser die Koordination zwischen Lieferant und Assessor übernimmt. Die Assessment-Intervalle dienen dann als Roadmap für den operativen Assessor. Dieser kann ein Mitarbeiter des beauftragenden Unternehmens sein oder aber auch ein Mitarbeiter eines Service-Dienstleisters. Im Rahmen des Benchmarks wurden von unterschiedlichen Teilnehmern wiederholt drei international tätige Dienstleister empfohlen. Somit scheinen sich in der Dienstleistungsbranche renommierte Anbieter von CSR-

Assessments entwickelt zu haben. Die Kosten, die durch das Outsourcing von einem Assessment entstehen, beziffern sich auf ca. 2000 bis 4000 €. Teilweise werden diese Kosten von den Auftraggebern übernommen, teilweise an die betroffenen Lieferanten weiterverrechnet. Im Falle einer Weiterverrechnung wurde wiederholt von einer Schädigung der Lieferantenbeziehung gesprochen. Viele Lieferanten scheinen es als Vertrauensbruch zu empfinden, wenn sie nicht nur einen Verhaltenskodex einzuhalten, sondern auch die Überprüfung zu bezahlen haben.

Darüber hinaus konnte kein weiterer Vor- oder Nachteil von internen oder outgesourceten Assessments festgestellt werden. Weiterhin gab es keinen Trend zu einer der beiden Optionen innerhalb der Gruppen.

Die zuvor beschriebene Systematik der Risikoanalyse und resultierender Assessments scheint sich weitestgehend durchgesetzt zu haben. Aufgrund der Interviewergebnisse wurde sowohl bei unternehmensinternen wie auch bei externen Assessoren von einer professionellen Durchführung der Assessments ausgegangen, so dass im weiteren Verlauf nicht mehr von zwei unterschiedlichen, sondern von einer Systematik gesprochen wird. Die vorgefundene homogene prozessuale Systematik kann nicht verantwortlich für den festgestellten heterogenen Umsetzungsgrad sein.

Best-in-Class-Herangehensweisen

Im Folgenden werden einige Best-in-Class-Herangehensweisen aufgeführt:

- Regelmäßige, verpflichtende Lieferantenselbstbeurteilungen, teilweise online.
- Ein bestandenes CSR-Assessment ist verpflichtender Bestandteil des initialen Lieferantenqualifikationsprozesses.
- Eine jährliche Risikoanalyse bestimmt die Assessment-Intervalle. Die Analyse beinhaltet Aspekte bezüglich Einkaufsvolumen, Regionen und Produktionsprozessen sowie internes und externes Feedback aufgrund zurückliegender Ereignisse. Ein Assessment ist maximal fünf Jahre gültig und muss dann wiederholt werden.
- Ausführung von Lieferanten-Assessments über zwei bis vier Tage durch trainierte Assessoren, oftmals unangekündigt.
- Solange kein positives CSR-Assessment dokumentiert ist, kann keine Bestellung bei dem Lieferanten aufgegeben werden. Der Lieferant ist im Einkaufssystem blockiert.

6.1.2.3 Durchdringung von CSR-Assessments bei Risikolieferanten

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Durchdringung von CSR-Assessments bei risikobehafteten Lieferanten. Somit treten prozessuale Aspekte in den Hintergrund und die operative Umsetzung rückt in den Fokus. Die Bewertung im Rahmen des Benchmarks erfolgte wieder anhand verschiedener Indikatoren auf einer Skala von 1 bis 4. Die Teilnehmer, welche die CSR-Assessments von externen Dienstleistern durchführen ließen, wurden in Abbildung 58 mit einem roten Stern über dem Logo oder in der Raute markiert.

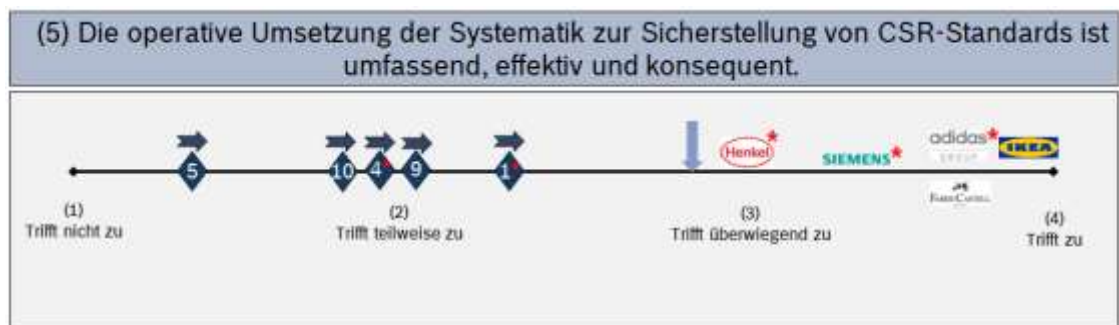


Abbildung 58: Benchmark: CSR-Assurance: Operational Penetration

Zunächst fällt bei der Betrachtung eine sehr heterogene Ergebnislage auf. Die Streuung der Benchmarkteilnehmer erstreckt sich fast über die gesamte Bewertungsskala. Der Mittelwert fiel mit 2,8 vergleichsweise gering aus. Das Outsourcen von CSR-Assessments fand sowohl in der Leistungsgruppe als auch in der Potenzialgruppe statt.

Vertreter der Unternehmen mit aktuell niedriger Durchdringung sprachen von einem aktuell stattfindenden Verbesserungsprozess, der wiederum durch einen horizontalen blauen Pfeil über der Raute dargestellt ist, aber im Rahmen dieses Benchmarks nicht überprüft werden konnte.

Best-in-Class-Herangehensweisen

Nun werden einige Best-in-Class-Herangehensweisen aufgeführt:

- CSR-Assessments haben im Einkaufsalltag die gleiche Priorität wie Compliance-Assessments.
- Alle Tier-1-Lieferanten werden jährlich durch CSR-Assessments überprüft, davon 75% ohne vorherige Ankündigung. Dabei wird auch auf den Umgang mit CSR-Standards von Unterlieferanten eingegangen, allerdings ohne diese Angaben zu prüfen.

- Um die lückenlose Durchdringung zu gewährleisten werden bei mangelnder Eigenkapazität Aufgabenpakete an Dienstleister outsourct.

Die folgenden Best-in-Class-Beispiele zeigen Ergebnisse von CSR-Assessments:

- Bis zu 20% der initial überprüften Risikolieferanten zeigen Abweichungen, besonders in China und Indien.
- Im letzten Jahr wurden ca. 1700 Assessments durchgeführt, danach mussten aufgrund mangelnder Kooperationsbereitschaft 72 Lieferantenbeziehungen beendet werden. Bei den verbleibenden Lieferanten wurden in ca. 170.000 Punkten Verbesserungen durchgeführt. Die meisten Abweichungen gab es bei Arbeitssicherheitsaspekten und Arbeitnehmerrechten, bei letzterem in Bezug auf Überstundenregelungen und -bezahlung.

6.1.3 Auswahl eines Unternehmens für die Hauptuntersuchung

Der deskriptive Prozessbenchmark hatte die Zielsetzung, einen branchenübergreifenden Überblick der aktuellen Umsetzung von CSR im Einkauf zu gewähren und hierbei Best-in-Class-Ansätze zu identifizieren. Außerdem sollte die Informationsbasis gelegt werden, um die Auswahl eines Unternehmens als Untersuchungsobjekt für die empirische Hauptuntersuchung zu begründen. Die ersten beiden Ziele wurden erreicht und im vorherigen Abschnitt erläutert. Im Folgenden wird die Auswahl des Untersuchungsobjektes begründet. Das Untersuchungsobjekt sollte zunächst dem folgenden Kriterium genügen:

1. Das Untersuchungsobjekt sollte eine klare und dokumentierte Zielsetzung in Bezug auf CSR im Einkauf aufweisen. Dies entspricht weitestgehend dem untersuchten Kriterium Motivation & Target Setting und wird von allen Benchmarkteilnehmern erfüllt. Unternehmen in Familienbesitz erscheinen hinsichtlich dieses Punkts besonders vielversprechend, da hier eine größere Kontinuität in der Unternehmensführung sowie der Werte und deren Kommunikation wahrscheinlicher ist.

Drei teilnehmende Unternehmen entsprachen diesem Kriterium:

- Faber-Castell als historisches Familienunternehmen mit ausgeprägten sozialen Unternehmenswerten, im Familienbesitz.
- Die Robert Bosch GmbH als historisches Familienunternehmen mit ausgeprägten sozialen Unternehmenswerten, im Stiftungsbesitz.

- Die Schaeffler-Gruppe als historisches Familienunternehmen mit ausgeprägten sozialen Unternehmenswerten, im Familienbesitz.

Diese Unternehmen wurden bezüglich ihrer Motivation zur Teilnahme an der empirischen Hauptuntersuchung befragt. Nach dem Rücklauf der Antworten sollten dann die Unternehmen, welche auch dem unten aufgeführten zweiten Kriterium entsprachen, als priorisiertes Untersuchungsobjekt ausgewählt werden:

2. Das Ziel der Arbeit ist, theoriegeleitete und branchenunabhängige Verbesserungsmöglichkeiten in der Mitarbeiterführung aufzuzeigen und so Empfehlungen für eine Leistungssteigerung auszusprechen. Aus diesem Grund sind Unternehmen der Potenzialgruppe solchen aus der Leistungsgruppe mit schon weitestgehend optimierten Abläufen und geringem Verbesserungspotenzial vorzuziehen.

Von Dezember 2013 bis Juni 2014 wurden 1.558 Einkaufsmitarbeiter eines der drei oben genannten Unternehmen gebeten, im Rahmen einer Schulung an der empirischen Onlineumfrage teilzunehmen.

6.2 Charakterisierung der Stichprobe für die Hauptuntersuchung

In das Untersuchungsergebnis flossen 832 beantwortete Fragebögen ein. Sie stammten aus sechs verschiedenen Industriebranchen und 18 internationalen Einkaufsorganisationen.

6.2.1 Stichprobengröße und -quote

Von Dezember 2013 bis Juni 2014 wurden 1.558 Einkaufsmitarbeiter des Untersuchungsobjektes während internationaler Schulungen um Teilnahme an dem Onlinefragebogen gebeten, 846 Personen nahmen teil. Die Differenz erklärt sich dadurch, dass an vielen Standorten kein W-Lan verfügbar war und somit nicht auf den Onlinefragebogen zugegriffen werden konnte. Außerdem hatten viele Mitarbeiter trotz Aufforderung oftmals keinen Laptop dabei und konnten daher nicht direkt teilnehmen.

Mitarbeiter, die nicht umgehend an der Onlinebefragung teilnehmen konnten, wurden gebeten, dies nicht zu einem späteren Zeitpunkt nachzuholen. So sollte eine Verzerrung der Ergebnisse vermieden werden, da davon auszugehen war, dass höher motivierte Mitarbeiter weit eher die Teilnahme nachgeholt hätten als weniger motivierte. Über die Online-

Teilnahmestatistik konnten spätere Teilnehmer identifiziert und direkt wieder gelöscht werden. Alle unvollständig ausgefüllten Fragebögen wurden ausgeschlossen.

Im nächsten Schritt wurden 14 beantwortete Fragebögen ausgeschlossen, da die Mitarbeiter keine Einkaufsposition bekleiden. Dies ist zum Beispiel durch die vereinzelte Teilnahme von Mitarbeitern der Personalabteilung zu erklären, welche den Schulungen beiwohnten. Es verblieben 832 verwertbare Fragebögen.

6.2.2 Charakterisierung der Stichprobe

Um zu beurteilen, ob die Stichprobe die Grundgesamtheit abbildet, wurde sie nach verschiedenen Kriterien charakterisiert. Es wurde nach Industriebranche, Staatsangehörigkeit, Position, der Arbeitszeit im Einkauf sowie dem Wunsch nach und der bisherigen Durchführung von CSR-Assessments unterschieden.

Staatsangehörigkeiten

Staatsangehörigkeiten	Anzahl	%
Deutschland	346	42%
China	231	28%
Andere: Westeuropa	55	7%
Indien	53	6%
USA	40	5%
Andere: Asien	37	4%
Andere: Osteuropa	32	4%
Mexiko	12	1%
Japan	9	1%
Brasilien	8	1%
Schweiz	3	0%
Russland	2	0%
Keine Angaben	4	0%
Gesamt	832	100%

Tabelle 17: Stichprobenaufteilung nach Staatsangehörigkeit

Wie aus Tabelle 17 ersichtlich, machten Teilnehmer aus Deutschland und China zusammen 70% der Stichprobe aus. Insgesamt 92% der Mitarbeiter stammten aus Europa (53%) und Asien (39%).

Einkaufsposition

Einkaufsposition	Anzahl	%
Direkter Einkauf: Abteilungsleiter	39	5%
Direkter Einkauf: Teamleiter	54	6%
Direkter Einkauf: Mitarbeiter	360	43%
Indirekter Einkauf: Mitarbeiter	57	7%
Einkaufsqualität: Teamleiter	41	5%
Einkaufsqualität: Mitarbeiter	182	22%
Andere Einkaufsfunktionen	99	12%
Gesamt	832	100%

Tabelle 18: Stichprobenaufteilung nach Einkaufsposition

Bei der Betrachtung der Stichprobenaufteilung nach Einkaufspositionen, gezeigt in Tabelle 18, fiel auf, dass normale Mitarbeiter der direkten Einkaufs- und Qualitätsfunktion 65% ausmachten. 16% der Stichprobe bestanden aus Abteilungs- und Teamleitern, also Führungskräften, aus diesen Bereichen. Der direkte Einkauf machte somit mindestens 81% der Stichprobe aus, der indirekte Einkauf hingegen mindestens 7%. 12% der Stichprobe ordneten sich keiner der oben genannten Positionen konkret zu, betreuten aber dennoch eine Einkaufsfunktion.

Arbeitszeit im Einkauf

Arbeitszeit	Anzahl	%
>10 Jahre	293	35%
7-10 Jahre	158	19%
3-6 Jahre	159	19%
<3 Jahre	218	26%
Keine Angaben	4	0%
Gesamt	832	100%

Tabelle 19: Stichprobenaufteilung nach Arbeitszeit im Einkauf

Wie in Tabelle 19 gezeigt, konnte ein großer Anteil der Stichprobe (35%) auf eine bisherige Arbeitszeit im Einkauf von mehr als zehn Jahren zurückblicken. Die zweitgrößte Gruppe (26%) arbeitete seit weniger als 3 Jahren im Einkauf. Prinzipiell gilt, dass die Unterteilung in mehr/weniger als 6 Jahre eine Aufteilung von 54% zu 46% ergibt und die Stichprobe damit als sehr ausgewogen und nicht einseitig verschoben in Richtung langer oder kurzer Arbeitszeit beurteilt werden kann.

Wunsch nach CSR-Assessments bei Lieferanten

Wunsch nach CSR-Assessments	Anzahl	%
1 = "Nicht zutreffend"	9	1%
2 = "Kaum zutreffend"	5	1%
3 = "Eher weniger zutreffend"	10	1%
4 = "Eher zutreffend"	17	2%
5 = "Fast zutreffend"	64	8%
6 = "Klar zutreffend"	665	80%
X = "Ich habe zu wenige Informationen, um die Frage zu beantworten."	62	8%
Y = "Ich verstehe die Frage nicht."	0	0%
Gesamt	832	100%

Tabelle 20: Aufteilung nach dem Wunsch von CSR-Assessments

Auffallend bei der Frage nach dem Wunsch zur prinzipiellen Durchführung von CSR-Assessments bei Lieferanten war die hohe Zustimmung aus der Stichprobe, die Tabelle 20 zeigt. 80% der Teilnehmer hatten hierbei die höchste Form der Zustimmung gewählt. Das entspricht den Ergebnissen der Literaturrecherche, die eine hohe Identifikation von Einkaufsmitarbeitern mit dem Ziel CSR im Einkauf ergab. Unterteilt nach prinzipieller Zustimmung und Ablehnung zeigte sich, dass 90% der Befragten zustimmten und nur 3%

der Befragten eine Durchführung von CSR-Assessments ablehnten. 8% hatten die Antwortmöglichkeiten „Ich verstehe die Frage nicht“ oder „Ich habe zu wenige Informationen“ gewählt.

Bisherige persönliche Durchführung von CSR-Assessments bei Lieferanten

Durchführung von CSR-Assessments	Anzahl	%
Nein	665	80%
Ja	114	14%
X = "Ich habe zu wenige Informationen, um die Frage zu beantworten."	53	6%
Y = "Ich verstehe die Frage nicht."	0	0%
Gesamt	832	100%

Tabelle 21: Aufteilung nach bisheriger Durchführung von CSR-Assessments

Bei der in Tabelle 21 gezeigten Betrachtung nach der Durchführung von CSR-Assessments ergab sich, dass nur 14% der Stichprobe angaben, in der Vergangenheit selbst CSR-Assessments durchgeführt und dokumentiert zu haben, obwohl solche Assessments im Rahmen von Lieferantenbesuchen verankert und somit verbindlich vorgeschrieben sind. Solche Lieferantenbesuche finden gerade durch Mitarbeiter aus dem direkten Einkauf und der Einkaufsqualität regelmäßig statt. Damit wurde zunächst eine Diskrepanz zwischen der prinzipiellen Motivation im Verhältnis zur operativen Durchführung von CSR-Assessments ersichtlich.

Insgesamt erschien diese Stichprobe geeignet, um auf die Fragestellung der Arbeit hinreichend einzugehen.

6.2.3 Überprüfung der Voraussetzungen für die Datenanalyse

In diesem Schritt wurden die Voraussetzungen für die späteren multivariaten Datenanalysen geprüft, darunter die Clusteranalyse als strukturentdeckendes Verfahren und das Strukturgleichungsmodell als strukturprüfendes Verfahren, wie in den Kapiteln 5.2 und 5.3 beschrieben.

Folgende Voraussetzungen wurden untersucht und diskutiert:

- Umgang mit fehlenden Daten
- Anforderungen an die Verteilung der Daten
- Die Schweigeverzerrung

- Die Methodenverzerrung
- Erforderlicher Umfang der Stichprobe

Die erforderlichen Hintergrundinformationen wurden in Kapitel 5.1 erläutert. An dieser Stelle soll nur auf die Ergebnisse der Untersuchungen eingegangen werden.

Umgang mit fehlenden Daten

Wie in Kapitel 5.1 beschrieben, wird ab einem Grenzwert von fehlenden Daten pro Datensatz empfohlen, den Datensatz komplett aus der weiteren Analyse auszuschließen. Für diese Arbeit wurden nicht verwertbare Antworten, wie zum Beispiel „Ich verstehe die Frage nicht“ oder „Ich habe zu wenige Informationen“ ganz von der weiteren Auswertung ausgeschlossen, um so wenige Verfälschungen wie möglich zuzulassen. Dies war möglich, da die Stichprobe relativ groß war und somit auch nach dem Ausschluss der 203 Fragebögen mit nicht verwertbaren Antworten immer noch 629 Fragebögen verblieben.

Anforderungen an die Verteilung der Daten

Weder die Clusteranalyse noch der PLS-Algorithmus des Strukturgleichungsmodells erfordern streng normalverteilte Daten. Daher wurde auf eine statistische Prüfung nach Schiefe und Kurtosis verzichtet. Allerdings sind normalverteilte Daten für die spätere Auswertung empfehlenswert. Daher wurden die Verteilungen der Antworten von einzelnen Items durch die Beurteilung von deskriptiven Grafiken überprüft. Abbildung 59 zeigt beispielhaft eine linksschiefe Verteilungsform der Antworten auf die Frage nach der Zustimmung zur Aussage „Durch die Umsetzung von CSR im Lieferantenmanagement entstehen tendenziell Vorteile für meine Einkaufsabteilung.“

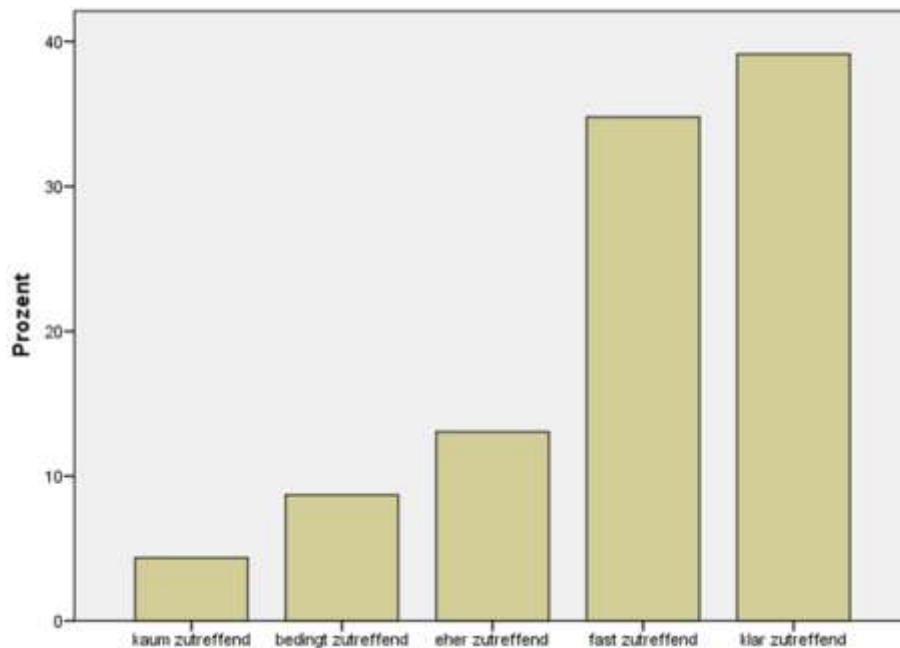


Abbildung 59: Beispiel einer ungünstigen Antwortenverteilung

Durch gezielte Umformulierungen, in diesem Beispiel von „tendenziell Vorteile“ zu „erhebliche Vorteile“, konnte im Rahmen des Pretests dafür gesorgt werden, dass die Verteilung der Antworten eher einer Normalverteilung ähnelte, wie in Abbildung 60 dargestellt. Diese Form der Verteilung bietet bessere Grundvoraussetzungen für eine spätere statistische Auswertung.

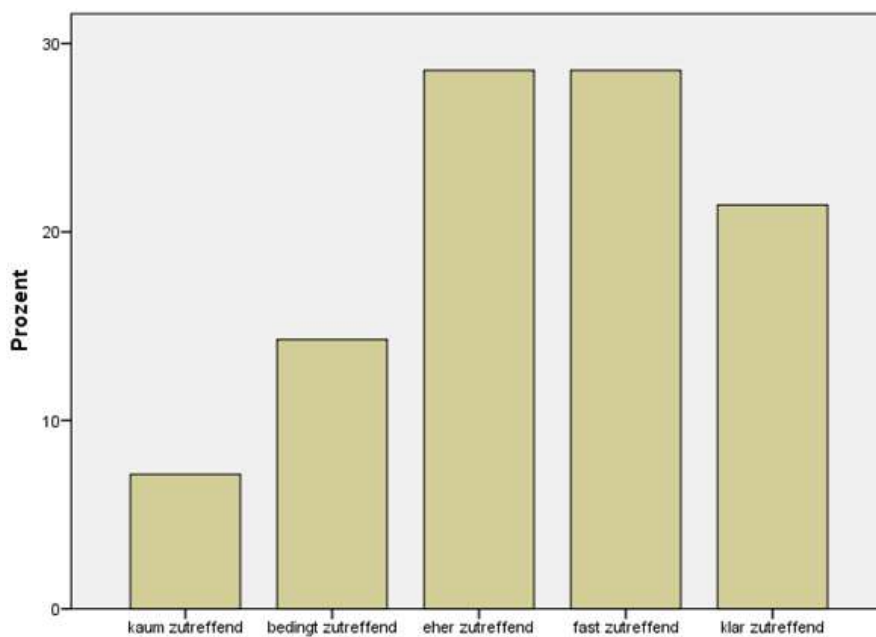


Abbildung 60: Beispiel einer günstigen Antwortenverteilung

Schweigeverzerrung

In diesem Fall wurde eine Schweigeverzerrung (Non-response bias) durch die Art der Befragung ausgeschlossen, da diese im Rahmen eines Trainings stattfand und alle Teilnehmer, sofern sie ihren Laptop dabei hatten und es eine Internetverbindung gab, den Fragebogen simultan bearbeiteten. Eventuelle Nachrücker, die den Fragebogen später ausfüllten, wurden gelöscht. Weiterhin war die Teilnahme verpflichtend und somit spielte die persönliche Motivation als Teilnahmekriterium eine untergeordnete Rolle. Durch den Abgleich der Trainingsteilnehmerlisten und der Anzahl der online ausgefüllten Fragebögen konnte sichergestellt werden, dass es keine Teilnehmer von außerhalb des Trainings gab.

Methodenverzerrung

Im Hinblick auf die Methodenverzerrung (Common-method bias) wurde zunächst darauf geachtet, dass abhängige und unabhängige Variablen im Fragebogen nicht direkt nacheinander abgefragt wurden. Weiterhin wurden die individuellen Angaben in Bezug auf die abhängige Variable durch die Anzahl durchgeführter CSR-Assessments pro Abteilung verifiziert und somit, wie empfohlen, auf mehrere Quellen zurückgegriffen. In Bezug auf die soziale Erwünschtheit wurde allen Teilnehmern der Umfrage absolute Anonymität zugesichert.

6.3 Ergebnisse der Güteprüfung der einzelnen Konstrukte

In Bezug auf die Motivations- und Befähigungsgrundlage zu CSR im Einkauf wurde im Rahmen der Literaturrecherche ein Mangel an erprobten empirischen Messinstrumenten in Form von Konstrukten und Indikatoren festgestellt. Daher musste für diese Arbeit ein Messinstrument in Form eines Fragebogens entwickelt werden, der überwiegend aus eigens erstellten Indikatoren und daraus abgeleiteten Konstrukten bestand. Der Fragebogen wurde im Rahmen eines Pretests zunächst auf verschiedene Gütekriterien geprüft und falls erforderlich angepasst. Die resultierenden Konstrukte und deren Güteprüfung werden im nächsten Abschnitt kurz vorgestellt. Der finale Fragebogen befindet sich in Anhang 2.

6.3.1 Ergebnisse der Validitätsprüfung

Da im Rahmen dieser Arbeit neue Messinstrumente erstellt wurden, musste im Rahmen der Fragebogenerstellung die Inhaltsvalidität überprüft werden. Hierbei wurde auf die Methode von ANDERSON und GERBING (1991) zurückgegriffen.⁸²¹ Mehrere Einkaufsmitarbeiter des Untersuchungsobjektes erstellten unabhängig voneinander relevante Indikatoren und ordneten diese danach den zu erfassenden latenten Konstrukten zu. Abschließend wurden die Ergebnisse gemeinsam abgestimmt, bis ein Konsens in Form des aktuellen Fragebogens vorlag.

6.3.2 Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung

Die Reliabilitätsprüfung wurde im Rahmen einer explorativen Faktorenanalyse (EFA) durchgeführt und prüfte die Eindimensionalität der Konstrukte sowie deren interne Konsistenz anhand von Cronbachs Alpha. Zur Beurteilung der Eindimensionalität wurde für jedes Konstrukt im Rahmen eines Pretests ebenfalls eine EFA durchgeführt und im weiteren Verlauf wiederum Cronbachs Alpha errechnet. Die Konstrukte wurden im Rahmen der EFA als Faktoren und deren Indikatoren als Items bezeichnet.

Tabelle 22 zeigt die Ergebnisse der Prüfung der Reliabilität für Faktoren mit mehr als einem Item.

Faktoren	Anzahl Items	Cronbachs Alpha Zielwert	Cronbachs Alpha Ist-Wert	Faktoren Zielwert	Faktoren Ist-Wert	Bewertung
CSR-Umsetzung: Eigeneinschätzung	5	> 0,7	0,926	1	1	exzellent
CSR-Umsetzung: Anzahl dokumentierter Assessments	1	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Stewardship-Einstellung	6	> 0,7	0,816	1	2	inakzeptabel
Wollen: Diverse Motivatoren	7	> 0,7	0,927	1	1	exzellent
Wollen: Ausreichende Eigenmotivation	1	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Sollen	8	> 0,7	0,858	1	2	inakzeptabel
Können	4	> 0,7	0,414	1	2	inakzeptabel
Situatives Dürfen	5	> 0,7	0,871	1	1	gut

Tabelle 22: Reliabilität und Eindimensionalität der Konstrukte

⁸²¹ Anderson, J.C; Gerbing, D. W., 1991, S. 732 ff.

Anhand der Ergebnisse zeigte sich, dass die Faktoren *Stewardship-Einstellung*, *Sollen* und *Können* nicht den statistischen Ansprüchen in Bezug auf Eindimensionalität beziehungsweise interne Konsistenz genügten. Die Faktoren wurden für die Hauptuntersuchung erneut geprüft und angepasst.

Stewardship-Einstellung

Der ursprüngliche Faktor musste im Rahmen der Güteprüfung in zwei Faktoren aufgeteilt werden, wie aus der Strukturmatrix in Tabelle 23 ersichtlich. Als Grund wird angenommen, dass die Demotivierung von Einkaufsmitarbeitern aufgrund niedriger CSR-Standards bei Lieferanten unabhängig von ihrem prinzipiellen Verantwortungsbewusstsein und ihren grundsätzlichen Einflussmöglichkeiten ist.

Items	Komponente	
	1	2
Die Probleme von Mitarbeitern meiner Lieferanten sind gefühlt auch "meine" Probleme.	0,824	0,28
Ich fühle mich für das Wohlergehen von Mitarbeitern meiner Lieferanten mitverantwortlich.	0,851	0,317
Meine Lieferanten werden ihre Mitarbeiter nicht schlecht behandeln, wenn ich dies als Bedingung für eine Geschäftsbeziehung festlege.	0,807	0,322
Ich kann beeinflussen, wie meine Lieferanten mit ihren Mitarbeitern umgehen.	0,792	0,338
Das Gefühl, unzureichende CSR-Performance von Lieferanten nicht verbessern zu können, würde mich demotivieren.	0,348	0,921
Es würde mich demotivieren, wenn ich meinen eigenen Ansprüchen bzgl. CSR im Lieferantenmanagement aufgrund von Arbeitsumständen nicht nachkommen könnte.	0,356	0,921

Tabelle 23: Strukturmatrix *Stewardship-Einstellung*

Die resultierenden Faktoren *Stewardship-Einstellung: Verantwortungsbewusstsein* in grauer Farbe und *Stewardship-Einstellung: Demotivierung* in blauer Farbe ergaben sich gemäß den Ergebnissen der Faktorenanalyse.

Sollen

Der ursprüngliche Faktor musste im Rahmen der Güteprüfung in drei Faktoren aufgeteilt werden, wie aus der Strukturmatrix in Tabelle 24 ersichtlich.

Items	Komponente	
	1	2
Ist CSR im Lieferantenmanagement in Ihrer Einkaufsabteilung Teil der im Mitarbeitergespräch definierten Ziele? (Zum Beispiel die Anwendung von CSR-Prozessen vor der Einkaufsentscheidung, das Screening von Risikolieferanten, usw.)	0,426	0,632
Sind konkrete, im Mitarbeitergespräch definierte Ziele unbedingt nötig, damit Einkaufsmitarbeiter Aktivitäten CSR im Lieferantenmanagement betreffend konsequent ausführen?	0,005	0,887
Ist eine starke Kontrolle durch Vorgesetzte unbedingt nötig, damit CSR im Lieferantenmanagement von den Einkaufsmitarbeitern ausgeführt wird?	0,162	0,808
Müssen Lieferanten laut den Einkaufsprozessen eine Mindest-CSR-Performance nachweisen, um einen Auftrag von Ihrer Einkaufsabteilung zu erhalten? (Ist sie zum Beispiel eine Voraussetzung und nicht von untergeordneter Priorität hinter anderen Zielen wie Kosten oder Qualität?)	0,738	0,228
Stellt Ihr direkter Vorgesetzter sicher, dass seine Mitarbeiter bei Auftragsvergaben die CSR-Performance des Lieferanten berücksichtigen? (Sorgt der Vorgesetzte zum Beispiel dafür, dass die CSR-Performance den Mitarbeitern bekannt und akzeptabel ist?)	0,834	0,256
Fördert Ihr direkter Vorgesetzter, dass die Einhaltung von internationalen CSR-Standards durch Lieferanten als Grundvoraussetzung für eine Auftragsvergabe gilt? (Unterstützt er zum Beispiel, dass Lieferanten trotz Ratiopotentialen bei ungeklärtem CSR-Status keinen Auftrag bekommen?)	0,843	0,157
Demonstriert die Einkaufsleitung klar genug, dass eine Mindest-CSR-Performance von Lieferanten als Grundvoraussetzung für Geschäftsbeziehungen gelten muss?	0,877	0,052
Kommuniziert die Einkaufsleitung entschlossen genug, dass CSR im Lieferantenmanagement integraler Teil der Einkaufsverantwortung ist?	0,85	0,096

Tabelle 24: Strukturmatrix *Sollen*

Die fünf blau dargestellten Items erfassen die Führung durch direkte Vorgesetzte und die Einkaufsleitung sowie die hierfür notwendigen Prozessvorgaben. Die Führung wurde hierbei durch die vorgelebte Anspruchshaltung und Unterstützung seitens der Vorgesetzten umschrieben. Die zwei grauen Items bezogen sich auf die Notwendigkeit der optionalen Führungselemente Ziele und Kontrollen. Das weiße Item zur Erfassung von Mitarbeiterzielen in Bezug auf CSR im Einkauf konnte keinem der anderen Items eindeutig zugeordnet werden. Daher repräsentierte es einen eigenen Faktor.

Im finalen Fragebogen wurde der Faktor *Sollen* daher in drei einzelne Faktoren aufgeteilt: *Sollen: Ziele & Kontrollen* anhand der zwei grauen Items, *Sollen: Vorbilder & Prozesse* anhand der fünf blauen Items und *Sollen: Aktuelle Zielvorgaben* anhand des weißen Items.

Die hierbei entstandene Unterscheidung zwischen verschiedenen Führungselementen wie der Vorbildfunktionen des Vorgesetzten und die von ihm gewährte Unterstützung auf der einen Seite sowie kontroll- und incentive-orientierten Führungselementen auf der anderen Seite ermöglichte eine spätere Unterscheidung in tendenziell transaktionale und tendenziell transformationale Führungsstile.

Können

Der ursprüngliche Faktor *Können* wurde mit der in Tabelle 25 dargestellten Strukturmatrix in zwei Faktoren aufgeteilt.

Items	Komponente	
	1	2
Ist Ihre Einkaufsabteilung über Ihre konkrete Handlungspflicht bezüglich CSR im Lieferantenmanagement informiert? (Wissen zum Beispiel alle Mitarbeiter, was im Arbeitsalltag wann und wie zu tun ist, um CSR im Lieferantenmanagement sicherzustellen?)	0,931	-0,029
Ist Ihre Einkaufsabteilung über die nötigen Arbeitspakete zur Umsetzung von CSR im Lieferantenmanagement im Arbeitsalltag informiert? (Zum Beispiel nötige Lieferantenassessments, Lieferantenbewertungen, Lieferantenentwicklung, Lieferanten-Blacklisting.)	0,939	0,029
Bestehen Konflikte zwischen der Sicherstellung von CSR im Lieferantenmanagement und anderen Einkaufszielen? (Verhindert die CSR-Umsetzung zum Beispiel das Erreichen von Kostenzielen?)	0,048	0,888
Erwartet Ihre Einkaufsabteilung, dass die Umsetzung von CSR im Lieferantenmanagement die Erreichung anderer Einkaufsziele erschwert? (Werden zum Beispiel durch die Umsetzung Kostenziele nicht erfüllt oder können andere Projekte nicht gleichzeitig ausgeführt werden?)	-0,049	0,872

Tabelle 25: Strukturmatrix *Können*

Die beiden blauen Items erfragten, inwieweit alle erforderlichen Informationen für die Umsetzung von CSR im Einkauf bekannt waren. Die grauen Items erfragten, inwieweit es bei der Umsetzung von CSR im Einkauf zu Konflikten mit anderen Einkaufszielen kam. Dabei ist anzumerken, dass die grauen Items vor der Faktorenanalyse umgepolt wurden, da ansonsten eine Bestätigung von Zielkonflikten als *Können* interpretiert worden wäre. Nach der Umpolung der beiden Items wirken sich Zielkonflikte nun negativ auf den Faktor *Können* aus.

Im weiteren Verlauf wurde der Faktor *Können* in zwei Faktoren aufgeteilt: *Können: Prozess-Know-how* und *Können: Zielkonflikte*. Diese Unterscheidung erschien sinnvoll. Mitarbeiter können bei der Ausführung einer Aufgabe unabhängig vom Know-how erhebliche Zielkonflikte erfahren.

Finale Faktoren

Es wurden also drei Faktoren als Folge der Faktorenanalyse überarbeitet und angepasst. Die finalen Faktoren sind in Tabelle 26 dargestellt.

Faktoren	Anzahl Items	Cronbachs Alpha Zielwert	Cronbachs Alpha Ist-Wert	Faktoren Zielwert	Faktoren Ist-Wert	Bewertung
CSR-Umsetzung: Eigeneinschätzung	5	> 0,7	0,926	1	1	exzellent
CSR-Umsetzung: Anzahl dokumentierter Assessments	1	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Stewardship-Einstellung: Verantwortungsbewusstsein	4	> 0,7	0,833	1	1	gut
Stewardship-Einstellung: Demotivierung	2	> 0,7	0,822	1	1	gut
Wollen: Diverse Motivatoren	7	> 0,7	0,927	1	1	exzellent
Wollen: Ausreichende Eigenmotivation	1	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Sollen: Ziele & Kontrollen	3	> 0,7	0,725	1	1	akzeptabel
Sollen: Vorbilder & Prozesse	5	> 0,7	0,901	1	1	exzellent
Sollen: Aktuelle Zielvorgaben	1	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Können: Prozess-Know-how	2	> 0,7	0,85	1	1	gut
Können: Zielkonflikte	2	> 0,7	0,702	1	1	akzeptabel
Situatives Dürfen	5	> 0,7	0,871	1	1	gut

Tabelle 26: Übersicht der Faktoren für das Pfadmodell

Abschließend konnte festgehalten werden, dass die Reliabilitätsprüfung der internen Konsistenz und Eindimensionalität nach der Korrektur einiger Faktoren letztendlich zufriedenstellende Ergebnisse erbrachte.

6.4 Die Clusteranalyse zur Identifikation von Agents und Stewards

In Kapitel 3.1 wurde diskutiert, inwieweit Mitarbeiter den Kategorien Agent und Steward zugeordnet werden können. Unterscheidungskriterien hierfür waren unter anderem intrinsische oder extrinsische Motivationsgrundlagen, Konformität oder Konflikte in Bezug auf Unternehmensziele und der unterschiedliche Umgang mit Governance-Systemen.

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Thematik auf Einkaufsmitarbeiter bezogen. Prinzipiell wird Stewards im Vergleich zu Agents ein höheres Umsetzungspotenzial von CSR im Einkauf zugesprochen. Allerdings wurde ebenfalls festgestellt, dass Stewards hohe Ansprüche an Governance-Systeme haben und anders auf sie reagieren als Agents. Hierzu wurden in Kapitel 3.1.6 abschließende Hypothesen bezüglich des Verhaltens von Agents und Stewards formuliert. Um diese Hypothesen im empirischen Teil der Arbeit statistisch überprüfen zu können, war zunächst eine Kategorisierung der Datensätze erforderlich. Die in diesem Kapitel beschriebene Clusteranalyse verfolgte die Zielsetzung, die Teilnehmer anhand bestimmter Kriterien in solche mit Agency- und solche mit Stewardship-Einstellung zu unterteilen. Diese Unterteilung bildete die Grundlage für die spätere Überprüfung der Hypothesen in Kapitel 6.5.

6.4.1 Unterscheidung zwischen Agents und Stewards

Die Frage, inwieweit im Rahmen dieser Arbeit Einkaufsmitarbeiter mit Agency-Einstellung von solchen mit Stewardship-Einstellung konkret unterschieden werden können, wurde mit der im Folgenden beschriebenen Clusteranalyse (N = 629) beantwortet. Die zugrundeliegende Systematik von Clusteranalysen wurde in Kapitel 5.2 beschrieben. Im folgenden Abschnitt wird auf die Differenzierungskriterien zur Unterscheidung von Agents und Stewards und die diesbezüglichen Ergebnisse der Clusteranalyse eingegangen. Zur Differenzierung wurden diejenigen aus der explorativen Faktorenanalyse resultierenden Konstrukte herangezogen, die auf die Motivationsgrundlage von Einkaufsmitarbeitern gegenüber CSR im Einkauf schließen ließen. Die vier Konstrukte bestanden in Summe aus 14 Indikatoren, die von den befragten Mitarbeitern jeweils auf einer Likert-Skala von 1-6 beantwortet wurden.

Wollen: Diverse Motivatoren

Von einem Steward wird ein hohes Maß an Eigenmotivation in Bezug auf CSR im Einkauf erwartet. Dies resultiert zum Beispiel aus individuellen oder gesellschaftlichen Werten, der Identifikation mit sozialen Unternehmenszielen sowie erwarteten Vorteilen für den Einkaufsmitarbeiter selbst, die Abteilung oder das Unternehmen. Gemessen wurde die Eigenmotivation anhand von sieben Indikatoren des Konstrukts *Wollen: Diverse Motivatoren*.

Wollen: Ausreichende Eigenmotivation

Von einem Steward wird ein ausreichend hohes Maß an intrinsischer Motivation erwartet, das extrinsische Anreize weitestgehend überflüssig macht. Falls die intrinsische Motivation nicht ausreichend ist, kann das Unternehmen durch extrinsische Motivatoren zusätzlichen Einfluss nehmen, damit Unternehmensvorgaben umgesetzt werden. Für die Untersuchung wurde die Eigeneinschätzung, inwieweit ausreichende intrinsische Motivation zur proaktiven Umsetzung von CSR im Einkauf vorhanden ist, durch einen Indikator erfasst und das Ergebnis als ausreichende Eigenmotivation bezeichnet. Im Hinblick auf die Ursache dieser Motivation wurde im Rahmen dieser Arbeit toleriert, dass es vermutlich Überschneidungen mit dem Konstrukt *Wollen: Diverse Motivatoren* gibt. Dieser Indikator spielte eine wichtige Rolle für die Clusterbildung.

Stewardship-Einstellung: Verantwortungsbewusstsein

Es wird davon ausgegangen, dass ein Einkaufsmitarbeiter mit Stewardship-Einstellung sich für das Wohlergehen der Mitarbeiter seiner Lieferanten mitverantwortlich fühlt und eher Einflussmöglichkeiten sieht.

Stewardship-Einstellung: Demotivierung

Es wird weiterhin davon ausgegangen, dass Verstöße gegen Menschen- und Arbeitnehmerrechte sowie Arbeitssicherheitsstandards in der Lieferkette auf Einkaufsmitarbeiter mit einer Stewardship-Einstellung demotivierend wirken.

Die vier Konstrukte zur Differenzierung zwischen Agency- und Stewardship-Einstellung sind in Abbildung 61 dargestellt.

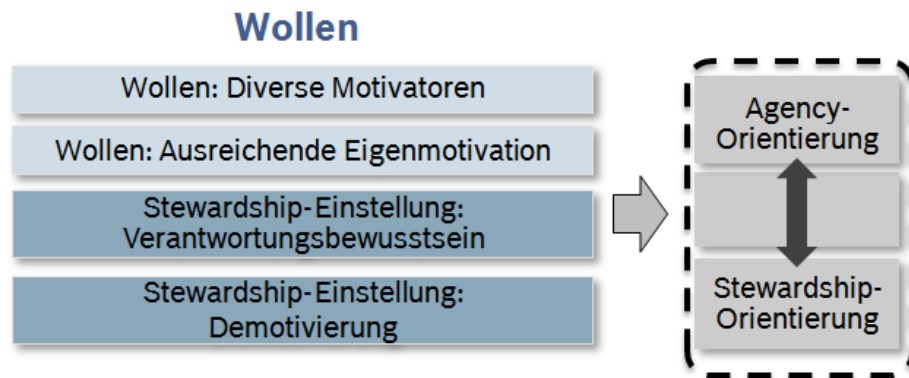


Abbildung 61: Differenzierung zwischen Agency- und Stewardship-Einstellung

6.4.2 Ergebnis der Clusteranalyse

Im Rahmen der Clusteranalyse ergaben sich drei verschiedene Cluster, die im Hinblick auf die Werte der vier Konstrukte in sich weitestgehend homogen und untereinander weitestgehend heterogen waren. Die zugrundeliegende Systematik von hierarchischen Clusteranalysen wurde in Kapitel 5.2 erläutert.

Abbildung 62 zeigt das Ergebnis der hierarchischen Clusteranalyse als mit dem Ward-Verfahren erstelltes Dendrogramm. Als Ergebnis des vorgeschalteten Single-Linkage-Verfahrens ergaben sich nur wenige moderate Ausreißer, die für das Ward-Verfahren im Datensatz belassen wurden. Das Endergebnis wurde dadurch nicht beeinflusst.

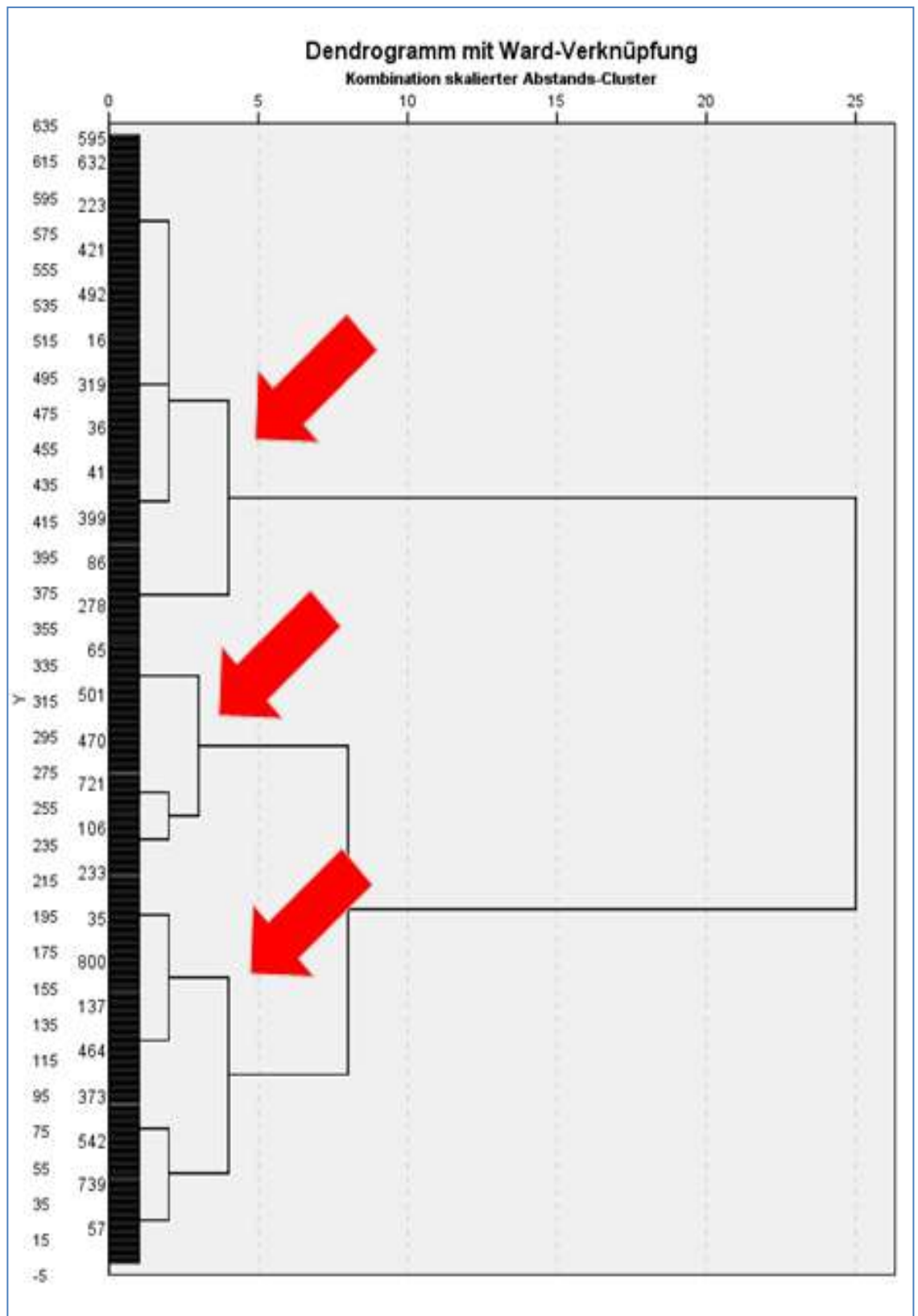


Abbildung 62: Dendrogramm als Ergebnis der Clusteranalyse

Zur Ergebnisbewertung ist anzumerken, dass es bei einer Clusteranalyse keine korrekte oder inkorrekte Clusteranzahl gibt. Die Güteprüfung der resultierenden Clusteranzahl

ergibt sich vielmehr durch deren logisches Interpretationspotenzial. In diesem Fall konnten drei statistisch homogene und gut interpretierbare Cluster identifiziert werden. Für die folgende Interpretation wurde die Clustergüte validiert.

Die drei resultierenden Cluster wurden zunächst im Hinblick auf die vier eingangs erwähnten Variablen verglichen. Bei der Betrachtung der Ergebnisse wurden die Cluster allerdings nur miteinander verglichen, es fand keine absolute Bewertung statt. Die Interpretation bezüglich Agents und Stewards erfolgte im Anschluss.

Wollen: Diverse Motivatoren

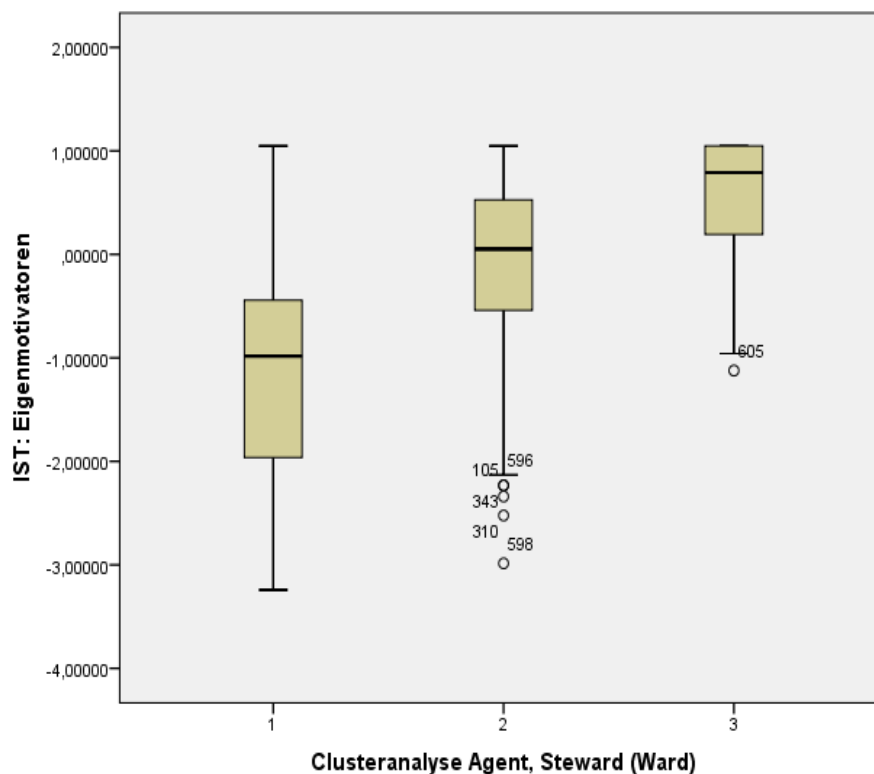


Abbildung 63: Boxplot: *Wollen: Diverse Motivatoren*

Die Darstellung nach der Boxplot-Systematik wie in Abbildung 63 zeigte für alle drei identifizierten Cluster die Streuung, das 25%-Quantil, den Median und das 75%-Quantil der Daten im Verhältnis zum Nullpunkt, der dem Mittelwert der Daten aller Cluster entspricht. Dabei fiel auf, dass der erste Cluster (N = 131) zwar eine große Datenstreuung aufwies, aber sowohl im Median als auch im 25%-Quantil eine vergleichsweise unterdurchschnittliche Eigenmotivation aufzeigte. Der zweite Cluster (N = 216) wies ebenfalls eine relativ hohe Streuung auf, lag aber im 25%-Quantil und im Median deutlich über

dem ersten Cluster. Der dritte Cluster ($N = 282$) zeigte im Vergleich zu den anderen Clustern ein bemerkenswert hohes Maß an Eigenmotivation im 25%-Quantil und im Median.

Wollen: Ausreichende Eigenmotivation

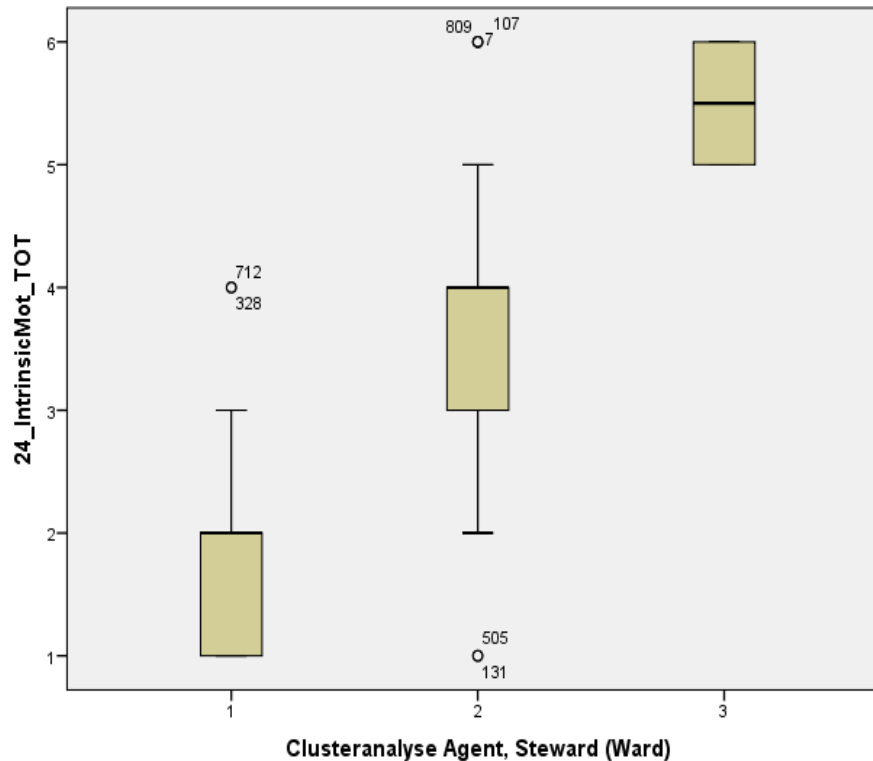
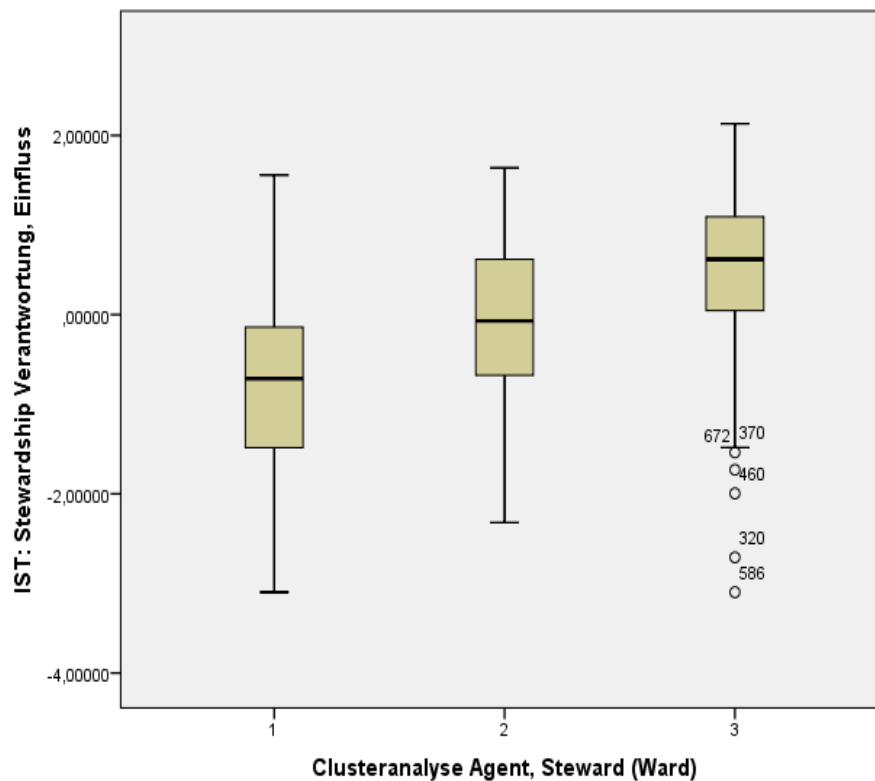


Abbildung 64: Boxplot: *Wollen: Ausreichende Eigenmotivation*

Die Datenverteilung bezüglich der ausreichenden intrinsischen Motivation folgte dem gleichen Muster wie bei den diversen Motivatoren, wenn auch mit einer extremeren Ausprägung, wie in Abbildung 64 gezeigt. Einkaufsmitarbeiter, die dem ersten Cluster zugeordnet wurden, hatten in einem deutlich geringeren Maß angegeben, dass ihre intrinsische Motivation allein ausreicht, um CSR im Einkauf proaktiv umzusetzen. Diesen Mitarbeitern muss das Unternehmen externe Anreize bieten. Im Gegensatz dazu gaben dem dritten Cluster zugeordnete Einkaufsmitarbeiter überdurchschnittlich deutlich zu verstehen, dass sie ausreichend intrinsisch motiviert sind. Der zweite Cluster lag zwischen dem ersten und dem dritten Cluster.

Stewardship-Einstellung: Verantwortungsbewusstsein**Abbildung 65: Boxplot: Stewardship-Einstellung: Verantwortungsbewusstsein**

Die Variable *Stewardship-Einstellung: Verantwortungsbewusstsein* folgte, wie in Abbildung 65 dargestellt, dem Muster der beiden vorher besprochenen Variablen. Allerdings waren die Unterschiede zwischen den drei Clustern vergleichsweise geringer. Es schien, dass es zwischen den Einkaufsmitarbeitern wesentlich größere Unterschiede in der intrinsischen Motivation gab als beim wahrgenommenen Einfluss und dem Verantwortungsgefühl.

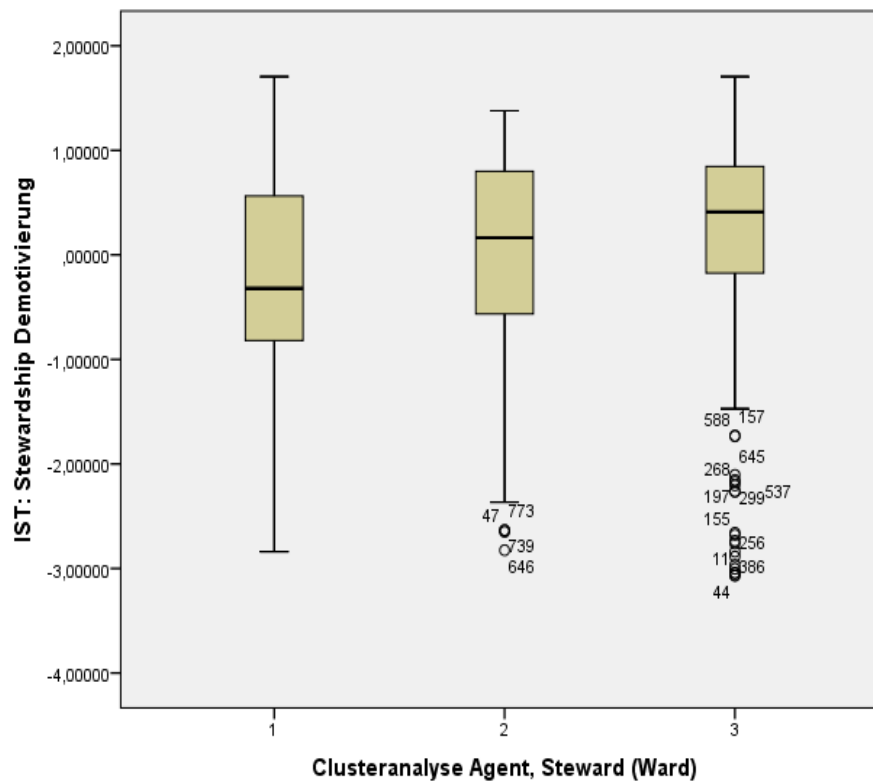
Stewardship-Einstellung: Demotivierung

Abbildung 66: Boxplot: Stewardship-Einstellung: Demotivierung

Im Hinblick auf die Demotivierung der Einkaufsmitarbeiter durch Verstöße gegen Menschen- und Arbeitnehmerrechte oder Sicherheitsstandards bei Lieferanten ergab sich zwar dasselbe Verteilungsmuster wie bei den vorherigen drei Variablen, allerdings waren die Unterschiede zwischen den drei Clustern nur marginal, wie Abbildung 66 zeigt. Anscheinend war das Maß der Demotivierung durch solche Verstöße in der Lieferantenkette bei allen Befragten auf einem relativ einheitlichen Niveau.

CSR-Umsetzung: Dokumentierte CSR-Assessments

Abschließend wurden überprüft, inwieweit die Mitglieder der ermittelten Cluster in unterschiedlichem Maße CSR-Assessments operativ durchgeführt und dokumentiert hatten. Hierbei lag die Annahme zugrunde, dass Mitarbeiter mit einer Stewardship-Einstellung CSR-Assessments proaktiver durchführen als andere Mitarbeiter. Zur Überprüfung wurden die Angaben bezüglich bisher durchgeführter CSR-Assessments der Mitarbeiter verglichen, die dem ersten oder dritten Cluster zugeordnet wurden. Es zeigte sich, dass 61% der Mitarbeiter aus dem dritten Cluster bereits ein CSR-Assessment durchgeführt und

dokumentiert hatten. Im Vergleich dazu hatten nur 11% der Mitarbeiter aus dem ersten Cluster schon ein solches Assessment durchgeführt und dokumentiert.

Abschließende Interpretation

In Kapitel 3.1 wurden Agents und Stewards unter anderem anhand von intrinsischer (Stewards) oder extrinsischer (Agents) Motivationsgrundlage voneinander abgegrenzt. Beim Vergleich der drei Cluster im Hinblick auf Motivationsaspekte fiel auf, dass bei den dem dritten Cluster zugeordnete Teilnehmern die intrinsische Motivation als vergleichsweise hoch eingestuft wurde. Im Gegensatz dazu wiesen die dem ersten Cluster zugeordneten Teilnehmer eine vergleichsweise geringe Ausprägung der Motivationsvariablen auf.

Mit einer hohen ausreichenden intrinsischen Motivation ging bei Mitgliedern des dritten Clusters auch die höhere Wahrscheinlichkeit einher, dass bereits mindestens ein CSR-Assessment durchgeführt wurde. Bei den Teilnehmern des ersten Clusters war diese Wahrscheinlichkeit gering. Die Werte des zweiten Clusters lagen jeweils dazwischen. Ausgehend von diesen beiden motivationsorientierten Variablen konnte eine Zuordnung von Agents oder Stewards wie folgt getroffen werden:

Dem dritten Cluster zugeordnete Einkaufsmitarbeiter werden aufgrund der hohen Motivationsausprägung als Stewards bezeichnet. Im Gegensatz dazu werden die dem ersten Cluster zugeordneten Einkaufsmitarbeiter aufgrund der geringen Ausprägung der motivationsbezogenen Variablen als Agents eingestuft.

Dem zweiten Cluster zugeordnete Teilnehmer wurden bei der weiteren Auswertung nicht berücksichtigt, da sie weder als Agents noch als Stewards eingestuft werden können.

Anhand der zwei Variablen *Stewardship-Einstellung: Verantwortungsbewusstsein* und *Stewardship-Einstellung: Demotivierung* wurde diese vorläufige Interpretation überprüft. Die als Stewards bezeichneten Mitarbeiter gaben im Vergleich zu den Agents ein höheres Maß an Verantwortungsbewusstsein und wahrgenommenen Einflussmöglichkeiten an. Allerdings ist nicht davon auszugehen, dass diese Teilnehmer wirklich mehr Einflussmöglichkeiten hatten. Es wird davon ausgegangen, dass einhergehend mit hoher Motivation und Verantwortungsbewusstsein eine grundsätzlich optimistischere Grundhaltung vorlag. Diese Mitarbeiter hatten sich vermutlich intensiver mit der Thematik auseinandergesetzt und festgestellt, dass sie im Rahmen von Lieferantenbesuchen und -Verhandlungen durchaus in der Lage sind, Einfluss auf Lieferanten zu nehmen. Daher unterstützt die Interpretation der Variable *Stewardship-Einstellung: Verantwortungsbewusstsein* die anhand der Ergebnisse der Clusteranalyse getroffene Aufteilung in Agents und Stewards.

Die Variable *Stewardship-Einstellung: Demotivierung* entspricht nicht dem erwarteten Ergebnismuster. Es kann also nicht davon ausgegangen werden, dass Agents Verstöße gegen Menschen- und Arbeitnehmerrechte sowie Arbeitssicherheitsstandards eher tolerieren beziehungsweise anders darauf reagieren als Stewards. Die Unterscheidung zwischen Agents und Stewards bezog sich nach den Ergebnissen der Clusteranalyse also auf motivations- und verantwortungsrelevante Aspekte.

In der weiteren statistischen Auswertung wurden die Datensätze aus den ersten und dritten Clustern also stellvertretend für Agents und Stewards herangezogen. Der erste Cluster (Agents) war mit 131 Datensätzen deutlich kleiner als der dritte Cluster (Stewards) mit 282 Datensätzen.

6.5 Überprüfung der Hypothesen

In Kapitel 4 wurde ein Modell entwickelt, das die postulierten Wirkungszusammenhänge zwischen der abhängigen Variablen *Umsetzung von CSR im Einkauf* und den unabhängigen Variablen darstellt. Die unabhängigen Variablen *Wollen, Sollen, Können* und *Situatives Dürfen* sind dabei gemäß der Systematik von VON ROSENSTIEL (2002) strukturiert, ohne dabei zunächst näher auf die Neue Institutionenökonomik oder Führungstheorien einzugehen. (Siehe Abbildung 40.)

Innerhalb dieses Modells konnten die empirischen Datensätze nun, basierend auf den Ergebnissen der Clusteranalyse, teilweise in Agents und Stewards unterschieden werden. Diese Unterscheidung anhand von sechs Indikatoren aus den Konstrukten *Wollen* und *Stewardship-Einstellung* war die Voraussetzung, um die auf Grundlage der Neuen Institutionenökonomik in Kapitel 3.1.6 aufgestellten Hypothesen überprüfen zu können.

Um zusätzlich die aus den neueren Führungstheorien abgeleiteten Hypothesen überprüfen zu können, wurde anhand von Indikatoren aus dem Konstrukt *Sollen* zwischen jeweils tendenziell aktiver Führung und Laissez-faire-Führung sowie zwischen jeweils tendenziell transformationaler und transaktionaler Führung unterschieden. Diese Differenzierung von aktiver und Laissez-faire-Führung anhand von vier Indikatoren wird im folgenden Abschnitt erläutert.

Der Indikator 26 *Extrinsische Motivation: Mitarbeiterziele* erfasste, ob mit den Mitarbeitern konkrete CSR-Ziele als Teil ihrer Einkaufsziele vereinbart wurden. Die entsprechende Frage im Fragebogen lautete:

„Ist CSR im Lieferantenmanagement in Ihrer Einkaufsabteilung Teil der im Mitarbeitergespräch definierten Ziele? (Zum Beispiel die Anwendung von CSR-Prozessen vor der Einkaufsentscheidung, das Screening von Risikolieferanten, usw.)“

Falls Vorgesetzte CSR-Ziele nicht in die Zielsetzung ihrer Mitarbeiter einfließen ließen, wurde tendenziell von Laissez-faire-Führung statt aktiver Führung in Bezug auf CSR im Einkauf ausgegangen. Allerdings war dieser Indikator kein alleinstehendes Differenzierungskriterium. Darauf wird im weiteren Verlauf erneut eingegangen.

Der Indikator 30 *Extrinsische Motivation: Sicherstellung durch Vorgesetzte* erfasste, ob der direkte Vorgesetzte sicherstellt, dass seine Mitarbeiter vor Auftragsvergaben die CSR-Leistung des Lieferanten berücksichtigen. Die entsprechende Frage im Fragebogen lautete:

„Stellt Ihr direkter Vorgesetzter sicher, dass seine Mitarbeiter bei Auftragsvergaben die CSR-Performance des Lieferanten berücksichtigen? (Sorgt der Vorgesetzte zum Beispiel dafür, dass die CSR-Performance den Mitarbeitern bekannt und akzeptabel ist?)“

Der Vorgesetzte könnte zum Beispiel regelmäßig auf die zugrundeliegenden Prozessvorgaben und deren Einhaltungspflicht verweisen und deren Einhaltung überprüfen. Bei einem Mangel an Zustimmung wurde tendenziell von Laissez-faire-Führung statt aktiver Führung in Bezug auf CSR im Einkauf ausgegangen.

Der Indikator 31 *Extrinsische Motivation: Unterstützung durch Vorgesetzte* stellte fest, ob der direkte Vorgesetzte es aktiv fördert, dass die Einhaltung von internationalen CSR-Standards durch Lieferanten als Grundvoraussetzung für eine Auftragsvergabe gilt. Die entsprechende Frage im Fragebogen lautete:

„Fördert Ihr direkter Vorgesetzter, dass die Einhaltung von internationalen CSR-Standards durch Lieferanten als Grundvoraussetzung für eine Auftragsvergabe gilt?

(Unterstützt er zum Beispiel, dass Lieferanten trotz Ratiopotentialen bei ungeklärtem CSR-Status keinen Auftrag bekommen?)“

Diese Unterstützung ist besonders im Fall von Zielkonflikten wichtig, um Prioritäten zu definieren und Ratschläge zu erteilen. Bei einem Ausbleiben dieser Förderung wurde tendenziell von Laissez-faire-Führung statt aktiver Führung in Bezug auf CSR im Einkauf ausgegangen.

Der Indikator 33 *Extrinsische Motivation: Kommunikation durch die Einkaufsleitung* überprüfte, ob die Einkaufsleitung deutlich kommuniziert, dass CSR im Lieferantenma-

nagement ein integraler Teil der Einkaufsverantwortung ist. Ablehnende Antworten deuteten hier tendenziell auf Laissez-faire-Führung statt aktiver Führung in Bezug auf CSR im Einkauf hin. Die entsprechende Frage im Fragebogen lautete:

„Kommuniziert die Einkaufsleitung des Unternehmens entschlossen genug, dass CSR im Lieferantenmanagement integraler Teil der Einkaufsverantwortung ist?“

Alle vier Indikatoren wurden von den Einkaufsmitarbeitern im Rahmen der empirischen Erhebung anhand einer Likert-Skala von 1-6 bewertet, wie in Tabelle 27 dargestellt.

1 = "Nicht zutreffend"
2 = "Kaum zutreffend"
3 = "Eher weniger zutreffend"
4 = "Eher zutreffend"
5 = "Fast zutreffend"
6 = "Klar zutreffend"
X = "Ich habe zu wenige Informationen, um die Frage zu beantworten."
Y = "Ich verstehe die Frage nicht."
Gesamt

Tabelle 27: Bewertungsskala der Indikatoren

Um die Auswahlmöglichkeiten zusammenzufassen, wurden die Antworten 1-3 als Ablehnung und die Antworten 4-6 als Zustimmung gewertet. Die Antworten X und Y wurden von der Auswertung ausgenommen.

Falls die vier genannten Indikatoren durchweg negativ beantwortet wurden, wurde im weiteren Verlauf von einer Laissez-faire-Führung ausgegangen, also von einer Einkaufsleitung, die der Sicherstellung von CSR im Einkauf gleichgültig gegenübersteht. Falls die vier Indikatoren jeweils positiv beantwortet wurden, wurde von einer aktiven Führung ausgegangen. Eine Ausnahme stellte der Indikator 26 *Extrinsische Motivation: Mitarbeiterziele* dar. Falls dieser als einziger Indikator negativ beantwortet wurde, konnte es sich dennoch um einen aktiven Führungsstil handeln. Formalisierte Mitarbeiterziele sind kein zwingend notwendiges Führungsinstrument. Bei der Unterscheidung zwischen transaktionaler und transformationaler Führung wird stärker auf diesen Zusammenhang eingegangen. Alle anderen Antwortkombinationen wurden von der weiteren Auswertung ausgeschlossen.

Abbildung 67 zeigt die Bestimmung der Variablen *Laissez-faire-Führung* und *Aktive Führung* anhand der Bewertung der Indikatoren.

Laissez-faire-Führung	
26 „Extrinsische Mot.: Mitarbeiterziele“	=Nein
30 „Extrinsische Mot.: Sicherstellung durch Vorgesetzte“	=Nein
31 „Extrinsische Mot.: Unterstützung durch Vorgesetzte“	=Nein
33 „Extrinsische Mot.: Kommunikation durch die Einkaufsleitung“	=Nein

Aktive Führung	
26 „Extrinsische Mot.: Mitarbeiterziele“	=Ja/Nein
30 „Extrinsische Mot.: Sicherstellung durch Vorgesetzte“	=Ja
31 „Extrinsische Mot.: Unterstützung durch Vorgesetzte“	=Ja
33 „Extrinsische Mot.: Kommunikation durch die Einkaufsleitung“	=Ja

Abbildung 67: Variablen *Laissez-faire-Führung* und *Aktive Führung*

Nun wird auf die Unterscheidung der Variablen *Transformationale Führung* und *Transaktionale Führung* eingegangen. Beide Führungsstile basieren zunächst auf der aktiven Führung. Im Rahmen dieser Untersuchung wurde innerhalb der aktiven Führung unterschieden, ob der Vorgesetzte sich transformational auf seine Vorbild- und Unterstützungsfunktion verlässt oder transaktional über formalisierte Zielvorgaben führt. Dabei wurde im Hinblick auf formalisierte Zielvorgaben davon ausgegangen, dass diese auf messbaren KPIs beruhen und strikt anhand von diesen gemessen und ihr Erreichen dementsprechend belohnt wird. Bei dem Untersuchungsobjekt werden solche formalisierten Mitarbeiterziele einmal pro Jahr festgelegt und unterjährig nicht erneut angepasst. In Bezug auf CSR im Einkauf hat sich der Einsatz von KPIs als schwierig erwiesen, da es nicht nur darum geht, ob eine Anzahl von Lieferanten prinzipiell geprüft wurde, sondern inwieweit die richtigen Lieferanten für die Prüfung ausgesucht wurden, die vorliegende Situation gemäß dem gesunden Menschenverstand interpretiert und dementsprechende Maßnahmen sinngemäß eingeleitet wurden. Diesen Prozess über einen KPI zu steuern birgt die Gefahr, dass CSR-Assessments im Rahmen von Standardlieferantenbesuchen oberflächlich durchgeführt werden, bis die Quote erfüllt ist. Die Problematik hierbei ist also, dass dabei schlecht messbare weiche Ziele automatisch in den Hintergrund treten, da sie nicht durch einen KPI erfasst werden können. Weiterhin werden durch die mangelnde unterjährig Zielanpassung Erkenntnisfortschritte nicht berücksichtigt, was dazu

führen kann, dass veraltete Zielvorgaben weiterhin verfolgt werden. Darüber hinaus stellt die Verfolgung der KPIs oftmals einen erheblichen Arbeitsaufwand dar.

Für diese Untersuchung wurde eine auf formalisierte Zielvorgaben und extrinsische Motivatoren fokussierte aktive Führung als transaktional bezeichnet und als primär In-Rolle-Verhalten fördernd angesehen. Eine aktive Führung rein durch die Unterstützungs- und Vorbildfunktion des Vorgesetzten, ohne formalisierte Zielvereinbarungen, wurde dagegen als transformationale Führung bezeichnet. Dabei wurde davon ausgegangen, dass der Vorgesetzte als Vorbild eine klare Vision hat, welche den Mitarbeitern als Orientierung für ihre eigenen Handlungen dienen kann. Ebenso wurde angenommen, dass die Unterstützungs- und Vorbildfunktion des Vorgesetzten die Mitarbeiter animiert, CSR-Assessments nach dem gesunden Menschenverstand, also unter Berücksichtigung weicher Ziele, auszuführen und dabei auftretende Erkenntnisfortschritte zu berücksichtigen. Somit wird sowohl In-Rolle- aus auch Ex-Rolle-Verhalten gefördert. Da kaum Kontrollaufwand in Bezug auf KPIs besteht, verbleibt mehr Zeit für persönliche Gespräche zu Klärung der Situation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Eine solche Klärung ist wichtig, um gegebenenfalls erforderliche Unterstützungsleistungen durch den Vorgesetzten abzustimmen. Somit herrscht zwischen beiden Parteien Transparenz über die aktuelle Zielerreichung, die weit über die Aussagekraft von KPIs hinausgehen kann.

Abbildung 68 zeigt die Bestimmung der Variablen *Transformationale Führung* und *Transaktionale Führung* anhand der Bewertung der Indikatoren.

Transformationale Führung	
26 „Extrinsische Mot.: Mitarbeiterziele“	=Nein
30 „Extrinsische Mot.: Sicherstellung durch Vorgesetzte“	=Ja
31 „Extrinsische Mot.: Unterstützung durch Vorgesetzte“	=Ja
33 „Extrinsische Mot.: Kommunikation durch die Einkaufsleitung“	=Ja

Transaktionale Führung	
26 „Extrinsische Mot.: Mitarbeiterziele“	=Ja
30 „Extrinsische Mot.: Sicherstellung durch Vorgesetzte“	=Ja
31 „Extrinsische Mot.: Unterstützung durch Vorgesetzte“	=Ja
33 „Extrinsische Mot.: Kommunikation durch die Einkaufsleitung“	=Ja

Abbildung 68: Variablen *Transformationale* und *Transaktionale Führung*

Im nächsten Schritt wurde auf die Unterscheidung der Variablen *Laissez-faire-Führung* und *Aktive Führung* in der Wunschsituation eingegangen. Zu diesem Zweck wurden die

Einkaufsmitarbeiter im Rahmen des Fragebogens aufgefordert, eine Bewertung abzugeben, inwieweit die vier zuvor beschriebenen Situationen wünschenswert wären. Der Indikator 26W *Extrinsische Motivation: Mitarbeiterziele* erfasste zum Beispiel den Wunsch von Mitarbeitern nach formalisierten CSR-Zielen.

Weiterhin wurde über den zusätzlichen Indikator 28 *Extrinsische Motivation: Kontrollen* nach der Unabdingbarkeit von Kontrollen gefragt. Die entsprechende Frage im Fragebogen lautete:

„Ist eine starke Kontrolle durch Vorgesetzte unbedingt nötig, damit CSR im Lieferantenmanagement von den Einkaufsmitarbeitern ausgeführt wird?“

Dieser Indikator wurde nur zur Erfassung des Wunschzustands herangezogen und ersetzte den Indikator 30W *Extrinsische Motivation: Sicherstellung durch Vorgesetzte*. Die Antwortverteilung des Indikators 30W unterlag zuvor dem Verdacht der sozialen Erwünschtheit. Beide Fragen überschneiden sich inhaltlich, der Indikator 28 wurde allerdings deutlich strenger formuliert und ermöglichte damit eine klarere Abgrenzung. Falls der Wunsch nach Kontrollen negativ beantwortet wurde, konnte es sich dennoch um einen Wunsch nach aktiver Führung handeln. Formalisierte Mitarbeiterziele und deren Kontrollen sind optionale Führungsinstrumente innerhalb der aktiven Führung.

Abbildung 69 zeigt die Bestimmung der Variablen *Laissez-faire-Führung* und *Aktive Führung* für die Wunschsituation anhand der Bewertung der Indikatoren.

Wunsch: Laissez-faire-Führung	
26W „Extrinsische Mot.: Mitarbeiterziele“	= Nein
28W „Extrinsische Mot.: Kontrollen“	= Nein
31W „Extrinsische Mot.: Unterstützung durch Vorgesetzte“	= Nein
33W „Extrinsische Mot.: Kommunikation durch die Einkaufsleitung“	= Nein

Wunsch: Aktive Führung	
26W „Extrinsische Mot.: Mitarbeiterziele“	= Ja/Nein
28W „Extrinsische Mot.: Kontrollen“	= Ja/Nein
31W „Extrinsische Mot.: Unterstützung durch Vorgesetzte“	= Ja
33W „Extrinsische Mot.: Kommunikation durch die Einkaufsleitung“	= Ja

Abbildung 69: Variablen *Laissez-faire-Führung* und *Aktive Führung* (Wunsch)

Abbildung 70 zeigt die Bestimmung der Variablen *Transformationale Führung* und *Transaktionale Führung* für die Wunschsituation anhand der Bewertung der Indikatoren. Zu diesem Zweck wurden die Einkaufsmitarbeiter im Rahmen des Fragebogens aufgefordert, eine Bewertung abzugeben, inwieweit die in Abbildung 67 dargestellten Indikatoren wünschenswert wären.

Wunsch: Transformationale Führung		
26W	„Extrinsische Mot.: Mitarbeiterziele“	=Nein
28	„Extrinsische Mot.: Kontrollen“	=Nein
31W	„Extrinsische Mot.: Unterstützung durch Vorgesetzte“	=Ja
33W	„Extrinsische Mot.: Kommunikation durch die Einkaufsleitung“	=Ja

Wunsch: Transaktionale Führung		
26W	„Extrinsische Mot.: Mitarbeiterziele“	=Ja
28	„Extrinsische Mot.: Kontrollen“	=Ja
31W	„Extrinsische Mot.: Unterstützung durch Vorgesetzte“	=Ja
33W	„Extrinsische Mot.: Kommunikation durch die Einkaufsleitung“	=Ja

Abbildung 70: Transformationale und Transaktionale Führung (Wunsch)

Anschließend wurde, wie in Abbildung 71 gezeigt, das ursprüngliche Wirkungsmodell erweitert, indem nun Differenzierungen, basierend auf der Neuen Institutionenökonomik sowie den neueren Führungstheorien, eingearbeitet wurden.

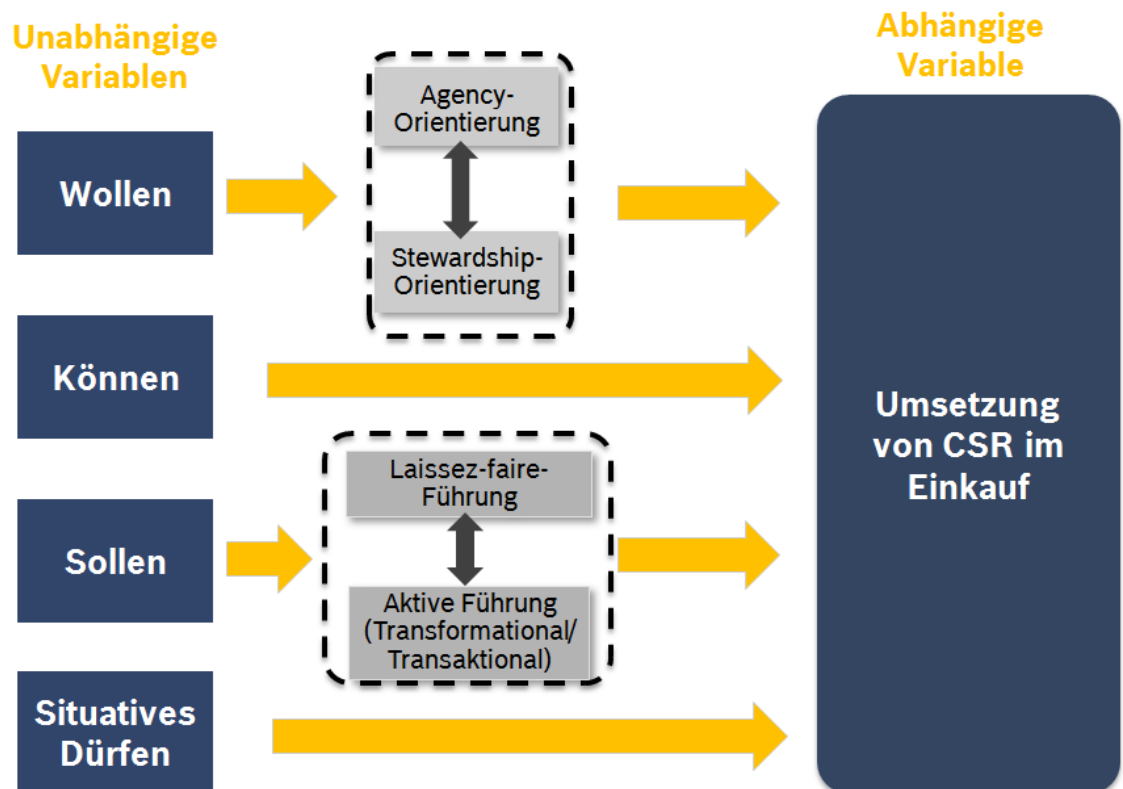


Abbildung 71: Erweitertes Wirkungsmodell

Im Rahmen der Reliabilitätsprüfung (siehe Kapitel 6.3.2), wurden die unabhängigen Variablen bzw. Konstrukte teilweise untergliedert. Abbildung 72 zeigt das endgültige Wirkungsmodell inklusive der finalen Konstrukte.

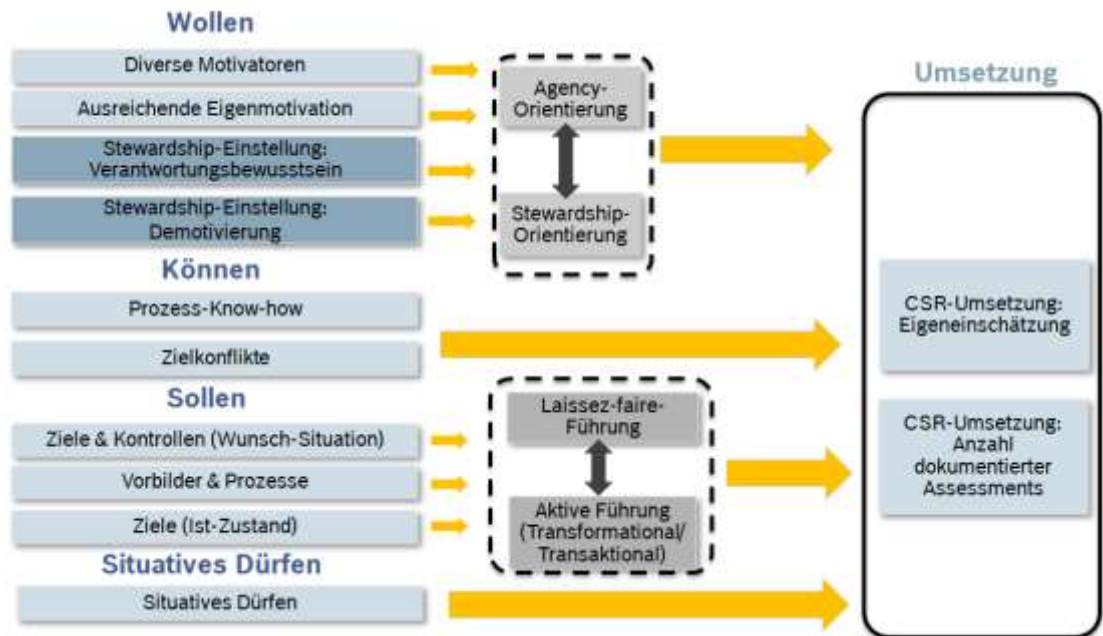


Abbildung 72: Finales Wirkungsmodell

6.5.1 Güteprüfung des Messmodells

Da Zusammenhänge zwischen den Variablen nur nach einer erfolgreichen Güteprüfung akzeptiert und interpretiert werden können, musste die Güte der Messinstrumente im Rahmen eines Messmodells geprüft werden, wie in Kapitel 5.3.3 erläutert.

Das Messmodell beinhaltet das abhängige formative Konstrukt *CSR-Umsetzung: Anzahl dokumentierter Assessments*. Alle verbleibenden Konstrukte waren reflektiv, darunter auch das abhängige Konstrukt *CSR-Umsetzung: Eigeneinschätzung*. Die reflektiven Konstrukte waren jeweils mit nur einem Item operationalisiert. Da Maßzahlen wie die interne Konsistenz und die durchschnittlich erfasste Varianz (AVE) in diesem Fall nicht definiert sind, entfiel die Güteprüfung für diese Konstrukte. Zudem waren alle Ladungen automatisch gleich 1.

Wie in Kapitel 5.3.3 beschrieben, bezieht sich die Güteprüfung des formativen Konstrukts auf die Aspekte Multikollinearität, Validität und Reliabilität. Die Fallzahl der Güteprüfung betrug 136.

Die Multikollinearitätsprüfung für das formative Konstrukt war erfolgreich. Der VIF-Wert lag für beide Indikatoren bei 1,06 und erfüllte damit die Anforderung, kleiner als 5 zu sein. Weiterhin ist der Konditionsindex relevant, dieser sollte kleiner als 30 sein und hatte den Wert 3,678.

Die Ergebnisse der Validitätsprüfung des Messmodells in Bezug auf die Indikatorenge-
wichtung waren durchweg positiv: Das Ziel eines Werts größer als 0,1 wurde für den
Indikator *CSR-Umsetzung: Anzahl dokumentierter Assessments* mit 0,15 und für den In-
dikator *CSR-Umsetzung: Eigeneinschätzung* mit 0,95 erreicht.

Die Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung des Messmodells über den t-Wert waren für beide
Indikatoren erfolgreich: Das Ziel eines Werts größer als 1,96 wurde für den Indikator
CSR-Umsetzung: Anzahl dokumentierter Assessments mit 41,7 und für den Indikator
CSR-Umsetzung: Eigeneinschätzung mit 2,4 erreicht.

Damit konnte die Güteprüfung des Messmodells auf Multikollinearität, Validität und Re-
liabilität als erfolgreich beurteilt werden.

6.5.2 Güteprüfung des Strukturmodells

Im Anschluss an die Güteprüfung des Messmodells wurde die Güteprüfung des Struktur-
modells durchgeführt. Wie in Kapitel 5.3.3 beschrieben, soll die Güteprüfung des Struk-
turmodells bewerten, inwieweit signifikante Zusammenhänge zwischen den Konstrukten
bestehen. Dies geschah anhand eines Pfadmodells, dargestellt in Abbildung 73.

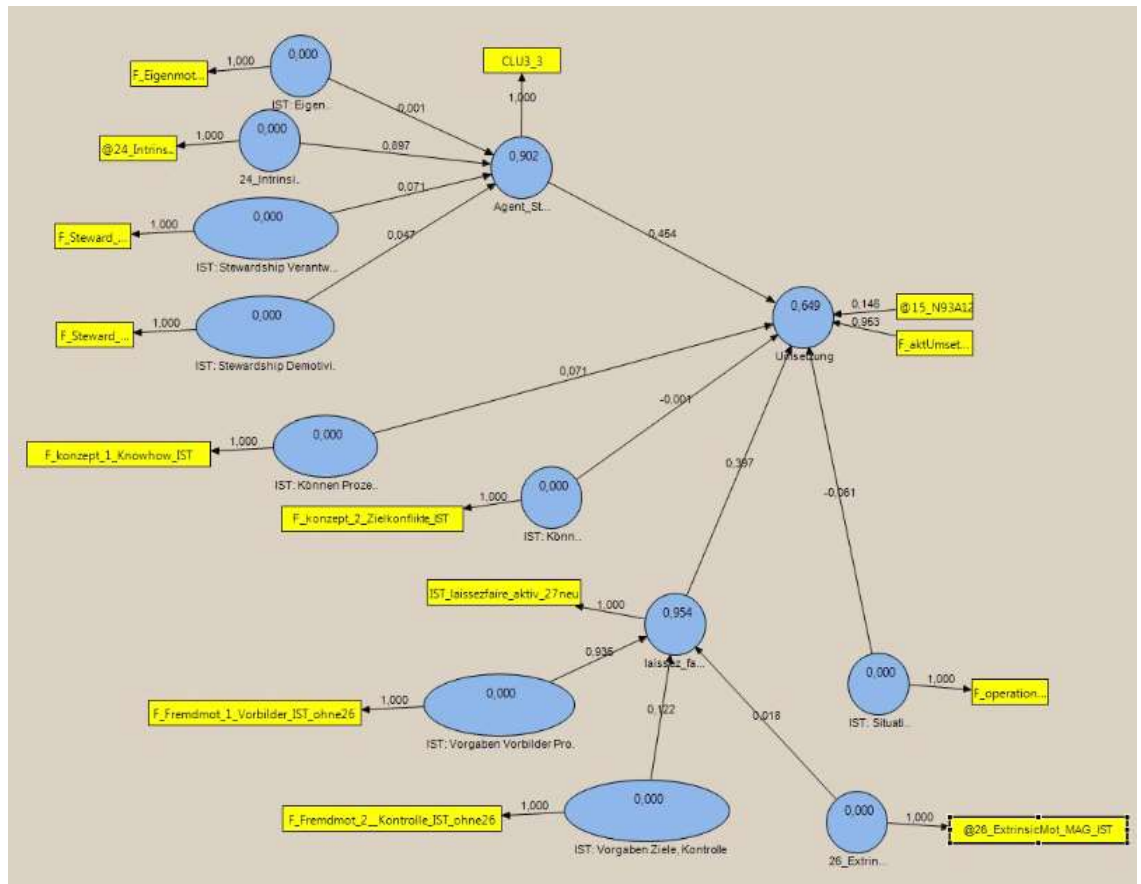


Abbildung 73: Endgültiges Pfadmodell in SmartPLS-Darstellung⁸²²

Dieser Teil der Betrachtung bildet die Basis für den späteren wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt. Zwei Parameter wurden zur Gütebeurteilung herangezogen, der t-Wert als Urteil über die Signifikanz der Pfadbeziehung und das R^2 als Indikator für das Bestimmtheitsmaß.

Im Ergebnis konnte in signifikante und nicht signifikante Pfadbeziehungen unterschieden werden. Die signifikanten Pfade wurden in Abbildung 74 mit roten Kreisen gekennzeichnet, eine knappe Unterschreitung des Richtwertes wurde mit einem gelben Pfeil gekennzeichnet. Pfade ohne farbigen Kreis waren nicht signifikant.

⁸²² Eigene Darstellung

Unabhängige Konstrukte		Abhängige Konstrukte	t-Wert
Wollen: Ausreichende Eigenmotivation	->	Agency-/Stewardship-Einstellung	12,720
Stewardship-Einstellung: Verantwortungsbewusstsein	->	Agency-/Stewardship-Einstellung	1,773
Stewardship-Einstellung: Demotivierung	->	Agency-/Stewardship-Einstellung	1,544
Wollen: Diverse Motivatoren	->	Agency-/Stewardship-Einstellung	0,017
Sollen: Vorbilder & Prozesse	->	Aktive-/Laissez-faire-Führung	55,909
Sollen: Ziele & Kontrollen	->	Aktive-/Laissez-faire-Führung	4,882
Sollen: Aktuelle Zielvorgaben	->	Aktive-/Laissez-faire-Führung	0,684
Agency-/Stewardship-Einstellung	->	Umsetzung von CSR im Einkauf	4,357
Aktive-/Laissez-faire-Führung	->	Umsetzung von CSR im Einkauf	3,070
Können: Prozess-Know-how	->	Umsetzung von CSR im Einkauf	0,537
Situatives Dürfen	->	Umsetzung von CSR im Einkauf	0,519
Können: Zielkonflikte	->	Umsetzung von CSR im Einkauf	0,020

Tabelle 28: Signifikanz der Pfadbeziehung

Zur vereinfachten Darstellung wurden die Ergebnisse in Abbildung 75 aufbereitet. Dabei wurden signifikante Pfade in Orange dargestellt und nicht-signifikante Pfade ohne farbliche Kennzeichnung. Gelbe Pfade hatten die Anforderungen knapp unterschritten, sie werden aber dennoch zur Diskussion herangezogen.

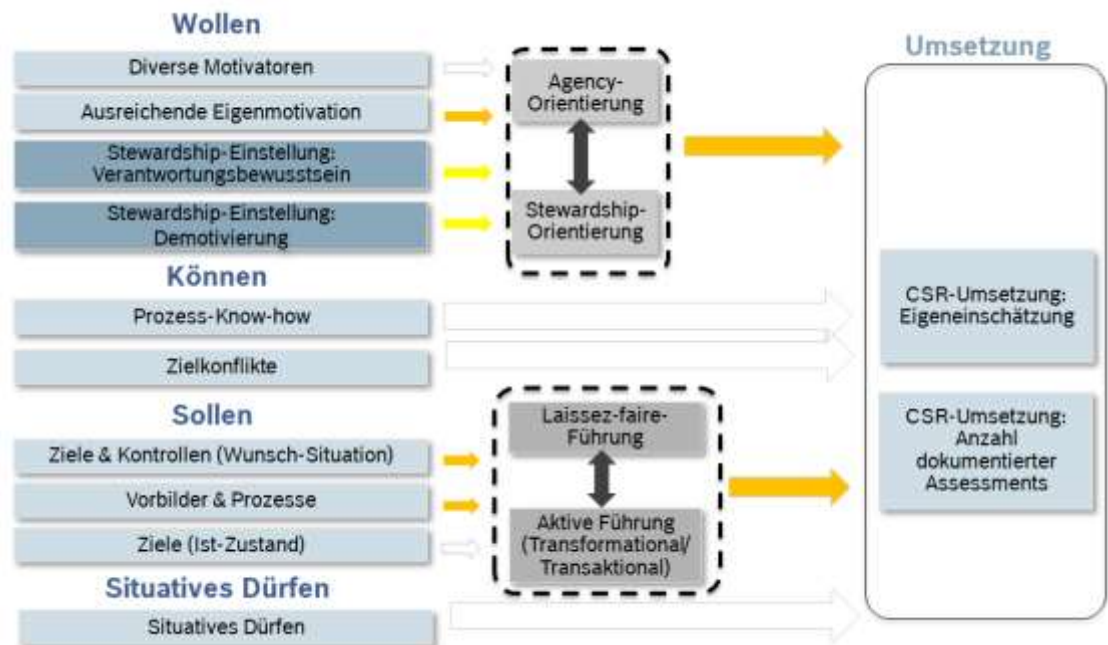


Abbildung 75: Signifikante Pfadbeziehungen im endgültigen Wirkungsmodell

Somit kann festgehalten werden, dass die Konstrukte *Wollen: Ausreichende Eigenmotivation*, beide Konstrukte *Stewardship-Einstellung*, das Konstrukt *Sollen: Ziele & Kontrollen* sowie das Konstrukt *Sollen: Vorbilder und Prozesse* einen signifikanten Einfluss auf die anhängigen Konstrukte haben.

Als abschließende Güteprüfung des Strukturmodells wurde zuletzt die Varianzaufklärung der oben genannten Pfadbeziehungen berechnet. Die Varianzaufklärung der Mitarbeiter-Kategorisierung in Stewards und Agents betrug 90,2%. Die Varianzaufklärung der Kategorisierung in Aktive Führung und Laissez-faire-Führung betrug 95,4%. Die Varianzaufklärung der abhängigen Variable *CSR-Umsetzung* durch alle unabhängigen Variablen betrug 64,9%. Aufgrund des zufriedenstellenden Ergebnisses der Varianzaufklärung wurde an dem Pfadmodell festgehalten, um die aufgestellten Hypothesen(sätze) soweit wie möglich zu untersuchen. Dies war aufgrund der einzelnen Fragestellung für die Hypothesen(sätze) 1, 4 und 5 möglich.

6.5.3 Implikationen aus den Ergebnissen des Pfadmodells

Die Ergebnisse des Pfadmodells können zunächst wie folgt interpretiert werden: Die Umsetzung von CSR im Einkauf wird signifikant von der Agency- beziehungsweise Stewardship-Einstellung der Einkaufsmitarbeiter sowie von der Art der Führung beeinflusst. Dies unterstützt den theoriegeleiteten Ansatz dieser Arbeit, der besagt, dass die Mitarbeitermotivation sowie die Art der Führung den größten Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf haben. Somit kann rückblickend festgestellt werden, dass die Auswahl der theoretischen Schwerpunkte richtig war. In Bezug auf die Systematik von VON ROSENSTIEL (2002) kann nach den Güteprüfungsverfahren festgehalten werden, dass die Konstrukte *Wollen* sowie *Sollen* eine hohe Relevanz aufweisen, während die Relevanz der Konstrukte *Können* und *Situatives Dürfen* im Vergleich dazu gering ist. (Siehe hierzu Tabelle 28.)

6.5.4 Untersuchung und Diskussion der Hypothesen 1, 4, 5

An dieser Stelle wird auf die weitere Hypothesenprüfung eingegangen. Zunächst konnten die Hypothesen(sätze) 1, 4 und 5 direkt durch die Ergebnisse des Pfadmodells überprüft werden.

Theoretischer Ursprung: Neue Institutionenökonomik

H1: Mitarbeiter mit Stewardship-Einstellung haben im Vergleich zu Mitarbeitern mit Agency-Einstellung ein höheres Umsetzungspotenzial bezüglich CSR im Einkauf.

Theoretischer Ursprung: Klassische Führungstheorien

H4: Der Führungsstil des Vorgesetzten hat einen Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf durch die Mitarbeiter. Ein aktiver Führungsstil wirkt dabei positiv und ein Laissez-faire-Führungsstil negativ auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5: Individuelle Rahmenbedingungen haben einen Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5 a: Ein hohes Maß an Können wirkt positiv auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5 b: Ein hohes Maß an Zielkonflikten wirkt negativ auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5 c: Ein hohes Maß an Situativem Dürfen wirkt positiv auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

Zur Veranschaulichung wurden die Hypothesen in Abbildung 76 und den folgenden Abbildungen nummeriert und ihre postulierten Wirkungszusammenhänge durch farbliche Pfeile dargestellt. Grün stellt hierbei einen positiven Wirkungszusammenhang dar und rot einen negativen Wirkungszusammenhang.

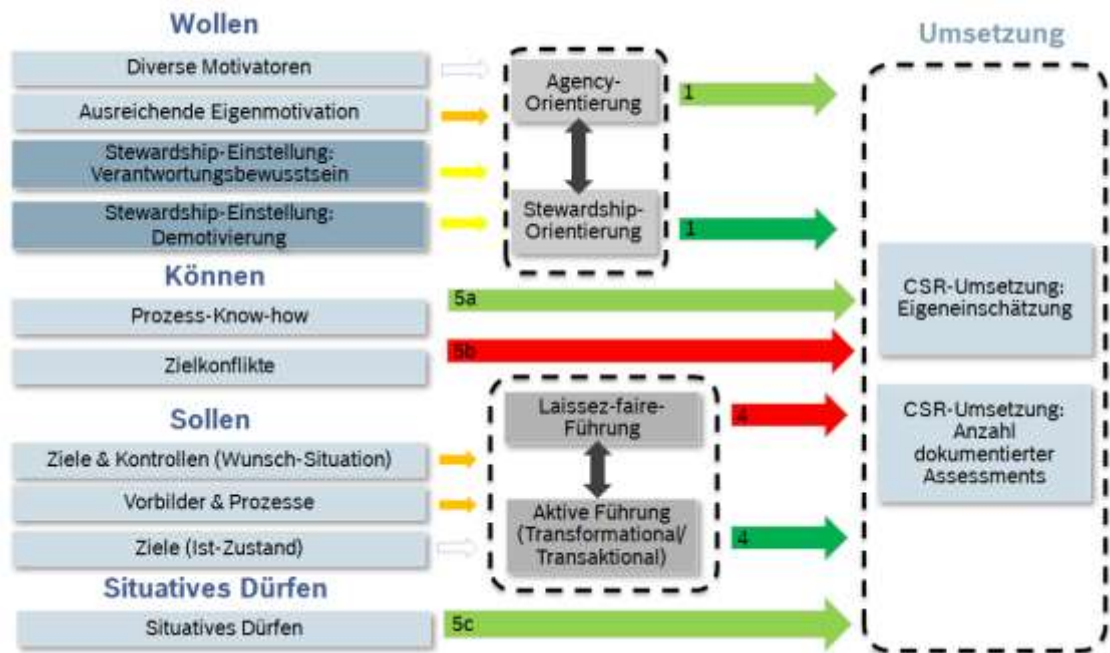


Abbildung 76: Wirkungsmodell inkl. Hypothesen(sätze) 1, 4, 5

Ergebnisse des Pfadmodells

Im Pfadmodell konnte anhand von 136 Datensätzen ein signifikanter Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf für die Agency- und Stewardship-Einstellung sowie für aktive und Laissez-faire-Führung nachgewiesen werden. Der kritische Wert in Höhe von 1,64 des einseitigen t-Tests zum Signifikanzniveau 5% wurde in beiden Fällen überschritten, was den Anforderungen entsprach. Dabei bestätigte sich, dass Stewards im Vergleich zu Agents ein höheres Umsetzungspotenzial zeigen. Dadurch wurde Hypothese H1 bestätigt. Weiterhin war der positive Effekt von aktiver Führung wie erwartet deutlich stärker als der von Laissez-faire-Führung. Dies bestätigte Hypothese H4. Die Variable *Können*, bestehend aus *Prozess-Know-how* und *Zielkonflikten* sowie die Variable *Situatives Dürfen* zeigten keinen vergleichsweise deutlichen Einfluss. Damit konnten Hypothesen H5 a, b und c und somit der gesamte Hypothesensatz 5 nicht bestätigt werden. Diese Ergebnisse sind in Abbildung 77 noch einmal dargestellt.

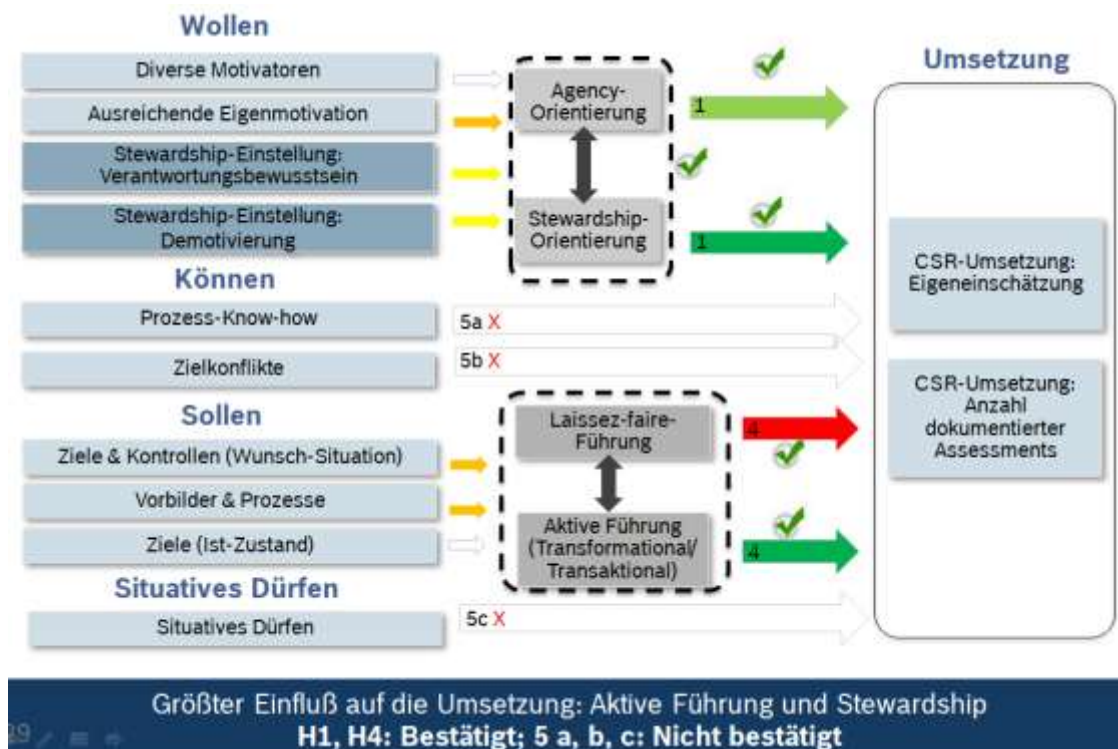


Abbildung 77: Wirkungsmodell inkl. Ergebnisse Hypothesen 1, 4 und 5 a, b, c

6.5.5 Untersuchung und Diskussion von Hypothese 2

Hypothese 2 beschäftigt sich mit der Erwartungshaltung von Agents und Stewards in Bezug auf den Führungsstil des Vorgesetzten.

Theoretischer Ursprung: Neue Institutionenökonomik

H2: Stewards erwarten im Vergleich zu Agents unterschiedliche Governance-Rahmenbedingungen. Stewards wünschen sich eher eine aktive Führung als Agents.

Abbildung 78 veranschaulicht die Hypothesen. Die Ergebnisse der zuvor untersuchten Hypothese werden anhand grüner und roter Pfeile dargestellt. Die nun zu untersuchenden Hypothesen sind mit orangefarbenen Pfeilen gekennzeichnet.

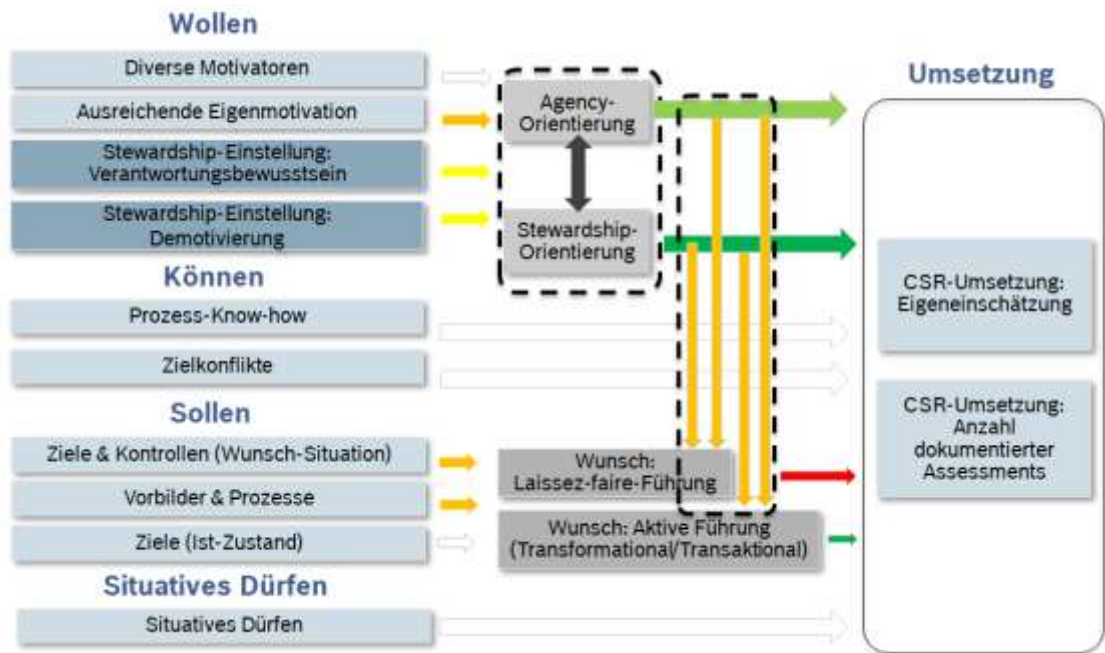


Abbildung 78: Wirkungsmodell inkl. Hypothese 2

Zur Untersuchung der Hypothesen wurden insgesamt 167 Datensätze der Cluster 1 (Agents, 51 Datensätze) und 3 (Stewards, 116 Datensätzen) aus der Clusteranalyse herangezogen. Die Führungswünsche der anderen Teilnehmer aus den Clustern 1 und 3 konnten nicht eindeutig aktiver oder Laissez-faire-Führung zugeordnet werden. Im Rahmen der Untersuchung wurden Kreuztabellen erstellt und die Variablen *Führungswunsch* sowie *Agents/Stewards* mit dem Chi-Quadrat-Test auf Unabhängigkeit geprüft. Tabelle 29 zeigt die Ergebnisse. Es wurde festgestellt, dass der Anteil der Stewards (91%), die sich aktive Führung wünschen, größer ist als der Anteil der Agents (76%), die dies tun.

Kreuztabelle			Führungswunsch		Gesamt
			Laissez-faire-Führung	Aktive Führung	
Agency-/Stewardship-Einstellung	Agents	Anzahl	12	39	51
		%	24%	76%	100%
	Stewards	Anzahl	11	105	116
		%	9%	91%	100%
Gesamt		Anzahl	23	144	167
		%	14%	86%	100%

Tabelle 29: Wunsch nach aktiver Führung und Laissez-faire-Führung

Der p-Wert der Signifikanzprüfung des Chi-Quadrat-Tests betrug 0,026 und entsprach damit der Anforderung, kleiner als 0,05 zu sein.

Hypothese 2 wurde also bestätigt, wonach Stewards sich eher eine aktive Führung wünschen als Agents. Auf den unter Agents unerwartet stark verbreiteten Wunsch nach aktiver Führung wird in Kapitel 7 eingegangen werden. Abbildung 79 veranschaulicht das Ergebnis der Hypothesenprüfung.

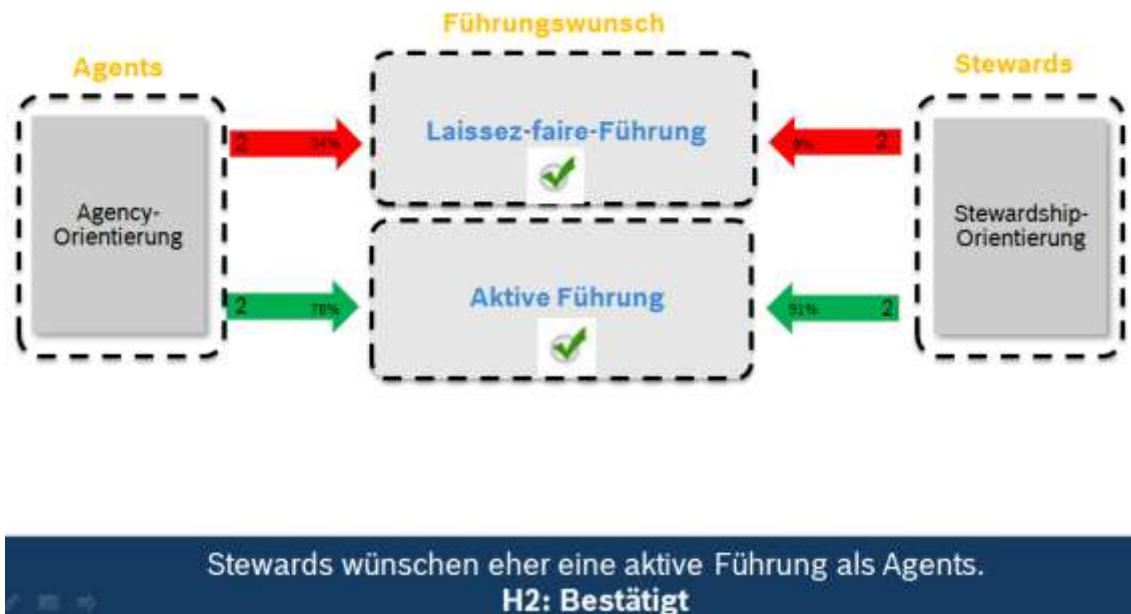


Abbildung 79: Ergebnis der Prüfung von Hypothese 2

6.5.6 Untersuchung und Diskussion von Hypothesensatz 3

Im nächsten Schritt wurde Hypothesensatz 3 untersucht. Dieser beschäftigt sich mit dem Einfluss von aktiver und passiver Führung auf die Umsetzung von CSR im Einkauf durch Agents und Stewards.

Theoretischer Ursprung: Neue Institutionenökonomik

H3: Stewards und Agents reagieren unterschiedlich auf Governance-Rahmenbedingungen wie aktive Führung und Laissez-faire-Führung.

H3 a: Stewards weisen bei aktiver Führung eine hohe Umsetzung von CSR im Einkauf auf, bei Laissez-faire-Führung fällt die Umsetzung moderat aus.

H3 b: Agents weisen bei aktiver Führung eine moderate Umsetzung von CSR im Einkauf auf, bei Laissez-faire-Führung ist sie auf einem geringen Niveau.

Abbildung 80 veranschaulicht diese Hypothesen im Wirkungsmodell. Die Ergebnisse der zuvor untersuchten Hypothesen werden anhand grüner und roter Pfeile dargestellt. Die nun zu untersuchenden Hypothesen sind mit orangefarbenen Pfeilen gekennzeichnet.

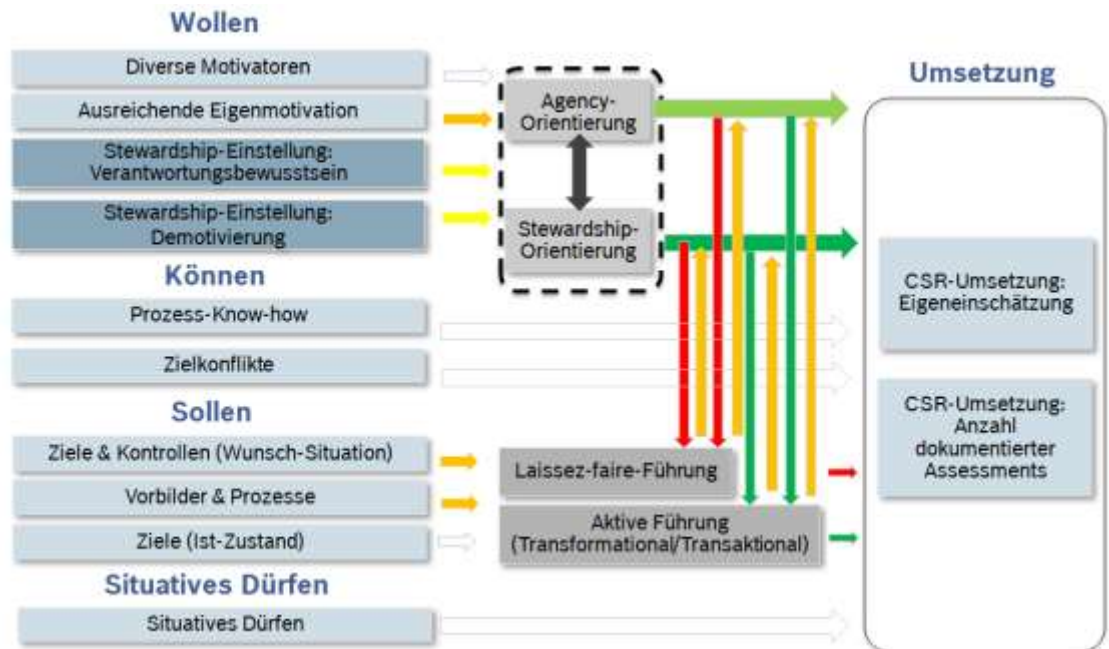


Abbildung 80: Wirkungsmodell inkl. Hypothesensatz 3

Zur Untersuchung der Hypothesen konnten 136 Datensätze der Cluster 1 und 3 aus der Clusteranalyse herangezogen werden. Die aktuelle Führung der anderen Teilnehmer aus diesen Clustern konnte nicht eindeutig aktiver oder Laissez-faire-Führung zugeordnet werden. Im folgenden Schritt wurden der Levene-Test und ein einseitiger t-Test für unabhängige Stichproben benutzt, um die Umsetzung zwischen den beiden Variablen *Laissez-faire-Führung* und *Aktive Führung* zu vergleichen. Dies wurde separat für Agents und Stewards durchgeführt. Bei den Stewards lagen signifikant unterschiedliche Varianzen vor ($p < 0,001$) und der Mittelwertunterschied in der Umsetzung war signifikant ($p = 0,009$). Bei den Agents lag Varianzhomogenität vor ($p = 0,124$). Der Mittelwertunterschied in der Umsetzung war ebenfalls signifikant ($p = 0,001$). Allerdings betrug das N der aktiv geführten Agents lediglich 3, somit ist dieses Ergebnis wenig aussagekräftig. Die Ergebnisse sind in Tabelle 30 aufgeführt.

Gruppenstatistiken				
Stewards	Aktuelle Führung	N	Mittelwert	Standardabweichung
Umsetzung von CSR im Einkauf	Laissez-faire	12	-0,120	0,240
	Aktiv	86	0,556	0,049

Gruppenstatistiken				
Agents	Aktuelle Führung	N	Mittelwert	Standardabweichung
Umsetzung von CSR im Einkauf	Laissez-faire	35	-1,338	0,778
	Aktiv	3	0,149	0,279

Tabelle 30: Umsetzung von CSR unter aktiver und Laissez-faire-Führung

Als Ergebnis konnte festgehalten werden, dass Stewards (N = 98) unter aktiver Führung eine deutlich stärkere Umsetzung von CSR im Einkauf aufwiesen als unter Laissez-faire-Führung. Die Umsetzung von CSR im Einkauf war bei Stewards unter Laissez-faire-Führung auf einem ähnlichen Niveau wie bei Agents unter aktiver Führung. Agents setzten CSR im Einkauf unter aktiver Führung zwar um, allerdings nur mit deutlich geringerer Ausprägung als aktiv geführte Stewards. Bei Laissez-faire-Führung war die Umsetzung durch Agents noch geringer und kaum ausgeprägt. Damit konnte die Hypothese 3 und 3 a bestätigt werden. In Bezug auf die Hypothese 3 b kann ebenfalls ein Zutreffen vermutet werden, es konnten allerdings nur drei aktiv geführte Agents identifiziert werden. Diese Tatsache wird im Rahmen der finalen Interpretation diskutiert.

Abbildung 81 verdeutlicht das Ergebnis der Hypothesenprüfung.



Stewards und Agents reagieren jeweils unterschiedlich auf aktive und Laissez-faire-Führung.
 35 / Hypothesensatz 3: Bestätigt

Abbildung 81: Ergebnisse der Prüfung von Hypothesensatz 3

6.5.7 Untersuchung und Diskussion von Hypothesensatz 6

Hypothesensatz 6 beschäftigt sich mit den Auswirkungen von transaktionaler und transformationaler Führung auf die Umsetzung von CSR im Einkauf bei Agents und Stewards.

Theoretischer Ursprung: Neuere führungstheoretische Ansätze

H6: Transaktionale und transformationale Führung haben einen unterschiedlichen Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf bei Agents und Stewards.

H6 a: Transformationale Führung von Stewards fördert deren Umsetzung von CSR im Einkauf stärker als transaktionale Führung.

H6 b: Transaktionale Führung von Agents fördert deren Umsetzung von CSR im Einkauf stärker als transformationale Führung.

Abbildung 82 veranschaulicht diese Hypothesen im Wirkungsmodell. Die Ergebnisse der zuvor untersuchten Hypothesen werden anhand grüner und roter Pfeile dargestellt. Die nun zu untersuchenden Hypothesen sind mit orangefarbenen Pfeilen gekennzeichnet.

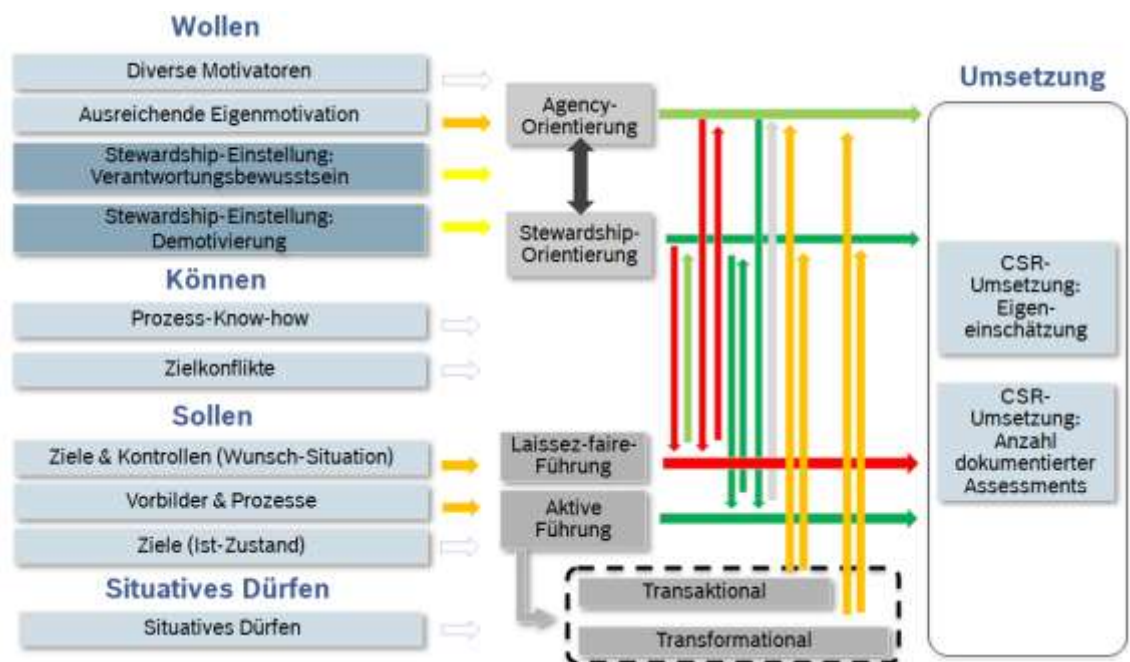


Abbildung 82: Wirkungsmodell inkl. Hypothesensatz 6

Zur Untersuchung der Hypothese 6 a wurden 82 Datensätze des Cluster 3 (Stewards) aus der Clusteranalyse herangezogen. Im Rahmen der Untersuchung wurden der Levene-Test und der einseitige t-Test für unabhängige Stichproben benutzt, um die Umsetzung zwi-

schen den beiden auf Stewards bezogenen Variablen *Transaktionale Führung* und *Transformationale Führung* zu vergleichen. Das Ergebnis des Levene-Tests war mit 0,088 nicht signifikant, wie auch das des einseitigen t-Tests mit 0,397. Es konnten keine Unterschiede zwischen transaktionaler und transformationaler Führung auf die Umsetzung von CSR im Einkauf durch Stewards festgestellt werden. Tabelle 31 zeigt die Kreuztabelle.

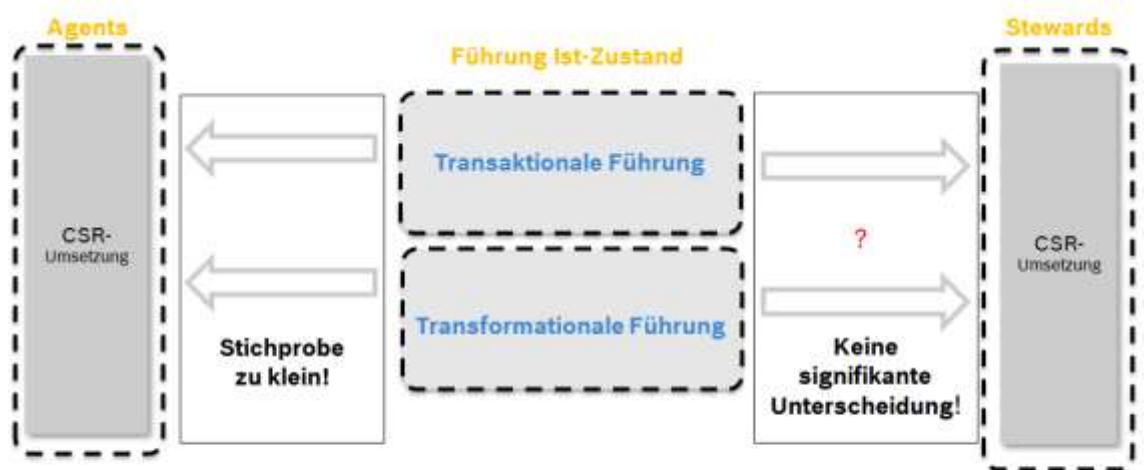
Gruppenstatistiken				
Stewards	Aktuelle Führung	N	Mittelwert	Standardabweichung
Umsetzung von CSR im Einkauf	Transaktional	51	0,532	0,492
	Transformational	31	0,561	0,429

Tabelle 31: Kreuztabelle Hypothese 6 a

Für eine Untersuchung der Hypothese 6 b war die Stichprobe der aktiv geführten Agents mit $N = 3$ erneut sehr gering. Da bereits bei der Unterstuchung der deutlich größeren Stichprobe der Stewards mit $N = 82$ kein signifikantes Ergebnis erzielt werden konnte, wurde keine Untersuchung der Hypothese 6 b durchgeführt. Die aktuelle Führung der anderen Teilnehmer aus den Clustern 1 und 3 konnte nicht eindeutig transaktionaler oder transformationaler Führung zugeordnet werden.

Somit konnte keine Hypothese aus dem Hypothesensatz 6 bestätigt werden. Im Rahmen der finalen Interpretation wird auf diesen Sachverhalt eingegangen werden.

Abbildung 83 veranschaulicht das Ergebnis der Hypothesenprüfung.



39 / 39
Kein signifikanter Unterschied bzw. keine ausreichend große Stichprobe.
H6 a, b: Nicht bestätigt

Abbildung 83: Ergebnisse der Prüfung von Hypothesensatz 6

6.5.8 Untersuchung und Diskussion von Hypothesensatz 7

Hypothesensatz 7 befasst sich mit den Wünschen von Agents und Stewards in Bezug auf die Art der aktiven Führung. Dabei wird konkret auf die neueren Führungstheorien eingegangen.

Theoretischer Ursprung: Neuere führungstheoretische Ansätze

H7: Agents und Stewards wünschen sich unterschiedliche Führungsstile.

H7 a: Stewards wünschen sich hauptsächlich transformationale Führung.

H7 b: Agents wünschen sich hauptsächlich transaktionale Führung.

Abbildung 84 veranschaulicht diese Hypothesen. Die Ergebnisse der zuvor untersuchten Hypothesen werden anhand grüner, grauer und roter Pfeile dargestellt. Die nun zu untersuchenden Hypothesen sind mit orangefarbenen Pfeilen gekennzeichnet.

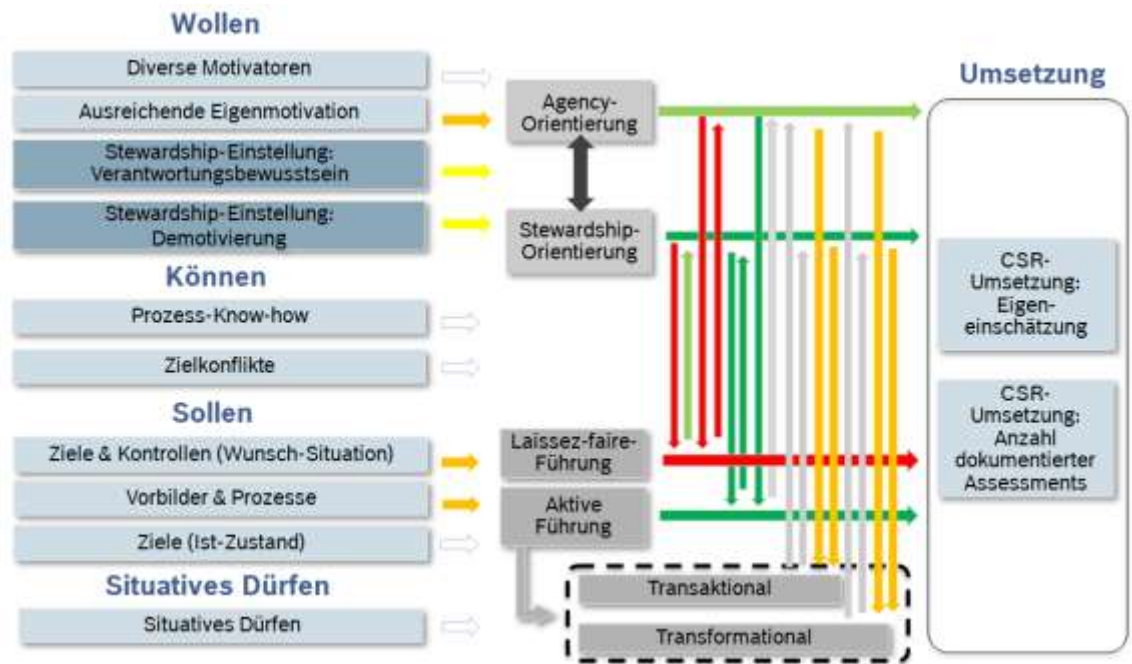


Abbildung 84: Wirkungsmodell inkl. Hypothesensatz 7

Zur Untersuchung der Hypothesen wurden 144 Datensätze der Cluster 1 und 3 aus der Clusteranalyse herangezogen. Die Führungswünsche der anderen Teilnehmer aus diesen Clustern konnten nicht eindeutig transformationaler oder transaktionaler Führung zugeordnet werden. Im Rahmen der Untersuchung wurden Kreuztabellen erstellt. Die Variablen *Führungswunsch* sowie *Agents/Stewards* wurden mit dem Chi-Quadrat-Test auf Unabhängigkeit geprüft. Der p-Wert der Signifikanzprüfung des Chi-Quadrat-Tests lag bei $p < 0,001$ und entsprach damit der Anforderung für ein signifikantes Ergebnis, kleiner als 0,05 zu sein. Tabelle 32 zeigt die Ergebnisse.

Kreuztabelle			Führungswunsch		Gesamt
			Transaktional	Transformational	
Agency-/Stewardship-Einstellung	Agents	Anzahl	0	39	39
		%	0,00%	100%	100%
	Stewards	Anzahl	55	50	105
		%	52%	48%	100%
Gesamt		Anzahl	55	89	144
		%	38%	62%	100%

Tabelle 32: Wünsche nach transaktionaler und transformationaler Führung

Als Ergebnis konnte festgehalten werden, dass Agents sich ausschließlich transformationale Führung wünschten. Weiterhin wünschten sich Stewards in annähernd gleichem Maße transaktionale wie transformationale Führung. Damit wurde Hypothese 7 bestätigt, welche einen Zusammenhang zwischen Agency- sowie Stewardship-Einstellung und

dem Führungswunsch postuliert. Allerdings ging der Effekt nicht in die in den Hypothesen 7 a und 7 b erwartete Richtung. Diese Hypothesen konnten also nicht bestätigt werden. Darauf wird in Kapitel 7 eingegangen.

Abbildung 85 verdeutlicht das Ergebnis der Hypothesenprüfung.



Agents wünschen sich transformationale Führung, Stewards wünschen sich sowohl transformationale als auch transaktionale Führung. H7: Bestätigt; H7 a, b: Nicht bestätigt

Abbildung 85: Ergebnisse der Prüfung von Hypothesensatz 7

7 Zusammenfassung und Implikationen

7.1 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Thema und Hintergrund der Recherche

Hintergrund des Untersuchungsvorhabens ist die Problematik der oftmals ungenügenden Umsetzung von CSR im Einkauf durch Unternehmen im Hinblick auf internationale Anforderungen. Leider gibt es viele Beispiele von Menschen- oder Arbeitnehmerrechtsverletzungen und/oder Umweltvergehen bei Lieferanten in Emerging Markets, wie zum Beispiel der Brand eines Textilunternehmens in Pakistan, bei dem 2012 über 250 Mitarbeiter starben, da die Notausgänge verschlossen und Fenster vergittert waren. Dieser Fall wurde in den Medien ausführlich dokumentiert. Nur ein Jahr später kamen bei dem Einsturz des Produktionsgebäudes eines Textilunternehmens in Bangladesch über 1.000 Mitarbeiter ums Leben. Diese Beispiele belegen, dass Einkaufsorganisationen ihrer Verantwortung in Bezug auf internationale CSR-Richtlinien, wie zum Beispiel den UN Global Compact, oftmals nicht gerecht werden.

Das Unternehmen KiK hat bei beiden zuvor genannten Unternehmen eingekauft, obwohl die mangelnde Sicherstellung von CSR-Standards klar im Widerspruch zu formulierten Zielen des Unternehmens bezüglich Verantwortung und Ethik stand. Dieser Widerspruch und die resultierenden Skandale hatten allerdings keinen nennenswerten Einfluss auf die Umsatzentwicklung von KiK. Ebenso hatten die Suizide der Mitarbeiter von Foxconn keinen nennenswerten Einfluss auf die Umsatzentwicklung von Apple.

Unter anderem da CSR-Skandale also nicht automatisch zu Umsatzrückgängen des betroffenen Unternehmens führen, ist zu befürchten, dass ökonomisch orientierte Unternehmen nicht hinreichend motiviert sind, CSR-Aktivitäten vollumfänglich und nachhaltig auszuführen.

Der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Unternehmensbenchmark hat dennoch gezeigt, dass es Unternehmen gibt, die CSR im Einkauf ernst nehmen und dementsprechend die erforderlichen Strategien und Ressourcen vorhalten. Auf solche Unternehmen bezieht sich diese Arbeit und untersucht, warum sich motivierte Unternehmen oftmals dennoch schwertun, CSR im Einkauf gemäß den eigenen Ansprüchen umzusetzen. Die Ursache der Differenz zwischen Zielsetzung und Umsetzung von CSR im Einkauf und hierbei speziell das intrinsische Motivationspotenzial der Einkaufsmitarbeiter stellt den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit dar. Dabei lautet die initial gestellte Forschungsfrage:

Wie sieht das optimale Governance- und Führungs-System von CSR im Einkauf aus, um Stewards zu fördern und dabei gleichzeitig Agents zu steuern?

Ziel der Arbeit

Die Arbeit soll die Ursachen von mangelnder Umsetzung von CSR im Einkauf trotz ausgeprägter Unternehmenszielsetzung und intrinsischer Einkaufsmitarbeitermotivation untersuchen und erklären. Diese Rahmenbedingungen wurden bei dem untersuchten Unternehmen vorgefunden. Die Erkenntnisse der Arbeit gelten nur unter diesen Prämissen. Dabei sollte die Untersuchung auf den aktuellen Stand der Forschung aufsetzen und theoriegeleitet weitergeführt werden. Im Rahmen der Untersuchung wurden dabei unter anderem quantitative Daten erhoben, um die Ergebnisse statistisch abzuleiten. Hierbei sollte ein Forschungsbeitrag zur Erweiterung bestehender Theorien erbracht werden. Neben dem wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt sollen auch operative Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger in Unternehmen ausgesprochen werden.

Zusammenfassung der Literaturerkenntnisse

Um den aktuellen Stand der Forschung abgrenzen zu können, wurde zunächst eine in Kapitel 2 beschriebene Literaturrecherche durchgeführt. Es zeigte sich, dass sich Forschungsbeiträge zunächst intensiv mit der Definition von CSR im Einkauf beschäftigen. Als mögliche Einflussgröße auf die Unternehmensmotivation werden in der Literatur die Auswirkungen von CSR im Einkauf auf Kosten, Qualität und Lieferzeiten untersucht. Andere Studien beschäftigen sich, meist im Rahmen von Fallstudien, mit Umsetzungssystematiken und Prozessvorgaben, vergleichen diese aber nicht untereinander bezüglich ihrer Wirksamkeit. Im Fokus steht hierbei meist die Einhaltung eines Verhaltenskodex durch Lieferanten. Unabhängig von den Umsetzungssystematiken werden Aspekte der Mitarbeitermotivation und -führung regelmäßig als potentiell erfolgreiches Kriterium erwähnt, theoriegeleitete empirische Untersuchungen dazu gibt es bisher aber keine. Ebenso wurden, mit Ausnahme von meist anhand von Dokumenten und Interviews erfolgten deskriptiven Fallstudien, bisher keine quantitativen und somit statistisch belastbaren Untersuchungen mit Einkaufsmitarbeitern als Untersuchungsobjekten durchgeführt. Insbesondere wurden keine theoriegeleiteten Untersuchungen basierend auf der Neuen Institutionenökonomik und der Führungstheorie durchgeführt. Somit wurde eine aktuelle Forschungslücke identifiziert. Die Arbeit befasst sich dementsprechend mit der

Umsetzung von CSR im Einkauf durch Einkaufsmitarbeiter und berücksichtigt dabei theoriegeleitet Elemente aus der Neuen Institutionenökonomik und der Führungstheorie.

7.1.1 Deskriptiver Unternehmensbenchmark

In der einleitenden empirischen Untersuchung wurde ein deskriptiv-qualitativer, branchenübergreifender Unternehmensbenchmark durchgeführt. Dieser verfolgte das Ziel, den aktuellen Umsetzungsgrad von CSR im Einkauf bei verschiedenen Unternehmen zu untersuchen. Weiterhin sollte die Relevanz der beiden theoretischen Forschungsschwerpunkte, der Neuen Institutionenökonomik und der Führungstheorie, überprüft werden. Im Rahmen des Benchmarks sollten weiterhin Best-Practice-Empfehlungen für den unternehmerischen Alltag abgeleitet und letztendlich die Auswahl eines Unternehmens als Untersuchungsobjekt für die empirische Hauptuntersuchung getroffen werden. Dabei wurde ein Unternehmen mit hoher Zielsetzung, aber geringer Umsetzung von CSR im Einkauf favorisiert, um das Umsetzungsdefizit zu untersuchen.

Ergebnisse des Unternehmensbenchmarks

Der Benchmark wurde erfolgreich mit den Unternehmen Adidas AG, BSH Hausgeräte GmbH, Faber-Castell, Henkel AG, IKEA, OSRAM Licht AG, Robert Bosch GmbH, Schaeffler-Gruppe, Siemens AG und thyssenkrupp AG durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass die Unternehmen in zwei in sich jeweils relativ homogene Gruppen eingeteilt werden konnten. Zwischen den beiden Gruppen waren der Grad der operativen Umsetzung von CSR im Einkauf, das Ausmaß der Verankerung von CSR-Zielen in den Einkaufsprozessen und die Motivation, eine Best-in-Class-Leistung zu erreichen, heterogen ausgeprägt. Im Gegensatz dazu war die prozessuale Systematik zur Sicherstellung von CSR im Einkauf gruppenübergreifend ähnlich. Dies legte die Vermutung nahe, dass nicht die prozessuale Systematik, sondern vielmehr die Einkaufs-Governance und/oder die Unternehmensmotivation einen starken Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf haben. Damit schienen die aus der Literatur erarbeiteten theoretischen Schwerpunkte Motivation und Führung eine hohe Relevanz für den Forschungsgegenstand zu haben. Neben der Bestätigung der theoretischen Schwerpunkte wurden weiterhin best practices abgeleitet. Anschließend wurde ein Unternehmen als Untersuchungsobjekt für die folgende empirische Hauptuntersuchung ausgewählt. Es handelte sich bei dem Untersuchungsobjekt um einen international agierenden Technologiekonzern mit hohem Einkaufsvolumen in

Emerging Markets. Das Unternehmen verfügt über eine klare Zielsetzung in Bezug auf CSR im Einkauf, gehörte aber im Rahmen des Benchmarks nicht zu der sogenannten Leistungsgruppe in Bezug auf die operative Umsetzung. In den Kapiteln 5 und 6 werden der Ablauf der Untersuchung und die anschließende Charakterisierung der Stichprobe sowie die Prüfung der Daten näher beschrieben.

7.1.2 Aspekte der Neuen Institutionenökonomik

Die in Kapitel 3.1 aus der Neuen Institutionenökonomik abgeleiteten Hypothesen lauten:

H1: Mitarbeiter mit Stewardship-Einstellung haben im Vergleich zu Mitarbeitern mit Agency-Einstellung ein höheres Umsetzungspotenzial bezüglich CSR im Einkauf.

H2: Stewards erwarten im Vergleich zu Agents unterschiedliche Governance-Rahmenbedingungen. Stewards wünschen sich eher eine aktive Führung als Agents.

H3: Stewards und Agents reagieren unterschiedlich auf Governance-Rahmenbedingungen wie aktive Führung und Laissez-faire-Führung.

H3 a: Stewards weisen bei aktiver Führung eine hohe Umsetzung von CSR im Einkauf auf, bei Laissez-faire-Führung fällt die Umsetzung moderat aus.

H3 b: Agents weisen bei aktiver Führung eine moderate Umsetzung von CSR im Einkauf auf, bei Laissez-faire-Führung ist sie auf einem geringen Niveau.

Diese Hypothesen beruhen zunächst auf der generellen Unterscheidung in Agents und Stewards. Das wichtigste Unterscheidungsmerkmal ist hierbei die persönliche Motivationsbasis, Unternehmensziele zu verfolgen und erfolgreich umzusetzen. Ausgehend von den Ergebnissen der Literaturübersicht wurde Einkaufsmitarbeitern im Rahmen dieser Arbeit in Bezug auf CSR im Einkauf ein hohes intrinsisches Motivationspotenzial zugesprochen. Dabei ist allerdings davon auszugehen, dass es einen Anteil der Mitarbeiter gibt, der nicht intrinsisch motiviert ist und persönliche Ziele anstatt der Unternehmensziele verfolgt. Die Art der individuellen Motivationsbasis und damit die Zugehörigkeit zu einer der beiden genannten Gruppen ist sowohl abhängig von individuellen Werten und Einstellungen als auch von externen Einflüssen, wie zum Beispiel der Unternehmenskultur und -führung sowie der direkten Führung im Einkauf.

Gemäß Hypothese 1 wurde Mitarbeitern mit einer Stewardship-Einstellung ein höheres Umsetzungspotenzial und somit ein positiverer Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf zugesprochen als Mitarbeitern mit Agency-Einstellung. Dies war dadurch begründet, dass ihre intrinsische Mitarbeitermotivation unter anderem zu einem hohen Maß an eigenverantwortlichem Handeln und Verantwortungsübernahme zum Unternehmenswohl über Vorgaben hinaus, sogenanntem Ex-Role-Verhalten, führt.

Allerdings wünschen sich gemäß Hypothese 2 Stewards andere Governance-Rahmenbedingungen als Agents. Ein zentraler Aspekt hierbei ist die Führung. Stewards wünschen sich eher eine kooperative, aktive Führung durch den direkten Vorgesetzten. Die Vorbild- und Unterstützungsfunktion des Vorgesetzten steht dabei im Vordergrund. Agents hingegen verfolgen Ziele primär in Abhängigkeit von erwarteten Belohnungen oder Bestrafungen. Ein ausgeprägtes Belohnungs- und Bestrafungssystem geht dabei normalerweise mit einem komplexen Kontrollsystem anhand von KPIs einher. Agents wurde ein vergleichsweise starker Fokus auf KPIs und Anweisungen, sogenanntes In-Role-Verhalten, zugesprochen, unabhängig davon, ob dieses Verhalten dem Wohl des Unternehmens dient.

Die Grundeinstellung der beiden Typen spielt auch für Hypothesensatz 3 eine wichtige Rolle, da angenommen wurde, dass Stewards auf bestimmte Governance-Rahmenbedingungen anders reagieren als Agents.

Es wurde davon ausgegangen, dass aktiv geführte Agents nur „Dienst nach Vorschrift“ verrichten und ein moderates Leistungsniveau erreichen. Nicht aktiv geführten Agents wurde unterstellt, leidenschaftslos nur ihre eigenen Interessen zu verfolgen. Sie erreichen so nur ein geringes Leistungsniveau.

Stewards hingegen reagieren auf eine aktive, kooperative Führung durch den Vorgesetzten mit einem hohen Leistungsniveau. Allerdings sind sie enttäuscht, falls die von ihnen erwartete kooperative und aktive Führung nicht eintritt. In den Augen des Stewards wird dann gegen den psychologischen Arbeitsvertrag verstoßen. Bei wiederholten Enttäuschungen kann eine Senkung des Anspruchs an die eigene Leistung eintreten, die bis hin zur sogenannten inneren Kündigung führen kann. In Bezug auf CSR im Einkauf wurde allerdings davon ausgegangen, dass Stewards selbst unter Laissez-faire-Führung immer noch eine moderate Leistung erbringen, um den eigenen berufsethischen Motiven gerecht zu werden.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Zusammenhänge zwischen Governance-Systemen und unterschiedlichen Motivationsgrundlagen untersucht werden sollten. Hierbei musste zunächst geprüft werden, ob die beiden unterschiedlichen Motivationsgrundlagen überhaupt empirisch messbar und somit abgrenzbar sind.

Ablauf der Untersuchung

Die empirische Datenerhebung erfolgte im Rahmen von CSR-Pflichtschulungen für Einkäufer des im Anschluss an den Benchmark als Untersuchungsobjekt ausgewählten Unternehmens. Zwischen Dezember 2013 und Juni 2014 nahmen 832 Einkaufsmitarbeiter erfolgreich an der Befragung mithilfe eines Onlinefragebogens teil. Nach dem Ausschluss von 203 unvollständig beantworteten Fragebögen verblieben 629. Diese wurden einer strukturentdeckenden Clusteranalyse unterzogen. Das Ziel der Clusteranalyse war die Identifikation von Agents und Stewards anhand von spezifischen Items, die aus der Neuen Institutionenökonomik abgeleitet wurden. Das Ergebnis der Analyse zeigte drei deutlich voneinander abgrenzbare Cluster. Die Datensätze innerhalb der jeweiligen Cluster waren sehr homogen, die drei Cluster im Vergleich zueinander allerdings sehr heterogen. Damit war das Ergebnis der strukturentdeckenden Clusteranalyse als positiv zu bewerten.

Im Anschluss wurden Datensätze aus der Clusteranalyse mithilfe eines Pfadmodells erneut ausgewertet. Hier wurden die einzelnen Konstrukte, die im Rahmen der explorativen Faktorenanalyse ermittelt wurden, im Rahmen eines Modells den Kategorien *Wollen*, *Sollen*, *Können* und *Situatives Dürfen* zugeordnet. Weiterhin wurde anhand von 136 Datensätzen in Agents und Stewards sowie in aktive und Laissez-faire-Führung unterschieden. Im Rahmen der Untersuchung von Hypothese 1 aus der Neuen Institutionenökonomik sowie von Hypothese 4 und Hypothesensatz 5 aus der Führungstheorie wurde die Varianzaufklärung der Umsetzung von CSR im Einkauf durch die unabhängigen latenten Variablen gemessen. Mit einer resultierenden Varianzaufklärung von 64,9% wurde dabei ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielt. Das Modell wurde mit dem t-Test sowie Multikollinearitätsprüfungen erfolgreich auf seine Güte geprüft.

Zur Untersuchung von Hypothese 2 konnten 167 Datensätze herangezogen werden. Im Rahmen der Untersuchung wurden Kreuztabellen erstellt und die Variablen *Führungswunsch* sowie *Agents/Stewards* mit dem Chi-Quadrat-Test erfolgreich auf Unabhängigkeit geprüft.

Die Untersuchung von Hypothesensatz 3 erfolgte ebenfalls im Rahmen eines Pfadmodells. Hierzu wurden 136 Datensätze genutzt. Das Modell wurde mit dem t-Test sowie Multikollinearitätsprüfungen erfolgreich auf seine Güte geprüft.

Somit wurden die relevanten Gütekriterien, welche die methodische Vorgehensweise und deren statistische Güte bewerten, erfüllt. Die empirischen Ergebnisse konnten dargestellt und diskutiert werden.

Empirische Ergebnisse

Es konnte ein signifikanter Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf sowohl durch Agents und Stewards als auch sowohl durch aktive und Laissez-faire-Führung nachgewiesen werden. Es bestätigte sich Hypothese 1, wonach Stewards im Vergleich zu Agents ein höheres Umsetzungspotenzial aufzeigen. So hatten beispielsweise 61% der Stewards im Vergleich zu nur 11% der Agents bereits ein CSR-Assessment durchgeführt und dokumentiert. Bei dem Wert von 61% sollte berücksichtigt werden, dass CSR-Assessments in der Praxis vermutlich primär bei Risikolieferanten dokumentiert werden. Somit kann nicht ausgeschlossen werden, dass CSR-Assessments von über 61% der Stewards durchgeführt wurden.

Weiterhin wünschten sich mit 91% der Stewards im Vergleich zu 76% der Agents deutlich mehr Stewards eine aktive Führung, womit Hypothese 2 bestätigt wurde. Hierbei ist überraschend, dass der Wunsch nach aktiver Führung bei Agents mit 76% relativ ausgeprägt ist. Auf diesen Zusammenhang wird im Rahmen der Diskussionen des Hypothesensatzes 7 vertieft eingegangen.

Bei der Untersuchung des Hypothesensatzes 3 zur Frage, ob sich aktive und Laissez-faire-Führung unterschiedlich auf die Umsetzung von CSR im Einkauf durch Agents und Stewards auswirken, fiel auf, dass Stewards unter aktiver Führung eine deutlich stärkere Umsetzung aufwiesen als unter Laissez-faire-Führung. Weiterhin war die Umsetzung unter Laissez-faire-Führung bei Stewards immer noch deutlich stärker ausgeprägt als bei Agents unter Laissez-faire-Führung und auf einem ähnlichen Niveau wie bei Agents unter aktiver Führung. Agents setzten CSR im Einkauf unter aktiver Führung zwar um, bleiben dabei aber deutlich hinter aktiv geführten Stewards zurück. Die Umsetzung durch Agents unter Laissez-faire-Führung war noch einmal deutlich geringer und kaum ausgeprägt. Hierzu ist anzumerken, dass in der Stichprobe nur drei aktiv geführte Agents identifiziert werden konnten. Dies ist im Hinblick auf die Anzahl von 136 untersuchten Datensätzen überraschend.

Die Tatsache, dass lediglich drei aktiv geführte Agents identifiziert wurden, wirft daher die Frage auf, ob die Agency- oder Stewardship-Einstellung nicht vielmehr eine abhängige Variable ist. Als unabhängige, einflussnehmende Variable kommt dabei unter anderem der direkte Führungsstil infrage. Damit wäre die Agency- oder Stewardship-Einstellung kein statischer Parameter, sondern das Ergebnis eines dynamischen Prozesses, mit der Mitarbeiterführung als unabhängiger Variable. Somit stellt sich die Frage, inwiefern die Hypothesen 1 und 2 in der jetzigen Form überhaupt in die richtige Richtung gehen. Weitere Interpretationen dazu finden sich im folgenden Abschnitt.

7.1.3 Aspekte der Führungstheorie in Bezug auf Agents und Stewards

Die aus den traditionellen Führungstheorien abgeleiteten Hypothesen lauten:

H4: Der Führungsstil des Vorgesetzten hat einen Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf durch die Mitarbeiter. Ein aktiver Führungsstil wirkt dabei positiv und ein Laissez-faire-Führungsstil negativ auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5: Individuelle Rahmenbedingungen haben einen Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5 a: Ein hohes Maß an Können wirkt positiv auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5 b: Ein hohes Maß an Zielkonflikten wirkt negativ auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

H5 c: Ein hohes Maß an Situativem Dürfen wirkt positiv auf die Umsetzung von CSR im Einkauf.

Die aus den neueren führungstheoretischen Ansätzen abgeleiteten Hypothesen lauten:

H6: Transaktionale und transformationale Führung haben einen unterschiedlichen Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf bei Agents und Stewards.

H6 a: Transformationale Führung von Stewards fördert deren Umsetzung von CSR im Einkauf stärker als transaktionale Führung.

H6 b: Transaktionale Führung von Agents fördert deren Umsetzung von CSR im Einkauf stärker als transformationale Führung.

H7: Agents und Stewards wünschen sich unterschiedliche Führungsstile.

H7 a: Stewards wünschen sich hauptsächlich transformationale Führung.

H7 b: Agents wünschen sich hauptsächlich transaktionale Führung.

Auf der Grundlage von klassischen Führungstheorien wurde bezüglich der Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile auf die Umsetzung von CSR im Einkauf in Hypothese 4 angenommen, dass ein aktiver Führungsstil einen positiven Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf hat, während ein Laissez-faire-Führungsstil sich negativ auswirkt. Weiterhin wurde aus den klassischen Führungstheorien der Hypothesensatz 5 abgeleitet, welcher postuliert, dass *Können* und *Situatives Dürfen* gemäß der Systematik von VON ROSENSTIEL (2002) einen positiven Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf haben. Unter *Können* wird hierbei die theoretische Befähigung und unter *Situativem Dürfen* der Einfluss von operativen Rahmenbedingungen im Arbeitsalltag verstanden.

Hinsichtlich der neueren Führungstheorien standen die transformationale und die transaktionale Führung im Fokus. Die transformationale Führung beinhaltet kooperative und wertorientierte Elemente, mit einem Vorgesetzten, der sich intensiv mit seinen Mitarbeitern auseinandersetzt und versucht, ihre intrinsische Motivation zu fördern. Die transaktionale Führung basiert hingegen auf extrinsischen Motivatoren beziehungsweise dem Prinzip Leistungen für Gegenleistungen. Die aus den neueren Führungstheorie abgeleiteten Hypothesen beschäftigten sich mit diesen beiden Führungsansätzen mit direktem Bezug auf Agents und Stewards.

Im Hypothesensatz 6 wurde postuliert, dass transaktionale und transformationale Führung unterschiedliche Einflüsse auf Agents und Stewards haben. Dabei war nach Hypothese 6 a davon auszugehen, dass die Umsetzung von CSR im Einkauf durch Stewards durch transformationale Führung stärker gefördert wird als durch transaktionale Führung. Hintergrund war die Annahme, dass Stewards eine primär transaktionale Führung als Verletzung des informellen psychologischen Vertrages erachten und ihr Anspruchsniveau senken. Damit gehen Eigenleistung und Eigeninitiative solcher Mitarbeiter zurück. In Hypothese 6 b wurde postuliert, dass die Umsetzung von CSR im Einkauf bei Agents stärker durch transaktionale als durch transformationale Führung gefördert wird. Dies beruhte auf der Annahme, dass transformationale Führung Agents nicht ausreichend zu Ex-Role-Verhalten motivieren kann, während transaktionale Elemente wie KPIs die Umsetzung zumindest ein Stück weit sicherstellen können.

In Hypothesensatz 7 wurde postuliert, dass Agents und Stewards sich prinzipiell unterschiedliche Führungsstile wünschen. Konkret wurde erwartet, dass Stewards eher transformationale Führung bevorzugen, während Agents transaktionale Führung präferieren. Hypothese 7 a basierte auf der Annahme, dass der transformationale Führungsstil die optimalen Rahmenbedingungen für intrinsisch motivierte Mitarbeiter im Hinblick auf die Erfüllung des psychologischen Vertrags bietet. Agents hingegen neigen zur Optimierung des Eigennutzens. Daher wurde für Hypothese 7 b angenommen, dass ein transaktionaler Führungsstil inklusive einem transparenten Anreizsystem ihren Wünschen eher entspricht.

Ablauf der Untersuchung

Die Untersuchung der Hypothese 4 und des Hypothesensatzes 5 wurde mithilfe eines Pfadmodells und 136 Datensätzen durchgeführt. Das Konstrukt *Sollen* hatte einen signifikanten Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf und trug zur Varianzaufklärung von 64,9% bei. Die Güteprüfungen waren erfolgreich. Somit konnte Hypothese 4 bestätigt werden.

Die Konstrukte *Können* und *Situatives Dürfen* hatten dabei keinen vergleichsweise deutlichen Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf, somit wurde Hypothesensatz 5 nicht bestätigt.

Die zur Untersuchung der Hypothesensätze 6 und 7 herangezogenen Datensätze wurden wie bei den zuvor beschriebenen Hypothesen mittels einer Clusteranalyse den Gruppen Agents und Stewards zugeordnet.

Für die Untersuchung von Hypothese 6 a konnten 82 Datensätze herangezogen werden. Im Rahmen der Untersuchung wurden der Levene-Test und der t-Test für unabhängige Stichproben benutzt, um die Umsetzung zwischen den beiden Variablen *Transaktionale Führung* und *Transformationale Führung* zu vergleichen. Das Ergebnis beider Tests war nicht signifikant. Es konnten also keine Unterschiede zwischen transaktionaler und transformationaler Führung auf die Umsetzung von CSR im Einkauf durch Stewards festgestellt werden.

Die Untersuchung von Hypothese 6 b, inwieweit es zu Unterschieden zwischen transaktionaler und transformationaler Führung auf die Umsetzung von CSR im Einkauf durch Agents kommt, wurde nicht durchgeführt, da die Stichprobe mit $N = 3$ hierfür zu klein war.

Zur Untersuchung von Hypothesensatz 7 konnten 144 Datensätze herangezogen werden. Im Rahmen der Untersuchung wurden Kreuztabellen erstellt und die Variablen *Führungswunsch* sowie *Agents/Stewards* mit dem Chi-Quadrat-Test erfolgreich auf Unabhängigkeit geprüft. Es konnte ein eindeutiger Wunsch der Agents nach transformationaler Führung identifiziert werden, während die Stewards sich zu nahezu gleichen Teilen transformationale und transaktionale Führung wünschten. Somit lagen zwar unterschiedliche Führungswünsche vor, was Hypothese 7 bestätigte, allerdings nicht in den in den Hypothesen 7 a und 7 b postulierten Formen, diese Hypothesen konnten nicht bestätigt werden.

Empirische Ergebnisse

Hypothesensatz 4 konnte bestätigt werden. Aktive Führung hat einen deutlich positiveren Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf als Laissez-faire-Führung. Somit wurden diesbezügliche Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und die wichtige Rolle von aktiver Führung bestätigt.

Auf der anderen Seite hatten die Konstrukte *Können* sowie *Situatives Dürfen* keinen vergleichsweise deutlichen Einfluss auf die Umsetzung von CSR im Einkauf. Es zeigte sich also eine untergeordnete Rolle von individueller Befähigung und operativen Rahmenbedingungen. Somit wurde der Hypothesensatz 5 nicht bestätigt.

Hypothesensatz 6 konnte ebenfalls nicht bestätigt werden. Ein Unterschied zwischen transaktionaler und transformationaler Führung bezüglich der Umsetzung von CSR im Einkauf war bei Agents nicht messbar, da die Stichprobe von drei aktiv geführten Agents zu klein war. Innerhalb der aktiven Führung von Stewards konnten keine signifikant unterschiedlichen Auswirkungen von transaktionaler und transformationaler Führung auf die CSR-Umsetzung gemessen werden.

Als Erkenntnis in Bezug auf Hypothesensatz 7 konnte festgehalten werden, dass sich jeweils etwa die Hälfte der Stewards transaktionale beziehungsweise transformationale Führung wünschte, was Hypothese 7 a nicht bestätigte. Weiterhin wünschten sich alle befragten Agents transformationale Führung, was Hypothese 7 b widerspricht. Die grundsätzliche Annahme von Hypothese 7, dass Agents und Stewards sich unterschiedliche Führungsstile wünschen, wurde bestätigt.

Interpretation

Unter der Annahme, dass Stewards primär das Unternehmenswohl im Blick haben, können die von Hypothese 7 a abweichenden Ergebnisse wie folgt interpretiert werden:

Stewards bevorzugen den transformationalen Führungsstil, wünschen sich aber unabhängig davon diejenigen Rahmenbedingungen, die für die gute Sache, also das Unternehmenswohl, notwendig sind. Dies können transaktionale Führungselemente sein, da diese normalerweise mit Monitoring-Systemen einhergehen und somit Transparenz schaffen. Diese Transparenz ist wichtig, um auf eine gegebenenfalls mangelnde operative Umsetzung hinzuweisen. Monitoring-Systeme im Sinne der guten Sache untergraben daher nicht unbedingt den psychologischen Vertrag, da sie nicht aus mangelndem Vertrauen zum Steward eingesetzt werden, sondern zur Vorbeugung hinsichtlich Honest Incompetences des Stewards und aus mangelndem Vertrauen zu Agents in seinem Kollegenkreis. Eine Interpretation wäre also, dass Stewards sich nicht unbedingt die Führung wünschen, die für sie persönlich am besten ist. Sie wünschen sich vielmehr den Führungsstil, der im Hinblick auf die Gesamtsituation, also inklusive potentieller oder erwiesener Agents im Kollegenkreis sowie eigener Fehlbarkeit, am besten für das übergeordnete Unternehmensziel ist. In Bezug auf die eigene Fehlbarkeit ist zu vermuten, dass Stewards und hierunter gerade Berufsanfänger sich mitunter eingestehen müssen, noch nicht über die nötige Erfahrung zu verfügen, um CSR im Einkauf ohne einhergehende Risiken umsetzen zu können. Dies kann sich auch auf den gegebenenfalls niedrigen Professionalitätsgrad von Stewards im Kollegenkreis beziehen. Je höher der eigene Anspruch in Bezug auf die Sicherstellung von CSR im Einkauf ist, desto größer kann die Unsicherheit sein, hierbei alles richtig zu machen. Negativschlagzeilen aus ähnlichen Branchen in den Medien können dies noch verstärken. Somit kann der Wunsch nach Kontrollelementen in der Führung auch als Wunsch nach Schutz vor eigenen Honest Incompetences verstanden werden.

Weiterhin ist davon auszugehen, dass Stewards zum Beispiel aufgrund bisheriger beruflicher Erfahrungen befürchten, dass es bei ihren Kollegen Agency-Einstellungen gibt. Bei offensichtlich geringer intrinsischer Motivation oder an den Tag gelegten Agency-Verhaltensweisen können sie Agents im Kollegenkreis sogar zuverlässig identifizieren. Die Stewards sind sich bewusst, dass Agents ohne transaktionale Führungselemente wie Belohnungen und Monitoring nicht hinreichend zur Umsetzung motiviert sind und das Unternehmenswohl gefährden. Dazu passt, dass die Stewards in der Umfrage in hohem Maße angaben, dass Kontrollen in ihren Einkaufsabteilungen unbedingt erforderlich sind, um CSR im Einkauf erfolgreich umzusetzen.

Eine solche selbstlose und zielorientierte Einstellung entspricht dem Idealbild eines zielkonformen und intrinsisch motivierten Stewards. Dieser Steward akzeptiert für notwendig erachtete transaktionale Führung ohne Motivationsverlust. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass Stewards mit steigender Berufserfahrung auch mehr Erfahrungen mit Agents im Kollegenkreis machen und besser darin werden, Agents zu identifizieren. Ein Wunsch nach transaktionaler Führung kann weiterhin eine Reaktion auf Laissez-faire-Führung sein, wobei sie zwar nicht dem Ideal der transformationalen Führung entspricht, aber eine erreichbar erscheinende Verbesserung gegenüber dem Status quo darstellt.

Diese Aspekte können als Übergang von der idealistischen Perspektive eines Berufsanfängers hin zur realistischen Perspektive eines Erfahrungsträgers gesehen werden.

Eine andere Interpretation führt etwas von der Selbstlosigkeit des Stewards weg: Die empirische Untersuchung wurde in einem Unternehmen durchgeführt, das den Einkauf sehr transaktional über KPIs führt. Diese KPIs sind meist mit Incentives verbunden, bezogen sich zum Zeitpunkt der Untersuchung allerdings nicht auf CSR-Aspekte. Somit würde ein Steward mit intrinsischer Motivation in Bezug auf CSR im Einkauf zwar für die gute Sache arbeiten, dafür aber keine spezifische Entlohnung von Seiten des Unternehmens bekommen. Gleichzeitig werden vom Unternehmen Anreize für die Verfolgung anderer Ziele ausgegeben. Dies könnte von den Stewards sowohl als Ungerechtigkeit ihnen selbst gegenüber empfunden werden, als ein Mangel an Anerkennung und Belohnung ihrer Leistungen, als auch als hinderlich für die Umsetzung der guten Sache. Daher kann die Forderung nach transaktionalen Führungselementen in Bezug auf CSR im Einkauf auch als Wunsch interpretiert werden, dass CSR-Zielen von der Führung derselbe Stellenwert wie anderen zugesprochen wird, und ihr Erreichen gleichwertig belohnt und gewürdigt wird. Gerade in Unternehmen, welche eine allgemein sehr transaktionale Führungskultur aufweisen, und welche sich gleichzeitig um ein positives Image in Bezug auf Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung bemühen, wird von Stewards sicherlich Integrität hinsichtlich der aktiven beziehungsweise transaktionalen Umsetzung von CSR im Einkauf erwartet. Als Teil des psychologischen Arbeitsvertrages kann eine hohe individuelle Leistungsbereitschaft für das Unternehmen mit einem hohen Anspruch an die Unternehmenskultur einhergehen. Dann besteht die Erwartung, dass die KPIs für die transaktional geführten Mitarbeiter auf den öffentlich formulierten Unternehmenszielen beruhen.

Stewards können also aus verschiedenen Gründen transaktionale Führung akzeptieren oder sogar bevorzugen, ohne dass ihre Motivation und damit ihre CSR-Umsetzung leidet.

Diese Logik wird gestützt durch die Untersuchungsergebnisse hinsichtlich der Hypothese 6 a. Innerhalb der aktiven Führung von Stewards konnte keine signifikant unterschiedlichen Auswirkungen von transaktionaler oder transformationaler Führung auf die CSR-Umsetzung gemessen werden. Gemäß der oben angeführten Interpretation der Ergebnisse bezüglich Hypothese 7 a wird angenommen, dass Stewards sich primär aktive Führung wünschen und selbst bei einer persönlichen Präferenz für transformationale Führung aus den genannten Gründen dabei transaktionale Führungselemente als notwendig für die gute Sache verstehen und sie akzeptieren.

Bezüglich der von Hypothese 7 b abweichenden Ergebnisse, wonach Agents sich ausschließlich transformationale Führung wünschen, wäre eine mögliche Interpretation, dass die Agents im untersuchten Unternehmen mit seiner sehr transaktionalen Einkaufsführung die Pflege von KPIs als Arbeitslast erleben. Transformationale Führung würde diesbezüglich eine Reduzierung des Arbeitsleids versprechen und so attraktiv sein für die Agents. Im Widerspruch dazu steht jedoch der grundsätzlich überraschend ausgeprägte Wunsch der Agents nach aktiver Führung, schließlich sollte Laissez-faire-Führung ihnen mehr Möglichkeiten zum Opportunismus und zur Vermeidung von Arbeitsleid bieten.

Eine andere Interpretation liegt näher: Mitarbeiter, die aktuell als Agents bezeichnet werden, waren in Bezug auf CSR im Einkauf ursprünglich Stewards und unterlagen in der Vergangenheit dem Prozess der inneren Kündigung aufgrund einer Verletzung des psychologischen Arbeitsvertrags. Dies wird gestützt durch die Erkenntnis aus der Clusteranalyse, dass die Demotivierung von Agents und Stewards aufgrund der Missachtung von CSR-Standards durch Lieferanten auf einem vergleichbaren Niveau war. Weiter wird es durch die Ergebnisse bezüglich Hypothese 3 gestützt. Hier waren 92% der Agents einem Laissez-faire-Führungsstil ausgesetzt. Im Umkehrschluss könnte die vorherrschende Laissez-faire-Führung mitverantwortlich für die aktuelle Agency-Einstellung der Mitarbeiter sein. Somit können die aktuellen Agents als ehemalige Stewards interpretiert werden, die aufgrund eines unangepassten Führungsstils innerlich gekündigt haben und deren intrinsische Motivation durch Resignation ersetzt wurde. Dies würde bedeuten, dass weit mehr Mitarbeiter als die im Rahmen der Clusteranalyse identifizierten Stewards ursprünglich intrinsisch motiviert waren, CSR als Einkaufsverantwortliche umzusetzen. Somit wäre durch den falschen Führungsstil viel Motivations- und Umsetzungspotenzial verloren gegangen.

Somit scheint eine der wichtigsten Verhaltensannahmen von Agents, der Wunsch zur Reduzierung des Arbeitsleids, in Bezug auf CSR im Einkauf nicht zuzutreffen. Die zuvor

genannten Aspekte unterstreichen damit die Interpretation der ehemaligen Stewards, die sich aktive Führung wünschen. Dabei ist die Form der aktiven Führung, ob transaktional oder transformational, zunächst nicht ausschlaggebend. Vielmehr erwarten prinzipiell intrinsisch motivierte Mitarbeiter, sowohl aktuelle als auch ehemalige Stewards, schlichtweg eine aktive Führung, bevorzugen dabei mutmaßlich transformationale Führung, können aber aus verschiedenen Gründen transaktionale Führung ohne negative Folgen akzeptieren.

Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das untersuchte Unternehmen bezüglich CSR im Einkauf prinzipiell ein hohes intrinsisches Motivationspotenzial innerhalb der Mitarbeiterbasis hat. Die Daten haben weiterhin gezeigt, dass die Stewardship-Einstellung von Mitarbeitern unter einem aktiven Führungsstil zu einer vergleichsweise hohen Leistung führt. Aktiv geführte Mitarbeiter mit Agency-Einstellung können zumindest eine moderate Leistung erzielen.

Herrscht hingegen bezüglich CSR im Einkauf Laissez-faire-Führung vor, bleibt das intrinsische Motivationspotenzial der Mitarbeiter weitestgehend ungenutzt beziehungsweise wird weiter reduziert.

Daher wäre es fatal, falls eine Einkaufsleitung davon ausgeht, dass CSR im Einkauf von den Einkaufsmitarbeitern allein aufgrund von persönlichen Werten und durch eine soziale Unternehmenskultur umgesetzt wird. Ohne aktive persönliche Führung und insbesondere ohne das Erfüllen einer Vorbildfunktion durch die Einkaufsleitung, ist mit keiner hohen Umsetzung durch die Mitarbeiter zu rechnen.

Diese Erkenntnisse haben einen sehr zentralen Charakter, da sich andere Aspekte wie *Situatives Dürfen*, inklusive *Zielkonflikten*, oder *Können* im Vergleich zu Motivation und Führung als vergleichsweise weniger relevant für die Umsetzung von CSR im Einkauf erwiesen haben. Hier schließt sich ein weiteres wichtiges Fazit an: Sogenannte Materialkostenerhöhungen werden oftmals als maßgebliche Hinderungsgründe für die Umsetzung von CSR im Einkauf genannt, da sie einen Konflikt mit traditionellen Einkaufsratiozielen auslösen können. Im Rahmen der Untersuchung von Hypothese 5 b konnten allerdings keine maßgeblichen Zielkonflikte identifiziert werden. So kann besonders im Hinblick auf Stewards geschlussfolgert werden, dass diejenigen Mitarbeiter, die CSR im Einkauf aktiv umsetzten, keine Zielkonflikte wahrnehmen. Im Umkehrschluss kann vermutet werden, dass Zielkonflikte eher von solchen Mitarbeitern wahrgenommen oder befürchtet

werden, welche sich bisher noch nicht eingehend mit der Umsetzung und den einhergehenden Konsequenzen befasst haben. Es besteht also die Gefahr, dass in Bezug auf die Umsetzung von CSR im Einkauf unerfahrene Mitarbeiter aufgrund von Vorurteilen bereits im Vorfeld resignieren und damit wertvolles Potential ungenutzt bleibt. Auch hier trägt die Einkaufsleitung die Verantwortung, Einkäufer zu Handlungen anzuleiten, damit diese ihre eigenen Erfahrungen sammeln und dementsprechend besser urteilen können.

Perspektive von Einkaufsleitern

Im Oktober 2014 wurden mit sechs Einkaufsleitern des untersuchten Unternehmens Gespräche bezüglich der Ergebnisse von verpflichtenden CSR-Mitarbeiterschulungen geführt. Trotz des intensiven Trainings der Mitarbeiter zwischen Dezember 2013 und Juni 2014 konnte bis zu diesem Zeitpunkt kein deutlicher Anstieg der Zahl der durchgeführten CSR-Assessments festgestellt werden. Dies bestätigte die empirischen Ergebnisse des Pfadmodells, welche keinen signifikanten Einfluss des Konstrukts *Können* auf die Umsetzung zeigten. Die Einkaufsleiter wurden daraufhin aufgefordert, ihren aktuellen und den ihrer Meinung nach empfehlenswerten Führungsstil für CSR im Einkauf zu bewerten. Dabei konnte jeder Teilnehmer jeweils 100% auf die drei Führungsstile Laissez-faire, Transaktional und Transformational verteilen. Alle Einkaufsleiter teilten die 100% auf mehrere Führungsstile auf und zeigten damit, dass in der Praxis kein Führungsstil in Reinform vorliegt. Die Einkaufsführungskräfte beurteilten ihre aktuelle Führung im Durchschnitt zu 60% als Laissez-faire-Führung, vergaben bei der Frage nach dem empfehlenswerten Führungsstil aber nur 12% auf die Laissez-faire-Führung. Stattdessen empfanden sie transformationale Führung mit 74% als am empfehlenswertesten, aber dieser Führungsstil wurde mit 22% aktuell nur geringfügig eingesetzt. Lediglich 14% beurteilten einen transaktionalen Führungsstil als empfehlenswert, der aktuell zu 18% an den Tag gelegt wurde. Hierbei ist zu beachten, dass angesichts der offenen Diskussion und der nicht anonymen Prozentverteilung die sogenannte soziale Erwünschtheit mit hoher Wahrscheinlichkeit einen verzerrenden Einfluss nahm. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass der Laissez-faire-Führungsstil zu mehr als den durchschnittlich angegebenen 60% zutrifft, einige Führungskräfte dies aber nicht oder nicht im vollen Ausmaß darlegen wollten, um eigene Führungsstildefizite nicht hervorzuheben. Somit kann in Bezug auf eine geringe Umsetzung von CSR im Einkauf mit hoher Wahrscheinlichkeit von einer unangepassten Führung der prinzipiell intrinsisch motivierten Mitarbeiter ausgegangen werden.

Gegebenenfalls ist der Führungsstil auf dieser Ebene wiederum abhängig von der Führung durch das Topmanagement. Hierbei ist nicht auszuschließen, dass der Managementfokus über transaktionale Führung unter Zuhilfenahme von KPIs und Kontrollmaßnahmen auf Kosteneinsparungen, Qualitätsverbesserungen und Lieferzeitverkürzungen lag. CSR im Einkauf dagegen wurde als sekundäre Standardanforderung an den Einkauf gesehen und von den Einkaufsmitarbeitern als Laissez-faire-Führungsstil hinsichtlich dieses Aspekts wahrgenommen. In einem Szenario, in dem sich ein Unternehmen zwar nach außen dahingehend äußert, sozial verantwortungsvoll handeln und CSR-Standards einhalten zu wollen, dies aber nicht durch diesbezüglich aktive Führung und das Zurverfügungstellen von notwendigen Ressourcen und Kapazitäten vorgelebt wird, wird dies wahrscheinlich von den Einkaufsmitarbeitern als reines Lippenbekenntnis interpretiert werden. Ein solches Lippenbekenntnis zieht vermutlich Enttäuschung und Demotivation nach sich, sowohl auf der Ebene der Einkaufsmitarbeiter als auch bei deren direkter Führung, die sich nicht veranlasst sieht, selber Werte zu betonen und vorzuleben, die ihr selbst von höheren Führungsebenen nicht vorgelebt und von diesen offensichtlich entgegen der öffentlichen Äußerungen nicht priorisiert werden. Die Existenz einer solchen Diskrepanz zwischen dem öffentlich formulierten Anspruch und der tatsächlichen Umsetzung innerhalb eines sehr transaktionalen Führungskonzepts erscheint bei dem Untersuchungsobjekt mit seinem bereits beschriebenen Verzicht auf CSR-KPIs wahrscheinlich.

Im Anschluss an die Rücksprache stimmten die Einkaufsleiter zu, das Thema CSR im Einkauf aktiver führen zu wollen und dabei besonders auf die empfohlenen transformationale Aspekte zu fokussieren. Im Januar 2015 konnten folgende Ergebnisse aus der Einkaufsdatenbank ausgelesen werden: Im November und Dezember 2014 hatte sich die Zahl der dokumentierten CSR-Assessments im Vergleich zu dem Zeitraum Januar bis November um 92% erhöht, also fast verdoppelt. Dabei ist zwar nicht auszuschließen, dass ein Teil der Assessments lediglich nachträglich dokumentiert wurde, der Schluss, dass es sich bei diesem Anstieg um ein direktes Resultat des veränderten Führungsverhaltens handelt, liegt aber nahe.

Seitdem werden diese quantitativen Ergebnisse zusammen mit den qualitativen Ergebnissen dieser Arbeit genutzt, um die Einkaufsleitung weiter zu überzeugen, dass CSR im Einkauf prinzipiell aktiv und dabei primär transformational zu führen ist, allerdings mithilfe von transaktionalen Elementen zur Verstärkung der Transparenz.

7.1.4 Limitationen der Arbeit

Die Erkenntnisse von empirischen Untersuchungen sind meist Vorbehalten ausgesetzt, welche transparent diskutiert werden sollten. Daher soll an dieser Stelle auf eventuelle Schwächen und Lücken und die zugrundeliegende Methodik eingegangen werden.

Prinzipiell ist zu beachten, dass die Erkenntnisse im Hinblick auf die Führung von intrinsisch oder extrinsisch motivierten Mitarbeitern im konkreten Bezug zu CSR im Einkauf erhoben wurden und somit nicht ohne weiteres auf andere Aufgabenbereiche verallgemeinert werden sollten. Darüber hinaus ist bei einer Generalisierung der Erkenntnisse auf andere Unternehmensbereiche zu beachten, dass es sich bei der Datenerhebung um eine Momentaufnahme handelt. Solche Momentaufnahmen können temporären Verzerrungen ausgesetzt sein. Weiterhin besteht die Gefahr, dass gerade bei dem postulierten dynamischen Prozess der inneren Kündigung von Stewards eine dynamische Betrachtung erforderlich ist, um zu erkennen, ob eine Entwicklung stattfindet, die für die Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen ist. Im Rahmen dieser Arbeit konnte aber keine Langzeitstudie durchgeführt werden, um die Ergebnisse über mehrere zeitliche Intervalle hinweg zu bestätigen. Dies hätte den Projektzeitrahmen gesprengt.

Weiterhin ist anzumerken, dass die Datenerhebung im Rahmen des deskriptiven Unternehmensbenchmarks pro Unternehmen an nur einem Tag durchgeführt wurde. Hierbei stellt sich die Frage, ob dieser Zeitraum ausreicht, das Thema CSR im Einkauf in seiner ganzen Komplexität zu durchdringen. Im vorliegenden Fall waren die Unternehmen nicht bereit, mehr Zeit in den Benchmark zu investieren. Die Ergebnisse wurden von ihnen jedoch bestätigt.

Das für die Hauptuntersuchung ausgewählte Unternehmen war zwar für die Forschungszwecke passend, allerdings stellt sich die Frage, wie weit Unternehmen im Stiftungs-, bzw. Familienbesitz mit Unternehmen im Aktionärsbesitz vergleichbar sind. Es hatte sich leider kein Unternehmen in Aktionärsbesitz bereit erklärt, ebenfalls an der Hauptuntersuchung teilzunehmen.

Weiterhin sollten die zum Untersuchungszeitpunkt vorherrschenden Bedingungen bei dem Unternehmen, hier speziell die generell sehr transaktionale Einkaufsführung ohne KPIs mit CSR-Bezug, beim Versuch einer Generalisierung beachtet werden.

Da die quantitative Hauptuntersuchung nicht unter Laborbedingungen durchgeführt werden konnte, ist weiterhin davon auszugehen, dass es nicht kontrollierbare Einflüsse gab. Letztendlich ergab sich im Rahmen der Varianzaufklärung, dass der Einfluss des theorie-

geleiteten Forschungsschwerpunkts 64,9% der Varianz der Umsetzung von CSR im Einkauf ausmacht. Damit verbleiben aber immer noch 35,1% unerforscht. Weitere Einflussfaktoren können zum Beispiel durch regionale oder kulturelle Aspekte herbeigeführt werden.

Die Datenerhebung war anspruchsvoll, da latente Variablen wie intrinsische oder extrinsische Motivation nur sehr schwer messbar sind. Darüber hinaus stehen in Bezug auf CSR im Einkauf keine erprobten Itembatterien zur Verfügung. Somit wurde Neuland betreten. Dabei wurden einhergehende Validitäts- und Reliabilitätsrisiken berücksichtigt, welche durch Güteprüfungen auf ein akzeptables Maß reduziert werden konnten. Allerdings kann prinzipiell nicht ausgeschlossen werden, dass der Wunsch nach aktiver Führung teilweise in der sozialen Erwünschtheit begründet ist, da ethische Aspekte einen Teil der Unternehmenskultur des Untersuchungsobjekts ausmachen.

Die zur Hypothesenprüfung essentielle Unterscheidung zwischen Agents und Stewards fand im Rahmen der Clusteranalyse anhand von fünf Items statt. Die getroffenen Aussagen basieren auf der Differenzierungslogik und den statistischen Ergebnissen der Clusteranalyse. Hierbei ist anzumerken, dass die Agents und Stewards aufgabenbezogen ausschließlich im Hinblick auf CSR im Einkauf identifiziert wurden. Dabei konnten 34,3% der Datensätze nicht eindeutig zugeordnet werden und wurden im weiteren Verlauf nicht berücksichtigt. So sollten Einkaufsmitarbeiter, die aus unterschiedlichen Gründen keiner der beiden Typisierungen entsprechen und somit die statistischen Ergebnisse verfälschen würden, herausgefiltert werden.

Die Unterscheidung zwischen aktiver Führung und Laissez-faire-Führung sowie zwischen transformationaler und transaktionaler Führung fand jeweils anhand von vier Items statt. Diese vier Items mussten gemäß einem bestimmten Muster beantwortet werden, um einer der Führungsarten zugeordnet zu werden. Datensätze, die nicht in das Muster passen, wurden von der weiteren Kategorisierung ausgeschlossen. Somit ist die Interpretation der Ergebnisse nur für die jeweilige effektive Stichprobengröße gültig. Um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu prüfen, wurde die Kategorisierung in einem Testlauf weniger streng durchgeführt. Hierbei durfte jeweils eines der vier Items nicht dem vorgegebenen Muster entsprechen. Weiterhin wurden Wertungen aus dem mittleren Teil der sechsstufigen Likert-Skala einbezogen. So galt nun eine Wertung von 1-3 als negative und 4-6 als positive Antwort. Zuvor waren die Wertungen 3-4 ausgeschlossen worden, um auf eindeutige Antworten zurückzugreifen.

Durch diese beiden Maßnahmen konnte die Anzahl der auswertbaren Datensätze deutlich erhöht werden. Beispielsweise konnte bei der Prüfung der Hypothese 2 nun auf 297 Datensätze zurückgegriffen werden, was einer Steigerung auf 178% entspricht. Innerhalb dieser erweiterten Stichproben spiegelten sich die zuvor ermittelten Erkenntnisse prinzipiell wieder, allerdings mit einem deutlich stärkeren Wunsch nach aktiver Führung sowohl bei Agents als auch bei Stewards. Dies spricht prinzipiell für eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Für die Überprüfung des Hypothesensatzes 3 konnte nun auf 332 Datensätze zugegriffen werden, was einer Steigerung auf 244% entspricht. Innerhalb der erweiterten Stichproben zeigte sich ein stärkeres Ausmaß an aktueller Laissez-faire-Führung bei Agents und Stewards. Auch wurden nur neun Agents aktiv geführt, also gerade mal 3% der erweiterten Stichprobe. Dies spricht erneut für eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Bei der Prüfung der Hypothese 7 konnte die Zahl der auswertbaren Datensätze auf 219 erhöht werden, was einen vergleichsweise geringen Anstieg auf nur 152% entspricht. Innerhalb der Stichprobe waren die Ergebnisse allerdings signifikant. Bei der erweiterten Stichprobe zeigte sich ein leicht erhöhter Wunsch nach transformationaler Führung sowohl bei Agents als auch bei Stewards, was die ursprünglichen Ergebnisse bestätigte. Die Hypothese 6 wurde nicht erneut untersucht, da bereits im Vorfeld keine signifikante Unterscheidung zwischen transaktionaler und transformationaler Führung festgestellt werden konnte. Dies kann auf Schwierigkeiten bei der Unterscheidung von transaktionaler und transformationaler Führung hindeuten. Dabei kann nicht ausgeschlossen werden, dass Agents Führungselemente gegebenenfalls unterschiedlich interpretieren oder bewerten als Stewards. Somit stellt sich die Frage, ob eine einheitliche Itematterie überhaupt sinnvoll ist und nicht für die Untersuchung von Agents und Stewards jeweils eine eigene Itematterie notwendig ist. Die Hypothesen(sätze) 1, 4 und 5 wurden nicht erneut in einem erweiterten Datensatz untersucht, da die Ergebnisse der initialen Clusteranalyse gezeigt haben, dass weniger strenge Kriterien unter den fehlenden 34,3% der gesamten Stichprobe keine weiteren eindeutigen Clusterstrukturen identifiziert hätten. Unabhängig davon sollte evaluiert werden, ob die individuelle Bewertung von Führungselementen nicht auch stark von der Unternehmenskultur abhängig ist, und diese als Einflussfaktor hinzugezogen werden sollte. Auch wurden der Einfluss des Topmanagements und der der direkten Führungskraft nicht unabhängig voneinander untersucht. Somit wurde weder zwischen deren Führungswirkungen differenziert noch untersucht, wessen Führung sich wie auswirkt. Ebenso wurde nicht analysiert, inwieweit unterschiedliche Führungsstile beider Ebenen, wie zum Beispiel eine transformationale Führung durch das

Topmanagement bei gleichzeitiger Laissez-faire-Führung durch den direkten Vorgesetzten, auf die Mitarbeiter wirken.

In Bezug auf die identifizierten Agents und Stewards muss angemerkt werden, dass der „perfekte“ Agent, ein völlig egoistischer und opportunistischer Arbeitnehmer, in der Realität wohl ebenso wenig existiert wie das Ideal des Stewards, ein völlig selbstloser und zielkonformer Arbeitnehmer ohne eigene Interessen, sondern man es bei den als Agents identifizierten eher mit Mitarbeitern zu tun hat, die zwar nicht so zielkonform sind wie die als Stewards identifizierten, die aber dennoch eine gewisse berufsethische Einstellung haben und sich eine verantwortungsvollere Unternehmenskultur und entsprechende Führung wünschen. Gegebenenfalls ist auch die theoretische Unterteilung in Agents und Stewards zu extrem, und man sollte eher grundsätzlich von einem durchschnittlichen Arbeitnehmer ausgehen, der zwar egoistische Interessen hat, aber auch gesellschaftliche Werte teilt. Da die jeweilige Ausprägung individuell unterschiedlich ist, können sie im Rahmen dieser Arbeit zwar als Agents und Stewards kategorisiert werden, aber den absolut selbstlosen Steward, dem es unwichtig ist, wenn er für das Sicherstellen von CSR-Standards nicht belohnt wird, und den absolut egoistisch-opportunistischen Agent, der Menschenrechtsverletzungen gleichgültig gegenübersteht, muss es so in der Realität nicht geben. Weiterhin basierte ein Teil der Interpretation auf fehlgeschlagenen Hypothesen- und Gütetests. Die hieraus abgeleiteten Interpretationen sollten somit zunächst erneut theoriegeleitet überprüft werden.

7.2 Implikationen der Forschungsergebnisse

In diesem Kapitel sollen Empfehlungen für Wissenschaft und Praxis ausgesprochen werden.

7.2.1 Empfehlungen für die Praxis

Das Risiko von niedrigen CSR-Standards sollte von Unternehmen nicht unterschätzt werden. Von den befragten Einkaufsverantwortlichen der Benchmarkteilnehmer wurde übereinstimmend geschätzt, dass mindestens 20% der Unternehmen in Indien und China internationale CSR-Standards gegenwärtig nicht einhalten. Dies unterstreicht die Relevanz

von Empfehlungen für die unternehmerische Praxis. Diese werden analog zum Benchmark in Unternehmensmotivation, Einkaufs-Governance und prozessuale Integration gegliedert.

Unternehmensmotivation

Die Sicherstellung von internationalen Standards in der Lieferkette stellt aus verschiedenen Gesichtspunkten ein wichtiges Element für die Glaubwürdigkeit und Leistungsfähigkeit von Unternehmen dar. Zum einen fordern Konsumenten heutzutage ein Mindestmaß an unternehmerischer Verantwortung, zum anderen sind gerade in Emerging Markets Nicht-Regierungsorganisationen aktiv und decken Missstände vermehrt medienwirksam auf. Gerade diejenigen Unternehmen, die von ihrem positiven Markenimage profitieren wollen, sollten schon aus Risikoaspekten aktiv werden. Nicht nur die Enttäuschung von Konsumenten, sondern auch die Demotivation eigener Mitarbeiter ist andernfalls zu befürchten. Neben der Risikominimierung gibt es noch weitere Aspekte, die Unternehmen motivieren sollten, CSR-Standards bei Lieferanten aktiv und lückenlos sicherzustellen. CSR im Einkauf kann als Vehikel genutzt werden, um Gutes zu tun und darüber zu sprechen. Wenn sich die Unternehmensführung deutlich und umsetzungsstark auf sozial erwünschte Themen fokussiert, kann dies neben einem Imagegewinn in der Öffentlichkeit auch zu einer erhöhten Akzeptanz und Identifikation der Mitarbeiter mit den Führungspersönlichkeiten führen. Die Identifikation mit Vorgesetzten über gemeinsame wertorientierte Themen ist eine gute Basis für einen Führungserfolg durch transformationale Elemente, die das Ex-Rolle-Verhalten von Mitarbeitern deutlich fördern können. Somit können Mitarbeiter in ihrer Leistungsfähigkeit unterstützt und dazu bewegt werden, ihr Eigenengagement und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für das Unternehmenswohl über CSR-Aspekte hinaus zu steigern.

Allerdings ist die Umsetzung von CSR im Einkauf nur dann erfolgreich, wenn die Unternehmensführung eine umfassende Strategie mit ehrgeiziger Zielsetzung verabschiedet und selbst als Vorbild dient. Diese Vorbildfunktion kann zum Beispiel dadurch ausgedrückt werden, dass im Rahmen von interner Unternehmenskommunikation regelmäßig verdeutlicht wird, inwieweit man der Zielsetzung näher gekommen ist, die Welt auf Kosten eigener Unternehmensressourcen ein Stückchen besser zu machen und dabei konsequent Lieferanten weiterentwickelt oder auch Lieferbeziehungen beendet hat. Im Gegensatz dazu führt ein halbherziges Lippenbekenntnis mit einer Umsetzung nach dem Motto „Wir probieren es so gut, wie es mit begrenzten Ressourcen eben möglich ist.“ oder „Wir

haben einfach keine Alternative zu diesem Lieferanten.“ zu Unglaubwürdigkeit der Unternehmensführung und verminderter Identifikation der sozial eingestellten Mitarbeiter mit ihr.

Einkaufs-Governance

In Bezug auf den verantwortlichen Einkauf sollte erneut unterstrichen werden, dass auch hier die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Ziel der Sicherstellung von CSR im Einkauf viele Chancen für Führungskräfte bietet. Die traditionellen Einkaufsziele Kosten, Qualität und Lieferzeit haben ein geringeres Potenzial hinsichtlich der persönlichen Identifikation durch ausführende Mitarbeiter. Wenn die direkten Führungskräfte bei CSR im Einkauf als konsequente Verfechter einer guten Sache gelten, sind sozial eingestellte Mitarbeiter eher bereit, solche Vorgesetzte auch in anderen Situationen über formale Vorgaben und Aufgabenbeschreibungen hinaus zu unterstützen.

Weiterhin werden die verantwortlichen Einkäufer durch CSR im Einkauf dazu angehalten, Lieferanten auch im Hinblick auf soziale Aspekte zu bewerten und somit über die traditionelle Betrachtung von Kosten-, Qualitäts- und Lieferzeitaspekten hinaus geschult. Dies bringt Vorteile für den Einkauf, da sich bei Assessments laut den Benchmarkteilnehmern gezeigt hat, dass Lieferanten, die hohe CSR-Standards implementiert haben, auf eine zufriedenerere Mitarbeiterbasis zurückgreifen können, die in vielen Belangen für das Unternehmens- und Kundenwohl arbeitet.

Darüber hinaus beinhalten CSR-Standards unter anderem komplexe Vorgaben für den Arbeits- und Umweltschutz. Diese Vorgaben lückenlos zu implementieren erfordert ein professionelles Projektmanagement. Unternehmen, die herausfordernde CSR-Aspekte bereits erfolgreich implementiert haben und somit in komplexen Themenfeldern außerhalb der Kernkompetenzen erfolgreich sind, zeigen meist gerade in ihren Kernkompetenzen, den Produktionsprozessen, gute Ergebnisse. Durch die Benchmarkteilnehmer wurde bestätigt, dass solche Lieferanten überdurchschnittliche Qualitätssysteme managen können.

Im Hinblick auf die Mitarbeiterführung wurde im Rahmen der Arbeit festgestellt, dass aktive Führungselemente bei intrinsisch motivierten Mitarbeitern eine vergleichsweise hohe Leistung bewirken. Dabei werden bei transformationaler Führung im Vergleich zur transaktionalen Führung nur geringe Unternehmensressourcen in Anspruch genommen. Extrinsisch motivierte Mitarbeiter hingegen erfordern eine Mischung aus transaktionaler und transformationaler Führung. Über eine solche würden sie zunächst extrinsisch zur

Umsetzung von Aufgaben gezielt motiviert werden. Falls die identifizierten Agents darüberhinaus als ehemalige Stewards verstanden werden können, besteht weiterhin die Chance, dass sie über transformationale Führungselemente erneut intrinsisch motiviert werden können. In diesem Falle können Elemente der transaktionalen Führung schrittweise reduziert werden. Um situativ richtig zu führen, müssen Führungskräfte im Hinblick auf beide Führungsstile geschult und sensibilisiert werden. Solche Kenntnisse sind für Führungskräfte von großem Nutzen, um bei Mitarbeitern, die ihr Anspruchsniveau inzwischen reduziert haben, die intrinsische Motivation wieder zu erwecken und weiterhin der inneren Kündigung von intrinsisch motivierten Mitarbeitern vorzubeugen. Somit können bezüglich der Führung von CSR im Einkauf geschulte Führungskräfte das Leistungspotenzial ihrer Organisationen besser nutzen.

Zu guter Letzt gilt auch im Einkauf das Gebot der Risikominimierung. Im Fall eines CSR-Skandals bei einem Lieferanten gibt es keine akzeptable Entschuldigung. Der Anspruch an die Einhaltung von zum Beispiel Menschenrechten ist ein Kriterium mit wachsender öffentlicher Wertigkeit. So hat der deutsche Entwicklungsminister Gerd Müller im Oktober 2014 ein Bündnis für nachhaltige Textilien angeregt, mit dem Ziel, in der gesamten Produktionskette CSR-Standards einzuführen. Obwohl sich wie angesprochen bisher die wirtschaftlichen Folgen von CSR-Skandalen für Unternehmen wie KiK und Apple in Grenzen gehalten haben, scheint es einen gesellschaftlichen Trend dahingehend zu geben, dass stärker auf Produktionsbedingungen von Gütern geachtet wird. So legen Konsumenten verstärkt Wert darauf, fair gehandelte Waren zu kaufen, und CSR-Skandale erfahren immer mehr Aufmerksamkeit in Medien und Öffentlichkeit. Somit ist anzunehmen, dass in der Zukunft CSR-Skandale drastischere Folgen für die Unternehmen haben werden. Diese können das Thema also schon aus rein ökonomischer Sicht nicht ignorieren. Das Risiko, dass ein Skandal verheerende Folgen auf den Umsatz hat, steigt. Die Unternehmen können sich aber auch kaum diesem gesellschaftlichen Wandel entziehen, der sich auch auf die persönlichen Werte und Denkweisen von Mitarbeitern auf allen Ebenen auswirkt. CSR-Standards sollten erfüllt werden, weil dies den Werten der Mitarbeiter entspricht, somit bei einem Verzicht oder Scheitern also deren Demotivation droht, und weil es über kurz oder lang selbstverständlich werden wird, dass es „das Richtige“ ist.

Allerdings ist bei komplexen Lieferantennetzwerken das Risiko eines schwarzen Schafs nie ganz auszuschließen. Im Falle eines Skandals wird von Nichtregierungsorganisationen und Medien unter anderem danach gefragt, welche vorbeugenden Maßnahmen und Prozesse im Einkauf wie konsequent durchgeführt und befolgt wurden. Somit kann dem

Einkauf bei mangelnder Anstrengung im Vorfeld Fahrlässigkeit unterstellt werden. Im Falle von grober Fahrlässigkeit können in der Einkaufsorganisation unter anderem personelle Konsequenzen drohen. Wenn die Einkaufsorganisation allerdings eine durchdachte Systematik und hohe Anstrengungen nachweisen kann, wird den Verantwortlichen im besten Falle nur eine geringe Schuld zugesprochen.

Zuletzt soll auf ein oft genanntes Argument eingegangen werden: Durch die Sicherstellung von CSR-Standards im Einkauf führen damit verbundene hohe Kosten bei Lieferanten zwingend zu einer Einkaufspreiserhöhung. Dieses Argument konnte bei den Gesprächen mit Einkaufsverantwortlichen im Rahmen des Unternehmensbenchmarks nicht bestätigt werden. Vielmehr bezieht sich der Großteil von Verbesserungsmaßnahmen laut den Diskussionspartnern primär auf interne Unternehmensprozesse und persönliche Arbeitssicherheitsausrüstung. Keines der Unternehmen konnte eine signifikante Erhöhung der Einkaufspreise aufgrund einer erhöhten Beachtung von Standards bei Lieferanten bestätigen. Somit beruhen Zielkonflikte in der Einkaufs-Governance oftmals auf Vorurteilen von Mitarbeitern, die sich mit dem Thema noch nicht umfassend befasst haben.

Nachdem Chancen durch die Umsetzung von CSR im Einkauf vorgestellt wurden, soll nun auf deren operative Realisierung eingegangen werden.

Als Teil einer angepassten situativen Führung sollte regelmäßig das Feedback der Mitarbeiter eingeholt werden. Diese Arbeit hat gezeigt, dass zum Beispiel über einen Online-Fragebogen das Delta zwischen dem aktuellen und gewünschten Führungsstil anonym und damit objektiver gemessen werden kann. Somit kann eine Absenkung der Leistungsbereitschaft der teilnehmenden Mitarbeiter erkannt und vorbeugende Maßnahmen auf Abteilungsebene initiiert werden. Weiterhin wird empfohlen, CSR-Aspekte anhand von regelmäßigen Pflichtschulungen bei Einkäufern und Lieferanten zu vergegenwärtigen. Ein eigenes CSR-Modul sollte einen Teil des Qualifikationsprozesses für neue Lieferanten darstellen. Darüber hinaus dient es der Sensibilisierung, wenn Lieferanten und Einkaufsmanager einen Verhaltenskodex unterzeichnen müssen, in dem die Einhaltung internationaler CSR-Standards bestätigt wird. Eine regelmäßige, bisweilen monatliche, Kommunikation über CSR-Aktivitäten und -Zielerreichung innerhalb des Einkaufs unterstützt die Sensibilisierung zusätzlich. Ebenso wird empfohlen, dass die Überwachung der CSR-Umsetzung derselben Organisation unterliegt, die auch Compliance im Einkauf überwacht. So haben CSR-Assessments mit schwerwiegenden Verdachtsmomenten eine hohe Priorität und durchlaufen erprobte Eskalationsprozesse. Solche Maßnahmen sind

neben einer generellen aktiven Führungs- und Unterstützungsfunktion durch den Vorgesetzten im Rahmen von transformationalen Führungselementen generell empfehlenswert. Als Teil von transaktionalen Führungselementen sollten CSR-Ziele gleichwertig zu traditionellen Einkaufszielen in der Einkaufszielsetzung verankert und damit Teil der individuellen Aufgaben- und Bonus-Systematik sein. Dabei würde auch das erforderliche Maß an Transparenz über den aktuellen Umsetzungsgrad geschaffen werden. Ehemalige Stewards können weiterhin durch transformationale Führung gegebenenfalls erneut intrinsisch motiviert werden und ihr Anspruchsniveau steigern. Hierbei ist hervorzuheben, dass transformationale Führung vermutlich ein vergleichsweise höheres Potenzial hat, ehemalige Stewards erneut intrinsisch zu motivieren. Es ist anzunehmen, dass dies durch kontroll-orientierte transaktionale aktive Führung nur in geringerem Maße möglich ist, da Führungskräfte hierbei tendenziell In-Role-Behaviour an den Tag legen und somit nicht als Rollenvorbilder für intrinsisch motivierte Mitarbeiter auftreten.

Prozessuale Integration

Aus den Ergebnissen des branchenübergreifenden Benchmarks heraus kann eine relativ einheitliche Herangehensweise in Bezug auf die prozessuale Integration von CSR-Aspekten in Einkaufsprozessen empfohlen werden. Hierbei wird in eine Breiten- und eine Tiefensystematik sowie eine ergänzende Risikoklassifizierung unterschieden. Die Breitensystematik stellt die flächendeckende Überprüfung von Risikolieferanten sicher. Diese flächendeckende Überprüfung basiert meist auf wenigen Indikatoren, wie zum Beispiel offensichtliche Brandschutz- oder Arbeitssicherheitsmaßnahmen, Elemente aus dem Arbeitsrecht wie Überstundenregelungen und fundamentale Menschenrechtsaspekte wie das Mindestalter von Mitarbeitern. Solche Indikatoren können pragmatisch und effizient bei einer hohen Anzahl von Lieferanten erhoben werden und eine zufriedenstellende Aussagekraft über vorliegende CSR-Standards bieten. Diese Indikatoren werden meist in einem regelmäßigen Intervall erhoben, oftmals wird dieses Intervall durch eine vorhergehende landes- oder materialgruppenspezifische Risikoklassifizierung der Lieferanten bestimmt. Die Ergebnisse der Breitensystematik nehmen wiederum Einfluss auf die Risikoklassifizierung der Lieferanten. Die Risikoklassifizierung stößt bei Bedarf ein Assessment vor Ort an, als Teil der Tiefensystematik.

Die Tiefensystematik stellt eine umfassende CSR-Verifikation eines einzelnen Lieferanten dar. Das Kernelement hierbei ist ein mehrtägiges CSR-Assessment bei dem Lieferanten vor Ort. Es wird durch erfahrene Experten durchgeführt, welche in der Lage sind,

regionale und kulturelle Aspekte und Standards zu beurteilen. Das Ergebnis wird zeitnah an den Einkauf zurückgemeldet und nimmt erneut Einfluss auf die Risikoklassifizierung des Lieferanten.

Identifizierte Unterschreitungen von CSR-Standards resultieren in einer sehr hohen Risikoklassifizierung und setzen einen Eskalationsprozess in Gang, der unter anderem eine konsequente und zeitnahe Lieferantenentwicklung und deren regelmäßige Kontrolle fordert. In Extremfällen kann die Lieferantenbeziehung beendet werden, gegebenenfalls werden lokale Institutionen eingeschaltet.

Aus der Leistungsgruppe des Unternehmensbenchmarks können folgende operative Empfehlungen abgeleitet werden: Hinsichtlich der Breitensystematik sollten regelmäßige, verpflichtende Selbstbeurteilungen von allen Lieferanten alle zwei bis drei Jahre online durchgeführt werden. Auch sollte je nach Risikoklassifizierung ein bestandenes CSR-Assessment ein verpflichtender Bestandteil des initialen Lieferantenqualifikationsprozesses sein.

Die Tiefensystematik sollte oftmals unangekündigte Lieferanten-Assessments durch trainierte Assessoren beinhalten, welche sich je nach Bedarf über zwei bis vier Tage erstrecken können. Um die lückenlose Durchdringung zu gewährleisten, können bei mangelnder Eigenkapazität Aufgabenpakete an Dienstleister outsourct werden.

Die interne Risikoklassifizierung sollte neben Aspekten des Einkaufsvolumens, der Region und der Produktionsprozesse auch internes und externes Feedback aufgrund zurückliegender Ereignisse beinhalten. Solange keine positive Klassifizierung vorliegt, sollte keine Bestellung bei dem Lieferanten aufgegeben werden können, der Lieferant wird zum Beispiel in der ERP-Software blockiert.

Fazit

Somit wurden Empfehlungen für die unternehmerische Praxis im Hinblick auf Unternehmensmotivation, Einkaufs-Governance, prozessuale Integration, operative Umsetzung und allgemeine Mitarbeiterführung gegeben. Hierbei kann eine klare Priorisierung ausgesprochen werden: Wie durch statistische Ergebnisse und Expertengespräche bestätigt, spielt der von den verantwortlichen Einkaufsmitarbeitern wahrgenommene Führungsstil eine wesentliche Rolle für deren Leistung. Dabei gilt, dass eine Unterteilung in Agents und Stewards zwar die Basis für eine angepasste transaktionale oder transformationale Führung sein kann. Unabhängig von einer solchen Differenzierung sollte aber unbedingt

aktiv geführt werden. Das Fundament für die Umsetzung von CSR im Einkauf aus Führungsperspektive ist zunächst die aktive Führung. Dies betrifft sowohl die direkten Vorgesetzten als auch deren Führungskräfte und das Topmanagement. Defizite der Führung können durch andere Faktoren, wie zum Beispiel einmalige Schulungsmaßnahmen, vermutlich kaum kompensiert werden, und stellen in Bezug auf CSR im Einkauf oftmals das schwächste Glied in der Kette dar.

7.2.2 Empfehlungen für die Forschung

Die Erkenntnisse der Arbeit zeigen, dass sich die Agency-Theorie erfolgreich mit der Stewardship-Theorie ergänzen lässt, um motivationstheoretische Zusammenhänge zu untersuchen. Hierbei betritt die vorliegende Arbeit empirisches Neuland, indem sie Agents von Stewards im Hinblick auf deren Umsetzung von CSR im Einkauf und den resultierenden Führungswunsch differenziert. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass es vermutlich nicht den Agent oder den Steward als Stereotypen gibt, sondern die dynamische Einstellung eines Mitarbeiters auf einer Achse verortet werden kann, wobei die Agency- und Stewardship-Einstellung als gegensätzliche Pole zu sehen sind. Da das Wissen um motivationstheoretische Zusammenhänge die Grundlage für erfolgreiche Menschenführung ist, stellt die Erkenntnis, dass man Agents empirisch von Stewards unterscheiden kann, allerdings einen wichtigen wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt dar und gibt den gedanklichen Anstoß für weiterführende Forschungen.

Agents und Stewards können unabhängig voneinander im Hinblick auf ein angepasstes situatives Führungskonzept empirisch untersucht werden. Hierbei wird konkret eine theoriegeleitete Untersuchung auf Basis des situativen Führungskonzepts von HERSEY und BLANCHARD (1977) empfohlen. Weiterhin bietet es sich an, den Prozess der inneren Kündigung von Stewards weiter zu untersuchen. Dieses Themenfeld bietet ein sehr großes Potenzial, um die Mitarbeitermotivation in Unternehmen maßgeblich zu beeinflussen, da heutzutage oftmals von sinnentleerer Arbeitsmoral und frustrierten Mitarbeitern gesprochen wird. Hierbei wird empfohlen, auf die LMX-Theorie als theoretischen Ausgangspunkt zurückzugreifen. Alternativ können auch die Erkenntnisse dieser Arbeit weiter differenziert werden. So erscheint zum Beispiel eine Längsschnittstudie über einen größeren Zeitraum hinweg angebracht, um temporäre Verzerrungen zu identifizieren und gegebenenfalls innerhalb von Pilotprojekten die Auswirkungen von transaktionaler und transformationaler Führung auf Agents und Stewards erneut zu messen.

Darüber hinaus ist es empfehlenswert, die im Rahmen der Arbeit nicht untersuchten Hypothesen in Bezug auf die innere Kündigung von Mitarbeitern erneut aufzugreifen. Diese wurden in Kapitel 3.1.6. zwar aus der Neuen Institutionenökonomik abgeleitet, ihre Untersuchung hätten aber den Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt. Die Hypothesen lauten:

Hx: Stark kontroll- und incentive-basierte Governance-Systeme führen bei Stewardship-Mitarbeitern zeitverzögert zur inneren Kündigung.

Hx a: „Nicht-Sollen“-Rahmenbedingungen führen bei Stewardship-Mitarbeitern zur inneren Kündigung.

Hx b: „Nicht-Können“-Rahmenbedingungen führen bei Stewardship-Mitarbeitern zur inneren Kündigung.

Hx c: „Situative nicht-dürfen“-Rahmenbedingungen führen bei Mitarbeitern mit Stewardship-Einstellung zur inneren Kündigung.

Forschungsmethodik

Unabhängig von dem konkreten Forschungsschwerpunkt sollen Empfehlungen in Bezug auf die Forschungsmethodik ausgesprochen werden.

Prinzipiell ist bei einer Fragebogenerstellung angeraten, auf erprobte Itembatterien zurückzugreifen. Nur wenn empirisches Neuland betreten werden soll, wird die Erstellung eigener Itembatterien empfohlen. Eigene Itembatterien haben den Nachteil, dass sie zunächst innerhalb von mehreren Feedbackschleifen auf ihre Güte getestet werden müssen. Hierzu stehen nicht immer genügend Probanden oder Zeit zur Verfügung.

Im weiteren Verlauf stehen empirische Forscher vor der Problematik, dass die Teilnahmequote an freiwilligen Umfragen meist relativ gering ist. Die Integration eines Fragebogens in eine verpflichtende Trainingsmaßnahme hat sich als sehr erfolgreich herausgestellt. Hierzu ist es natürlich erforderlich, dem Unternehmen einen Anreiz zu bieten, eine solche Maßnahme zuzulassen.

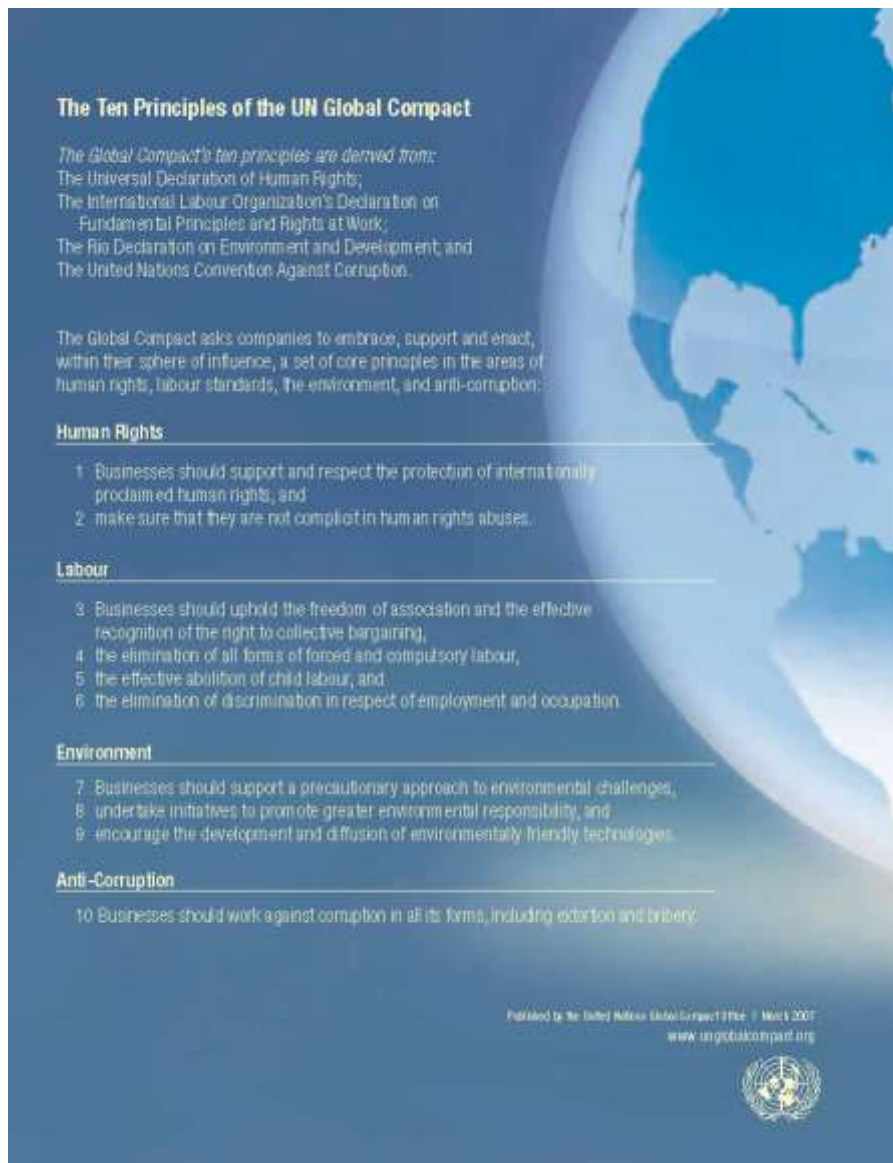
Weiterhin hat sich die empirische Datenerhebung anhand eines Onlinefragebogens als ein sehr effizientes Hilfsmittel erwiesen. Hierbei können die Daten direkt in eine statistische Software wie PLS übertragen werden.

Bei Befragungen hinsichtlich der Mitarbeiterführung wird zudem angeraten, die Perspektiven von Vorgesetzten und Mitarbeitern getrennt voneinander zu erheben und abzugleichen. Somit kann ein Eigen- und Fremdbildvergleich durchgeführt werden. Dies geschah im Rahmen dieser Arbeit nur anhand von sechs Führungskräften und war somit nicht statistisch auswertbar.

Zu guter Letzt soll auf den Unternehmensbenchmark eingegangen werden. Dieser hat sich als äußerst aufschlussreich erwiesen. Durch einen solchen Benchmark kann eine aktuelle Situationsbeschreibung der unternehmerischen Praxis als Ausgangspunkt für Forschungsvorhaben erstellt werden. Weiterhin wird der Kontakt zu verschiedenen Unternehmen aufgebaut, die im weiteren Verlauf als potentielle empirische Untersuchungsobjekte angesprochen werden können. Hierbei haben die Unternehmen durch die Benchmarkergebnisse bereits eine Leistung erhalten und sind vermutlich eher zur Kooperation bereit.

8 Anhang

8.1 Anhang 1: 10 Prinzipien des UN Global Compact



The Ten Principles of the UN Global Compact

The Global Compact's ten principles are derived from:
 The Universal Declaration of Human Rights;
 The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work;
 The Rio Declaration on Environment and Development; and
 The United Nations Convention Against Corruption.

The Global Compact asks companies to embrace, support and enact, within their sphere of influence, a set of core principles in the areas of human rights, labour standards, the environment, and anti-corruption:

Human Rights

1. Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights, and
2. make sure that they are not complicit in human rights abuses.

Labour

3. Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining,
4. the elimination of all forms of forced and compulsory labour,
5. the effective abolition of child labour, and
6. the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.


Environment

7. Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges,
8. undertake initiatives to promote greater environmental responsibility, and
9. encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

Anti-Corruption

10. Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.

Published by the United Nations Global Compact Office | March 2007
www.unglobalcompact.org



8.2 Anhang 2: Quantitativer Mitarbeiterfragebogen

Fragebogen: Sozialverantwortung (CSR) im Einkauf.

Vielen Dank, dass Sie an der Umfrage teilnehmen und damit helfen, den Prozess zu verbessern!

Ihre erste Antwort "Aktuelle Situation":
Bitte stellen Sie in Ihren Antworten prinzipiell die allgemeine Meinung/Situation innerhalb Ihrer Abteilung dar. Wenn Sie sich nicht sicher sind, wie Ihre Abteilung zu einem Thema steht, nennen Sie stattdessen Ihre eigene Meinung.

Ihre zweite Antwort "Wunschsituation":
Bitte stellen Sie in Ihrer zweiten Antwort Ihre persönliche Wunschsituation dar, unabhängig von der aktuellen Situation. Das heißt, Sie können darstellen, wie sich eine Änderung des aktuellen Sachverhalts wünschen würden.

Frage	Antwort 1: Aktuelle Situation	Antwort 2: Wunschsituation
<p>Ziel der folgenden Fragen: Individuelle Angaben</p> <p>Wie ist Ihre Nationalität?</p> <p>Nennen Sie Ihre Funktion im Einkauf.</p> <p>Nennen Sie Ihren Abteilungsbereich.</p> <p>Sind Mitarbeiter Ihrer Abteilung der Meinung, zur Zeit erfolgreich zum wirtschaftlichen Erfolg <input type="text"/> beizutragen?</p> <p>Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie bei <input type="text"/> ?</p> <p>Haben Sie bereits ein <input type="text"/> Training zum Thema CSR im Lieferantenmanagement durchlaufen? (Zum Beispiel eine Frontal Schulung oder ein Web-based-Training.)</p> <p>Haben Sie bereits den N33A12-Fragebogen im Rahmen eines Lieferanten-Assessments ausgefüllt und die Ergebnisse in die Unternehmensdatenbank eingetragen?</p>		
<p>Ziel der folgenden Fragen: Ausprägung der aktuellen Umsetzung von CSR im Lieferantenmanagement.</p> <p>Vor einer Auftragsvergabe stellt meine Einkaufsabteilung sicher, dass die Lieferanten internationale Menschenrechte respektieren.</p> <p>Vor einer Auftragsvergabe stellt meine Einkaufsabteilung sicher, dass die Lieferanten ihre Produkte ohne Kinderarbeit herstellen. (Zum Beispiel durch ein dokumentiertes CSR-Assessment gemäß den N33A12-Fragebogen als Teil des Lean-Plant-Assessments.)</p> <p>Bei der Auswahl neuer Lieferanten stellt meine Einkaufsabteilung sicher, dass diese keine Menschenrechte verletzen. (Zum Beispiel durch ein dokumentiertes CSR-Assessment gemäß den N33A12-Fragebogen bzgl. der Einhaltung der UN-Menschenrechte, als Teil des First-Party-Assessments.)</p> <p>Bei der Auswahl von neuen Lieferanten stellt meine Einkaufsabteilung sicher, dass diese ihre Produkte ohne "Sweatshop"-Produktionsbedingungen herstellen. (Zum Beispiel durch ein dokumentiertes CSR-Assessment gemäß den N33A12-Fragebogen bzgl. fehlenden Tarifverträgen, langen Arbeitszeiten ohne Überstundenregelung, fehlendem Kündigungsschutz usw., als Teil des First-Party-Assessments.)</p> <p>Bei der Auswahl von neuen Lieferanten stellt meine Einkaufsabteilung sicher, dass diese über angemessene Arbeitsschutzmaßnahmen verfügen. (Zum Beispiel durch ein dokumentiertes CSR-Assessment beim Lieferanten gemäß den N33A12-Fragebogen bzgl. mobiler oder fest installierter Feuerlöscher, Notausgänge, ggf. Schutzkleidung wie Atemschutz, Sicherheitsbelebung, Erste-Hilfe-Ausrüstung, als Teil des First-Party-Assessments.)</p>		
<p>1. Bitte beachten Sie, dass das Ergebnis der oben abgebildeten Fragen die CSR-Performance von Lieferanten darstellt.</p> <p>Definition "CSR-Performance von Lieferanten": Die Gewährleistung von internationalen Sozialstandards (z. B. Menschenrechte, Arbeitsschutz, Arbeitsrecht, ...). (Die CSR-Performance von Lieferanten wird im <input type="text"/> Einkauf durch den N33A12-Fragebogen im Rahmen eines LPA/PPA ermittelt.)</p> <p>2. Wir verstehen im folgenden Fragebogen unter "CSR im Lieferantenmanagement" die Sicherstellung durch den Einkauf, dass Lieferanten eine erwünschte CSR-Performance aufweisen, d.h. keine "Sweatshop"-Bedingungen oder Menschenrechtsverletzungen zulassen.</p> <p>Definition "CSR im Lieferantenmanagement": Die konsequente Berücksichtigung der CSR-Performance von Lieferanten innerhalb der Lieferantenauswahl durch den Einkauf.</p> <p>(Im <input type="text"/> Einkauf wird die CSR-Performance von Lieferanten durch den N33A12-Fragebogen im Rahmen eines LPA/PPA abgefragt und im SRM dokumentiert. Inakzeptable CSR-Performance (durch wiederholte Verstöße gegen Standards) kann dazu führen, dass die Lieferantenbeziehung beendet wird.)</p> <p>3. Weiterhin wird in den Fragen fast immer nach der Aktivität/Meinung "Ihrer Einkaufsabteilung" gefragt. Falls Sie sich bei einer Frage über das generelle Verhalten oder die generelle Meinung Ihrer Einkaufsabteilung unsicher sind, nennen Sie sich für persönliches Verhalten bzw. Ihre Meinung ein. --- Diese drei Punkte sind wichtig für den weiteren Verlauf des Fragebogens! ---Danke!</p>		
<p>Ziel der folgenden Fragen: Was ist das Ausmaß der „emotionalen Betroffenheit“ bzgl. der Sozial- und Umweltsituation der Lieferanten?</p> <p>Die Probleme von Mitarbeitern meiner Lieferanten sind gefühlt auch "meine" Probleme. Ich fühle mich für das Wohlergehen von Mitarbeitern meiner Lieferanten mitverantwortlich.</p> <p>Meine Lieferanten werden ihre Mitarbeiter nicht schlecht behandeln, wenn ich dies als Bedingung für eine Geschäftsbeziehung festlege. Ich kann beeinflussen, wie meine Lieferanten mit ihren Mitarbeitern umgehen.</p> <p>Das Gefühl, unzureichende CSR-Performance von Lieferanten nicht verbessern zu können, würde mich demotivieren. Es würde mich demotivieren, wenn ich meinen eigenen Ansprüchen bzgl. CSR im Lieferantenmanagement aufgrund von Arbeitsumständen nicht nachkommen könnte.</p>		

Ziel der folgenden Fragen: Welche Gründe motivieren Sie dazu, CSR im Lieferantenmanagement zu betreiben?		
Meine Bemühungen zur Sicherstellung von CSR im Lieferantenmanagement würden von meinem Vorgesetzten positiv wahrgenommen werden.		
Meine Bemühungen zur Sicherstellung von CSR im Lieferantenmanagement würden von meinem Vorgesetzten gemäß meiner Erwartung anerkannt werden.		
Weil CSR im Lieferantenmanagement den persönlichen ethischen Grundsätzen entspricht, sind die Mitarbeiter meiner Einkaufsabteilung zur diesbezüglichen Umsetzung hoch motiviert.		
Durch die Umsetzung von CSR im Lieferantenmanagement entstehen erhebliche Vorteile für meine Einkaufsabteilung. (Zum Beispiel durch bessere Lieferantenperformance oder -zusammenarbeit, Ansehen bei Ihren Vorgesetzten oder Kollegen, usw.)		
Weil CSR im Lieferantenmanagement durch die Unternehmenswerte (Verantwortlichkeit, Fairness, Zukunftsorientierung, Glaubwürdigkeit, Legalität, usw.) gefördert wird, ist meine Einkaufsabteilung zur diesbezüglichen Umsetzung motiviert.		
Weil CSR im Lieferantenmanagement Vorteile für das Unternehmen bringt (Mitarbeiterzufriedenheit, nachhaltige Lieferanten, usw.), ist meine Einkaufsabteilung zur diesbezüglichen Umsetzung motiviert.		
Weil CSR im Lieferantenmanagement einen Einfluss auf das öffentliche Image von hat, ist meine Einkaufsabteilung zur diesbezüglichen Umsetzung hoch motiviert.		
Reicht die Eigenmotivation Ihrer Einkaufsabteilung aus, um CSR im Lieferantenmanagement ohne zusätzliche organisatorische Vorgaben sicherzustellen?		
In Bezug auf die letztgenannte Frage: Was können solche Motivatoren sein? (Stichwortartig, beginnend mit den erfolgversprechendsten.)		

Ziel der folgenden Fragen: Inwieweit wird CSR im Lieferantenmanagement durch die Einkaufsorganisation gefördert?		
Ist CSR im Lieferantenmanagement in Ihrer Einkaufsabteilung Teil der im Mitarbeitergespräch definierten Ziele? (Zum Beispiel die Anwendung von CSR-Prozessen vor der Einkaufsentscheidung, das Screening von Risikolieferanten, usw.)		
Sind konkrete, im Mitarbeitergespräch definierte Ziele unbedingt nötig, damit Einkaufsmitarbeiter Aktivitäten CSR im Lieferantenmanagement betreffend konsequent ausführen?		
Ist eine starke Kontrolle durch Vorgesetzte unbedingt nötig, damit CSR im Lieferantenmanagement von den Einkaufsmitarbeitern ausgeführt wird?		
Müssen Lieferanten laut den Einkaufsprozessen eine Mindest-CSR-Performance nachweisen, um einen Auftrag von Ihrer Einkaufsabteilung zu erhalten? (Ist sie zum Beispiel eine Voraussetzung und nicht von untergeordneter Priorität hinter anderen Zielen wie Kosten oder Qualität?)		
Stellt Ihr direkter Vorgesetzter sicher, dass seine Mitarbeiter bei Auftragsvergaben die CSR-Performance des Lieferanten berücksichtigen? (Sorgt der Vorgesetzte zum Beispiel dafür, dass die CSR-Performance den Mitarbeitern bekannt und akzeptabel ist?)		
Fördert Ihr direkter Vorgesetzter, dass die Einhaltung von internationalen CSR-Standards durch Lieferanten als Grundvoraussetzung für eine Auftragsvergabe gilt? (Unterstützt er zum Beispiel, dass Lieferanten trotz Risikopotenzialen bei ungeklärtem CSR-Status keinen Auftrag bekommen?)		
Demonstriert die Einkaufsabteilung klar genug, dass eine Mindest-CSR-Performance von Lieferanten als Grundvoraussetzung für Geschäftsbeziehungen gelten muss?		
Kommuniziert die Einkaufsabteilung entschlossen genug, dass CSR im Lieferantenmanagement integraler Teil der Einkaufsverantwortung ist?		
Reichen die bestehenden organisatorischen Förderungen aus, damit die absolute Mehrheit der Einkaufsmitarbeiter CSR im Lieferantenmanagement konsequent umsetzt? (Organisatorische Förderungen beinhalten zum Beispiel Ziele, Prozesse, die Erwartungshaltung der Vorgesetzten, die Vorbildfunktion des TOP-Managements, usw.)		
In Bezug auf die letztgenannte Frage: Wie sollten zusätzliche Vorgaben aussehen? (Stichwortartig, beginnend mit den erfolgversprechendsten.)		

Ziel der folgenden Fragen: Haben Sie ausreichendes Know-how, um einen Aktionsplan zur Sicherstellung von CSR im Lieferantenmanagement zu erstellen?		
Ist Ihre Einkaufsabteilung über Ihre konkrete Handlungspflicht bezüglich CSR im Lieferantenmanagement informiert? (Wissen zum Beispiel alle Mitarbeiter, was im Arbeitsalltag wann und wie zu tun ist, um CSR im Lieferantenmanagement sicherzustellen?)		
Ist Ihre Einkaufsabteilung über die nötigen Arbeitsschritte zur Umsetzung von CSR im Lieferantenmanagement im Arbeitsalltag informiert?		
Bestehen Konflikte zwischen der Sicherstellung von CSR im Lieferantenmanagement und anderen Einkaufszielen? (Verhindert die CSR-Umsetzung zum Beispiel das Erreichen von Kundenzielen?)		
Erwartet Ihre Einkaufsabteilung, dass die Umsetzung von CSR im Lieferantenmanagement die Erreichung anderer Einkaufsziele erschwert? (Werden zum Beispiel durch die Umsetzung Kostenziele nicht erfüllt oder können andere Projekte nicht gleichzeitig ausgeführt werden?)		
Verfügen die Mitarbeiter Ihrer Einkaufsabteilung über das nötige Know-how, um CSR im Lieferantenmanagement konsequent sicherzustellen?		
In Bezug auf die letztgenannte Frage: Welche zusätzlichen Informationen benötigen Sie? (Stichwortartig, beginnend mit den wichtigsten.)		

Ziel der folgenden Fragen: Haben Sie die nötigen Rahmenbedingungen, um ein Handlungskonzept erfolgreich umzusetzen?		
Verfügt Ihre Einkaufsabteilung über die nötigen Ressourcen, um CSR im Lieferantenmanagement sicherzustellen? (Zum Beispiel die nötige Zeit, Reaktionsbudget, Support, usw.)		
Ist Ihre Einkaufsabteilung der Meinung, dass die bestehenden Vorgaben zur Umsetzung von CSR im Lieferantenmanagement im Arbeitsalltag umsetzbar sind? (Zum Beispiel CSR-Assessments, der NBSA12-Fragebogen im Rahmen eines LPA/FPA, usw.)		
Ist Ihre Einkaufsabteilung der Meinung, dass realistische Vorgaben zur Umsetzung von CSR im Lieferantenmanagement vorhanden sind? (Zum Beispiel CSR-Assessments, der NBSA12-Fragebogen im Rahmen eines LPA/FPA, usw.)		
Würden in Ihrer Einkaufsabteilung die Vorgaben zu CSR im Lieferantenmanagement unter allen Umständen eingehalten werden? (Wird zum Beispiel die CSR-Performance von neuen Lieferanten vor einer Auftragsvergabe durch ein LPA/FPA inkl. NBSA12-Fragebogen konsequent geprüft, auch wenn Fire-Fighting oder Sonderprojekte Priorität haben?)		
Ermöglichen die alltäglichen Arbeitsbedingungen eine erfolgreiche Umsetzung von Zielen bezüglich CSR im Lieferantenmanagement?		
In Bezug auf die letztgenannte Frage: Benennen Sie notwendige Änderungen. (Stichwortartig, beginnend mit den erfolgversprechendsten.)		

8.3 Anhang 3: N93A12 Fragebogen

1. <u>Opening questions</u>		
<p>Note: Introductory questions are designed to provide an initial impression of the general importance of occupational safety and environmental protection before the inspection. What is decisive for the evaluation is the operational practice assessed during the site visit.</p>		
Question 1.1: Is there an environmental management system (e.g. certified to ISO 14001 or EMAS)?		
<p><u>Notes:</u></p> <p>The response provides information about whether the supplier has addressed this issue and put an environmental management system into place.</p> <p>An environmental management system is a mandatory supply precondition for preferred suppliers. If this is not complied with, the mentor must be informed so it can be escalated.</p> <ul style="list-style-type: none"> - If “yes”, this is an indication of a progressive attitude to environmental protection. - If “no”, caution is advised – particular attention must then be paid during the site visit e.g. by way of increased random sampling/ questioning relating to the answers given to questions 2.1 – 2.4. 		
<p><u>Comments:</u></p>		
Question 1.2: Is there an occupational safety management system (e.g. certified to OHSAS 18001)?		
<p><u>Notes:</u></p> <p>The response provides information about whether the supplier has addressed this issue and put an occupational safety management system into place.</p> <p>Having an occupational safety management system is not a mandatory supply precondition. The status should nonetheless be documented.</p> <ul style="list-style-type: none"> - If “yes”, this is an indication of a progressive attitude to occupational health and safety. - If “no”, caution is advised – particular attention must then be paid during the site visit e.g. by way of increased random sampling/ questioning relating to the answers given to questions 2.5 – 2.6. 		
<p><u>Comments:</u></p>		
Question 1.3: Are the requirements regarding the environment known?		
<p style="text-align: center;">Are these adhered to?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Does the supplier have written confirmation QAA, QSL, N2580? 		
<p><u>Comments:</u></p>		
<u>Overall impression opening questions (questions 1.1 – 1.3):</u>		
<p><u>Comments:</u></p>		
Is an environmental management system in place?	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Is an occupational safety management system in place?	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Are RB requirements regarding the environment adhered to?	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

2. Plant inspection:			
Environmental protection section:	Evaluation		Comments (label and describe serious faults here)
	Yes	No	
Question 2.1: Wastewater			
<p>- Are there indications that wastewater (e.g. emulsions, galvanic waste liquids, solvents, cleaning fluids, etc.) are being discharged in a problematic state?</p> <p>Notes: Wastewater with an oil film, obvious pollution, discharge into ground or into a "black hole", operational staff remain passive with respect to unacceptable conditions.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>- Are there indications that wastewater treatment facilities (if present) are in a bad condition?</p> <p>Notes: Massive leaks, obvious corrosion, facility in bad condition.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Question 2.2: Emissions			
<p>- Are any unusual emissions noticeable?</p> <p>Notes: Significant air pollution inside or outside buildings caused by fumes or dust, strong smell of solvents or adulteration with solvents. Significant noise pollution outside buildings.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Question 2.3: Soil protection			
<p>- Is any soil pollution noticeable?</p> <p>Notes: Oil, chemicals, salts on the grounds or in the buildings</p> <p>- Are the production/warehouse facilities inspected in a poor condition?</p> <p>Notes: Massive leaks, clear corrosion, facility in bad condition, disorganized storage sites.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Question 2.4: Waste			
- Do the waste collection and storage areas inspected represent a threat to the environment and/or prevent later recycling? Note: Disorganized dumping grounds, heavily soiled areas, disorganized waste collection despite / without separate collection facilities.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Occupational health and safety and fire protection section:	Evaluation		Comments (label and describe serious faults here)
	Yes	No	

Question 2.5: Occupational safety (working conditions)			
- Do you notice any areas with working conditions that are unacceptable for the staff working there? Notes: High dust levels, moving heavy loads without proper equipment, dangerous fumes/mists, no protective equipment for critical activities such as in electroplating or paint shop. Fundamentally, the appropriate protective equipment must be available for the work involved, e.g. safety boots, gloves, masks or earplugs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Are employees at risk? Notes: Avoidable hazards such as exposed machine parts/drives, pitfalls etc. are not present; staff are trained in how to handle unavoidable hazards (e.g. chemicals in the work process).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Are there any hygiene or cleanliness issues? Notes: Include toilets and recreation rooms in the evaluation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Question 2.6: Fire protection			
- Are there any indications of unsuitable fire protection equipment? Note: Depending on the process and hazard potential, unobstructed and maintained hand-held fire extinguishers, installed stationary extinguishing equipment, especially at MAE with high risk of fire.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Are there any indications of inadequate evacuation and rescue routes? Notes: Clear access, “no dead ends”, evacuation plan, signposting and training.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Human rights section:	Evaluation		Comments (label and describe serious faults here)
	Yes	No	
Question 2.7: Child labor			
- Are there any indications of child labor? Notes: Child labor as defined by national law, frequently ≤ 15 years.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Question 2.8: Forced labor			
- Are there any indications of forced labor? Notes: Are staff prohibited from leaving the company premises outside working hours? Are entrances/exits locked during shift times?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. Overall evaluation: **The requirements are met:**

- Preferred supplier is certified externally to ISO 14001 or a comparable management system.
- Sufficient occupational safety, fire protection and environmental protection measures.
- No obvious legal infringements or human rights violations.
- No concerns about beginning/continuing collaboration with supplier.

Approval of supplier (evaluation: Status GREEN)

Note: This assessment does not exclude the potential existence of hidden or unnoticed violations of regulations regarding environmental/occupational health and safety/fire-protection. This assessment becomes void the moment hidden or unnoticed violations exist or become known.

 Requirements are not met:

- Preferred supplier is NOT certified to ISO 14001 or a comparable management system.
- Serious failings in occupational safety/fire and environmental protection or human rights violations (at least one question in chapter 2 answered with “yes”)
- Consequence:
 - ⇒ An action schedule is to be submitted
 - ⇒ Inform responsible purchasing quality unit (e.g. regional CP/PUQ and GB/PUQ). Start escalation management to B1.120 by auditor.

Gen. comments for follow-up inspections, e.g. areas where improvement is needed (not serious failings):

(Questionnaire must be documented in SRM!)

Date / Signature of auditors

8.4 Anhang 4: Fragebogen Unternehmensbenchmark (qualitativ)

Benchmark Fragebogen: "CSR im Einkauf"	
1. Einleitung	
Unternehmensprofil	
Profil und Breite der Unternehmensaktivitäten (z.B. Global / Lokal,...)	
Geographische Verteilung der Unternehmensstandorte (z.B. Global / Lokal,...)	
Geographische Verteilung der Lieferantenbasis (z.B. Global / Lokal)	
CSR-Erwartungshaltung / Zielsetzung "CSR Performance von Lieferanten"	
Wahrgenommene Erwartungshaltung der Stakeholder bezüglich CSR-Performance@SCM (z.B. Bei Kunden/Mitarbeitern im Vordergrund / im Hintergrund / Nicht vorhanden)	
Trend: CSR-Entwicklung / externer Druck (Steigen die internen und externen Erwartungen?)	
Eigeneinschätzung CSR Performance@SCM (z.B. Solide/Ausreichend, Verbesserungsbedarf,...)	
"Fremdbild" CSR-Performance@SCM (z.B. Solide/Ausreichend, Verbesserungsbedarf,...)	
Unternehmens-Zielsetzung CSR@SCM (z.B. Ziele in Form von CoC oder Absichtserklärungen.)	
Unternehmens-Antrieb CSR@SCM (z.B. Unternehmenswerte, Stakeholdererwartungshaltung)	
Grundlagen der CSR Bewertung (z.B. UNGC, ILO, ISO26000, GRI, Zertifikate,...)	
2. Governance "CSR Performance von Lieferanten"	
Organisatorische Verankerung	
Verantwortliche Funktionen innerhalb des Unternehmens	
Reportingstruktur / Abstimmungsgremien (z.B. Berichtspflicht aus der Einkaufs-Abteilung an die Geschäftsführung; Einkaufsinternes Reporting-System (KPI))	
Prozessuale Integration	
Kommunikation im Einkauf (z.B. Einkaufertag, Newsletter,...)	
Trainings/Schulungs Bedarf von Einkaufsmitarbeitern (Breite/Tiefe/Intervall)	
Aktuelle / Plan von Trainings und Schulungen von Einkaufsmitarbeitern (Frontal / WBT Schulungen, Verpflichtung, Intervall,...)	
Verankerung von CSR-Zielen für die Einkaufsleitung	
Verankerung von CSR-Zielen für Einkaufsmitarbeiter	
Verankerung von CSR-Aspekten in den Einkaufsprozessen (u.a. in Lieferantenbewertungsprozessen)	
Subjektive Einschätzung zum Umsetzungsgrad	
Verankerung von CSR-Aspekten in den Einkaufsverträgen (Tier1)	
Verankerung von CSR-Aspekten in den Einkaufsverträgen (Tier2+)	
Training/ Schulung von Lieferanten (Frontal / WBT Schulungen, Verpflichtung, Intervall,...)	
Lieferantenentwicklungsteams/-projekte	
Eskalationsprozess&Sanktionen bei CSR-Low-Performern	

3. Strategie "CSR Performance von Lieferanten"	
Durchführung von Assessments	
"Self"-Assessments	
Lieferantenauswahl (z.B. Risikoorientiert, Statistisch, Prozessorientiert,...)	
Themen & Schwerpunkte (z.B. 50% Menschenrechte, 15% Arbeitssicherheit, 15% Umweltschutz, 15% Arbeitsrecht, 5% Compliance,...)	
Grundlagen (z.B. Eigene/BSCI, EICC,...)	
Tiefe / Detaillierung (u.a. Dauer, Tiefe der Detailabfrage,...)	
Intervall (z.B. Eventbezogen, regelmäßig,...)	
Durchdringung der Lieferkette (z.B. Tier1, Tier2,...)	
Durchführung (u.a. Eigen / Fremd Kapazitäten, Linie/ Projektteam, Bestandteil bestehender Prozesse oder Eigenaktivität)	
"Remote"-Befragung	
"Vor-Ort" Assessments	
Lieferantenauswahl (z.B. Risikoorientiert, Statistisch, Prozessorientiert,...)	
Themen & Schwerpunkte (z.B. 50% Menschenrechte, 15% Arbeitssicherheit, 15% Umweltschutz, 15% Arbeitsrecht, 5% Compliance,...)	
Grundlagen (z.B. Eigene/BSCI, EICC,...)	
Tiefe / Detaillierung (u.a. Dauer, Tiefe der Detailabfrage,...)	
Intervall (z.B. Eventbezogen, regelmäßig,...)	
Durchdringung der Lieferkette (z.B. Tier1, Tier2,...)	
Durchführung (u.a. Eigen / Fremd Kapazitäten, Linie/ Projektteam, Bestandteil bestehender Prozesse oder Eigenaktivität)	

Follow-up der Assessment-Ergebnisse	
Reportingstruktur	<input type="text"/>
Datenspeicherung/Aufbearbeitung	<input type="text"/>
Durchführung (Eigen- / Fremd Kapazitäten)	<input type="text"/>
Anmerkungen Eskalationsprozess/Sanktionen?	<input type="text"/>
Konsequenz der Sanktionen bei Low-Performern	<input type="text"/>
HC/Kapazitäten CSR@SCM	
Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen (global)	<input type="text"/>
Verhältnis NGU zu PUR Volumen in % (ca.)	<input type="text"/>
Anzahl Einkäufer (Lieferantenbesuche/-auswahl/-etc.) im Unternehmen	<input type="text"/>
Anzahl Tier1 Lieferanten (global)	<input type="text"/>
HC / Kapazitäten für CSR@SCM-Organisation	<input type="text"/>
HC / Kapazitäten für CSR@SCM-Assessments	<input type="text"/>
HC / Kapazitäten für CSR@SCM-Follow-Up	<input type="text"/>
Eigen / Fremdkapazität pro 100 Lieferanten	<input type="text"/>
<u>4. Ergebnis / "Lessons Learned"</u>	
Anzahl Assessments pro Jahr? (Absolut / in % der Lieferanten)	<input type="text"/>
Ergebnisse der Assessments (% pro Region innerhalb/außerhalb der Erwartungshaltung)	<input type="text"/>
Welche LL&Implikationen für die Zukunft ziehen Sie aus den Ergebnissen? (z.B. innerhalb Organisation/Governance, Strategie/Ausführung)	<input type="text"/>
Welche Aspekte sind Erfolgstreiber? (z.B. innerhalb Organisation/Governance, Strategie/Ausführung)	<input type="text"/>
Welche Aspekte sind hinderlich? (z.B. innerhalb Organisation/Governance, Strategie/Ausführung)	<input type="text"/>

8.5 Anhang 5: Literaturverzeichnis

- ABRAMOWITZ, M.; STEGUN, I. A. (1974): Handbook of Mathematical Functions, New York 1974.
- ADLER, P. S. (2001): Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism, in: Organization Science, 2001, Nr. 12.2, S. 215–234.
- ADRIEN-KIRBY, A. J.; HOEJMOSE, S. (2012): Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century, in: Journal of Purchasing and Supply Management, 2012, Nr. 18, S. 232–242.
- AGUILERA, R. V.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C. A.; GANAPATHI, J. (2007): Putting the S back in Corporate Social Responsibility: a multilevel theory of social change in organisations 2007, Nr. 32(3), S. 836–863.
- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. (2012): What we know and what we don't know about Corporate Social Responsibility: A review and Research Agenda, in: Journal of Management and Information Systems, 2012, Nr. 38(4), S. 932–968.
- ALBERS, S.; HILDEBRANDT, L. (2006): Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung – Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2006, Nr. 55(2), S. 2–33.
- ALBERT, H. (1972): Theorie und Realität: Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, Tübingen 1972.
- ALDENDERFER, M. S.; BLASHFIELD, R. K. (1984): Cluster Analysis, Newbury Park 1984.
- ALDERFER, C. P. (1969): An empirical test of a new theory of human needs, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1969, Nr. 4(2), S. 142-175.
- ALEWELL, D. (1994): Informationsasymmetrien in Arbeitsverhältnissen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1994, Nr. 64, 57-79.
- ALGESHEIMER, R. (2004): Brand Communities – Begriff, Grundmodell und Implikationen, Wiesbaden 2004.

- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. (1984): The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis, in: *Psychometrika*, 1984, Nr. 49(2), S. 155–173.
- ANDERSON, J.C; GERBING, D. W. (1991): Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities, in: *Journal of Applied Psychology*, 1991, Nr. 76(5), S. 732.
- ARTHURS, J. D.; BUSENITZ, L. W. (2003): The boundaries and limitations of agency theory and stewardship theory in the venture capitalist/entrepreneur relationship, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003, Nr. 28(2), S. 145–162.
- ATKINSON, J.W (1975): *Einführung in die Motivationsforschung*, Stuttgart 1975.
- BACHER, J. (2001): Teststatistiken zur Bestimmung der Clusterzahl für QUICK CLUSTER, in: *ZA-Information*, 2001, Nr. 1, S. 71–97.
- BACKES-GELLNER, U.; WOLFF, B. (2001): Personalmanagement, in: Jost, P. J. (2001): *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 2001, S. 395- 4372001.
- BACKHAUS, K.; BLECHSCHMIDT, B.; EISENBEISS, M. (2006b): Der Stichproben Einfluss bei Kausalanalysen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 2006b, Nr. 66 (6), S. 711–726.
- BACKHAUS, K.; ERICHSON, B.; PLINKE, W.; WEIBER R. (2006a): *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 11. Auflage, Berlin 2006a.
- BAGOZZI, R. P.; EDWARDS J. R. (1998): A General Approach for Representing Constructs in Organizational Research, in: *Organizational Research Methods*, 1998, Nr. 1(1), S. 45–87.
- BAI, C.; SARKIS, J. (2010): Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies, in: *International Journal of Production Economics*, 2010, Nr. 124, S. 252–264.
- BARTSCH, H. (2001): *Arbeitswissenschaft / Personalwesen*, BTU Cottbus 2001.
- BARTSCH, H. (2004): Führungsqualität, in: *Medizinisches Lexikon der beruflichen Belastungen und Gefährdungen*, Stuttgart 2004.

- BASS, B. (1982): Intensity of relation, dyadic-group considerations, cognitive categorization and transformational leadership, in: Hunt, J.G.; Sekaran, U. (1982): Leadership beyond established views, Schriesheim, S. 142-150, Illinois 1982.
- BASS, B. (1985): Leadership and Performance beyond Expectations, New York 1985.
- BECKER, W.; HOLZMANN, R. (2011): Verhaltensannahmen betriebswirtschaftlicher Theorien und Wirtschaftskriminalität, in: Zeitschrift für Wirtschaft und Unternehmensethik, 2011, Nr. 12, S. 354–376.
- BELSLEY, D. A. (1991): Collinearity diagnostics: Collinearity and weak data in regression, New York 1991.
- BENDER, M. (2010): Spatial proximity in venture capital financing. A theoretical and empirical analysis of Germany, Wiesbaden 2010.
- BENNINGHAUS, H. (2005): Einführung in die sozialwissenschaftliche Datenanalyse, München / Wien 2005.
- BETZIN, J.; HENSELER, J. (2005): Einführung in die Funktionsweise des PLS- Algorithmus, in: Bliemel, F.; Eggert, A.; Fassott, G.; Hensler, J. (2005): Handbuch PLS- Pfadmodellierung, Stuttgart 2005.
- BISANI, F. (1985): Personalführung, 3. Auflage, Wiesbaden 1985.
- BLAIR, E.; ZINKHAN, G. M. (2006): Nonresponse and Generalizability in Academic Research, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 2006, Nr. 34(1), S. 4–7.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. (1968): Verhaltenspsychologie im Betrieb, 2. Auflage, Düsseldorf / Wien 1968.
- BLANCHARD, K.; ZIGARMI, P.; ZIGARMI, D. (2013): 101 Führungsstile, Originalausgabe: Blanchard, K.; Zigarmi, P.; Zigarmi, D. (1982): Leadership and the One Minute Manager, Increasing Effectiveness Through Situational Leadership, New York 1985, New York 2013.
- BLAU, P. M. (1964): Exchange and power in social life, New York 1964.
- BLIEMEL, F.; EGGERT, A.; FASSOTT, G.; HENSLER, J. (2005): Die PLS- Pfadmodellierung: Mehr als eine Alternative zur Kovarianzstrukturanalyse, in: Bliemel, F.;

- Eggert, A.; Fassott, G.; Hensler, J. (2005): Handbuch PLS-Pfadmodellierung, Stuttgart 2005.
- BLOCK, P. (1993): Stewardship: Choosing service over self-interest, San Francisco 1993.
- BLOME, C.; PAULRAJ, A. (2013): Ethical Climate and Purchasing Social Responsibility: A Benevolence Focus, in: Journal of Business Ethics, 2013, Nr. 3(116), S. 567–585.
- BOLLEN, K.; LENNOX, R. (1991): Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective, in: Psychological Bulletin, 1991, Nr. 110(2).
- BORTZ, J.; DÖRING, N. (2005): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Auflage, Heidelberg 2005.
- BREID, V. (1995): Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern, in: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 1995, Nr. 47, S. 821–854.
- BREISIG, T. (1987): Führungsmodelle und Führungsgrundsätze - verändertes unternehmerisches Selbstverständnis oder Instrumente der Rationalisierung?, Spardorf 1987.
- BROSIUS, F. (2006): SPSS 14, Heidelberg 2006.
- BRYMAN, A. (1992): Charisma and Leadership in Organizations, London 1992.
- BRYMAN, A. (1999): Leadership in Organizations, in: Managing organizations: Current issues, 1999, S. 26–42.
- BUNGARD, W.; HOLLING, H.; SCHULTZ-GAMBARD, J. (1996): Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie, Weinheim 1996.
- BURNS, J. M. (1978): Leadership, New York 1978.
- BURTON, R. M.; ERIKSEN, B.; HAKONSSON, D. D.; SNOW, C. C. (2006): Organization Design, The Evolving State-of-the-Art, New York 2006.
- CAERS, R.; DU BOIS, C.; JEGERS, M.; GIETER, S. de; SCHEPERS, C.; PEPERMANS, R. (2006): Principal-Agent Relationship on the Stewardship-Agency Axis, in: Nonprofit Management and Leadership, 2006, Nr. 17(1), S. 25–47.

- CALDER, B. J. (1977): An attribution theory of leadership, in: Staw, B. M.; Salancik, G. R. (1977): *New directions in organizational behavior*, Chicago 1977.
- CARNAP, R. (1966) *Philosophical Foundations of Physics*, New York 1966.
- CARROLL, A. B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, in: *Academy of Management Review*, 1979, Nr. 4(4), S. 497–505.
- CARROLL, A. B. (1991): The Pyramide of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: *Business Horizons*, 1991, Nr. 34(4), S. 39–48.
- CARTER, C. R. (2004): Purchasing and social responsibility: a replication and extension, in: *Journal of Supply Chain Management*, 2004, Nr. 40(3), S. 4–16.
- CARTER, C. R.; JENNINGS, M. M. (2004): The role of purchasing in corporate social responsibility: A structural equation analysis, in: *Journal of Business Logistics*, 2004, Nr. 25(1), S. 145–186.
- CHIN, W.; NEWSTED, P. (1999): Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares, in: Hoyle, R. (1999): *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Carbondale 1999.
- CHRISTOPHERSEN, T.; GRAPE, C. (2007): Die Erfassung latenter Konstrukte mit Hilfe formativer und reflektiver Messmodelle, in: Albers, S.; Klapper, D.; Konradt, U.; Walter, A.; Wolf, J. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2007.
- CILIBERTI, F.; HAAN, J. de; GROOT, G. de; PONTRANDOLFO, P. (2011): CSR codes and the principal-agent problem in supply chains: Four case studies, in: *Journal of Cleaner Production*, 2011, Nr. 19(8), S. 885–894.
- CLARKE, T. (2004): Cycles of Crisis and Regulation: the enduring agency and stewardship problems of corporate governance, in: *Corporate Governance: An International Review*, 2004, Nr. 12(2), S. 153–161.
- COASE, R. H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, 1937, Nr. 4(16), S. 386–405.

- COHEN, J.; COHEN, P.; WEST, S. G.; AIKEN, L. S. (2003): *Applied Multiple Regression / Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 3. Auflage, New York 2003.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. (1988): *The charismatic leader*, San Francisco 1988.
- CORTINA, J. M. (1993): What is coefficient alpha? An examination of theory and applications, in: *Journal of Applied Psychology*, 1993, Nr. 78(1), S. 98–104.
- COYLE-SHAPIRO, J.; KESSLER, I. (2000): Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey, in: *Journal of Management Studies*, 2000, Nr. 37, S. 903–930.
- CRAVENS, D. W.; LASSK, F. G.; LOW, G. S.; MARSHALL, G. W.; MONCRIEF, W. C. (2004): Formal and informal management control combinations in sales organizations: The impact on sales person consequences, in: *Journal of Business Research*, 2004, Nr. 57(3), S. 241–248.
- DAILY, C. M.; DAN, R. D. (2003): Corporate Governance: Decades of dialogue and data, in: *Academy of Management Review*, 2003, Nr. 28(3), S. 371–382.
- DANSEREAU, F.; ALUTTO, J. A.; MARKHAM, S. E.; DUMAS, M. (1982): Multiplexed supervision and leadership: an application of within and between analysis, in: Hunt, J. G.; Sekaran, U., (Hrsg.): *Leadership beyond established views*, Carbon-dale 1982.
- DANSEREAU, F.; GRAEN, G. B.; HAGA, W. (1975): A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, Nr. 13, S. 46–78.
- DAVIS, J. H.; ALLEN, M. R.; HAYES, H. D. (2010): Is Blood thicker than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2010, S. 1093–1115.
- DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. (1997): Toward a Stewardship Theory of Management, in: *Academy of Management Review*, 1997, Nr. 22(1), S. 20–47.
- DAYTON, C. M. (1970): *The Design of Educational Experiments*, New York 1970.

- DECKER, R.; WAGNER, R. (2008): Fehlende Werte: Ursachen, Konsequenzen und Behandlung, in: Herrmann, A.; Homburg, C.; Klarmann, M. (Hrsg.), Handbuch Marktforschung, 3. Auflage, Wiesbaden 2008.
- DELHEES, K. H. (1995): Führungstheorien - Eigenschaftstheorie, Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995.
- DIABAT, A.; GOVINDAN, K. (2011): An analysis of the drivers affecting the implementation of green supply chain management, in: Resources, Conservation and Recycling, 2011, Nr. 55(6), S. 659–667.
- DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J. A. (2000): Introducing Lisrel: A guide for the uninitiated, London 2000.
- DICKE, L. A. (2002): Ensuring Accountability in Human Services Contracting, Can Stewardship Theory Fill the Bill?, in: American Review of Public Administration, 2002, Nr. 32.4, S. 455–470.
- DIENESCH, R. M.; LIDEN, R. C. (1986): Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development, in: Academy of Management Review, 1986, Nr. 11, S. 618–634.
- DILLMAN, D. A. (1991): The Design and Administration of Mail Surveys, in: Annual Review of Sociology, 1991, Nr. 17, S. 225–249.
- DONALDSON, L. (1990): The ethereal hand: Organizational economics and management theory, in: Academy of Management Review, 1990, Nr. 15(3), S. 369–381.
- DONALDSON, L. (2001): The contingency theory of organizations, London 2001.
- DONALDSON, L.; DAVIS, J. H. (1991): Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns, in: Australian Journal of Management, 1991, Nr. 16(1), S. 49–64.
- DOWNTON, J. (1973): Rebel Leadership, New York 1973.
- DUTZI, A. (2005): Der Aufsichtsrat als Instrument der Corporate Governance. Ökonomische Analyse der Veränderungen im Corporate Governance-System börsennotierter Aktiengesellschaften, Wiesbaden 2005.

- EBERS, M.; GOTSCH, W. (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.) Organbisationstheorien, 3 Auflage, Stuttgart 1999, S. 199-251.
- EGGERT, A. (1999): Kundenbindung aus Kundensicht. Konzeptualisierung, Operationalisierung, Verhaltenswirksamkeit, Wiesbaden 1999.
- EHM, T. (2008): Untersuchungen zur Verbesserung der Führungsqualität in international integrierten Unternehmen – dargestellt an einem ausgewählten Beispiel, Dissertation Universität Cottbus 2008.
- ERZBERGER, C. (1988): Die Verbindung quantitativer und qualitativer Daten und Methoden im Forschungsprozess, Weinheim 1988.
- EVERITT, B. S. (1993): Cluster Analysis, London 1993.
- FALLER, M. (1993): Innere Kündigung. Ursachen und Folgen, 2. Auflage, München 1993.
- FIEDLER, F. E. (1967): A Theory of leadership effectiveness, New York 1967.
- FINKELSTEIN, S.; MONEY, A. C. (2003): Not the usual suspects: How to use board process to make boards better, in: Academy of Management Executive, 2003, Nr. 17(2), S. 101–113.
- FISCH, J. H. (2003): Innere Kündigung als Folge einer sich selbsterfüllenden Prophezeiung- Wenn Stewards mit Agents verwechselt werden, in: Zeitschrift für Personalplanung, 2003, Nr. 2, S. 215–223.
- FORNELL, C. (1987): A Second Generation of Multivariate Analysis – An Overview, Greenwood 1987.
- FREEMAN, R. E. (1984): Strategic Management: A stakeholder approach, Boston 1984.
- FREY, B. S.; OSTERLOH, M. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 1997, Nr. 57, S. 307–321.
- FRIEDMANN, M. (13.09.1970): The social responsibility of business is to increase its profits, in: New York Times Magazine, 13.09.1970, S. 57.
- GABELE, E.; LIEBEL, H. J.; OECHSLER, W. A. (1982): Führungsgrundsätze und Führungsmodelle, Bamberg 1982.

- GALLEAR, D.; GHOBADIAN, A.; CHEN, W. (2012): Corporate responsibility, supply chain partnership and performance: An empirical examination, in: *International Journal of Production Economics*, 2012, Nr. 140(1), S. 83–91.
- GIBB, C. A. (1969): Leadership, *Handbook of socialpsychology*, in: Lindzey, G.; Aronson, E. (Hrsg.), 2. Auflage, Addison-Wesley 1969.
- GIUNIPERO, L. C.; HOOKER, R. E.; DENSLOW, D. (2012): Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers, in: *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2012, Nr. 4, S. 258–269.
- GLEICH, R. (2001): *Das System des Performance-Measurement*, München 2001.
- GODOS-DIEZ, J. L.; FERNANDEZ-GAGO, R.; MARTINEZ-CAMPILLO, A. (2011): How important are CEOs to CSR practices? An analysis if the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility, in: *Journal of Business Ethics*, 2011, Nr. 98(4), S. 531–548.
- GOEBEL, P.; REUTER, C.; PIBERNIK, R.; SICHTMANN, C. (2012): The influence of ethical culture on supplier selection in the context of sustainable sourcing, in: *International Journal of Production Economics*, 2012, Nr. 140, S. 7–17.
- GOPALAKRISHNAN, K.; YUSUF, Y. Y.; MUSA, A.; ABUBAKAR, T.; AMBURSA, H. M. (2012): Sustainable supply chain management: A case study of British Aerospace (BAe) Systems, in: *International Journal of Production Economics*, 2012, Nr. 140(1), S. 193–203.
- GOSHAL, S. (2005): Bad management theories are destroying good management practises, in: *Academy of Management Learning & Education*, 2005, Nr. 4(1), S. 75–91.
- GRAAF, R. de (1996): *Assessing Product Development – Visualising Process and Technology Performance with RACE*, Dissertation TU Eindhoven 1996.
- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. (1995a): Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, in: *Leadership Quarterly*, 1995a, Nr. 6(2), S. 219–247.

- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. (1995b): Führungstheorien – von Dyaden zu Teams, in: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995b.
- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. (1991): The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making, in: Management Department Faculty Publications, 1991, S. 16.
- GREENBERG, J.; BARON, R. A. (2003): Behavior in Organizations, 8. Auflage, New Jersey 2003.
- GROCHLA, E. (1982): Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982.
- GRUNDEI, J. (2008): Are managers agents or stewards of their principals?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2008, Nr. 58, S. 141–166.
- GULLETT, J.; DO, L.; CANUTO-CARRANCO, M.; BRISTER, M.; TURNER, S.; CALDWELL, C. (2009): The Buyer–Supplier Relationship: An Integrative Model of Ethics and Trust, in: Journal of Business Ethics, 2009, Nr. 3, S. 329–341.
- HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. (2004): A Beginner’s Guide to Partial Least Squares Analysis, in: Understanding Statistics, 2004, Nr. 3(4), S. 283–297.
- HAHN, C.; JOHNSON, M.; HERRMANN, A.; HUBER, F. (2002): Capturing Customer Heterogeneity using a Finite Mixture PLS Approach, in: Schmalenbachs Business Review, 2002, Nr. 54(3), S. 243–269.
- HARDESTY, D. M.; BEARDEN, W. O. (2004): The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs, in: Journal of Business Research, 2004, Nr. 57(2), S. 98–107.
- HAVRANEK, C.; NIEDL, K. (1999): Gehaltsmanagement, Wien / Frankfurt 1999.
- HEIDER, F. (1958): The psychology of interpersonal relations, New York 1958.
- HEITMANN, M. (2006): Entscheidungszufriedenheit – Grundidee, theoretisches Konzept und empirische Befunde, Wiesbaden 2006.
- HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J. W. (1989): Management, 5. Auflage, Reading 1989.
- HENTZE, J.; BROSE, P. (1986): Personalführungslehre, Bern 1986.
- HERNANDEZ, M. (2012): Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship, in: Academy of Management Review, 2012, Nr. 2, S. 172–193.

- HERRIOT, P.; MANNING, W. E. G. (1997): The Content of the psychological contract, in: *British Journal of Management*, 1997, Nr. 8, S. 151–162.
- HERRMANN, A.; HUBER, F.; KRESSMANN, F. (2006): Varianz- und kovarianzba-
sierte Strukturgleichungsmodelle – Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schät-
zung und Beurteilung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 2006,
Nr. 58, S. 34–66.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. (1977): *Management of Organizational Behaviour*, 3.
Auflage, New York 1977.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. (1982): *Management of Organizational Behaviour*, 4.
Auflage, New York 1982.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. (1967): *The motivation to work*,
2. Auflage, New York 1967.
- HIMME, A. (2007): Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisier-
barkeit, in: Albers, S.; Klapper, D.; Konradt, U.; Walter, A.; Wolf, J. (Hrsg.) *Me-
thodik der empirischen Forschung*, 2. Auflage, München / Wien 2007.
- HOCHREIN, S.; BOGASCHEWSKY, R.; HEIDER, M. (2014): *Supply Chain Manage-
ment Reviews*. Working Paper Series of the Institute of Business Management,
2014/2. Würzburg: University of Würzburg.
- HOCHREIN, S.; GLOCK, C. H.; BOGASCHEWSKY, R.; HEIDER, M. (2015): Litera-
ture reviews in supply chain management: A tertiary study; in: *Management Re-
view Quarterly*; Nr. 65(4), S. 239-280.
- HODGSON, G. M. (2004): Opportunism is not the only reason why firms exist: why an
explanatory emphasis on opportunism may mislead management strategy, in: Ox-
ford University Press, 2004, Nr. 13(2), S. 401–418.
- HOFFMANN, F. (1992): *Aufbauorganisation*, in: *Handwörterbuch der Organisation*, 3.
Auflage, Stuttgart 1992.
- HOMBURG, C.; GIERING, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung
komplexer Konstrukte, in: *Marketing ZFP - Zeitschrift für Forschung und Praxis*,
1996, Nr. 1, S. 5–24.

- HOMBURG, C.; KLARMANN, M.; PFLESSER, C. (2008): Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Homburg, C.; Pflessler, C.; Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 2008.
- HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden 2003.
- HOPPE, D. (2008): Applications of Stochastic Models of Consumer Behavior, Dissertation Universität Wien 2008.
- HORVÁTH, P. (2001): Controlling, 8. Auflage, München 2001.
- HORVÁTH, P.; HERTER, R. N. (1992): Benchmarking-Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling, 1992, Nr. 1, S. 4–11.
- HOUSE, R. J. (1971): A path-goal theory of leader effectiveness, in: Administrative Science Quarterly, 1971, S. 321–339.
- HOUSE, R. J. (1977): A Theory of Charismatic Leadership, in: Hunt, J. G.; Larson, L. L. (Hrsg.): Leadership: The Cutting Edge, Carbondale 1977.
- HOUSE, R. J.; HANGES, P. J.; RUIZ-QUINTANILLA, S. A.; DORFMAN, P. W.; JAVIDAN, M.; DICKSON, M.; GUPTA, V. (1999): Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE, in: Advances in global leadership, 1999, Nr. 1(2), S. 171–233.
- HOUSE, R. J.; MITCHELL, T. R. (1974): Path-goal theory of leadership, in: Journal of Contemporary business, 1974, Nr. 5, S. 81–94.
- HOUSE, R. J.; SHAMIR, B. (1993): Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories, in: Chemers, M. M.; Ayman, R. E. (1993): Leadership theory and research: Perspectives and directions, San Diego 1993.
- HOUSE, R. J.; SHAMIR, B. (1995): Führungstheorien - Charismatische Führung., in: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart 1995.
- HOWARD, J. (2010): Collusion: Frauds Best Friend, in: Internal Auditor, 2010, Nr. 67(1), S. 72–73.

- HUGHES, R. L.; GINNETT, R. C.; CURPHY, G. J. (1999): Leadership: Enhancing the Lessons of Experiences, Chicago 1999.
- HUMMEL, T. R.; ZANDER, E. (2002): Unternehmensführung. Lehrbuch für Studium und Praxis, Stuttgart 2002.
- HÜTTNER, M.; SCHWARTNING, U. (2008): Exploratorische Faktorenanalyse, in: Herrmann, A.; Homburg, C.; Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 2008.
- ILLIES, R.; NAHRGANG, D.; MORGESON, F. P. (2007): Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis, in: Journal of Applied Psychology, 2007, Nr. 92(1), S. 269.
- INKPEN, A. C.; CURRALL S. C. (2004): The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures, in: Organizational Science, 2004, Nr. 15(5), 586-599.
- JARVIS, C.; MACKENZIE, S.; PODSAKOFF, P. (2003): A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research, in: Journal of Consumer Research, 2003, Nr. 30, S. 199–218.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, 1976, Nr. 3(4), S. 305–360.
- JENSEN, O. (2004): Key-Account-Management: Gestaltung - Determinanten - Erfolgsauswirkungen, 2. Auflage, Wiesbaden 2004.
- JENSEN, O. (2008): Clusteranalyse, in: Herrmann, A.; Homburg, C.; Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung, 3. Auflage, Wiesbaden 2008.
- JÖRESKOG, K. G. (1973): A general method for estimating a linear structural equation system, in: Goldberger, A. S.; Duncan, O. D. (1973): Structural equation models in the social sciences, New York 1973.
- KAPLAN, R. S.; ATKINSON, A. A. (1998): Advanced Managerial Accounting, New York 1998.
- KARLÖF, B.; ÖSTBLÖM, A. (1993): Das Benchmarking Konzept, München 1993.
- KASPER, H.; MAYRHOFER, W. (2002): Personalmanagement – Führung – Organisation, Wien 2002.

- KAUFMAN, A.; ENGLANDER, E. (2005): A team production model of corporate governance, in: *The Academy of Management Executive*, 2005, Nr. 19(3), S. 9–22.
- KEMMETMÜLLER, W. (1974): *Führungsmodelle und Betriebsgröße*, Berlin 1974.
- KERR, S. (1975): On the folly of rewarding A, while hoping for B., in: *Academy of Management Journal*, 1975, Nr. 18(4), S. 769–783.
- KETCHEN, D. J.; SHOOK, C. L. (1996): The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique, in: *Strategic Management Journal*, 1996, Nr. 17(6), S. 441–458.
- KIRCHLER, E. (2005): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Wien 2005.
- KLASSEN, R. D.; VEREECKE, A. (2012): Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance, in: *International Journal of Production Economics*, 2012, Nr. 140(1), S. 103–115.
- KLUCKHOHN, C. K. (1951): *Values and value orientations in the theory of action*, Cambridge 1951.
- KOM, E. (2001): *Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*, Brüssel 2001.
- KRAFFT, M.; GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBERS, K. (2005): Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des Partial-Least-Squares (PLS)- Ansatzes, in: Bliemel, F.; Eggert, A.; Fassott, G. ;Hensler, J. (Hrsg.): *Handbuch PLS-Pfadmodellierung*, Stuttgart 2005.
- KRAFFT, M.; HAASE, K.; SIEGEL, A. (2003): Statistisch-ökonomische BWL- Forschung: Entwicklung, Status Quo und Perspektiven, in: Schwaiger, M.; Harhoff, D. (Hrsg.): *Empirie und Betriebswirtschaft: Entwicklungen und Perspektiven*, Stuttgart 2003.
- KRYSTEK, U.; BECHERER, D.; DEICHELMANN, K.-H (1995): *Innere Kündigung. Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung*, München 1995.
- KULKARNI, S.; RAMAMOORTHY, N. (2011): Leader-member exchange, subordinate stewardship and hierarchical governance, in: *International Journal of Human Resource Management*, 2011, Nr. 22(13), S. 2770–2793.

- KUNCZIK, M. (1972): Der Stand der Forschung, in: Ders., Führung: Theorien und Ergebnisse, Düsseldorf / Wien 1972.
- LAMLA, J. (1995): Prozeßbenchmarking, dargestellt an Unternehmen der Antriebstechnik, München 1995.
- LATTMANN, C. (1982): Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters, Bern / Stuttgart 1982.
- LAWLER, E. E. (1992): The ultimate advantage. Creating the high-involvement organization, San Francisco 1992.
- LE-BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; LESTER, H. (2012): Stewardship or Agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family business, in: Organization Science, 2012, Nr. 22(3), S. 704–721.
- LEIBFRIED, K. H. J.; MCNAIR, C. J. (1992): Benchmarking: Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, Freiburg i.Br. 1992.
- LEWICKI, R. J.; MCALLISTER, D. J.; BIES, R. J. (1998): Trust and distrust: New relationships and realities, in: Academy of Management Review, 1998, Nr. 23(3), S. 438–458.
- LIEBER, B. (2007): Personalführung – leicht und verständlich, Stuttgart 2007.
- LIKERT, R. (1932): A technique for the measurement of attitudes, in: Archives of Psychology, 1932, Nr. 22(140), S. 55.
- LOCKE, E. A. (1968): Toward a theory of task motivation and incentives, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1968, Nr. 3(2), S. 157–189.
- LOHBECK, A. K. (2009): Dominierende Rolle des Aussendienstes in Mehrkanalsystemen - eine empirische Untersuchung, Dissertation Universität Göttingen 2009.
- LUHMANN, N. (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Auflage, Stuttgart 1989.
- LUHRMANN, N. (1991): Funktionen und Folgen formaler Organisationen, in: Schriftenreihe der Hochschule Speyer, 1991, Nr. 20.
- LUTHANS, F. (1979): Leadership: A proposal for a social learning theory base and observational and functional analysis techniques to measure leader behavior, in: Crosscurrents in leadership, 1979, S. 201–208.

- MACHARZINA, K. J. (2005): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen, 5 Auflage, Wiesbaden 2005.
- MASLOW, A. (1954): Motivation and Personality, New York 1954.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. (1995): An integrative model of organizational trust, in: Academy of Management Review, 1995, Nr. 20(3), S. 709–734.
- MCCLELLAND, D. C.; ATKINSON, J. W.; CLARK, R. A. (1953): The achievement motive, New York 1953.
- MCGREGOR, D. (1960): The human side of enterprises, New York 1960.
- MEADOWS, D. H.; MEADOWS, D. L.; RANDERS J.; BEHRENS, W. W. (1972): The limits to growth, New York 1972.
- MENSCH, G. (1999): Grundlagen der Agency-Theorie, in: Das Wirtschaftsstudium, 1999, Nr. 28, S. 686–688.
- MERTINS, K. (2004): Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, Düsseldorf 2004.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. (1994): Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook, 2. Auflage, London 1994.
- MUMFORD, M. D.; DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F. J. (2000): Followers, motivations, and levels of analysis-The case of individualized leadership, in: The Leadership Quarterly, 2000, Nr. 3(11), S. 313–341.
- NETEMEYER, R. G.; MAXHAM, J. G.; PULLIG, C. (2005): Conflicts in the Work–Family Interface: Links to Job Stress, Conflicts in the Work–Family Interface: Links to Job Stress, Customer Service Employee Performance, and Customer Purchase Intent, in: Journal of Marketing Research, 2005, Nr. 69, S. 130–143.
- NEUBERGER, O. (1976): Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin 1976.
- NEUBERGER, O. (1977): Organisation und Führung, Stuttgart 1977.
- NEUBERGER, O. (1995): Führen und geführt werden, Stuttgart 1995.
- NEUBERGER, O. (2002): Führen und führen lassen, 6 Auflage, Stuttgart 2002.
- NORTHOUSE, P. G. (2004): Leadership: Theories and practices, London 2004.

- o.V. (1991): Meyers. Das neue Dudenlexikon, 2. Auflage, Mannheim / Wien / Zürich 1991.
- o.V. (1994): Gabler Wirtschaftslexikon, 13. Auflage, Wiesbaden 1994.
- o.V. UN Global Compact. www.unglobalcompact.org; 02.06.2015.
- ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. (1999): The Role of the Buyer in Affecting Buyer-Seller Relationship – Empirical Studies in a Retail Context, Dissertation Universität Maastricht 1999.
- OECHSLER, W. A. (2006): Personal und Arbeit, München / Wien 2006.
- OPP, K. D. (1970): Methodologie der Sozialwissenschaften: Einführung in Probleme ihrer Theorienbildung, Reinbek bei Hamburg 1970.
- ORGAN, D. W. (1988): Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome, Lexington 1988.
- OSBORN, R. N.; HUNT, J. G. (1975): An adaptive-reactive theory of leadership: the role of macro variables in leadership research, in Hunt, J. G.; Larson, L. L. (Hrsg.): Leadership frontiers, New York 1975.
- PAGELL, J. M.; WU, Z. (2009): Building a more complex theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars, in: Journal of Supply Chain Management, 2009, Nr. 45(2), S. 37–56.
- PARK-POAPS, H.; REES, K. (2010): Stakeholder forces on socially responsible supply chain management orientation, in: Journal of Business Ethics, 2010, Nr. 92(2), S. 305–322.
- PEARSON, A. W.; MARLER, L. E. (2010): A Leadership Perspective of Reciprocal Stewardship in Family Firms, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 2010, Nr. 34(6), S. 1117–1124.
- PICOT, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation: Ein Überblick über neuere ökonomische Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, D.; Rudolph, B.; Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart 1991.
- PICOT, A.; DIETL, H.; FRANCK, E. (2008): Organisation. Eine ökonomische Perspektive, 5. Auflage, Stuttgart 2008.

- PICOT, A.; NEUBURGER, R. (1995): Agency Theorie und Führung - Handwörterbuch der Führung 2, Stuttgart 1995.
- PICOT, A.; REICHWALD, R.; WIGAND, R. T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 4. Auflage, Wiesbaden 2001.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J.-Y; PODSAKOFF, N. P. (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, in: Journal of Applied Psychology, 2003, Nr. 88(5), S. 879–903.
- POPPER, K. R. (1994): The myth of the framework: In defense of science and rationality, London / New York 1994.
- POPPO, L.; ZENGER T. (2002): Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?, in: Strategic Management Journal, 2002, Nr. 23(8), S. 707–725.
- PORTER, L. W.; LAWLER, E. E. (1968): Managerial attitudes and performance, Homewood 1968.
- RAHN, H. J. (1992): Führung von Gruppen, 2. Auflage, Heidelberg 1992.
- REDDIN, W. J. (1970): Managerial Effectiveness, in: Reddin, W. .J. (1977): Das 3-D Programm zur Leistungssteigerung des Managements, München 1977, New York 1970.
- REIDER, R. (2000): Benchmarking Strategies, New York 2000.
- REUTER, C.; GOEBEL, P.; FOERSTL, K. (2012): The impact of stakeholder orientation on sustainability and cost prevalence in supplier selection decisions, in: Journal of Purchasing and Supply Management, 2012, Nr. 4, S. 270–281.
- RICHTER, G. (1999): Innere Kündigung. Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1999, Nr. 13, S. 113–138.
- RICHTER, M. (1989): Personalführung im Betrieb, München 1989.
- RICHTER, R.; FURUBOTN, E. G. (1999): Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen 1999.

- RIDDER, H. G. (2009): Personalwirtschaftslehre, Stuttgart 2009.
- RIEMENSCHNEIDER, M. (2006): Der Wert von Produktvielfalt – Wirkung großer Sortimente auf das Verhalten von Konsumenten, Wiesbaden 2006.
- ROBBINS, S. P. (2001): Organisation der Unternehmung, 1. Auflage, München 2001.
- ROSENSTIEL, L. (2001a): Wirtschaftspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie III/6, Göttingen 2001a.
- ROSENSTIEL, L. (2001b): Motivation im Betrieb, 10. Auflage, Leonberg 2001b.
- ROSENSTIEL, L. (2002): Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung: Anstöße zur Ermutigung, 3 Auflage, München 2002.
- ROUSSEAU, D. M. (1998): LMX meets the psychological contract: Looking inside the black box of leader-member exchange, in: Monographs In Organizational Behavior And Industrial Relations, 1998, Nr. 24, S. 149–154.
- SAHIN, F. (2012): The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and affective commitment: A multi-level analysis, in: Journal of Management & Organization, 2012, Nr. 18(2), S. 159–174.
- SALAM, M. A. (2009): Corporate Social Responsibility in Purchasing and Supply Chain, in: Journal of Business Ethics, 2009, Nr. 85(2), S. 355–370.
- SARKIS, J.; ZHU, Q.; LAI, K.-H (2011): An organizational theoretic review of green supply chain management literature, 2011, Nr. 130(1), S. 1–15.
- SCHADE, Y. (2015): Social Business Angels–Vision oder Realität? Qualitative Untersuchung zum Investitionsverhalten von privaten Investoren im sozialen Bereich, Dissertation Europa-Universität Frankfurt (Oder) 2015.
- SCHANZ, G. (1991): Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen, in: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991.
- SCHEFFLER, H. (1999): Stichprobenbildung und Datenerhebung, in: Herrmann, A.; Homburg, Ch. (Hrsg.): Marktforschung: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999.
- SCHEIN, E. H. (1980): Organisationspsychologie, Wiesbaden 1980.

- SCHEPERS, J.; FALK, T.; RUYTER, K. de; JONG, A. de; HAMMERSCHMIDT, M. (2012): Principles and Principals: Do Customer Stewardship and Agency Control Compete or Complement When Shaping Frontline Employee Behaviour?, in: Journal of Marketing Research, 2012, Nr. 76(6), S. 1–20.
- SCHIMANK, C. (1998): Komplexitätsmanagement und Process-Benchmarking, in: HORVÁTH & PARTNER GMBH (Hrsg.): Prozeßkostenmanagement, München 1998.
- SCHMITZ, E.; GAYLER, B.; JEHLE, P. (2002): Gütekriterien und Strukturanalyse zur Inneren Kündigung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 2002, Nr. 16, S. 39–61.
- SCHNEIDER, L.; WALLENBURG, C. M. (2012): Implementing sustainable sourcing - Does purchasing need to change?, in: Journal of Purchasing and Supply Management, 2012, Nr. 18(4), S. 243–257.
- SCHÖGEL, M. (2006): Kooperationsfähigkeiten im Marketing, Wiesbaden 2006.
- SCHOLDERER, J.; BALDERJAHN, I. (2006): Was unterscheidet harte und weiche Strukturgleichungsmodelle nun wirklich? Ein Klärungsversuch zur LISREL-PLS-Frage, in: Marketing ZFP - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 2006, Nr. 28(1), S. 57–70.
- SCHOLZ, C. (2000): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München 2000.
- SCHOORMAN, F. D.; MAYER R. C.; DAVIS J. H. (2007): An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future, in: Academy of Management Review, 2007, Nr. 32(2), S. 344–354.
- SCHRADER, U.; HENNIG-THURAU, T. (2009): VHB-JOURQUAL2: method, results, and implications of the German academic association for business research's journal ranking, in: BuR-Business Research, 2009, Nr. 2(2), 180-204.
- SCHWARZ, H. (1983): Betriebsorganisation als Führungsaufgabe: Organisation– Lehre und Praxis, 9. Auflage, Landsberg am Lech 1983.
- SEURING, S.; MÜLLER, M. (2008): From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management, in: Journal of Cleaner Production, 2008, Nr. 15, S. 1699–1710.

- SHAMIR, B.; HOWELL, J. M. (1999): Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership, in: *The Leadership Quarterly*, 1999, Nr. 10(2), S. 257–283.
- SHLEIFER, A.; VISHNY R. W. (1997): A survey of corporate governance, in: *Journal of Finance*, 1997, Nr. 52(2), S. 737–783.
- SIEBERT, G.; KEMPF, S. (2000): *Management Toolbox. Praxis-Knowhow für Entscheider*, Köln 2000.
- SIMON, S. (2006): *Benchmarking im Werkzeugmaschinenbau. Ein Beitrag zur wettbewerbsfähigen Produktentwicklung*, Dissertation Technische Universität Darmstadt 2006.
- SÖHNCHEN, F. (2007): Common method variance und single source bias, in: Albers, S.; Klapper, D.; Konradt, U.; Walter, A.; Wolf, J. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2007.
- SPARROWE, R.; SOETJIPTO, B.; KRAIMER, M. (2006): Do Leaders` Influence Tactics Relate to Members` Helping Behavior? It Depends of the Quality of Relationship, in: *Academy of Management Journal*, 2006, Nr. 49(6), S. 1194–1208.
- SPECHT, G.; BECKMANN, C. (1996): *F & E - Management*, Stuttgart 1996.
- SPREMANN, K. (1990): Asymmetrische Information, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1990, Nr. 60, S. 561–586.
- STAEHLE, W. H. (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspekt*, 8. Auflage, München 1999.
- STEAD, W. E.; WORRELL, D. L.; STEAD, J. G. (1990): An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations, in: *Journal of Business Ethics*, 1990, Nr. 9(3), S. 233–242.
- STIPPLER, M.; MOORE, S.; ROSENTHAL, S. (2010): *Führung: Ansätze–Entwicklungen–Trends*, Gütersloh 2010.
- STÖCKER, H. H. (1999): *Taschenbuch mathematischer Formeln und moderner Verfahren*, 4. Auflage, Frankfurt am Main 1999.
- STRAUB, R. (1997): *Benchmarking: Eine Darstellung des Benchmarking als modernes Instrument zur Leistungsverbesserung*, Universität Zürich 1997.

- TAJFEL, H. (1970): Experiments in intergroup discrimination, in: *Scientific American*, 1970, Nr. 223(5), S. 96–102.
- TANNENBAUM R.; SCHMIDT W. H. (1958): How to choose a leadership pattern, in: *Harvard Business Review*, 1958, Nr. 36, S. 95–102.
- TEMME, D.; KREIS, H. (2005): Der PLS-Ansatz zur Schätzung von Strukturgleichungsmodellen mit latenten Variablen: Ein Softwareüberblick, in: Bliemel, F.; Eggert, A.; Fassott, G.; Hensler, J. (Hrsg.): *Handbuch PLS- Pfadmodellierung*, Stuttgart 2005.
- TOSI, H. L.; BROWNLEE, A. L.; SILVA, P.; KATZ, J. P. (2003): An Empirical Exploration of Decision-making Under Agency Controls and Stewardship Structure, in: *Journal of Management Studies*, 2003, Nr. 40(8), S. 2053–2071.
- TREVINO, L. K.; WEAVER, G. R.; GIBSON, D. G.; TOFFLER, B. L. (1999): Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts, in: *California Management Review*, 1999, Nr. 41(2), S. 131–151.
- ULICH, E.; CONRAD-BETSCHART, H. (1991): Anreizwirkungen von neuen Formen der Arbeitsgestaltung, in: Schranz, G. (Hrsg.): *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*, Stuttgart 1991.
- ULRICH, H. (1984): *Management - Gesammelte Beiträge*, Bern 1984.
- UN Global Compact Status 21.02.2016: 21.294 Signed Organizations.
- VECCHIO, R. P.; JUSTIN, J. E.; PEARCE, C. L. (2008): The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework, in: *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 2008, Nr. 81(1), S. 71–82.
- VELTE, P. (2010): Stewardship-Theory, in: *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung*, 2010, Nr. 20, S. 285–293.
- VROOM, V. H.; YETTON, P. W. (1973): *Leadership and decision-making*, Pittsburgh 1973.
- VROOM, V.H (1964): *Work and motivation*, New York 1964.

- WALDMANN, D. A.; LUQUE, M. S. de; WASHBURN, N. T.; HOUSE, R. J.; ADETOUN, B. (2006): Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A globe study of 15 countries, in: *Journal of International Business Studies*, 2006, Nr. 37(6), S. 823–837.
- WALKER, H.; MIEMCZYK, J.; JOHNSEN, T.; SPENCER, R. (2012): Sustainable Procurement: Past, Present and Future, in: *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2012, Nr. 4, S. 201–206.
- WASSERMANN, N. (2006): *Stewards, Agents and the Founder Discount: Executive Compensation in New Ventures*, Cambridge 2006.
- WATSON, G. H. (1993): *Strategic Benchmarking*, New York 1993.
- WCED Brundland Report (2015): "Our common future", www.un-documents.net/our-common-future.pdf ; 10.03.2015.
- WEAVER, G. R.; TREVINO, L. K.; COCHRAN, P. L. (1999): Corporate ethics programs as control systems: Influences of executives committment and environmental factors, in: *Academy of Management Journal*, 1999, Nr. 42(1), S. 41–57.
- WEBER, M. (1922): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1922.
- WEIBLER, J. (2001): *Personalführung*, München 2001.
- WEINER, B. (1980): *Human Motivation*, New York 1980.
- WEINERT, A. B. (1992): *Lehrbuch der Organisationspsychologie*, 3. Auflage, Weinheim 1992.
- WELKE, M. K.; AL-LAHAM, A. (2012): *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*, 6. Auflage, Wiesbaden 2012.
- WELKE, M. K.; EUERLICH M. (2014): *Corporate-Governance-Management*, Wiesbaden 2014.
- WENTGES, P. (2001): *Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz: Implikationen für die Betriebliche Finanzwirtschaft*, Habilitationsschrift Universität Ulm 2001.
- WILLIAMSON, O. E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*, Tübingen 1990.
- WINKLER, I. (2004): *Schriften zur Organisationswissenschaft: Aktuelle theoretische Ansätze der Führungsforschung*, TU Chemnitz 2004.

- WISWEDE, G. (1981): Arbeitsmotivation, in: Beckerath, P. G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Stuttgart 1981.
- WOBBE, W. (2000): Benchmarking methods and their application, in: European Conference of Ministers of Transport (Hrsg.): Transport Benchmarking: Methodologies, Applications & Data Needs, Paris 2000.
- WOLD, H. (1966): Nonlinear Estimation by Iterative Least Squares Procedures, in: David, F. (Hrsg.): Research Papers in Statistics, New York 1966.
- WORPITZ, H. (1991): Wissenschaftliche Unternehmensführung: Führungsmethoden – Führungsmodelle, Frankfurt am Main 1991.
- WUNDERER, R. (1995): Kooperative Führung, in: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995.
- WUNDERER, R. (2001): Führung und Zusammenarbeit, 4. Auflage, Neuwied 2001.
- WUNDERER, R. (2009): Führung und Zusammenarbeit, Eine unternehmerische Führungslehre, 8. Auflage, Köln 2009.
- YUKL, G. (1994): Leadership in Organisations, 3. Auflage, New York 1994.
- ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C.; NEUBAUM, D. O.; DIBRELL, C.; CRAIG, J. (2008): Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 2008, Nr. 32(6), S. 1035–1054.
- ZANDER, E. (1994): Führung in Klein- und Mittelbetrieben, 8. Auflage, Freiburg 1994.
- ZHU, Q.; SARKIS J. (2004): Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises, in: Journal of Operations Management, 2004, Nr. 22(3), 265-289.
- ZHU, Q.; SARKIS, J.; LAI, K.-H (2008): Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation, in: International Journal of Production Economics, 2008, Nr. 11, S. 261–273.
- ZORZINI, M.; HENDRY, L. C.; HUQ, F. A.; STEVENSON, M. (2015): Socially responsible sourcing: reviewing the literature and its use of theory, in: International Journal of Operations & Production Management, 2015, Nr. 35(1), 60-109.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Dissertation selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Aus fremden Quellen übernommene Passagen und Gedanken sind als solche eindeutig kenntlich gemacht. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Stuttgart, 01.08.2016
