

Ludwig-Maximilians-Universität

Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Professor Dr. Dr. h. c. Lutz von Rosenstiel



Persönlichkeit von Unternehmen

Diagnose und Potenzial
der zentralen Einstellungen zu Unternehmen

Florian Becker

Persönlichkeit von Unternehmen

Diagnose und Potenzial
der zentralen Einstellungen zu Unternehmen

Inauguraldissertation
zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie
an der Ludwig-Maximilians-Universität
München

vorgelegt von

Florian Becker

aus München

2006

Betreuer der Dissertation

- Referent: Professor Dr. Dr. h. c. Lutz von Rosenstiel
Ludwig-Maximilians-Universität
Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie
- Koreferent: Professor Dr. Ulf Peltzer
Ludwig-Maximilians-Universität
Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie
- Drittgutachter: Professor Dr. Hans-Bernd Brosius
Ludwig-Maximilians-Universität
Lehrstuhl für Empirische Kommunikationswissenschaft

Tag der mündlichen Prüfung: 13. 02. 2006

© Florian J. Becker, 2006

Alle Rechte - vor allem die zur Vervielfältigung und Verbreitung
(auch über elektronische Medien) - liegen beim Autor.
Dies gilt natürlich nicht für Elemente, die aus anderen Veröffentlichungen
entnommen sind.

Autoreninformation



Dr. Florian Becker wurde 1977 in München geboren. Nach dem Studium der Psychologie, Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaften und Philosophie promovierte er in der Wirtschaftspsychologie.

Als Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Ludwigs-Maximilians-Universität (LMU) lehrt er Marktpsychologie in München. Zudem ist er für die Technische Universität München (TUM) bei der Ausbildung im Bereich Konsumentenverhalten und Konsumentenpsychologie im Rahmen des Studienganges ‚Consumer Sciences‘ tätig. An der Universität der Bundeswehr Neubiberg

ist er zuständig für die Lehre im Marketingbereich der Hochschule.

Bei der ‚Wirtschaftspsychologischen Gesellschaft‘ (WPGS) führt er Praxiskooperationen zwischen der LMU und Organisationen wie ADAC, BMW, Burda Media, Deutsche Bank, Disney, drom, Logitech, Siemens, UNICEF und Sony durch. Er ist Mitglied im wissenschaftlichen Beirat einer Finanzgruppe und als Berater tätig.

Kontakt

Dr. Florian Becker



Anschrift:

Ludwig-Maximilians-Universität München
Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Leopoldstr. 13, 80802 München



Telefon: +49 17 78 31 79 79



Internet:

www.wpgs.de
florian.becker@psy.uni-muenchen.de

Danksagung

„Stell dir vor, du bist 70 und blickst zurück und hast es nicht gemacht...“ Mit dieser Aussage im Jahr 2000 war mir klar, dass ich für mein Forschungsvorhaben die volle Unterstützung von meinen Betreuern habe.

Inzwischen sind fünf Jahre vergangen, in denen Teams aus Wissenschaftlern, Praktikanten und Studenten intensiv an der Persönlichkeit von Unternehmen geforscht haben. Dabei hat sich gezeigt, dass Forschung im Neuland auch besonders große Potenziale eröffnen kann: Die Ergebnisse sind wissenschaftlich, wie auch von der praktischen Relevanz her gesehen, viel versprechend und werden hier vorgestellt.

Für die Unterstützung meiner Forschungsaktivitäten gilt mein Dank insbesondere Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz von Rosenstiel und Herrn Dr. Peter Neumann (beide am Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Ludwig-Maximilians-Universität). Zudem möchte ich mich herzlich bei den teilnehmenden Unternehmen, insbesondere bei drom, Logitech und BMW sowie bei den Herren Diplomburist Thomas Hirschmann, Diplomkulturmanager Ralph Lange und Diplomkaufmann Mathias Streicher für die intensive Mitarbeit bedanken. Ebenso gilt mein Dank den zahlreichen Studententeams, die hoch engagiert Forschungsprojekte verfolgten und dabei den in derartigen Projektseminaren üblichen Erwartungshorizont an Arbeit und Anspruch weit übertrafen.

Darüber hinaus möchte ich mich besonders bei Prof. Dr. Ulf Peltzer (Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der LMU), Professor Dr. Hans-Bernd Brosius (Lehrstuhl für Empirische Kommunikationswissenschaft der LMU) und bei Herrn Prof. Dr. Klaus Schneewind (Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie, Psychologische Diagnostik und Familienpsychologie der LMU) für vielfältige Anregungen und Beratung bedanken. Meinen wissenschaftlichen Kollegen Diplompsychologin Petra Gotzler, Dr. Tobias Haupt, Dr. Jürgen Kaschube, Diplompsychologe Matthias Spörrle (alle Department Psychologie der LMU) und Diplomstatistiker Florian Reithinger (Institut für Statistik der LMU) möchte ich für ihr Interesse und viele kreative Ideen und Hinweise danken.

Auch möchte ich an dieser Stelle meinem privaten Umfeld für die umfassende Unterstützung und das Verständnis für meine Arbeit danken. Das gilt besonders für meine Familie und Freunde.

Ein besonderer Dank geht an Herrn Wolfgang Dötz, Direktor der Corporate Communications der Siemens AG, der mich 1999 in einem Gespräch über die Herausforderungen der globalen Positionierung eines Weltkonzerns auf die Idee der ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ als zentrale Ressource gebracht hat.

Diese Arbeit ist all jenen Personen gewidmet, die Forschung und Anwendung im Bereich der ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ durchgeführt und ermöglicht haben sowie denen, die in Zukunft in diesem Bereich aktiv sein werden.

München, den 19. August 2005

Florian Becker

Inhaltsstruktur

1 Einleitung	1
2 Zum Begriff der Unternehmenspersönlichkeit	5
3 Praktischer Hintergrund und Nutzen	16
4 Planung eines Instrumentes	53
5 Allgemeiner wissenschaftlicher Hintergrund	58
6 Forschung zur Diagnostik der Unternehmenspersönlichkeit	76
7 Ein neuer Ansatz	109
8 Überprüfung des praktischen Nutzens der Unternehmenspersönlichkeit	196
9 Konkrete Anwendung des Corporate Personality Inventory	243
10 Resümee und Ausblick.....	254
Literaturverzeichnis.....	260

Zusammenfassung

Unternehmen sind immer intensiver in Netzwerke aus Lieferanten, Kooperationspartnern, Vertriebspartnern, Kunden, Investoren und anderen Stakeholdern¹ eingebunden. Jeder unternehmerische Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit hängen vom Verhalten und den Einstellungen dieser Interessentengruppen ab. Bisher ungelöste Aspekte sind eine Integration all dieser relevanten Gruppen in der psychologischen Positionierung und die klare Darstellung von Zusammenhängen zwischen Unternehmensimage und Unternehmenszielen.

Vor diesem Hintergrund wird ein aktuelles Konstrukt aufgegriffen: Die ‚Unternehmenspersönlichkeit‘.

Damit verbinden sich einige Erwartungen:

1. Ähnlich wie die Persönlichkeit bei Menschen, verspricht dieses Konstrukt, zentrale Dimensionen der Einstellung zu Unternehmen abbilden zu können.
2. Damit ist die Hoffnung verbunden, die Einstellungen von Kunden, Mitarbeitern, Investoren und anderen Stakeholdern auf einer gemeinsamen Plattform integriert abbilden zu können.
3. Zudem wird - analog zu menschlichen Persönlichkeitstests - davon ausgegangen, dass eine Anwendung des Konstruktes bei verschiedensten Unternehmen möglich ist.
4. Auch besteht die Annahme, dass die ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ als soziales Stereotyp Unternehmen für ihre Stakeholder erst berechenbar macht und deren Verhalten beeinflusst. Zusammenhänge mit Außenkriterien wie Sympathie und Vertrauen, aber auch härteren Kriterien wie Kauf- und Konsumverhalten, Arbeitsleistung oder Investition sind wahrscheinlich.
5. Vor diesem Hintergrund verspricht die ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ insbesondere Potenzial im Bereich der Führung von Unternehmensmarken zu eröffnen. Das betrifft die Integration verschiedener Stakeholdergruppen in eine Plattform sowie die Darstellung von Zusammenhängen zwischen Einstellungen zu Unternehmen und Unternehmenszielen wie etwa Kauf- oder Investitionsverhalten.

Diese Arbeit strukturiert das junge Forschungsfeld, entwickelt den Kenntnisstand empirisch weiter und erstellt einen Leitrahmen für den praktischen Einsatz. Kernstück ist die Konstruktion eines Testinstrumentes, um die ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ der Messung zugänglich zu machen.

Der Text gliedert sich in zehn Kapitel.

Kapitel 1 führt als Einleitung allgemein an das Thema und die damit verknüpften Erwartungen heran.

Anschließend wird das Konstrukt ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ definiert und von anderen Begriffen in der Wissenschaft und Praxis abgegrenzt (Kapitel 2).

In Kapitel 3 wird die allgemeine Entwicklung von Rahmenbedingungen für Unternehmen behandelt. Darauf wird auf die Bedeutung von Einstellungen zu Unternehmen als Wettbewerbsfaktor eingegangen. Aus diesem praktischen Hintergrund wird der Bedarf an einem neuen Instrument abgeleitet und der Anwendungsbezug der

¹ FILL (2002) definiert Stakeholder als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organisations purpose.“ (FILL, 2002, S. 236)

Forschung begründet.

Daraus wird in Kapitel 4 ein Instrument mit den entsprechenden Eigenschaften abgeleitet, geplant und spezifiziert.

Zur Umsetzung des Instrumentes erfolgt zunächst ein Blick in die für diesen Bedarf relevanten wissenschaftlichen Grundlagen in der Psychologie und anderen Wissenschaften (Kapitel 5).

Daraufhin werden in Kapitel 6 die relevanten aktuellen Instrumente aus dem Marketing, der Wirtschaftspsychologie und der strategischen Managementforschung analysiert. Auch Instrumente, die in der Praxis entwickelt wurden, werden dargestellt.

Der Überblick über den praktischen Bedarf einerseits und den unzulänglichen bereits verfügbaren Instrumenten auf der anderen Seite begründet den Entwicklungsbedarf eines neuen Instrumentes.

Die Entwicklung eines entsprechenden optimierten diagnostischen Instrumentes für die ‚Persönlichkeit‘ von Unternehmen ist der Hauptteil der Arbeit (Kapitel 7). Aufbauend auf den wissenschaftlichen Grundlagen und den Erfahrungen bei der Entwicklung bereits vorhandener Instrumente, wird dabei der Konstruktionsprozess optimiert:

Im Rahmen der Konstruktion wird als Erstes ein umfassender Itempool mit den relevanten deutschen Adjektiven aus dem Bereich der Persönlichkeitsdispositionen erstellt. Ausgehend von diesem Itempool werden mit möglichst repräsentativen Stichproben an Personen und Unternehmen potenzielle Basisdimensionen der ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ gesucht. Dafür werden explorative Faktorenanalysen und Clusteranalysen verwendet. Insgesamt werden in diesem Schritt über 450 Personen zu mehr als 200 verschiedenen Unternehmen befragt.

In einem zweiten Schritt werden die dabei identifizierten potenziellen Dimensionen validiert. Dafür werden über 250 Personen zu mehr als 150 Unternehmen befragt. Konfundierende Einflüsse durch demographische und andere Variablen werden uni- und multivariat überprüft.

Aus den gewonnenen empirischen Daten wird ein Instrument konstruiert, das 21 Dimensionen der ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ erfasst – das Corporate Personality Inventory (C-PI).

Um den Nutzen des neuen Instrumentes und der ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ zu überprüfen, wurden zahlreiche Studien in der Praxis durchgeführt. Mittlerweile existieren über 30 internationale Studien zu mehr als 40 verschiedenen Unternehmen. Mehr als 3.000 Personen nahmen an den Untersuchungen teil, die sowohl unternehmensintern als auch extern stattfanden.

In dieser Arbeit zeigt Kapitel 8 exemplarisch die Differenzierungskraft der ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ zwischen Unternehmen sowie den deutlichen Zusammenhang mit relevanten Außenkriterien. Dabei werden unter anderem die Beziehungen der ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ zu Kriterien wie Sympathie, Vertrauen, Bindung und Identifikation von Mitarbeitern und Kunden dargestellt. Auch auf die Auswirkungen für Personalmarketing und Beziehungen mit Investoren wird exemplarisch eingegangen. Es folgt eine Betrachtung des Zusammenhangs mit anderen Konstrukten wie dem Organisationsklima.

Nach der Darstellung des potenziellen Nutzens in der Anwendung folgen Überlegungen zur konkreten Anwendung der ‚Unternehmenspersönlichkeit‘. Diese werden durch praktische Beispiele veranschaulicht (Kapitel 9).

Die Arbeit schließt mit Kapitel 10, das ein Resümee liefert, das Anwendungspotential des C-PI darstellt und einen Ausblick auf zukünftige Forschungsfragen gibt.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Zum Begriff der Unternehmenspersönlichkeit	5
2.1 Eine Definition	5
2.2 Einstellung und Image	7
2.3 Beziehung zu verwandten Konstrukten	9
2.3.1 Die Markenpersönlichkeit.....	9
2.3.2 Die Unternehmensmarke	10
2.3.3 Das Unternehmensimage	11
2.3.4 Die Corporate Identity	11
2.3.5 Die Corporate Reputation	12
2.3.6 Der Markenwert	13
2.3.7 Die Unternehmenskultur	13
2.4 Notwendigkeit eines neuen Konstruktes	15
3 Praktischer Hintergrund und Nutzen	16
3.1 Veränderung der Rahmenbedingungen für Unternehmen.....	17
3.1.1 Veränderungen in der Unternehmensumwelt	18
3.1.1.1 Weltweite Märkte und internationaler Wettbewerb.....	18
3.1.1.2 Einfluss der Finanzmärkte	18
3.1.1.3 Knappheit der Talente.....	19
3.1.1.4 Zunehmende Vernetzung von Unternehmen	19
3.1.1.5 Anwachsen des Dienstleistungsbereiches.....	20
3.1.1.6 Technische Entwicklung.....	20
3.1.1.7 Veränderungen bei den Endverbrauchern.....	21
3.1.2 Veränderung interner Strukturen und Prozesse	24
3.1.2.1 Trend zu organischen Strukturen	24
3.1.2.2 Verschlinkung von Unternehmen	26
3.1.2.3 Verstärkte Außenorientierung und Marketingdenken	27
3.1.2.4 Dynamik der Unternehmenszugehörigkeit	27
3.1.2.5 Wandel der Arbeit und der Arbeitsbedingungen	28
3.1.2.6 Diversifikation des Personals.....	29
3.1.3 Wachsende Bedeutung von Einstellungen zu Unternehmen	30
3.1.3.1 Einstellungen zu Unternehmen und externe Rahmenbedingungen	30
3.1.3.2 Wandel in den Unternehmen und Einstellungen zu Unternehmen.....	32
3.2 Unternehmenspersönlichkeit und Wettbewerb.....	33
3.2.1 Eine strategische Perspektive als Hintergrund.....	33
3.2.2 Handlungsbereiche des strategischen Managements.....	34

3.2.3	Das Unternehmensimage als strategisches Handlungsfeld.....	36
3.2.4	Ebenen der Wirklichkeit im strategischen Management	39
3.2.5	Einbettung von Unternehmen in Netzwerken.....	40
3.2.6	Unternehmensimage und Wettbewerbsfähigkeit	42
3.3	Akzeptanz in der Anwendung	45
3.4	Methodische Anforderungen	47
3.4.1	Ungenutztes Potenzial.....	47
3.4.2	Chancen zur Erschließung des praktischen Nutzens	48
3.4.3	Konkrete Anforderungen an ein Instrument	51
4	Planung eines Instrumentes	53
4.1	Vision eines globalen Messinstrumentes	53
4.2	Konzentration auf Verhaltensdispositionen	54
5	Allgemeiner wissenschaftlicher Hintergrund	58
5.1	Grundannahmen und Hypothesen	58
5.2	Beziehung zur Wirtschaftspsychologie	59
5.2.1	Nachfrage in der Anwendung	60
5.2.2	Ansätze und Vorreiter zur Erforschung der Unternehmenspersönlichkeit	60
5.3	Sozialpsychologie als theoretische Basis	62
5.3.1	Wissen über die soziale Umwelt.....	62
5.3.2	Stereotype als sozial geteilte Einstellungen.....	63
5.3.3	Stereotype von sozialen Aggregaten.....	64
5.4	Persönlichkeitspsychologie als methodische Quelle.....	66
5.4.1	Der lexikalische Ansatz	68
5.4.2	Dimensionen der menschlichen Persönlichkeit	70
5.4.3	Diskussion des lexikalischen Ansatzes.....	71
5.4.3.1	Vorteile bei der Unternehmenspersönlichkeit	71
5.4.3.2	Der Shweder-Vorwurf	71
5.4.3.3	Mathematisches Vorgehen.....	72
5.4.3.5	Atheoretisches Vorgehen.....	72
5.4.3.4	Frage der Repräsentativität	73
6	Forschung zur Diagnostik der Unternehmenspersönlichkeit	76
6.1	Die Brand Personality Scale (BPS).....	81
6.1.1	Aufbau des Itempools zur Konstruktion der BPS.....	81
6.1.2	Bewertung des Itempools zur Konstruktion der BPS	83
6.1.3	Auswahl der Meinungsgegenstände	85
6.1.4	Auswahl der Personenstichprobe und Erhebung	86
6.1.5	Bewertung der Meinungsgegenstände, Personen und Erhebung.....	86

6.1.6	Auswertung der Daten und Konstruktion der BPS	87
6.1.7	Bewertung der BPS	89
6.2	Die Corporate Personality Scale (CPS)	91
6.2.1	Aufbau des Itempools zur Konstruktion der CPS	91
6.2.2	Beurteilung des Itempools	93
6.2.3	Diskussion der Auswahl von Meinungsgegenständen und Personen	93
6.2.4	Auswertung und Konstruktion	94
6.2.5	Bewertung der CPS	96
6.3	Die Organizational Personality Scale (OPS)	97
6.3.1	Aufbau des Itempools zur Konstruktion der OPS	97
6.3.2	Bewertung der Itembasis	99
6.3.3	Auswahl der Personen und Meinungsgegenstände	100
6.3.4	Diskussion der Datenauswertung	101
6.3.5	Erweiterung der Skala	102
6.3.6	Zusammenfassende Bewertung der OPS	103
6.4	Instrumente aus der Praxis	105
6.5	Bewertung der vorhandenen diagnostischen Instrumente	107
7	Ein neuer Ansatz	109
7.1	Definition des Geltungsbereiches	109
7.2	Erstellen einer hochwertigen Itembasis	109
7.2.1	Eine repräsentative Itemliste als Ausgangsbasis	112
7.2.2	Zur Qualität der Itemliste	115
7.2.3	Aufbereiten der Adjektivliste	116
7.2.3.1	Herausfiltern unpassender Adjektive	116
7.2.3.2	Herausfiltern schwer verständlicher Adjektive	117
7.2.3.3	Positives Umformulieren von Verneinungen	117
7.2.3.4	Umformulieren von Doppelwörtern und veralteten Adjektiven	117
7.2.3.5	Entfernen doppelter Adjektive	118
7.2.3.6	Diskussion der Schritte	118
7.2.4	Ergänzung aus vorhandenen Instrumenten	119
7.2.5	Aufbereiten der neuen Adjektive	120
7.3	Suche nach potenziell relevanten Dimensionen	122
7.3.1	Entwicklung eines Designs	123
7.3.2	Erhebung der Daten	125
7.3.2.1	Verwendete Fragebögen	125
7.3.2.2	Settings und Durchführung	133
7.3.2.3	Die Stichproben an Items	134
7.3.2.4	Die Personenstichproben	134
7.3.2.5	Die Stichproben an Unternehmen	139

7.3.3	Auswertung der Daten	141
7.3.3.1	Einflüsse von demographischen Variablen und Stakeholderbeziehungen	141
7.3.3.2	Die Itemkennwerte	148
7.3.3.3	Potenzielle Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit ...	152
7.4	Validierung der Dimensionen und Testkonstruktion	158
7.4.1	Auswahl der vielversprechendsten Dimensionen	160
7.4.2	Angleichen der Itemzahl der Dimensionen	160
7.4.3	Entwicklung eines Fragebogens	161
7.4.4	Erhebung der Daten	164
7.4.4.1	Settings und Durchführung der Erhebung	164
7.4.4.2	Die Personenstichprobe	164
7.4.4.3	Die Stichprobe an Unternehmen	166
7.4.4.4	Diskussion der Stichproben von Items, Personen und Unternehmen	167
7.4.5	Auswertung der Daten	168
7.4.5.1	Analyse von Itemkennwerten	168
7.4.5.2	Reliabilitäten der potenziellen Dimensionen	169
7.4.5.3	Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit	171
7.4.5.4	Globale Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit	171
7.4.5.5	Basisdimensionen der Unternehmenspersönlichkeit	174
7.4.5.6	Struktur der Unternehmenspersönlichkeit	182
7.4.5.7	Beziehung zur menschlichen Persönlichkeit	183
7.4.5.8	Beziehung zu den Ergebnissen anderer Studien	186
7.4.5.9	Globalität der Unternehmenspersönlichkeit	188
7.4.6	Konstruktion des Corporate Personality Inventory (C-PI)	190
7.4.6.1	Reliabilität der Skalen	190
7.4.6.2	Relevanz von Normen	193
7.4.6.3	Verteilung der Items	193
7.4.6.4	Layout und Eigenschaften des C-PI	193
8	Überprüfung des praktischen Nutzens der Unternehmenspersönlichkeit	196
8.1	Möglichkeit zur Intervention	196
8.2	Differenzierungspotenzial der Unternehmenspersönlichkeit	198
8.3	Zusammenhang mit Unternehmenszielen	212
8.3.1	Globale Zusammenhänge	214
8.3.2	Bedeutung einzelner Dimensionen bei unterschiedlichen Kriterien ...	216
8.3.3	Unterschiede nach Zielgruppen	224
8.3.4	Unterschiede nach Unternehmen	228
8.3.5	Ursache oder Wirkung	233
8.4	Beziehung zu anderen Konstrukten	238

9 Konkrete Anwendung des Corporate Personality Inventory	243
9.1 Messung des Ist-Zustandes	244
9.2 Festlegen des Soll-Zustandes, Vergleich und Planung.....	247
9.3 Besonderheiten bei der Intervention.....	252
9.4 Ergänzung mit qualitativen Verfahren	253
10 Resümee und Ausblick.....	254
10.1 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse.....	254
10.2 Potenzial und Wettbewerbsposition des C-PI	255
10.3 Ein Blick auf zukünftige Forschungsfragen	258
Literaturverzeichnis.....	260

1 Einleitung

Die Rahmenbedingungen für Unternehmen ändern sich: Eine zunehmende Internationalisierung und Dynamisierung der Wirtschaft erhöht den Wettbewerbsdruck, Finanzmärkte bestimmen immer mehr die Unternehmenspolitik, hochqualifizierte Mitarbeiter werden noch wichtiger und Kunden haben eine steigende Auswahl an konkurrierenden Angeboten (vgl. FILL, 2002, z.B. S. 13). Wo technische Vorteile und Unterschiede schwinden, die Transparenz von Rahmenbedingungen abnimmt, globaler Wettbewerb wächst und äußerer Kooperationszwang verloren geht, werden Einstellungen gegenüber den Unternehmen, die sich z.B. in Vertrauen, Sympathie oder emotionaler Bindung äußern, immer bedeutsamer.

Konsequenzen des dynamischen und wettbewerbsintensiven Umfeldes sind in den Unternehmen organische Strukturen, der Abbau von Hierarchieebenen, Dezentralisation, mehr Autonomie und Veränderungsdruck (vgl. z.B. GREENBERG & BARON, 2003, S. 13 ff. und S. 20 ff.; ROBBINS, 2003, S. 14 ff.). Mit der Lockerung der Strukturen erhalten auch innerhalb der Unternehmen ‚weiche‘ Aspekte wie Vertrauen, Identifikation und Commitment der Mitarbeiter verstärkt Bedeutung.

Dazu kommt, dass Unternehmen weltweit immer enger in Netzwerke aus Stakeholdern², wie z.B. Lieferanten, Vertriebspartnern, Kundengruppen, Wettbewerbern, Politikern, Behörden, Kapitalgebern und anderen eingebunden sind (vgl. z.B. KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS & WONG, 2001, S. 119 ff.; GREENBERG & BARON, 2003, S. 574 ff.). Diese Gruppen beeinflussen beinahe sämtliche relevanten Bedingungen für Unternehmen: sei es Kapital, Arbeit, rechtliche Rahmenbedingungen oder den Zugang zu Märkten bzw. Informationen (vgl. FILL, 2002, S. 5, ROBBINS, 2003, S. 443). Damit bestimmen diese Stakeholder die Wettbewerbsposition des Unternehmens. Je nachdem wie sie sich verhalten, wird ein Unternehmen seine Ziele erreichen und wachsen oder stagnieren und vom Markt verschwinden. Der Aufbau erfolgreicher Beziehungen mit Stakeholdern ist daher zunehmend entscheidend für Unternehmen. Eine zentrale Komponente dafür liegt in der Einstellung der Stakeholder zu Unternehmen.

Abbildung 1: Einbettung von Organisationen in Netzwerke aus Bezugsgruppen



² FILL (2002) definiert Stakeholder als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organisations purpose.“ (FILL, 2002, S. 236)

Diese Einschätzung spiegelt sich in den Ausgaben für die Imagewerbung von Unternehmen wieder. In den ersten neun Monaten des Jahres 2005 haben diese Investitionen stark zugenommen: In der Energiebranche sind sie um 40 Prozent gestiegen, in der Finanzbranche um über 70 Prozent und im Bereich der Hersteller industrieller Verbrauchsgüter haben sie sich mehr als verzehnfacht (TELGHEDER & BIALEK, 2005).

Zahlreiche angewandte Wissenschaftler und Praktiker beschäftigen sich nicht zuletzt wegen der steigenden Bedeutung mit den Einstellungen zu Unternehmen.

- So blickt die Marketingforschung vornehmlich auf Kunden und Vertriebspartner; Konstrukte wie ‚Corporate Brand‘ bestimmen die Perspektive (vgl. z.B. KELLER, 2003, 534 ff.).
- Die Public-Relations-Wissenschaften orientieren sich an Begriffen wie ‚Corporate Reputation‘ und beachten dabei hauptsächlich die allgemeine Öffentlichkeit und die Medien (vgl. z.B. BRUHN, 1997, S. 544 ff.; FILL, 2002, S. 619 ff.).
- Für das Accounting sind Einstellungen vornehmlich immaterielle Unternehmenswerte, welche die Marktkapitalisierung als Geschäftswert und durch die Förderung von Transaktionen beeinflussen (z.B. FOMBRUN, 2003).
- In der Organisationspsychologie werden unter anderem die Begriffe Unternehmenskultur und Betriebsklima häufig in den Zusammenhang mit der Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen gebracht (z.B. O'REILLY, CHATMAN & CALDWELL, 1991; v. ROSENSTIEL, 2003, S. 372).

Es entstehen fortwährend weitere spezialisierte Strömungen wie Personalmarketing oder Investor-Relations, die sich mit Einstellungen zu Unternehmen beschäftigen.

All diesen sonst sehr unterschiedlichen Perspektiven ist gemeinsam, dass sie sich auf nur eine Stakeholdergruppe beschränken: etwa Mitarbeiter, Kunden oder Investoren. Dieser enge Fokus wird dabei selten erweitert. Ein integrativer Ansatz, der hilft, sich bei diesen unterschiedlichen Zielgruppen - orientiert an den Unternehmenszielen - zu positionieren, ist noch fern (vgl. FILL, 2002, S. 457 ff.).³

Eine mögliche Antwort auf diese Herausforderung bietet die ‚Persönlichkeit‘ von Unternehmen. Als zentrale und über verschiedene Stakeholder generalisierbare Komponente der Einstellungen zu Unternehmen könnte sie helfen die verschiedenen Perspektiven zu integrieren.

Der Gedanke, Unternehmen und Organisationen als handelnde Subjekte zu betrachten, die als soziale Stereotype in Form von Persönlichkeiten wahrgenommen werden, ist nicht neu (vgl. z.B. MARTINEAU, 1958; TOM, 1971; KING, 1973; MARKHAM, 1972). Philosophische Anknüpfungspunkte finden sich dazu insbesondere in der Theorie des Animismus von GILMORE (1919). Psychologische Grundlagen liefert vor allem die Forschung zu sozialen Stereotypen (vgl. z.B. TAJFEL, FLAMENT, BILLIG & BUNDY, 1971; BROWN & TURNER, 1981; LEYENS & DARDENNE, 1996).

Aber es gibt wenig direkte empirische Forschung zur ‚Persönlichkeit‘ von Unternehmen. Angespornt durch den Bedarf an einer integrierten Unternehmenskommunikation in der Praxis scheint sich dies erst jetzt langsam zu ändern. Praktiker, betriebswirtschaftlich orientierte Autoren und auch Wirtschaftspsychologen beginnen, sich dem Thema ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ systematisch und empirisch zu nähern (AAKER, 1997; DAVIES, CHUN, DA SILVA & ROPER, 2003; SLAUGHTER, ZICKAR, HIGHHOUSE & MOHR, 2004).

³ Ganz zu schweigen von der konsequenten und systematischen Entwicklung eines generalisierbaren Instrumentes zur Messung der Einstellungen zu Unternehmen.

Getreu dem Zitat von NIETZSCHE „Der Mangel an Person rächt sich überall, ...“ (NIETZSCHE, 1882, zitiert nach NIETZSCHE, 1999, S. 577), verbinden sich ganz konkrete Hoffnungen damit: In der ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ könnte ein zentraler Schlüssel zu den Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren internen und externen Zielgruppen zu finden sein.⁴

Gelingt es, diese Beziehungen mit einem integrierten Ansatz systematisch zu gestalten, sind die möglichen Wettbewerbsvorteile entsprechend hoch einzuschätzen: So ist beispielsweise auszugehen von geringeren Kosten für Arbeit und Kapital, verstärkter Loyalität und Bindung der Mitarbeiter, breiterer politischer Rückendeckung, einer größeren Spannweite bei unternehmerischen Entscheidungen, einem Vertrauensbonus bei Krisen und einer höheren Mehrpreisakzeptanz der Kunden (vgl. z.B. FOMBRUN, 1998). Zudem könnten sich durch das Konstrukt ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ bedeutende Vorteile für eine integrierte Kommunikation im Netzwerk des Unternehmens ergeben. Ein und dasselbe Konstrukt wäre damit auf mehrere Stakeholdergruppen und Unternehmen anwendbar, Kommunikation könnte koordiniert ausgerichtet, Synergien und Konflikte besser erkannt werden.

Ziel dieser Arbeit ist es daher, das Konstrukt ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ und dessen praktische und theoretische Bedeutung zu erschließen und einer Messung zugänglich zu machen. Werden Unternehmen tatsächlich - vergleichbar mit Menschen - als ‚Persönlichkeiten‘ wahrgenommen? Handelt es sich bei der ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ um einen zentralen Schlüssel zum Erleben und Verhalten wichtiger Stakeholder? Kann ein Instrument erstellt werden, das ähnlich vielseitig wie Persönlichkeitstests bei Menschen ist?

Diese Arbeit hat das Ziel, die Relevanz des Themas und das praktische Potenzial zu erschließen, sie fasst den gegenwärtigen Stand der Forschung zusammen und forscht aufbauend auf den Erkenntnissen vorhandener Studien weiter. Dabei soll nach aktuellen wissenschaftlichen Kriterien das Konstrukt erforscht, ein Testinstrument konstruiert und Neuland erschlossen werden. Insgesamt wurden bei der empirischen Forschung für die Testkonstruktion und die Überprüfung der praktischen Einsatzmöglichkeiten mehr als 3.000 Personen in Deutschland, aber auch in Österreich, Schweden und den USA befragt.

Konkret wird dabei in dieser Arbeit insbesondere die empirische Erschließung des Konstruktes ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ und die Testkonstruktion dargestellt. Es wird zudem auch Ausschnittsweise auf erste Ergebnisse zur praktischen Nützlichkeit und Anwendbarkeit eingegangen.

In der Tradition der Wirtschaftspsychologie als angewandter Wissenschaft werden dabei die praktischen und die theoretischen Aspekte gleichermaßen beachtet. Die Fragestellung und der Bedarf werden aus dem Anwendungsfeld hergeleitet.

Für die Praxis sind in diesem Zusammenhang folgende Fragen besonders wichtig:

- Gibt es im Einstellungsraum zu Unternehmen gemeinsame Basisdimensionen aus dem Bereich der Persönlichkeit?
- In welche Dimensionen strukturiert sich die ‚Unternehmenspersönlichkeit‘?
- Wie können diese Dimensionen ökonomisch gemessen werden?

⁴ So hat die Existenz einer Persönlichkeit in der sozialen Wahrnehmung auch bei Menschen starke Bedeutung: Besonders zeigt sich das, wenn die Wahrnehmung als Subjekt und Person verhindert wird (HANEY, BANKS & ZIMBARDO, 1973).

- Bestehen die Dimensionen bei verschiedensten Stakeholdergruppen? Ist also eine integrierte Positionierung bei mehreren Stakeholdergruppen möglich?
- Differenziert die ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ einzelne Unternehmen deutlich voneinander?
- Mit welchen Außenkriterien hängen diese Dimensionen bei den unterschiedlichen Stakeholdergruppen zusammen? Wie relevant ist die ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ für Unternehmensziele? Sind also die Voraussetzungen für Wettbewerbsvorteile gegeben?
- Wie lässt sich eine ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ aufbauen? Wie können Unternehmen effektiv an dieser ‚Stellschraube‘ intervenieren?

Bevor auf die Fragestellungen eingegangen wird, soll zunächst das Konstrukt ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ betrachtet werden.

2 Zum Begriff der Unternehmenspersönlichkeit

Bevor auf praktische und theoretische Inhalte näher eingegangen werden kann, ist eine Definition des Konstruktes ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ notwendig. Zudem erscheint eine Abgrenzung zu anderen Konstrukten erforderlich: Handelt es sich hierbei wirklich um etwas Neues und Sinnvolles?

2.1 Eine Definition

Bei sozialwissenschaftlichen Konstrukten wie etwa Unternehmenskultur, Persönlichkeit oder Gruppe gibt es meist unterschiedlichste Definitionen. Mitunter setzt sich über die Jahre eine durch, die zumindest von der überwiegenden Mehrheit der Wissenschaftler geteilt wird, aber selbst dann wird diese Definition noch auf verschiedenste Art und Weise operationalisiert.

Der Begriff ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ ist erst seit kurzem stärker beachtet, daher gibt es noch keine verbindliche Definition. Meist werden darunter sämtliche Persönlichkeitseigenschaften verstanden, die mit Unternehmen in Beziehung gesetzt werden können (vgl. z.B. SLAUGHTER, ZICKAR, HIGHHOUSE & MOHR, 2004). Das schließt dann auch Fähigkeiten, Motive und physiologische bzw. äußere Merkmale ein. Eine Beziehung selbst zu harten Organisationsstrukturen wie etwa bei den Modellen von MAX WEBER (1921) wäre damit möglich, der Begriff könnte dann für alles und nichts gelten.

Der Mangel an einer klaren Definition der ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ verwundert nach einem Blick in die Persönlichkeitspsychologie wenig (vgl. SCHNEEWIND, 1996, Kapitel 2). Hier zeigt sich eine Flut von Definitionen mit unterschiedlichsten Inhalten. Bei der Betrachtung der empirischen Forschung und der Operationalisierung in den verwendeten diagnostischen Instrumenten - etwa dem 16 PF-R oder dem NEO-FFI - fällt eine starke Verbindung des Begriffes Persönlichkeit mit Dispositionen (vgl. z.B. OSTENDORF, 1990, S. 45) wie Charakter- und Temperamentsmerkmalen auf. Dort wird eine Basis an stabilen und generellen Dimensionen gesehen, die verschiedene Menschen voneinander differenzieren kann.

In dieser Arbeit geht es um Einstellungsdimensionen im Bereich von Charakter und Temperament, die global über verschiedenste Unternehmen und Zielgruppen hinweg zu finden sind. Gerade wegen der Fokussierung auf zentrale und generelle Dimensionen über viele Unternehmen bei vielen Zielgruppen ist die Beziehung zum ‚Mainstreamkonstrukt‘ der Persönlichkeit aus der Differentiellen Psychologie unverkennbar. Deswegen wird im Folgenden der Begriff ‚**Unternehmenspersönlichkeit**‘ verwendet.

Doch es besteht ein **Unterschied** zwischen dem Persönlichkeitsbegriff der Differentiellen Psychologie und der ‚Unternehmenspersönlichkeit‘: Während sich die Differentielle Psychologie oft für ‚tatsächliche‘ Unterschiede auf der ersten Ebene der Wirklichkeit (vgl. NEUMANN, 2003a, S. 181 ff.) - der harten physikalischen Ebene - interessiert, steht bei dem hier angestrebten Instrument die zweite Ebene der Wirklichkeit - die Einstellungen der Stakeholder - im Mittelpunkt. Es handelt sich also um eine konstruktivistische Perspektive. Die erste Ebene der Wirklichkeit interessiert

hier nur in ihrer Wechselwirkung mit der ‚Unternehmenspersönlichkeit‘.⁵

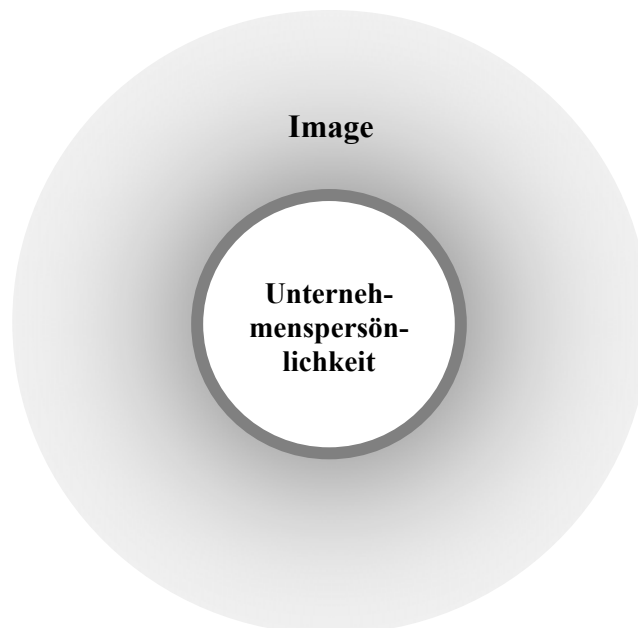
Doch zeigt sich auch die Persönlichkeitspsychologie hier gespalten (HOGAN, 1991): Während die einen Persönlichkeit als die internen Gegebenheiten einer Person betrachten, die es zu erschließen gilt, sehen andere Wissenschaftler in der Persönlichkeit die Einstellung gegenüber einer Person - etwa von anderen Personen aus dem Umfeld oder als Selbstbeurteilung. So stehen die meisten modernen Persönlichkeitsforscher einer konstruktivistischen Sichtweise der Persönlichkeit nahe (vgl. SCHNEEWIND, 1996, Kapitel 2). Auch vor diesem Hintergrund erscheint die Bezeichnung ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ geeignet.

Darüber hinaus werden als weiterer Unterschied Persönlichkeitstests in der Regel zur Selbstbeurteilung der Person eingesetzt. Im Bereich der ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ erfolgt jedoch eine Fremdbeurteilung des Unternehmens durch Personen - meist auf aggregiertem Niveau, also durch mehrere Personen.

Das Konstrukt ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ erhält daher im Anschluss an diese Ausführungen folgende Arbeitsdefinition:

- Verortung im Bereich der aggregierten Einstellungen (Image),
- Dispositionen der Persönlichkeit (vgl. OSTENDORF, 1990, Kapitel 6)⁶,
- globale Gültigkeit über viele Unternehmen und
- Generalisierbarkeit über viele Zielgruppen hinweg.

Abbildung 2: Konstrukt der Unternehmenspersönlichkeit



Unternehmenspersönlichkeit⁷ kann somit als globaler Imagekern von Unternehmen betrachtet werden. Deshalb ist es zunächst sinnvoll den Begriff ‚Image‘ darzustellen.

⁵ Damit entfällt in diesem Zusammenhang auch das Problem der Differentiellen Psychologie, eine überdauernde ‚tatsächliche‘ Persönlichkeit nachzuweisen.

⁶ Andere Dimensionen, welche sich etwa auf äußeres Aussehen oder soziale Rollen beziehen, werden bei dieser ‚Persönlichkeit im engeren Sinne‘ - wie in den modernen Persönlichkeitstests - bewusst ausgeklammert.

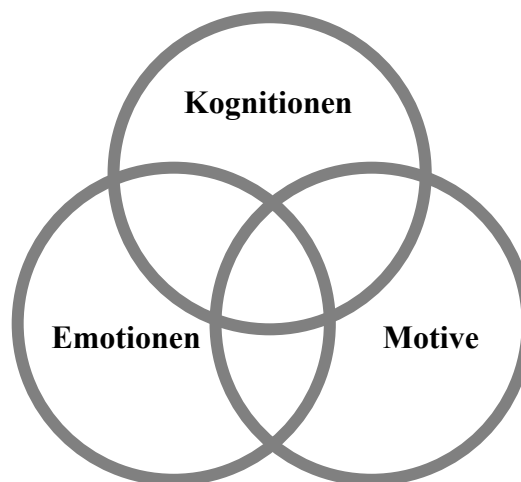
2.2 Einstellung und Image

Der Begriff der **Einstellung** ist wissenschaftlich wesentlich präziser definiert als der des Images (vgl. NEUMANN, 2003b, S. 135): Einstellungen sind zeitlich relativ stabile Bereitschaften, auf ein bestimmtes Objekt wertend zu reagieren.

Besonders einflussreich ist die Drei-Komponenten-Theorie der Einstellung (vgl. KROEBER-RIEL & WEINBERG, 1999, 167 ff.). Dabei werden folgende Komponenten unterschieden (vgl. NEUMANN, 2003b, S.136 ff.):

- Die **kognitive Komponente** beinhaltet das Wissen über einen Meinungsgegenstand.
- Emotionen und Gefühle gegenüber dem Meinungsgegenstand sind der **affektiven Komponente** zugeordnet.
- Verhaltensbereitschaften gegenüber dem Meinungsgegenstand bilden die **motivationale Komponente**.

Abbildung 3: Drei-Komponenten-Theorie der Einstellung



Diese drei Komponenten bilden ein System mit komplexen Beziehungen. In verschiedenen Kontexten wie etwa der Motivation, dem emotionalen Zustand oder dem Verhalten von Personen können die Beziehungen zwischen den drei Komponenten sehr unterschiedlich sein. Insgesamt scheint dabei Konsistenz angestrebt zu werden: Eine Veränderung des Wissens verändert etwa auch die Motivation, eine Veränderung von Motivation oder Verhalten beeinflusst häufig auch das Wissen und die affektive Haltung.

Ein Aspekt der Einstellung ist hier besonders relevant: Innerhalb der Einstellung kann zwischen **deskriptiven und evaluativen Aspekten** unterschieden werden (FISHBEIN 1963; TROMMSDORFF 1975). So kann beispielsweise eine Organisation einerseits mit ihren Charakteristika beschrieben werden, etwa bei einer Befragung zum Organisationsklima. Andererseits kann die Organisation auch bewertet werden, etwa in einem Bogen zur Arbeitszufriedenheit (vgl. v. ROSENSTIEL, 2003, S. 372). Dabei sind

⁷ Nach der Definition wird der Begriff nicht mehr in Anführungszeichen gesetzt.

deskriptive Aspekte eher der kognitiven Komponente zuzuordnen und die evaluativen Aspekte vornehmlich zur affektiven Komponente zu zählen (vgl. z.B. V. ROSENSTIEL & NEUMANN, 2002, S. 204 ff.).

Von den drei Komponenten der Einstellung ist die kognitive Komponente am besten **zugänglich**:

- Wissen kann besser und vor allem strukturierter **abgefragt** werden als Emotionen und Motive. Eine derart differenzierte und einfache Messung von Motiven und Emotionen ist nicht möglich und auch die Ergebnisse einer Messung sagen nicht viel über die Ursachen aus. So sagt etwa die bloße Äußerung der Zufriedenheit zu einem Unternehmen ohne Bezug auf ein deskriptives Element wenig über Interventionsmöglichkeiten aus.
- Die **Ableitung** von Interventionsmaßnahmen ist daher aus Eigenschaften auf der deskriptiven Ebene wesentlich direkter und unkomplizierter möglich. Voraussetzung dafür ist, die Beziehungen zwischen kognitiven Inhalten auf der einen Seite und Emotionen und Motiven auf der anderen Seite darstellen zu können. So gibt beispielsweise erst ein Zusammenhang zwischen deskriptiven Organisationsmerkmalen wie etwa dem Entlohnungssystem mit der Arbeitszufriedenheit Hinweise auf mögliche Ursachen der Arbeitszufriedenheit und damit auch auf Interventionsmöglichkeiten. Auch der motivationale Kontext ist entscheidend für den Zusammenhang zwischen deskriptiven und evaluativen Merkmalen. So wird ein Stakeholder je nach Motiven deskriptive Informationen anders evaluieren. Ein Investor mag deshalb beispielsweise einen Personalabbau anders bewerten als das Mitglied einer Gewerkschaft.

Vor diesem Hintergrund ist ein deskriptiver Ansatz zur Beschreibung der Unternehmenspersönlichkeit sinnvoll.

Das **Image** ist ein in der Praxis und Literatur seit langem verwendeter und bekannter Begriff. Es steht für das Bild, das von einem Meinungsgegenstand herrscht. Tendenziell werden dem Image in etwa die gleichen Merkmale wie der Einstellung zugesprochen (vgl. KROEBER-RIEL & WEINBERG, 1999, S. 196 ff.): Es beinhaltet Wissen und Emotionen und beeinflusst über die motivationale Komponente das Verhalten.

Allerdings führt NEUMANN (2003b, S. 135) einen bedeutsamen Unterschied der Blickwinkel an: So haben einzelne Personen Einstellungen zu einem Meinungsgegenstand. - Der Meinungsgegenstand hat dagegen ein Image, das sich aus den Einstellungen der einzelnen Personen zusammensetzt. Bei Einstellungen herrscht also eine Perspektive vor, bei der das Individuum im Zentrum steht. Das Image wird dagegen aus der Perspektive des Meinungsgegenstandes betrachtet.

So ist die Unternehmenspersönlichkeit ein Image, das sich aus den Einstellungen der einzelnen Stakeholder und Stakeholdergruppen zusammensetzt.⁸

⁸ Je nach Bedarf lassen sich diese Personen weiter segmentieren und das Image kann dann bei speziellen Zielgruppen gemessen werden.

2.3 Beziehung zu verwandten Konstrukten

Neben der Definition der Unternehmenspersönlichkeit ist eine Klärung der Beziehung zu anderen Konstrukten erforderlich. Oft wird die Unternehmenspersönlichkeit zumindest implizit mit der Unternehmenskultur oder der Unternehmensmarke gleichgesetzt. Um die Notwendigkeit eines neuen Konstruktes darzustellen, wird im Folgenden die Beziehung zu den relevanten verwandten Konstrukten geklärt.

2.3.1 Die Markenpersönlichkeit

Ein Begriff, der unmittelbar durch seine Ähnlichkeit mit der Unternehmenspersönlichkeit auffällt, ist die Markenpersönlichkeit. Meist werden unter Markenpersönlichkeit die menschlichen Persönlichkeitseigenschaften verstanden, die sich einer Marke zuschreiben lassen. Dabei unterscheiden sich die Definitionen danach, ob sämtliche Persönlichkeitseigenschaften (AAKER, 1997) oder nur einige wie Charaktermerkmale und Traits (vgl. KELLER, 2003, S. 444) mit einbezogen werden.

Entstanden ist das Interesse an der Markenpersönlichkeit vornehmlich durch die Annahme, dass Marken zum Ausdruck der Persönlichkeit gekauft und benutzt würden (AMBLER, 1997). Diese Annahme wurde genährt durch intensive Benutzergruppen wie Harley-Davidson Fans oder Trendsportler und solche Personen, die sich an diese Kulturen, in deren Mittelpunkt oft Marken stehen, anschließen. Über die Markenpersönlichkeit, erhoffen sich Wissenschaftler und Praktiker daher, die Identifikation mit der Marke und deren Wert für die Konsumenten zu erhöhen (WEIS & HUBER, 2000). Markenpersönlichkeit wird - ähnlich wie die Unternehmenspersönlichkeit - als Schlüssel zur emotionalen Bindung von Zielgruppen betrachtet (BAUER, MÄDER & HUBER, 2002)⁹.

Während das Persönlichkeitskonzept ähnlich ist und auch im Bereich der Einstellungen gesehen wird, gibt es doch bedeutende Unterschiede zwischen der Markenpersönlichkeit und der Unternehmenspersönlichkeit.

So ist die Markenpersönlichkeit auf der einen Seite enger definiert. Sie orientiert sich vornehmlich an Kunden, während die Unternehmenspersönlichkeit bewusst eine breite Stakeholderperspektive mit zahlreichen Zielgruppen einnimmt.

Auf der anderen Seite sind Marken auf eine Vielzahl von Objekten übertragbar. So lässt sich sprichwörtlich alles mit Marken versehen (vgl. z.B. KELLER, 2003, S. 13 ff.): unter anderem Personen, Produkte, Dienstleistungen, Unternehmen, Organisationen, geographische Orte, Strategien und Konzepte, Kunst und Kultur, ja sogar Ideen und andere rein geistige Gebilde. Durch diese uneingeschränkte Möglichkeit, Meinungsgegenstände mit Marken zu versehen, erhält der Begriff der Markenpersönlichkeit eine gewisse Schwammigkeit. So ist es nicht leicht vorstellbar, dass Schokolade, Möbel, Tiere, Kirchen und Dienstleistungen auf den gleichen zentralen Dimensionen der Persönlichkeit betrachtet werden: Der Überlappungsbereich an bedeutenden Dimensionen dürfte verhältnismäßig gering sein.

⁹ Die nach entsprechender Erweiterung und Systematisierung der Forschung im Rahmen der Kongruenzhypothese (Bedeutung von realem und idealem Selbstbild, verschiedene Marken- und Produktgruppen, usw.) viel versprechenden Ergebnisse ließen sich eventuell auch auf die Attraktivität und Bindung von Zielgruppen im Rahmen der Unternehmenspersönlichkeit überprüfen und nutzen.

Demgegenüber ist die Unternehmenspersönlichkeit wesentlich fokussierter, indem sie sich klar auf Unternehmen beschränkt. Hier ist eher anzunehmen, dass sich eine Art Persönlichkeit in der Einstellung von Zielgruppen bildet, die sich über verschiedene Unternehmen hinweg auf gleichen Dimensionen zeigt. Es kann von einem größeren Überlappungsbereich in den Einstellungen zu verschiedenen Unternehmen ausgegangen werden als dies bei Marken der Fall ist. Zudem zeigen Unternehmen Verhalten, weshalb die Existenz von Einstellungen zu Verhaltensdispositionen von Unternehmen wahrscheinlich ist.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Unternehmenspersönlichkeit und die Markenpersönlichkeit - obwohl auf den ersten Blick vielleicht ähnlich - recht unterschiedliche Konstrukte sind, die sich deutlich voneinander abheben. Insbesondere die breitere Orientierung an verschiedensten Zielgruppen bei der Unternehmenspersönlichkeit und die vielfältige Belegbarkeit von Meinungsgegenständen mit Marken begründen diesen Unterschied.

Die Ergebnisse im Bereich der Markenpersönlichkeit (WEIS & HUBER, 2000) ermutigen zudem zur Erforschung der Bedeutung der Unternehmenspersönlichkeit. Hier sind, wegen des geringeren Geltungsbereiches an Meinungsgegenständen, die Voraussetzungen noch günstiger, bedeutsame gemeinsame Dimensionen zu finden.

2.3.2 Die Unternehmensmarke

Die wertvollsten Marken sind in der Regel Unternehmensmarken (vgl. KELLER, 2003, S. 34).¹⁰ Meist wird bei diesen Unternehmen die Marke für die Produkte und das Unternehmen gleichsam verwendet (z.B. Coca-Cola, Nokia, Siemens, IBM). In der Markenhierarchie eines Unternehmens nimmt die Unternehmensmarke oft eine zentrale Stellung ein, die auf die anderen Marken ‚abfärbt‘. Zudem wird die Bedeutung der Unternehmensmarke in ihrer Wirkung nach innen zunehmend thematisiert. Oft steht dabei zwar noch die Vermittlung von Markenidentität im Vordergrund, die meist im Kontext der durch die Mitarbeiter vermittelten Außenwirkung steht. Zunehmend kommen aber Gedanken in Richtung von Identifikation mit dem Unternehmen, Commitment und Motivation oder auch die Attraktivität für Arbeitnehmer und Investoren ins Spiel.

Insoweit zeigen sich Gemeinsamkeiten mit der Unternehmenspersönlichkeit, wie sie hier definiert ist. Der Begriff der Marke umfasst aber auch zahlreiche Aspekte, die nicht zum Bereich der Unternehmenspersönlichkeit gehören bzw. auch generell außerhalb des Bereichs der Einstellung liegen. So ist die Unternehmensmarke zunächst einmal eine rechtlich geschützte Wort- oder Bildmarke. Sie entspricht in etwa dem Namen eines Menschen, der ja auch nicht der Persönlichkeit gleichzusetzen ist. Ebenso wird unter der Unternehmensmarke mitunter auch der Sollzustand des Images, quasi die formale Struktur wofür das Unternehmen stehen will, verstanden. Es zeigen sich also deutliche Unterschiede zur Unternehmenspersönlichkeit.

In der Einstellung der Zielgruppen bildet sich zudem eine Vorstellung über das Unternehmen im Kontext der Marke. Wird die Unternehmensmarke unter der Perspektive der Einstellungen über viele Personen hinweg - also unter den tatsächlichen Imageaspekten (vgl. NEUMANN, 2003, S. 135) - betrachtet, kann die Unternehmenspersönlichkeit durchaus als Teil der Unternehmensmarke bzw. als Teil des Unter-

¹⁰ Oft auch als Corporate Brand oder Company Brand bezeichnet.

nehmensimages gesehen werden. Das Unternehmensimage kann dann also als ein Teil der Unternehmensmarke betrachtet werden.¹¹

Diese Beziehung wird daher nachfolgend näher dargestellt und auf die Abgrenzung zur Unternehmenspersönlichkeit eingegangen.

2.3.3 Das Unternehmensimage

Das Unternehmensimage umfasst sämtliche relevanten Einstellungen zum Unternehmen bei Personen. Damit sind sämtliche Inhalte auf kognitiver, emotionaler und motivationaler Ebene eingeschlossen. Der Begriff Unternehmensimage ist daher sehr breit definiert und die möglichen Assoziationen sind praktisch unbegrenzt. Vor diesem Hintergrund verwundert es auch nicht, dass die unterschiedlichsten Aspekte des Unternehmensimages zur Beschreibung von Unternehmen, zum Vergleich zwischen Unternehmen oder zur Erklärung von Verhalten der Zielgruppen herangezogen werden (vgl. KELLER, 2003, z.B. S. 544 ff.). Diese unendliche Fülle praktischer und möglicher operationaler Definitionen macht das Konstrukt des Unternehmensimages problematisch und wissenschaftlich nur sehr begrenzt brauchbar.

Das Konstrukt der Unternehmenspersönlichkeit zielt darauf ab, aus dieser unendlichen Wolke von verschiedensten kurz- und langlebigen Assoziationen die wesentlichen Dispositionen herauszugreifen, die für die Zielgruppen zentral und relevant sind. Ähnlich wie Persönlichkeitstests aus der Differentiellen Psychologie nicht alle erdenklichen Variablen einer Person messen, sondern sich bemühen, nur die für das Verhalten relevanten und stabilen Dispositionen zu isolieren, will das Konstrukt der Unternehmenspersönlichkeit die Aspekte des Images herausgreifen, die als Disposition das Verhalten des Unternehmens in den Augen der Zielgruppen bestimmen.

Von diesem Kern des Unternehmensimages wird angenommen, dass er in ganz besonderer Weise mit anderen Einstellungen der Zielgruppen, wie Sympathie, Identifikation oder Verhaltensabsichten, zusammenhängt. Zudem ist davon auszugehen, dass die Unternehmenspersönlichkeit bei verschiedensten Unternehmen und Zielgruppen auf denselben Dimensionen abgebildet ist und somit den Vergleich verschiedenster Unternehmen und eine integrierte Steuerung des Images bei unterschiedlichsten Zielgruppen ermöglicht. Auch hier ist wieder die Analogie zur ‚wahrgenommenen‘ Persönlichkeit bei Menschen gegeben, die diese für Mitmenschen auf den verhaltensrelevanten Dimensionen erst vergleichbar und damit berechenbar macht.

Die Unternehmenspersönlichkeit kann somit zumindest als klar definierter Bestandteil, wenn nicht sogar zentraler und generalisierbarer Kern des Unternehmensimages, verstanden werden.

2.3.4 Die Corporate Identity

Als eine wesentliche Bedingung für das Unternehmensimage wird häufig die Corporate Identity angeführt (vgl. KELLER, 2003, S. 384 ff.). Darunter wird die Art und

¹¹ Genau genommen überlappen sich beide Konstrukte, da das Image ja nicht immer mit der Marke verknüpft sein muss und somit auch außerhalb des Bereichs der Unternehmensmarke liegen kann.

Weise verstanden, wie sich das Unternehmen präsentiert.¹² Mittlerweile wird dieser Begriff zunehmend durch die Bezeichnung Corporate Branding ersetzt (BALMER, 1998).

Ebenso wie die Corporate Identity eine wesentliche Stellschraube für das Unternehmensimage ist, so ist sie auch eine Stellschraube für die Unternehmenspersönlichkeit. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Art und Weise wie sich ein Unternehmen präsentiert - etwa durch sein Verhalten -, Auswirkungen auf die Einstellungen der Zielgruppen hat (siehe dazu Abbildung 11 auf Seite 39). Je nach dem, wie sich das Unternehmen präsentiert, wird es dann auch die Einstellungen der Zielgruppen prägen.

So kann die Corporate Identity letztendlich als eine wichtige Einflussgröße - auf der physikalischen Ebene der Wirklichkeit - auf die Unternehmenspersönlichkeit betrachtet werden und ist daher als Konstrukt grundverschieden.

2.3.5 Die Corporate Reputation

Der Begriff der Corporate Reputation hat sich in jüngerer Zeit in der Praxis verbreitet. Treibend sind dabei Abteilungen, die mit ‚public affairs‘, ‚corporate communications‘ oder PR bezeichnet werden und die sich mit der Einstellung zahlreicher Stakeholdergruppen, weit über den klassischen Kunden¹³ hinaus, beschäftigen.¹⁴

Es handelt sich also nicht um einen primär wissenschaftlich geprägten Begriff. Deshalb muss er in seiner Bedeutung auch indirekt über den Sprachgebrauch erschlossen werden. Unter Corporate Reputation wird im Allgemeinen verstanden, wie ein Unternehmen bewertet wird (vgl. FOMBRUN, 2002, S. 4) aber auch bewusst betont, dass es sich um einen Multi-Stakeholder-Ansatz handelt (vgl. DAVIES et al., 2003, S. 61, WIEDMANN & BUXEL, 2004). Das bedeutet, aus dem breiten Bereich des Unternehmensimages wird überwiegend derjenige Teil herausgegriffen, der Bewertungen umfasst - also evaluative Aspekte von Einstellungen betont. Rein beschreibende Assoziationen werden vom Konstrukt der Corporate Reputation eher ausgeklammert.¹⁵ Ebenso wie der Ruf einer Person in der Umgangssprache mehr über die Bewertung einer Person durch das soziale Umfeld aussagt, als über die Persönlichkeit selbst, so zeigt die Corporate Reputation die Bewertung eines Unternehmens durch die Zielgruppen an.

Der Fokus ist damit ein wertorientierter: Es geht direkt darum, die Akzeptanz und Zustimmung zum Unternehmen zu messen, das Reputationskapital, den immateriellen Wert zu erfassen (vgl. FOMBRUN, 2002, S. 4).

Nichts desto trotz ist eine Abgrenzung zum Konstrukt des Unternehmensimages

¹² Mitunter wird darunter, von dieser Definition abweichend, auch das Unternehmensimage bei den Mitarbeitern verstanden (vgl. DAVIES et al., 2003, S. 61). Dies unterstreicht den Mangel an einheitlichen, spezifischen und operationalen Definitionen.

¹³ Die direkte Kommunikation mit den klassischen Kunden wird nach wie vor meist von der Marketingabteilung gehandhabt. Oft besteht eine mangelnde Integration der verschiedenen Abteilungen, die nach innen oder außen kommunizieren.

¹⁴ Hier sind vor allem Felder wie Krisenmanagement, kulturelles und soziales Engagement, Lobbyismus, Medienbeziehungen sowie Beziehungen zu Gewerkschaften und NGOs zu nennen.

¹⁵ Theoretisch ist diese Trennung klar, doch in der Praxis schwer durchführbar, da beinahe jede Assoziation eine bewertende Komponente enthält oder zumindest eine Ursache dafür darstellen kann.

schwer und die praktische Notwendigkeit der Corporate Reputation als neues Konstrukt erscheint insbesondere wegen der unterschiedlichsten Definitionen fragwürdig. So gebrauchen einige Autoren die Corporate Reputation auch als Synonym für Unternehmensimage (VAN RIEL & BALMER, 1997).

Im Gegensatz zur Corporate Reputation betont die Unternehmenspersönlichkeit ‚rein‘ deskriptive Aspekte von Einstellungen. Solche deskriptiven Aspekte von Einstellungen zu Unternehmen - wie etwa die soziale Kompetenz - können aber durchaus evaluative Aspekte von Einstellungen zu Unternehmen - wie etwa die Sympathie gegenüber einem Unternehmen - beeinflussen.

Unternehmenspersönlichkeit kann damit zusammenfassend als eine wesentliche Einflussgröße auf die Corporate Reputation gesehen werden. Je nachdem, wie die Dispositionen des Unternehmens erlebt werden, erfolgt auch die Bewertung des Unternehmens.

2.3.6 Der Markenwert

Unter Markenwert wird eine Gruppe von Eigenschaften verstanden, die mit einer Marke verbunden sind und den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung für das Unternehmen und/oder die Kunden beeinflussen (übersetzt von Verf. nach AAKER, KUMAR & DAY, 2004, S. 679). Der Begriff Kunde ließe sich noch allgemein auf Stakeholder ergänzen. Zudem kann der Begriff Markenwert natürlich auch auf Marken, die sich auf Ideen oder Organisationen beziehen, angewendet werden.

Je nach Kontext herrschen eine ganz unterschiedliche Perspektive und ein anderes Verständnis von Wert vor. So haben für einen Kunden eventuell ganz andere Eigenschaften einer Marke einen Wert als für einen Mitarbeiter. Deshalb werden unter Markenwert auch ganz verschiedene Eigenschaften verstanden. Dabei wird ganz bewusst der reine Bereich der Einstellungen verlassen und auch andere Inhalte wie Patente, Markenrechte oder der Goodwill an der Börse werden dazugezählt.

Diese kurze Betrachtung macht bereits klar, dass es sich bei dem Begriff Markenwert um etwas von der Unternehmenspersönlichkeit Grundverschiedenes handelt. Einerseits ist der Begriff wesentlich umfassender, da er auch Produkte, Dienstleistungen und anderes, was mit einer Marke verbunden ist oder werden kann, beinhaltet. Zudem sprengt die Perspektive den Bereich der Einstellungen. Auf der anderen Seite ist der Begriff Markenwert auch enger als Unternehmenspersönlichkeit definiert, da er sich nur um den reinen Wert kümmert. Voraussetzungen, wie sie etwa im deskriptiven Bereich der Einstellung zu Unternehmen liegen, werden nicht entsprechend berücksichtigt.

Zusammenfassend lässt sich zur Beziehung der Unternehmenspersönlichkeit zum Markenwert sagen, dass die Unternehmenspersönlichkeit - sofern sie sich empirisch erhärten lässt - ein wichtiger Einfluss auf den Markenwert sein kann. Sie ist aber keinesfalls mit dem Markenwert gleichzusetzen.

2.3.7 Die Unternehmenskultur

Wird Unternehmenskultur im Sinne von JACQUES verstanden als die Art und Weise des Denkens und Handelns im Unternehmen, wie sie mehr oder minder stark von allen Mitgliedern geteilt wird (vgl. v. ROSENSTIEL, 2003, S. 377), ist eine Nähe zum Begriff der Persönlichkeit unverkennbar. Die geteilte Art und Weise des Denkens und

Handeln entspricht stark den Verhaltensdispositionen eines Menschen, wie sie in aktuellen Persönlichkeitstests gemessen werden. So verstehen die meisten wissenschaftlichen Definitionen unter Persönlichkeit ein individuelles, relativ überdauerndes und stabiles Verhaltenskorrelat (vgl. SCHNEEWIND, 1996, S. 46).¹⁶ Noch deutlicher wird die Beziehung zwischen Kultur und Persönlichkeit bei eher praxisnahen Definitionen, wie ‚Culture is the way things are done around here.‘ (vgl. ROBBINS, 2003, S. 523). Mit einiger Berechtigung ließe sich somit sagen, dass Kultur, so wie sie von vielen definiert wird, die Persönlichkeit eines sozialen Aggregats darstellt.

Die meisten Definitionen von Kultur beinhalten ein System an von den Mitgliedern geteilten Inhalten, das eine Organisation von anderen differenziert (vgl. ROBBINS, 2003, S. 525). Damit ist Unternehmenskultur - wie auch der Begriff Persönlichkeit - sehr breit definiert. Nur geht es hier um Differenzen zwischen Unternehmen und nicht zwischen Personen. In den oft extrem unterschiedlichen Ansätzen zur Analyse spiegelt sich die breite Definition der Unternehmenskultur wider. So unterscheidet SCHEIN (1985) etwa den sichtbaren Bereich der Artefakte und Schöpfungen, den bewussten Bereich der Werte und den davor gelagerten unbewussten Bereich der grundlegenden Annahmen. - Ähnlich könnte auch die Persönlichkeit eines Menschen beschrieben werden.

Der bedeutsamste Unterschied der Unternehmenspersönlichkeit zur Unternehmenskultur ist hier wohl, dass Unternehmenspersönlichkeit auf der Ebene der Einstellungen sämtlicher Stakeholder zum Unternehmen definiert ist. Unternehmenskultur wird dagegen auch stark auf der Ebene der physikalischen Gegebenheiten definiert. Einstellungen finden zudem meist nur bei den Mitgliedern der Organisation Beachtung.

Verwunderlich ist hier, dass viele Ansätze versuchen, die Kultur indirekt in ihren oft symbolischen Äußerungen und Erscheinungen zu erschließen - eine direkte Analyse der Verhaltensdispositionen wird dagegen nicht angestrebt. Dagegen haben Persönlichkeitstests bei Menschen direkt versucht, Dispositionen von Erleben und Handeln zu messen.

Mittlerweile gibt es auch zunehmend Ansätze, die Unternehmenskultur aus der Sicht der Mitglieder des Unternehmens beschreibend erheben. - Eine konstruktivistische Perspektive hält Einzug. Dabei hat sich gezeigt, dass verschiedenste Personen auf unterschiedlichen Ebenen der Hierarchie Unternehmen auf ähnlichen Basisdimensionen beurteilen (MEYERSON & MARTIN, 1987). Noch interessanter in diesem Zusammenhang ist eine evidente Ähnlichkeit ermittelter Dimensionen der Unternehmenskultur mit Dimensionen der menschlichen Persönlichkeit (O'REILLY, CHATMAN, & CALDWELL, 1991).

Zusammenfassend wird klar, dass auch ein bedeutender Unterschied der Unternehmenspersönlichkeit zur Unternehmenskultur besteht. Insbesondere erstreckt sich der Bereich der Unternehmenskultur weit über den der Einstellungen zum Unternehmen hinaus. Auf der anderen Seite zählen die Einstellungen externer Stakeholdergruppen nicht zum Bereich der Unternehmenskultur und bleiben hier meist ganz unbeachtet.¹⁷ Auch hier ist also festzustellen, dass der Begriff einerseits in vielen Aspekten weiter als die Unternehmenspersönlichkeit, andererseits in zahlreichen Bereichen wieder enger definiert ist.

¹⁶ Das verwundert nicht, da ein zentrales Aufgabenfeld der Persönlichkeitspsychologie die Identifikation und die Messung interindividueller Differenzen ist und diese meist erst im Zusammenhang mit Erleben und Verhalten Relevanz erhalten.

¹⁷ Zunehmend beginnen sich Forscher und Praktiker für Fragen wie die Zusammenhänge von Unternehmenskultur und Kundenzufriedenheit zu interessieren. (vgl. ROBBINS, 2003, S. 539 ff.)

2.4 Notwendigkeit eines neuen Konstruktes

Nicht selten werden aus unterschiedlichsten Motiven heraus neue Konstrukte benannt, die im Grunde dasselbe wie bereits vorhandene beinhalten. Teilweise findet dies sogar innerhalb derselben Disziplin statt. So erscheint die Frage berechtigt, ob es sinnvoll ist, fortwährend neue Konstrukte wie Corporate Brand, Unternehmensimage oder Corporate Reputation auf den Markt zu werfen oder ob es nicht eher angebracht ist, zunächst die vorhandenen Konstrukte präzise und klar zu definieren.

Es gilt also mit Bedacht zu prüfen, ob tatsächlich ein neues Konstrukt notwendig ist oder ob eventuell vorhandene für den anvisierten Bereich Geltung beanspruchen können.

Vor dem Hintergrund der Beziehungen zu verwandten Konstrukten wird deutlich, dass sich keines der anderen Konstrukte mit dem Geltungsbereich der Unternehmenspersönlichkeit ausreichend deckt. Auch erscheint es angebracht, im Umfeld verwaschener Begriffe wie Unternehmensimage oder Corporate Reputation ein präzise definiertes und klar operationalisierbares Konstrukt zu platzieren. Es ist für Wettbewerbsanalysen sinnvoll, wenn verschiedene Unternehmen auf den gleichen zentralen Einstellungsdimensionen verglichen werden können, was bei den vielfältigen Operationalisierungen der vorhandenen schwammigen Konstrukte bisher kaum möglich war. Auf der anderen Seite herrscht der Bedarf in der Praxis, die verschiedenen Perspektiven von Kunden, Mitarbeitern, Investoren und anderen integriert betrachten und führen zu können. Es erscheint also durchaus sinnvoll und gerechtfertigt, ein neues Konstrukt einzuführen.

So hat die Unternehmenspersönlichkeit durch die Beachtung verschiedener relevanter Zielgruppen, die Anwendbarkeit bei vielen Unternehmen und die zentrale Stellung in der Einstellung zu Unternehmen ein starkes integratives Potenzial. Sie kann so helfen, die oft unterschiedlichsten ‚Baustellen‘ wie Unternehmenskultur, Organisationsklima, Markenführung und Corporate Identity koordiniert auszurichten. Zudem lässt sie sich präzise definieren und operationalisieren und verliert sich nicht in einer überdehnten Bedeutung wie etwa das Unternehmensimage.

Das bedeutet jedoch nicht, dass die anderen Konstrukte nicht relevant sind: Sie stellen ihrerseits wichtige Aspekte, Wirkungsbereiche und Einflussgrößen der Unternehmenspersönlichkeit dar. Doch zeigt bereits dieser kurze Überblick, dass eine präzise und operationale Definition dieser Konstrukte für eine systematische Forschung dringend notwendig ist. Die Psychologie ist aufgerufen, sich insbesondere mit ihrem methodischen Wissen einzubringen.¹⁸

¹⁸ Ein Problem im Feld zwischen Anwendung und Wissenschaft ist, dass die Praxis oft nach neuen Begriffen und Konzepten verlangt. Auch geht es manchen Autoren nicht primär um wissenschaftliche Forschung, sondern um Akzeptanz und Aufmerksamkeit in der Praxis. Verkaufsargumente stehen dann im Vordergrund und verleiten zur Bildung neuer und oftmals überflüssiger Begriffe, um sich zu positionieren. Zudem verselbstständigen sich Begriffe, die aus der Wissenschaft in die Praxis gelangen und werden mitunter verwaschen oder verändern ihren Bedeutungsgehalt. Es besteht also durchaus ein Dilemma für die Angewandte Psychologie zwischen Kommunikation mit der Praxis und Transfer von Wissen auf der einen Seite und systematischer Definition und Forschung auf der anderen Seite.

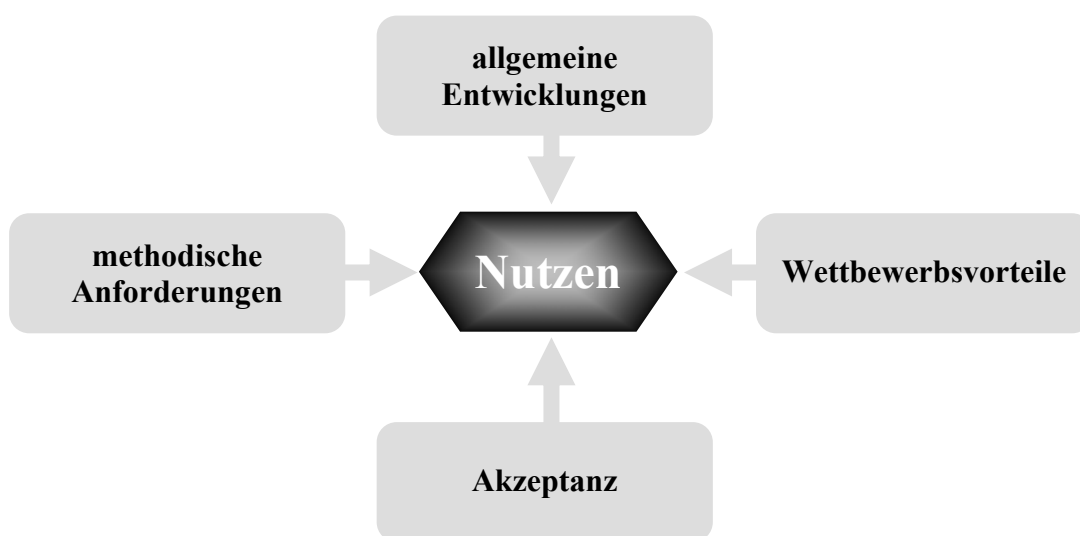
3 Praktischer Hintergrund und Nutzen

Für eine angewandte Wissenschaft wie die Wirtschaftspsychologie stellt sich immer die Frage nach dem praktischen Umfeld, in dem die Forschung Nutzen bringen soll. Das gilt auch für das Konstrukt der Unternehmenspersönlichkeit.

Insbesondere vier Aspekte sind entscheidend für den praktischen Nutzen in der Anwendung.

- Es stellt sich zunächst die Frage nach **allgemeinen Entwicklungen** im Umfeld und innerhalb von Unternehmen und deren Beziehung zur Unternehmenspersönlichkeit. Aus diesen Trends lässt sich die aktuelle Bedeutung des Konstruktes erfassen und die zukünftige Relevanz abschätzen - der ‚Markt‘ für die Forschung wird ersichtlich.
- Zudem ist die Beziehung zu **konkreten Wettbewerbsvorteilen** in der Praxis zu klären. Unabhängig von der Bedeutung allgemeiner Entwicklungen sind natürlich diese konkreten Wettbewerbsvorteile der entscheidende Maßstab, an dem ein Konstrukt, das Nutzen in der Praxis für Unternehmen bringen will, zu messen ist.
- Neben den allgemeinen Entwicklungen und konkreten Wettbewerbsvorteilen ist die **Akzeptanz in der Praxis** eine entscheidende Bedingung für den dortigen Nutzen. Konzepte die abgelehnt werden, haben naturgemäß erst gar keine Chance Nutzen zu erbringen.
- Darüber hinaus stellt sich die Frage nach den **methodischen Anforderungen**, die für einen Einsatz in der Praxis gegeben sein müssen. Noch stärker als in der Wissenschaft sind hier unter anderem ökonomische Rahmenbedingungen zu beachten. Gelingt es nicht, diesen methodischen Anforderungen gerecht zu werden, kann kein praktischer Nutzen erfolgen.

Abbildung 4: Wichtige Voraussetzungen für Nutzen in der Anwendung



Es ist also wichtig, diese Voraussetzungen für praktischen Nutzen zu prüfen. Zunächst sollen dabei allgemeine Entwicklungen der Umwelt von Unternehmen und innerhalb von Unternehmen betrachtet werden.

3.1 Veränderung der Rahmenbedingungen für Unternehmen

Das Konstrukt der Unternehmenspersönlichkeit und seine Relevanz als immaterieller Unternehmenswert stehen im engen Kontext von Veränderungen in den Unternehmen und ihrer Umwelt. Die zentrale Frage ist: Werden Einstellungen zu Unternehmen in Zukunft noch bedeutsamer?

Das Beachten von **Veränderungen** im **Umfeld** und **innerhalb** von **Unternehmen** ist die Basis, um Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Nur Organisationen, die relevante Entwicklungen rechtzeitig erkennen, in ihrer Entwicklung vorhersagen können und darauf reagieren, werden ihr Überleben und Wachsen nicht dem Zufall überlassen. Wer die Zeichen der Zeit nicht lesen kann oder falsch deutet, wird nicht lange bestehen und überlässt seinen Platz besser angepassten Organismen.

Ebenso wie Unternehmen ist auch eine angewandte Wissenschaft wie die Wirtschaftspsychologie im Wandel der Zeit eingebettet. Um Antworten für die Anwendung geben zu können, bedarf es einer parallelen Entwicklung zur Wirklichkeit in der Praxis. Gute Antworten von gestern können heute falsch sein und was heute gilt, mag in der Anwendung von morgen nicht bestehen.

Es gilt daher, die allgemeinen Entwicklungen in den Rahmenbedingungen von Unternehmen in den Kontext der Wirtschaftspsychologie zu stellen und die Bedeutung für das Konstrukt der Unternehmenspersönlichkeit darzustellen.

Hier soll selbstverständlich keine umfassende Beschreibung sämtlicher wichtigen sozialen, mikro- und makroökonomischen, technischen und politischen Variablen im internationalen Kontext gegeben werden. Doch soll der Blick auf einige im Kontext dieser Arbeit besonders relevante Entwicklungen gerichtet werden. Herausforderungen, die sich daraus ergeben, werden dargestellt und in Zusammenhang mit wirtschaftspsychologischen Fragestellungen gebracht.

Wegen der Selektion der besser angepassten Unternehmen und der aktiven Anpassung von Unternehmen an sich ändernde Bedingungen sind Veränderungen im Umfeld und innerhalb von Unternehmen eng miteinander verwoben. Es handelt sich um eine wechselseitige Beeinflussung, in der auch Unternehmen ihre Umwelt - etwa durch Verlagerungen von Arbeitsplätzen oder Produktinnovationen - beeinflussen. Der besseren Übersichtlichkeit halber werden dennoch zunächst getrennt Veränderungen in der Umwelt der Unternehmen geschildert, um dann zu den internen Veränderungen überzuführen.

Anschließend wird auf die Auswirkungen der Trends auf die Bedeutung von Einstellungen zu Unternehmen und damit der Unternehmenspersönlichkeit eingegangen.

3.1.1 Veränderungen in der Unternehmensumwelt

Im Umfeld der Unternehmen finden zahlreiche Entwicklungen statt, die sich massiv auf die Art und Weise der Unternehmensführung auswirken und neue wirtschaftspsychologische Herausforderungen stellen. Einige besonders weit reichende sollen dargestellt werden.

3.1.1.1 Weltweite Märkte und internationaler Wettbewerb

Transportmöglichkeiten, Öffnung von Märkten und internationale Abkommen bewirken eine zunehmende Internationalisierung des Wirtschaftslebens (vgl. KOTLER et al., 2001, S. 154 ff.). Einerseits sind ehemals nationale Konzerne in immer mehr Ländern aktiv, zum anderen müssen sie sich dem Wettbewerb der internationalen Konkurrenz auf den angestammten Märkten stellen. Multinationale Konzerne wachsen heran und stehen vor neuen Herausforderungen: Die gesamte Wertschöpfungskette muss international integriert werden. Es gilt, die Vorteile unterschiedlichster Standorte zu erkennen und in einem sinnvollen Gesamtkonzept zu nutzen. So empfiehlt es sich beispielsweise, die Forschung und Entwicklung für Mobilfunkprodukte in Leadmarkets wie Europa oder Asien anzusiedeln, um vom führenden Umfeld zu profitieren.

Das wirft neue wirtschaftspsychologische Fragestellungen auf und verändert die Relevanz bereits vorhandener. So bewirkt die zunehmende Konkurrenz einen immer stärkeren Druck zur Dynamik und Veränderung: Effizienz, Innovation, Kreativität und Organisationsentwicklung bekommen einen immer höheren Stellenwert.

Eine internationale Wertschöpfungskette, die verschiedenste Standortvorteile berücksichtigt, eröffnet neue Horizonte bei Personalauswahl sowie bei der Entwicklung, Verlagerung und dem Auf- und Abbau von Organisationen.

Auch die Präsenz auf vielen Märkten bringt neue Aspekte: international integrierte Kommunikation und weltweite Markenführung, Kundenbindung und Produktentwicklung für verschiedenste Kulturen; Dienstleister im B2B¹⁹-Bereich müssen international ihre Kunden versorgen können und sich an deren Flexibilität anpassen; Neue Formen der Zusammenarbeit, Vernetzung und Beziehung werden erforderlich.

Die wirtschaftspsychologischen Herausforderungen sind hier so vielfältig wie die Entwicklungen selbst: Es gilt, zu Innovation und Flexibilität, weltweitem Personalmanagement und internationalen Marktaktivitäten Lösungen zu finden.

3.1.1.2 Einfluss der Finanzmärkte

Die Geschichte des Neuen Marktes an der Frankfurter Börse zeigt eindrucksvoll, wie die Erschließung von finanziellen Ressourcen Unternehmen innerhalb kürzester Zeit gigantisch anwachsen lassen kann. Ebenso zeigt sich der rasche Verfall bei Entzug der finanziellen Ressourcen. Als Beispiel für viele kann hier das Unternehmen EM-TV angeführt werden.

Kapital entscheidet durch Übernahmen zunehmend über Gedeih und Verderb selbst großer Konzerne. AOL konnte so dank entsprechenden Kapitals den größten Medienkonzern, Time Warner Inc., übernehmen. Daimler-Benz übernahm Chrysler und muss sich nun weiter seinerseits vor Übernahmeangeboten finanzstarker anderer Konzerne

¹⁹ Abk. für Business to Business.

fürchten. Investoren und Analysten haben so entscheidenden Einfluss auf die Überlebensfähigkeit von Unternehmen.

Orientierung am Shareholder-Value ist eine Reaktion der Konzerne auf diese Rahmenbedingungen. Dabei ergeben sich zahlreiche wirtschaftspsychologische Herausforderungen. Es gilt, das oftmals irrationale, sprunghafte, mitunter euphorische oder panische Verhalten von Investoren zu verstehen und zu steuern. Beziehungen zu Investoren, Vertrauen und Erfolgserwartungen sind mit marktpsychologisch fundierten Strategien zu führen. Eine immer zentralere - und bisher psychologisch eher wenig erforschte - Stakeholdergruppe ist zu erschließen.

3.1.1.3 Knappheit der Talente

Um im zunehmenden Wettbewerb zu überleben, ist das Gewinnen und Binden der besten Köpfe für Unternehmen wichtiger als je zuvor (vgl. z.B. ROBBINS, 2003, S. 17). Eine immer schnellere technische Entwicklung, zunehmende Automatisierung und schnellere Produktentwicklungszeiten verlangen immer mehr von den Beschäftigten. Auf der anderen Seite können immer mehr Tätigkeiten automatisiert bzw. abgebaut werden. Tätigkeiten mit niedrigem Anspruch an Qualifikation werden so durch Tätigkeiten mit einem hohen Anspruch an die Qualifikation der Mitarbeiter ersetzt. Der Bedarf an gut ausgebildetem Personal ist groß. Auch das ständig wachsende Bildungsniveau in der Bevölkerung reicht nicht zur Deckung aus. In Industriestaaten wird diese Knappheit zudem durch demographische Entwicklungen, insbesondere niedrige Geburtenraten, gefördert. Unternehmen, die am attraktivsten für die besten Mitarbeiter sind, haben vor diesem Hintergrund bessere Chancen im Wettbewerb.

Wirtschaftspsychologische Herausforderungen sind insbesondere High-Potentials anzuziehen und die vorhandenen zu binden. Personalmarketing und Mitarbeiterzufriedenheit bekommen einen neuen Stellenwert. Eine zusätzliche Aufgabe ist die Weiterentwicklung und Pflege der vorhandenen hochqualifizierten Mitarbeiter.

3.1.1.4 Zunehmende Vernetzung von Unternehmen

Eine Bewegung hin zu organischen Organisationsstrukturen, fortgesetztes Outsourcing von Bereichen und internationale Aktivitäten führen zu einer zunehmenden Vernetzung der Unternehmen mit anderen Organisationen. So erweitert speziell die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit die interorganisationalen Netzwerke. Mittlerweile ist der B2B-Bereich weitaus größer als der B2C²⁰-Bereich und wächst weiterhin schnell an (vgl. z.B. KOTLER et al., 2001, S. 233 ff; FILL, 2002, 360 ff.). Zudem sind viele Produkte gar nicht mehr von einzelnen Unternehmen zu stellen, sondern werden von Konsortien bereitgestellt. Dies zeigt sich etwa im Rüstungssektor bei Gemeinschaftsprojekten wie dem neuen Radpanzer der Bundeswehr ‚Puma‘, bei der Lufttankerflotte der British Airforce oder beim Eurofighter. Auch in anderen Bereichen wie der zivilen Luftfahrt mit Airbus, dem Handymarkt mit Sony-Ericsson oder der Computerindustrie mit Fujitsu-Siemens besteht ein Trend zu Kooperation und Joint Ventures.

Rohstofflieferanten, Entwickler, Produzenten und Vertriebsorganisationen bilden darüber hinaus Superorganisationen, um ihre gemeinsamen strategischen Interessen besser verfolgen zu können. Mitunter organisieren sich ganze Kanäle auf dem Weg

²⁰ Abk. für Business to Consumer.

zum Konsumenten: Die Vertriebspartner und der Handel bekommen zunehmend Aufmerksamkeit von den produzierenden Unternehmen (vgl. FILL, 2002, S. 233 ff.), um die Endverbraucher besser erreichen zu können.

Alle diese Punkte zeigen die gesteigerte Interaktion und Vernetzung von Unternehmen. Diese Bedingungen verlangen von Unternehmen zunehmend die Fähigkeit, schnell und effektiv mit anderen Organisationen zu kommunizieren und sich bei diesen entsprechend zu positionieren. Es ist überlebensnotwendiger denn je, Beziehungen zu bilden und aufrecht zu erhalten. Konzepte wie das Relationship-Marketing aus dem B2C-Bereich müssen nicht nur auf den B2B-Bereich, sondern auf das gesamte Netzwerk, in das die jeweiligen Unternehmen eingebunden sind, ausgedehnt werden.

Diese Netzwerke und Beziehungen beruhen ihrerseits auf Interaktion und daher auf Dialogen. All das ist nicht denkbar ohne eine einheitliche und fokussierte Kommunikation mit möglichst wenig ‚Störgeräuschen‘, Dissonanzen und Verlusten. Mindestens ebenso wichtig wie die Übermittlung ist dabei auch die Fähigkeit zur Aufnahme von Information. Dieser Kontext definiert auch entsprechende Herausforderungen für die Wirtschaftspsychologie.

3.1.1.5 Anwachsen des Dienstleistungsbereiches

Im Jahr 2004 waren laut statistischem Bundesamt in Deutschland über 70 Prozent der Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor beschäftigt. In den USA waren es bereits 2002 über 80 Prozent (vgl. ROBBINS, 2003, S. 18). Damit setzt sich der Trend von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft fort. Gerade im Dienstleistungsbereich ist die Person dessen, der die Leistung erbringt, besonders wichtig für die Kundenzufriedenheit und die Positionierung des Unternehmens. Anders als etwa bei Konsumgütern kommt der Kunde hier in direkten Kontakt mit den Mitarbeitern des Unternehmens. Durch die Immaterialität und häufig schwere Überprüfbarkeit der Qualität der Leistung kommt es in starkem Maß auf Vertrauen und Kundenbeziehungen an. Produkt und Organisation verschmelzen und die Einstellung zum Unternehmen wird damit umso bedeutsamer.

Gestaltung von langfristigen Kundenbeziehungen, Vertrauen und Positionierung gesamter Unternehmen stellen eine zentrale wirtschaftspsychologische Herausforderung in diesem Bereich dar. Besonders wichtig sind hier die Personalauswahl und die Kommunikation, die bei Dienstleistern über den Mitarbeiter als zentralen Kundenkontaktpunkt erfolgt.

3.1.1.6 Technische Entwicklung

Technische Innovationen wie Computer und das Internet verändern rasch die Bedingungen der Unternehmensführung und neue Technologien verändern die gesamte Wertschöpfungskette.

- Die **Produktion** wird durch technische Einflüsse verändert. Produkte können sich immer weniger durch technische Merkmale unterscheiden, diese werden zunehmend zum reinen ‚Hygienefaktor‘. So erhielten bereits 1994 in 102 von Stiftung Warentest beurteilten Produktbereichen über 85 Prozent der Produkte mindestens die Note Gut (FANDERL, HÖLSCHER & HUPP, 2003). Innovationen können darüber hinaus immer schneller nachgeahmt werden und die Qualität der Angebote nähert sich an.
Möglichkeiten zur Differenzierung sind zunehmend im psychologischen Bereich

der Einstellungen von Kunden zu finden und Wettbewerbsvorteile finden sich immer häufiger in den Beziehungen zu Kunden.

- Etablierte **Produkte** wie z.B. Vinylplatten oder Röhrenmonitore werden durch neue Angebote wie CDs und LCD-Monitore ersetzt. Unternehmen, die nicht rechtzeitig reagieren, gehen im Wettbewerb unter (vgl. z.B. KOTLER et al., 2001, S. 135 ff; ROBBINS, 2003, S. 20).
- Das Internet hat die Gestaltung der **Geschäftsbeziehungen** insbesondere zwischen verschiedenen Unternehmen aber auch zwischen Unternehmen und Konsumenten revolutioniert (vgl. KOTLER et al., 2001, S. 19 ff. und S. 253 ff.; ROBBINS, 2003, S. 459 ff.). Das führt in dieser Hinsicht zu einer steigenden Transparenz der Märkte. So verliert etwa der klassische Einzelhandel rasch an Bedeutung für Information und Distribution. Die meisten Produkte lassen sich wesentlich kostengünstiger von Onlineanbietern beziehen - Informationen bequem von zuhause im Internet abrufen. Faktoren wie geographische Nähe und ein engmaschiges Filialnetz werden zudem für viele Angebote irrelevanter. So offenbart etwa die Krise von Karstadt-Quelle auch ein zu langsames Reagieren auf diese Veränderungen.

Insgesamt stellen besonders technische Entwicklungen etablierte Prozesse immer häufiger in Frage und das nach immer kürzerer Zeit: Unternehmen sind unter Veränderungsdruck.

Wirtschaftspsychologische Herausforderungen sind, insbesondere Trends und Entwicklungen außerhalb des Unternehmens zu erkennen und aufzugreifen, Kreativität und Innovation im Unternehmen zu fördern, Organisationen flexibel und dynamisch zu gestalten, damit sie sich schnell an neue Entwicklungen anpassen können sowie die dafür nötigen Veränderungsprozesse durchzuführen.

3.1.1.7 Veränderungen bei den Endverbrauchern

Auch bei den Endverbrauchern und in der Beziehung mit ihnen finden starke Veränderungen statt.

- **Information Overkill** ist eines der Schlagwörter, welches die zunehmende Überflutung mit Kommunikation beschreibt. Immer mehr Unternehmen investieren in Kommunikation auf immer mehr Plattformen. Werbung findet sich im U-Bahnhof auf dem Fußboden und den Wänden, auf der anfahrenen U-Bahn, LCD-Displays, Kleidung und Ausrüstung der Fahrgäste, in der Lektüre und mittlerweile auch auf den Tunnelwänden, damit nicht einmal ein Blick aus dem Fenster ungenutzt bleibt. So stieg etwa die Zahl der Werbespots im deutschen Fernsehen allein von 0,45 Millionen 1992 auf 2,5 Millionen 2002 (FANDERL et al., 2003). Dieses Prasseln überfordert die Aufnahmefähigkeit der Zielgruppen und die Kommunikation der Unternehmen geht leicht im Rauschen dieses Sturms unter.
- Auch eine wachsende **Fragmentierung von Medien** und damit des Medienkonsums trägt ihren Teil zur erschwerten Erreichbarkeit der Konsumenten bei (vgl. FILL, 2002, S. 15). Wo einstmals ein Fernsehsender, dann wenige eine große Reichweite sicherten, konkurrieren mittlerweile hunderte um die Aufmerksamkeit der Zuschauer. Eine parallele Entwicklung zeigt sich bei Radiosendern, Zeitungen und Zeitschriften. Vorhandene Angebote differenzieren sich aus und immer neue betreten den Markt. Technische Entwicklungen wie Kabelfernsehen, Satellitenkommunikation, digitales Fernsehen und Radio sowie das Internet leisten dieser Entwicklung stetig Vorschub.

- Die **Zielgruppen** selbst scheinen sich zunehmend in Verhalten und Ansprüchen zu unterscheiden und immer schneller zu **verändern** (vgl. FILL, 2002, z.B. S. 15). Freizeitaktivitäten werden immer vielfältiger und Trends und Zugehörigkeiten zu Subkulturen können sich schnell ändern. Das erschwert eine Segmentierungen von Konsumenten und verringert deren Zuverlässigkeit und Halbwertszeit.
- Weltweite Märkte, technische Entwicklung und zunehmender Wettbewerb mit immer kürzeren Lebenszyklen der Angebote führen auch zu einer steigenden **Komplexität des Alltags**. So wie die Zusammensetzung, Struktur und bloße Anzahl der Angebote aufblüht, nimmt die Unterscheidbarkeit - etwa durch technische Unterschiede - ab (vgl. FILL, 2002, z.B. S. 13). Bei den Konsumenten gewinnen daher symbolische Produkteigenschaften gegenüber praktisch-nützlichen immer mehr die Oberhand (FOURNIER, 2000). Multioptionales Konsumverhalten, zunehmende Low-Involvement Entscheidungen und abnehmende Kundentreue sind die Konsequenzen, mit denen sich viele Unternehmen konfrontiert sehen.

Die Antworten der Unternehmen auf diese Veränderungen sind vielfältig:

- Klassische Massenkommunikation ist ungeeignet, fragmentierte Zielgruppen über fragmentierte Medien zu erreichen. Daher **sinkt der Anteil klassischer Kommunikation**. Der Anteil von PR, Promotion, persönlichem Vertrieb, Direktmarketing²¹ und Sponsoring nimmt zu.
Fokussierte Angebote und Kommunikation sollen enge Kundensegmente bedienen und binden. Gerade für die individuelle Ansprache und den Aufbau eines Dialoges - was in einer Beziehungsperspektive besonders wichtig ist - eignen sich internetbasierte Kommunikationsformen oftmals besser.
Das bedeutet nicht, dass klassische Werbung verschwindet. Aber sie wird fokussierter und ihr relativer Anteil am Gesamtetat nimmt ab. Letztendlich zeichnet sich eine Bewegung von intervenierender Kommunikation - wie etwa Fernsehwerbung - hin zu angeforderter Kommunikation - etwa ein elektronischer Newsletter - ab (vgl. FILL, 2002, S. 14 ff.).
- Eine Herausforderung ist es also, über fragmentierte Medien und viele neue Kommunikationsmittel die von Information-Overkill überfluteten Zielgruppen überhaupt zu erreichen und dann auch noch die gewünschte Botschaft zu übermitteln. Dafür sind nicht nur neue Plattformen für Kommunikation notwendig.
Bei den Kunden vermengen sich die verschiedensten Botschaften letztendlich in der Einstellung (vgl. v. ROSENSTIEL & NEUMANN, 2002, S. 122). Daher besteht ein verstärktes Bestreben der Unternehmen, eine einheitliche Kommunikation zu erreichen. **Integrierte Kommunikation** soll sicherstellen, dass die wenigen durchdringenden Botschaften wenigstens an einem Strang ziehen.
- Ein weiterer Versuch, der erschwerten Erreichbarkeit von Zielgruppen zu begegnen, ist die Verlagerung der Kommunikation von der Produkt- auf die Markenebene. Hier gibt es verschiedenste Ansätze von **Markenarchitekturen**, mit dem Ziel auf die Einstellung zu Angeboten auszustrahlen (vgl. AAKER & JOACHIMSTHALER, 2000, S. 95 ff.). Die Markenebene selbst kann sich dabei von der Produktmarke bis hin zur Dachmarke und Unternehmensmarke erstrecken. Unternehmensmarken bilden dabei meist die langlebigsten und wertvollsten Marken. Diesen Wert haben sie nicht zuletzt, weil sie die Glaubwürdigkeit der gesamten Kommunikation von Unternehmen beeinflussen.

²¹ Nach dem Motto: Der Kunde hat zwar dutzende Fernsehkanäle, aber nur einen Briefkasten.

- Zudem findet in vielen Bereichen eine Abwendung von rein transaktionsorientiertem Verkaufsdenken zu einer Perspektive **langfristiger Beziehungen** mit Kunden statt (vgl. z.B. KOTLER et al., 2001, S. 13 ff.). Sowohl im klassischen B2C-Bereich der Endverbraucher als auch im B2B-Bereich mit anderen Unternehmen findet Customer-Relationship-Management (CRM) wachsenden Zuspruch und bestimmt zunehmend das Handeln.

Für die Wirtschaftspsychologie ergeben sich insbesondere die Herausforderungen bei Aufbau und Pflege von Beziehungen zu Kunden, detaillierter Segmentierung der Zielgruppen, Integration von Kommunikation und Führung von Marken zu helfen. Andere Entwicklungen bei den Endverbrauchern, wie etwa demographische Entwicklungen (der Trend zum Singlehaushalt, Kinderlosigkeit oder die Alterung der Gesellschaft) oder das ‚neue Preisbewusstsein‘ stellen ebenfalls Herausforderungen für die Wirtschaftspsychologie dar.

3.1.2 Veränderung interner Strukturen und Prozesse

Auch im Inneren der Unternehmen finden sich Entwicklungen, die für die aktuelle und zukünftige Bedeutung der Unternehmenspersönlichkeit von Bedeutung sind. Viele dieser Entwicklungen sind abhängig von der dynamischen Umgebung der Unternehmen. So versuchen beispielsweise einige, durch Größe und Konzentration zu überleben. Andere wiederum versuchen schneller reagieren zu können, flexibler zu werden und sich auf enge Zielgruppen zu fokussieren.

Hier soll zunächst auf den Trend zu organischen Strukturen eingegangen werden.

3.1.2.1 Trend zu organischen Strukturen

Organische Unternehmensstrukturen nehmen im Vergleich zu klassischen mechanistischen Strukturen zu. Erscheinungsformen dieses Wandels sind etwa Matrixorganisationen, horizontale bzw. Teamstrukturen und virtuelle Organisationen²². Programmatisch zeigt sich dieser Trend in Maximalzielen wie etwa der von General Electric ausgerufenen ‚Boundaryless Organization‘.

Das Zunehmen organischer Strukturen hängt stark mit den veränderten **Bedingungen** im Umfeld zusammen. Insbesondere drei zentrale Aspekte sind anzuführen (DESS & BEARD, 1984; zusammenfassend ROBBINS, 2003, S. 443 ff.):

- Wandel und Dynamik,
- Komplexität und
- Kapazität.

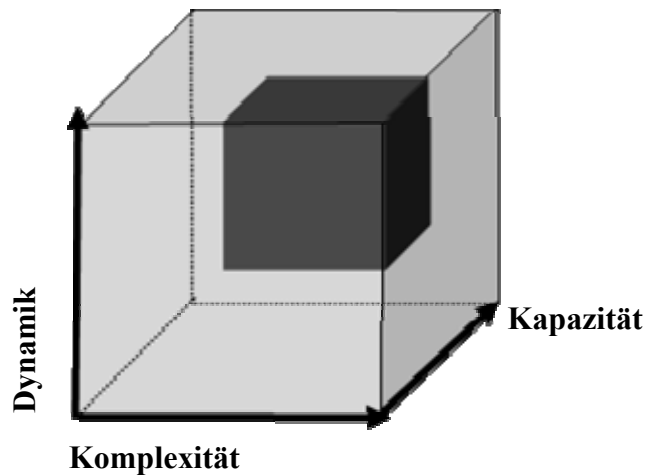
Dynamik bezieht sich auf die Geschwindigkeit und Unvorhersehbarkeit der Veränderung in der Umwelt. Komplexität bezieht sich auf die Heterogenität und Vielfältigkeit der Umwelt und Kapazität umfasst das Angebot an Ressourcen, die einer Organisation zur Verfügung stehen, sowie die Nachfrage und das Wachstum der Märkte einer Organisation.

Derzeit ist das Umfeld in den meisten Fällen durch eine Zunahme von Dynamik und Komplexität sowie eine Abnahme der Kapazität - etwa durch steigende Rohstoffpreise, verstärkten Wettbewerb und die speziell in Deutschland geringe Binnennachfrage - gekennzeichnet.

Je höher die Komplexität und Dynamik und je niedriger die Kapazität des Umfeldes sind, desto angepasster und überlebensfähiger sind aber organische im Vergleich zu mechanistischen Strukturen. Das ist insbesondere auf ihre schnellere Reaktions- und Veränderungsfähigkeit zurückzuführen.

²² Virtuelle Organisationen, auch als Netzwerkorganisationen bezeichnet, sind meist Ergebnis einer konsequenten Politik von Outsourcing und gleichzeitiger Konzentration auf wenige Kernkompetenzen. Produktion, Entwicklung oder andere zentrale Prozesse werden oft komplett ausgelagert. Unternehmen wie Dell oder Nike erscheinen nur noch dem Endverbraucher gegenüber als geschlossene Organisation und Marke.

Abbildung 5: Umweltbedingungen für organische Organisationsstrukturen



Organische Organisationsstrukturen zeichnen sich nach ROBBINS (2003, S. 440) durch folgende **Merkmale** aus:

- Dezentralisierung,
- wenig Formalisierung,
- starker Informationsfluss,
- funktionsübergreifende und hierarchieübergreifende Arbeitsgruppen sowie eine
- weite Leistungsspanne²³.

Mit der Zunahme der Teamarbeit nehmen gleichzeitig die funktionale Spezialisierung der Mitarbeiter und die funktionale Gliederung der Unternehmen ab. Autoritäre und lineare Befehlsketten werden zurückgedrängt durch freien Informationsfluss und stärkere Autonomie der Mitarbeiter.

Durch die fortschreitende Dezentralisierung und den Abbau von Grenzen zu Kunden und innerhalb der Organisation nimmt auch die organisationale Geschlossenheit ab. Wo ehemals geschlossene Organisationen und Gruppen Identität und Normen vermittelt haben und Formalisierung und Kontrolle Leitungsfunktion hatten, bedarf es nun anderer Mechanismen. Herausforderung für die Wirtschaftspsychologie ist es daher, neue Führungssysteme zu entwickeln. Da harte Kontroll- und Befehlsstrukturen zerfallen, ist Bedarf an Ansätzen, die Normen vermitteln, Zugehörigkeit definieren und intrinsisch Verhalten regulieren: Denn auch organische Strukturen müssen geführt werden.

²³ Die im Englischen „span of control“ genannte Leistungsspanne bezeichnet die Anzahl der Mitarbeiter, die einer Führungskraft durchschnittlich unterstellt sind.

3.1.2.2 Verschlankung von Unternehmen

Eng mit der Entwicklung zu organischen Strukturen einher geht die zunehmende Verschlankung von Unternehmen. Konzepte hinter Schlagwörtern wie **Verschlankung**, Konzentration auf Kernkompetenzen und Outsourcing, Downsizing, Rightsizing, Flattening oder Lean Organization führen alle nicht nur zu einem Abbau und Wechsel von Personal, sondern oft auch zu mehr Autonomie.

Der Prozess der Verschlankung zeigt sich insbesondere am sinkenden Anteil des mittleren Managements im Personal. In den USA macht diese Hierarchieebene zehn Prozent des Personals aber zwanzig Prozent der Entlassungen aus (vgl. GREENBERG & BARON, 2003, S. 20).

Eine treibende Kraft dahinter ist der zunehmende Wettbewerb. Zudem eröffnet der technische Fortschritt neue Möglichkeiten des Effizienzgewinnes. Für die gleichen Prozesse wird zunehmend weniger Personal benötigt, Computer übernehmen Entscheidungen und Steuerung. Darüber hinaus fördern Kostengründe²⁴, Flexibilitätsbedarf und Innovationsbedarf diese Entwicklung. Auch hier wird eine enge Verzahnung mit den genannten Umweltbedingungen - der steigenden Dynamik und Komplexität sowie sinkenden Kapazität - deutlich: Schlanke Unternehmen können schneller und flexibler reagieren. Darüber hinaus wird die Geschwindigkeit der vertikalen Kommunikation gesteigert (vgl. ROBBINS, 2003, S. 424 ff.). Unternehmen erhoffen sich also durch die Verschlankung Kostensenkungen im Personalbereich und mehr Flexibilität und Geschwindigkeit bei Entscheidungen und deren Umsetzung.

Insgesamt führen die Abflachung der Hierarchien und das Empowerment des Personals zu mehr **Autonomie** der Mitarbeiter und damit zur Dezentralisation von Entscheidungen. Verantwortung wird zunehmend an niedrigere Ebenen der Hierarchie abgegeben.

Wo zuvor Formalisierung mit entsprechender Reglementierung und Kontrolle war, entsteht eine Lücke aus Eigenverantwortung. Nach einer Unterteilung der Kontrollformen, die Organisationen gegenüber ihren Mitgliedern einsetzen, muss sich die Kontrolle deshalb zunehmend von einer durch materielle Belohnung und Überwachung gekennzeichneten zu einer auf internalisierten Normen und Werten beruhenden, moralischen und freiwilligen wandeln (ETZIONI, 1965).

Herausforderung ist jetzt insbesondere, dass die Mitarbeiter selbständig und intrinsisch im Interesse des Unternehmens handeln; - etwa weil sie sich mit dem Unternehmen identifizieren und Werte daraus entnehmen können, die ihr Verhalten leiten. Da immer weniger mit Fremdbestimmung und externer Kontrolle gearbeitet werden kann, sind zudem Konflikte zwischen Mensch und Organisation verstärkt zu minimieren und eine gute Passung zwischen Person und Position wird umso entscheidender.

²⁴ Neben der Verschlankung von Unternehmen sind auch Automatisierung und Verlagerung von Arbeitsplätzen in Regionen mit niedrigerer Kostenintensität Auswirkungen des verstärkten Wettbewerbs- und Kostendrucks.

3.1.2.3 Verstärkte Außenorientierung und Marketingdenken

Gerade durch die zunehmende Vernetzung und den Wettbewerbsdruck werden Unternehmen immer abhängiger von externen Stakeholdergruppen. Dadurch ist es erforderlich, sich noch mehr nach außen zu orientieren und intern dafür die Voraussetzungen zu schaffen.

Diese Neuorientierung wirkt sich stark auf bestehende Strukturen aus. Eine Folge findet sich unter anderem in der TQM-Philosophie, welche versucht, die bestmögliche Qualität für den Kunden zu erreichen. Oft ist es auch nötig, für die beste Qualität mit anderen Unternehmen zu kooperieren und neue Partner für Produktion, Vertrieb und Service zu finden.

Auch das Aufleben des Innovationsdenkens und Konzepte wie ‚Customer-Responsive Culture‘ (vgl. ROBBINS, 2003, S. 18 ff. und S. 539 ff.) werden durch den gesteigerten Wettbewerb genährt. Überhaupt erhält durch die wettbewerbsintensiven Rahmenbedingungen das Marketingdenken Auftrieb (vgl. z.B. KOTLER et al. 2001, S. 15 ff.): Unternehmen werden verstärkt am Markt ausgerichtet, da Kunden zunehmend die Wahl haben.

All diese Rahmenbedingungen fördern eine verstärkte Orientierung der Unternehmen an externen Bedingungen. Intensive und effiziente Marktforschung, schnelle Umsetzung von Bedürfnissen in die Entwicklung von neuen innovativen Produkten und kurze Zeiten von den erkannten Bedürfnissen zum fertigen Angebot sind die Herausforderungen für Unternehmen und Wirtschaftspsychologie.

Bei einer stark wachsenden Zunahme der Bedeutung externer Stakeholder ist zudem der Bedarf an Konzepten und Instrumenten zur psychologischen Positionierung absehbar. Insbesondere die integrierte Positionierung bei mehreren Stakeholdergruppen, die oft international verstreut sind, stellt eine Herausforderung dar.

3.1.2.4 Dynamik der Unternehmenszugehörigkeit

Dynamik der Unternehmenszugehörigkeit ist eine weitere wesentliche Tendenz: Ein wichtiger Grund dafür (wenn auch inzwischen etwas abgeschwächt) liegt in Übernahmen und Fusionen von Unternehmen. Angeregt durch globalen Wettbewerb und den Abbau rechtlicher Einschränkungen versuchen Unternehmen ihre Wettbewerbsposition durch erwartete Synergien bei Fusionen zu verbessern.²⁵

Nicht nur die gerade besprochenen Fusionen und Übernahmen tragen zur Dynamik der Unternehmenszugehörigkeit bei. Durch den zunehmenden Wettbewerb versuchen Unternehmen, sich auf ihre profitablen Kernkompetenzen zu konzentrieren und lagern Prozesse aus. Oft kann auch die Qualität durch die Auslagerung von Prozessen verbessert werden und so die immer anspruchsvolleren Kunden im Wettbewerb behalten werden (vgl. GREENBERG & BARON, 2003, S. 21). Unter dem Stichwort

²⁵ Ökonomisch auf den ersten Blick sinnvolle Übernahmen und Zusammenschlüsse erweisen sich allerdings oftmals wegen weicher - etwa kultureller - Faktoren als nachteilig. Prominente Beispiele sind die gescheiterte Übernahme von Rover durch BMW, Probleme im Zuge der ‚Fusion‘ von Daimler-Benz und der Chrysler Corporation oder von AT&T und NCR.

Von einem vormals finanzielle Aspekte und Produktkompatibilität beachtenden Vorgehen ist die Aufmerksamkeit mittlerweile auch stark auf kulturelle Kompatibilität gerichtet (KRELL, 2001). Darüber hinaus ergibt sich die Herausforderung, eine entsprechende Außendarstellung der Marken und Unternehmen nach der Fusion aufrecht zu erhalten und die Imagewerte nicht zu gefährden.

Outsourcing werden daher Prozesse ausgegliedert und spezialisierte Unternehmen übernehmen diese Aufgaben.

Um den Personalbestand flexibel anpassen zu können, werden zudem in wachsendem Umfang Leih- und Zeitarbeiter eingesetzt. Diese sind naturgemäß kurzfristig orientiert und weniger integriert (ALEY, 1995).

Vor dem Hintergrund organischer Strukturen, Verschlinkung und dem Abbau klassischer Führungs- und Kontrollmechanismen stellt die Dynamik der Unternehmenszugehörigkeit zusätzlich neue Herausforderungen für die Wirtschaftspsychologie dar: Immer neue Mitarbeiter müssen in organische Strukturen integriert, motiviert und geführt werden. Bindung der Mitarbeiter an die Unternehmen und die Vermittlung von Normen (z.B. für Organizational Citizen Behavior) wird unter diesen Bedingungen umso herausfordernder und schwieriger zu erreichen.

3.1.2.5 Wandel der Arbeit und der Arbeitsbedingungen

Im Gleichschritt mit organischen Strukturen kommt es auf Unternehmensebene zu einer beschleunigten Entwicklung der Geschäftsfelder und zusammen mit der Dynamik der Unternehmenszugehörigkeit auf der Ebene des Personals zu einem immer rascheren **Wechsel der Arbeit** und ihrer Prozesse (vgl. z.B. ROBBINS, 2003, S. 19 ff.). Das führt zu einer steigenden Komplexität der Verhaltensanforderungen an die Mitarbeiter.

Triebfedern der Dynamik sind auch hier im verschärften globalen Wettbewerb mit seinem Druck zu Veränderung und Anpassung sowie in technischen Innovationen zu suchen. Projektbezogene Teamarbeit mit wechselnden Mitgliedern, Fokussierung auf Prozesse anstatt Funktionen und Veränderungen der Organisationsstruktur erfordern nicht nur ein lebenslanges Lernen, sondern auch eine Identifikation, die sich nicht länger aus der Tätigkeit an sich nähren kann.²⁶

Ein weiterer Punkt ist die Zunahme von Heimarbeit wegen der wachsenden technischen Voraussetzungen dafür (vgl. GREENBERG & BARON, 2003, z.B. S. 22). Hier herrscht naturgemäß Bedarf an Möglichkeiten der Integration und Identifikation für die Mitarbeiter.

In dieser Welt des Wandels eröffnen sich Herausforderungen für die Stabilität des Zugehörigkeitsgefühls und die Kohäsion der Mitarbeiter. Neben lebenslangem Lernen und einem Akzeptanzklima für Wandel und Dynamik sind auch hier das Gewährleisten von Identifikation, Motivation und Zufriedenheit sowie die Führung der Mitarbeiter unter diesen veränderten Bedingungen Herausforderungen für die Wirtschaftspsychologie.

Auch in der zunehmenden Aufmerksamkeit für ethische Fragen²⁷ (meist unter dem Schlagwort ‚Ethical Behavior‘) zeigt sich die Schwierigkeit, in diesem dynamischen Feld verbindliche Verhaltensstandards zu definieren.²⁸

²⁶ Die Unternehmenszugehörigkeit könnte hier einen Anknüpfungspunkt für Identifikation bilden.

²⁷ Zusätzlich wird dieser Trend durch die wachsende Außenorientierung gefördert.

²⁸ Meist sind entsprechende Manuale, die den Mitarbeitern ausgehändigt werden, extrem umfangreich und damit denkbar ungeeignet für die menschliche Informationsverarbeitung. Auch sind derartige standardisierte Manuale wegen der immer geringeren Halbwertszeiten der Inhalte zunehmend unpassend. Es herrscht daher Bedarf an neuen Ansätzen, um Verhaltensstandards zu vermitteln.

3.1.2.6 Diversifikation des Personals

Eine zentrale Veränderung innerhalb der Unternehmen wird oft als **Diversifikation** des Personals zusammengefasst (vgl. GREENBERG & BARON, 2003, S. 17 ff.). Mit diesem Begriff verbindet sich eine zunehmende Heterogenisierung der Mitarbeiter in Hinblick auf Geschlecht, Kultur, Nationalität, ethnischer Zugehörigkeit, sozialer Schicht und Alter.

So verabschieden sich **Frauen** verstärkt von der traditionellen Mutter- und Hausfrauenrolle zugunsten des Berufslebens. In den USA hat sich der Anteil von Frauen (mit 46 Prozent) und Männern an der arbeitenden Bevölkerung beinahe auf gleiche Werte angenähert (LERMAN & SCHMIDT, 2002). In Deutschland ist der Frauenanteil der arbeitenden Bevölkerung sogar bereits bei 47 Prozent. Da 83 Prozent der arbeitenden Frauen im wachsenden Dienstleistungssektor beschäftigt sind, ist mit einer weiteren Verschiebung des Anteils in Richtung der Frauen zu rechnen (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2004).

Insbesondere technologische Entwicklungen im Kommunikations- und Transportbereich sowie Handelsabkommen führen zu einer zunehmenden **Globalisierung** der ökonomischen Systeme. Als Konsequenz finden sich vermehrt multinationale Konzerne. Dies führt zu einer Vielfalt an Kulturen, Nationen und ethnischen Gruppen, die zusammenarbeiten.

Der gleiche Prozess findet sich abgeschwächt auch bei nationalen Unternehmen: Wegen der wachsenden Mobilität haben nationale Arbeitsmärkte zunehmend internationale Nachfrager. Durch die fortgesetzte Erweiterung der EU dürfte dieser Trend sich in Europa noch verstärken. Ebenso werden Grenzen zwischen sozialen Schichten durchlässiger und die durchschnittliche Lebenserwartung steigt, was sich in der Zusammensetzung des Personals widerspiegelt.

Untersuchungen zeigen, dass nationale Kulturen meist stärkeren Einfluss auf Mitarbeiter haben als Unternehmenskulturen (ADLER, 2002). Als Konsequenz der allgemeinen Diversifikation und der abnehmenden Gemeinsamkeit fehlen zunehmend ein gemeinsamer kultureller Hintergrund, eine gemeinsame Identität und auch ein gemeinsames Wertesystem. Herausforderung für Unternehmen ist es daher, nicht nur auf die breiteren individuellen Bedürfnisse einzugehen, sondern auch Identifikation und Zusammenhalt der zunehmend heterogenen Mitglieder zu bewahren.

Nach der Betrachtung wesentlicher Entwicklungen im Umfeld und innerhalb der Unternehmen stellt sich die Frage nach der Bedeutung dieser Trends für die Rolle der Unternehmenspersönlichkeit.

3.1.3 Wachsende Bedeutung von Einstellungen zu Unternehmen

Sowohl die Veränderungen in der Umwelt von Unternehmen als auch innerhalb der Unternehmen sprechen unter dem Strich für eine wachsende Relevanz von Einstellungen zu Unternehmen. Zwar sind Einstellungen zu Unternehmen kein Allheilmittel, doch zeichnet sich eine verstärkte Rolle in zahlreichen Bereichen ab. Gleichsam ist ein Bedeutungszuwachs der Unternehmenspersönlichkeit als gemeinsamer ‚Kern‘ der Einstellungen zu Unternehmen anzunehmen. Das soll im Weiteren dargestellt werden.

3.1.3.1 Einstellungen zu Unternehmen und externe Rahmenbedingungen

Wo Preise von immer mehr internationalen Wettbewerbern unterboten werden, Produkte zunehmend ähnlicher werden und technische Innovationen und Prozesse schneller imitiert werden, versprechen gute Beziehungen mit den Stakeholdern einen langfristigen und stabilen Wettbewerbsvorteil. Diese Beziehungen werden von den Einstellungen der Stakeholder zu den Unternehmen bestimmt.

Auch wachsende interorganisationale Vernetzung, immer einflussreichere Finanzmärkte und der Kampf um die besten Mitarbeiter rücken das Unternehmen selbst zunehmend in den Mittelpunkt der Positionierung und Kommunikation.

Ein unverändert wachsender Dienstleistungsbereich lenkt den Schwerpunkt der Kommunikation von der Produktebene hin zum Unternehmen. Hier wird die Leistung von Menschen an Menschen erbracht und die Interaktion mit dem Unternehmen ist stark - der Kunde kommt direkt in das Unternehmen und mit der Unternehmenskultur in Kontakt.

Zudem sind die Leistungen oftmals nicht leicht festzumachen und zu vergleichen. Andere - oft psychologische - Kriterien treten in den Vordergrund. Insbesondere weil Dienstleistungen oft leicht zu kopieren sind, ist es dann erforderlich, sich auf diesen Imageaspekten bei den Zielgruppen zu differenzieren.

Da es wegen der Überflutung mit Kommunikation immer schwieriger wird, zu den Zielgruppen durchzudringen, ist es zusätzlich sinnvoll, die Kommunikation verstärkt auf das Unternehmen selbst zu richten. - Eine Entwicklung, die der Unternehmenspersönlichkeit ebenfalls zusätzlich Gewicht verleihen dürfte.

Die Auswahl eines Arbeitgebers ist auch abhängig von den wahrgenommenen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie anderen Merkmalen. Je nachdem wie diese bei einem Unternehmen bewertet werden, sind dessen Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Zudem hängen bei einem immer häufigeren Wechsel der Arbeitgeber die Einstellungs- und Karrierechancen nicht zuletzt vom Prestige des vorherigen Arbeitgebers ab. Eine verstärkte Bedeutung der Einstellungen zu Unternehmen zeichnet sich daher auch im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter ab.

Einstellungen zum Unternehmen als Quelle der Kommunikation spielen auch eine entscheidende Rolle für die Effizienz der Kommunikation.

Besonders relevant sind dabei die Attraktivität und Glaubwürdigkeit der Quelle (vgl. FILL, 2002, S. 35 ff.). Es kann davon ausgegangen werden, dass diese stark von der

Unternehmenspersönlichkeit abhängen.²⁹ Je nach Einstellung zum Unternehmen erscheint dieses als attraktiv oder glaubwürdig und Personen können sich damit identifizieren oder akzeptieren die Inhalte der Unternehmenskommunikation.

Es hat sich gezeigt, dass die Glaubwürdigkeit insbesondere von der Kompetenz, dem Status und der Verlässlichkeit der Quelle abhängt (vgl. FILL, 2002, S. 32 ff.). Je nach wahrgenommener Machtposition steigt ebenfalls die Wirksamkeit der Kommunikation (vgl. FILL, 2002, S. 37). Dabei ist anzunehmen, dass die Einstellungen zu Macht, Status, Kompetenz und Verlässlichkeit von Unternehmen mit der Unternehmenspersönlichkeit zusammenhängen (etwa bei Dimensionen im Bereich von Kompetenz, Motivation oder Dominanz).

Abbildung 6: Eigenschaften der Quelle und Effizienz der Kommunikation
(angelehnt an KELMAN, 1961)



Die Einstellungen zu Unternehmen gewinnen durch diese Rahmenbedingungen an Relevanz. Das Konzept der Unternehmenspersönlichkeit verspricht, Unternehmen einheitlich bei den verschiedensten Stakeholdergruppen zu positionieren. Gleichsam kann die Unternehmenspersönlichkeit ein Ansatz zur Integration der Kommunikation sein. Mit diesem zentralen Kernkonzept könnte langfristig trotz der Fragmentierung zu den Zielgruppen durchgedrungen und der Kommunikationsquelle an sich Glaubwürdigkeit verliehen werden.

Von entsprechenden diagnostischen Instrumenten unterstützt, hat das Konstrukt ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ Potenzial, bei der Bildung und Festigung von Beziehungen mit Stakeholdern eine wichtige Rolle einzunehmen.

Wegen der zunehmenden Dynamik des unternehmerischen Umfeldes ist mit einem steigenden Bedarf an standardisierten, schnellen und effizienten Instrumenten zur Frühaufklärung in den Beziehungen mit den externen Stakeholdergruppen zu rechnen.³⁰ Das sollte bei einer Testkonstruktion berücksichtigt werden.

²⁹ So hat etwa eine Studie zum Spiegel-Verlag gezeigt, dass die Unternehmenspersönlichkeit hier 34 Prozent der Attraktivität und 51 Prozent der Glaubwürdigkeit (operationalisiert als Vertrauen) erklärt.

³⁰ Diese Situation dürfte den später geschilderten Instrumenten zugute kommen.

3.1.3.2 Wandel in den Unternehmen und Einstellungen zu Unternehmen

Unternehmen werden organischer und ihre Strukturen flacher, sie orientieren sich verstärkt nach außen an den Kunden und Partnern, die Unternehmenszugehörigkeit sowie die Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe verändern sich schneller und die Mitarbeiter der Unternehmen werden heterogener.

Diese unternehmensinternen Veränderungen machen deutlich, dass etablierte Strukturen schwinden und daher ein Bedarf an neuen Möglichkeiten zur Mitarbeiterführung sowie zur Vermittlung von Identität und Normen in einem dynamischen Umfeld besteht. Ein Wandel von externen Kontroll- und Führungssystemen zu internalisierter Steuerung und Commitment zeichnet sich ab. In diese Lücke können möglicherweise die Einstellungen zu Unternehmen als identitätsstiftende und Kultur³¹ und Normen vermittelnde Instanz treten.

Herausforderung ist es zudem, vermehrt neue Mitarbeiter oder auch die kurzfristigen Zeitarbeiter zu integrieren und einen klaren Identifikationspunkt als Orientierung zu bieten. Das Unternehmensimage bietet in diesem Kontext eine Möglichkeit, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und daran anzuknüpfen. Es ist anzunehmen, dass Unternehmen, auf die ihre Mitarbeiter stolz sind und mit denen sie sich identifizieren können, bessere Chancen haben, gute Mitarbeiter zu finden, zu integrieren und zu binden.

Mitarbeiter verschiedenster Kulturen könnten an der Einstellung zum Unternehmen anknüpfen. Eine allzu starke Zersplitterung in Subkulturen könnte so verhindert werden. Gleichzeitig wäre dieser Zusammenhalt nicht auf Nationalität oder anderen äußeren und unveränderlichen Merkmalen aufgebaut. Das kann Diskriminierung verhindern helfen und ermöglicht die Integration von Mitarbeitern.

Im Kontext zunehmender Fusionen und Übernahmen könnten die Einstellungen zu Unternehmen eventuell schon bei der Selektion potenzieller Fusionspartner Hinweise auf Kompatibilität geben. Selbstbild und Fremdbild der Unternehmen können Schwierigkeiten und Ansatzpunkte für Interventionen während der Fusion andeuten.

Insgesamt zeigt sich ein Bedarf an neuen Möglichkeiten, Identifikation zu gewährleisten, Personal zu binden und - auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Außenorientierung - Verhaltensnormen vorzugeben. Eine klare Unternehmenspersönlichkeit hat daher möglicherweise das Potenzial, in zunehmend organischen und äußerlich strukturlosen Organisationen eine Plattform für Identifikation bzw. Kohäsion und Commitment mit all den damit verbundenen Vorteilen zu bilden.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen zu **allgemeinen Entwicklungen** in den Rahmenbedingungen von Unternehmen scheint der praktische Nutzen dieser Arbeit durch die aufgezeigten Trends unterstützt zu werden.

Neben diesen allgemeinen Überlegungen stellt sich die Frage nach **konkreten Wettbewerbsvorteilen**, die in der Unternehmenspersönlichkeit liegen könnten.

³¹ Hier zeigt sich die Nähe der Unternehmenspersönlichkeit - unter einer mitarbeiterzentrierten Perspektive - zum Konzept der Unternehmenskultur.

3.2 Unternehmenspersönlichkeit und Wettbewerb

Praktischer Nutzen für Unternehmen zeigt sich in erster Linie in konkreten Wettbewerbsvorteilen beim Erreichen ihrer Ziele. Der Wert anwendungsorientierter Forschung und Theorie muss sich daher nicht zuletzt am Zusammenhang mit Wettbewerbsvorteilen messen lassen. Im Folgenden wird deshalb die konkrete Beziehung der Unternehmenspersönlichkeit zu Wettbewerbsvorteilen aufgezeigt. Daraus wird dann der entsprechende Methodenbedarf begründet und dargestellt.

Im Kontext von Wettbewerbsvorteilen ist es zunächst sinnvoll, einige Konzeptionen des strategischen Managements zu betrachten. Zunächst wird dafür der Begriff ‚Strategisches Management‘ näher dargestellt und entsprechende Handlungsbereiche theoretisch abgegrenzt.

3.2.1 Eine strategische Perspektive als Hintergrund

Zur begrifflichen Abgrenzung des strategischen Managements liegen zahlreiche Definitionen vor. Nach TRUX, MÜLLER und KIRSCH (1985) ist strategisches Management:

- „(1) die Steuerung und Koordination der **langfristigen** Evolution des **Unternehmens** und seiner **Aufgabenumwelt**.
- Diese Steuerung erfolgt (2) über eine konzeptionelle **Gesamtsicht** der Unternehmenspolitik, die selbst einer ständigen kritischen Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung unterworfen bleibt.
- Diese Korrekturen der konzeptionellen Gesamtsicht sind (3) durch die Leitidee geprägt, einen Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse und Interessen der von den Unternehmensaktivitäten direkt oder indirekt **Betroffenen** zu erreichen.“ (TRUX et al., 1985, S. 8; Hervorhebungen und formale Gliederung v. Verf.)

DAVIES et al. (2003) befinden:

„Strategy is about matching the **competencies** of the organization to its **environment**. A strategy describes how an organization aims to meet its **objectives**.“ (DAVIES et al., 2003, S. 4; Hervorhebung v. Verf.)

KOTLER et al. (2001) definieren:

„It is the process of developing and maintaining a strategic fit between the organization’s **goals** and **capabilities** and its changing marketing **opportunities**.“ (KOTLER et al., 2001, S. 76; Hervorhebung v. Verf.)

Auch wenn sich diese Definitionen in ihrer Komplexität und Akzentuierung unterscheiden, enthalten sie doch die gleichen Kernaussagen. Es geht darum, langfristig Unternehmen und Umwelt aufeinander auszurichten, um Ziele zu erreichen.

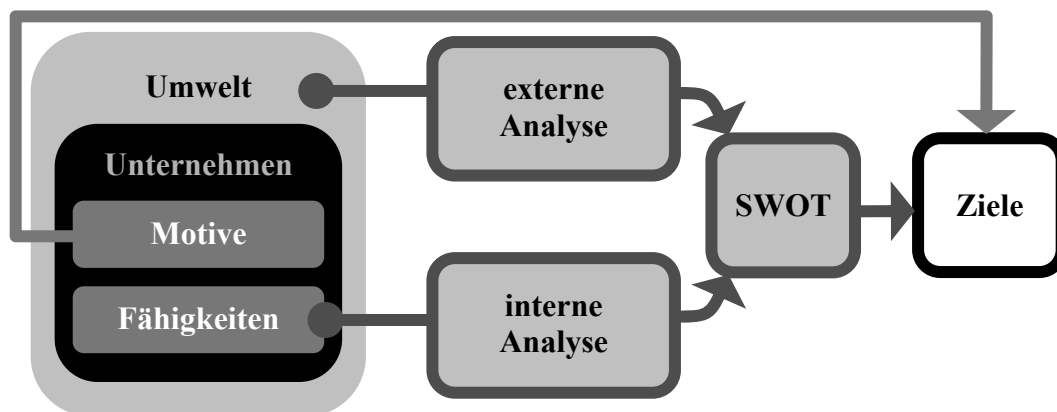
Rückgrat des strategischen Managements ist die strategische Planung (siehe Abbildung 7).

Für die Ausrichtung von Unternehmen und Umwelt aufeinander ist die Analyse der relevanten aktuellen und zukünftigen Variablen im Unternehmen und in der Umwelt

erforderlich.³² Das kann Aufschluss über Stärken und Schwächen (bzw. die Fähigkeiten) des Unternehmens und Gelegenheiten und Gefahren in der Umwelt geben (SWOT-Analyse).³³ Aus den sich abzeichnenden Chancen und Risiken werden Ziele für das Unternehmen abgeleitet. Auf die Unternehmensziele bzw. Zielsysteme wird im Verlauf der Arbeit noch Bezug genommen.³⁴

Prinzipiell ist noch eine weitere Gruppe von Variablen entscheidend für die Unternehmensplanung. Die Motive der Entscheidungsträger im Unternehmen.³⁵

Abbildung 7: Strategische Planung



Beim Erreichen der abgeleiteten Ziele stehen Unternehmen im Wettbewerb miteinander. Es stellt sich daher die Frage, welche Bedeutung die Unternehmenspersönlichkeit in diesem Wettbewerb hat.

3.2.2 Handlungsbereiche des strategischen Managements

TRUX, MÜLLER und KIRSCH (1985, vgl. S. 15 ff.) unterscheiden vier Bereiche des strategischen Handelns bzw. von Wertschöpfungsaktivitäten (vgl. Abbildung 8): Einen Primärbereich, der im weitesten Sinne der Wertschöpfungskette von PORTER (1985) entspricht. Den Sekundärbereich, welcher Ressourcen beinhaltet und den

³² Die psychologische Theorie von Kurt LEWIN (1936), das Verhalten sei eine Funktion von Person und Umwelt, scheint auf Unternehmen übertragbar zu sein. Dort wird das Verhalten als eine Funktion von Unternehmen und Umwelt geplant.

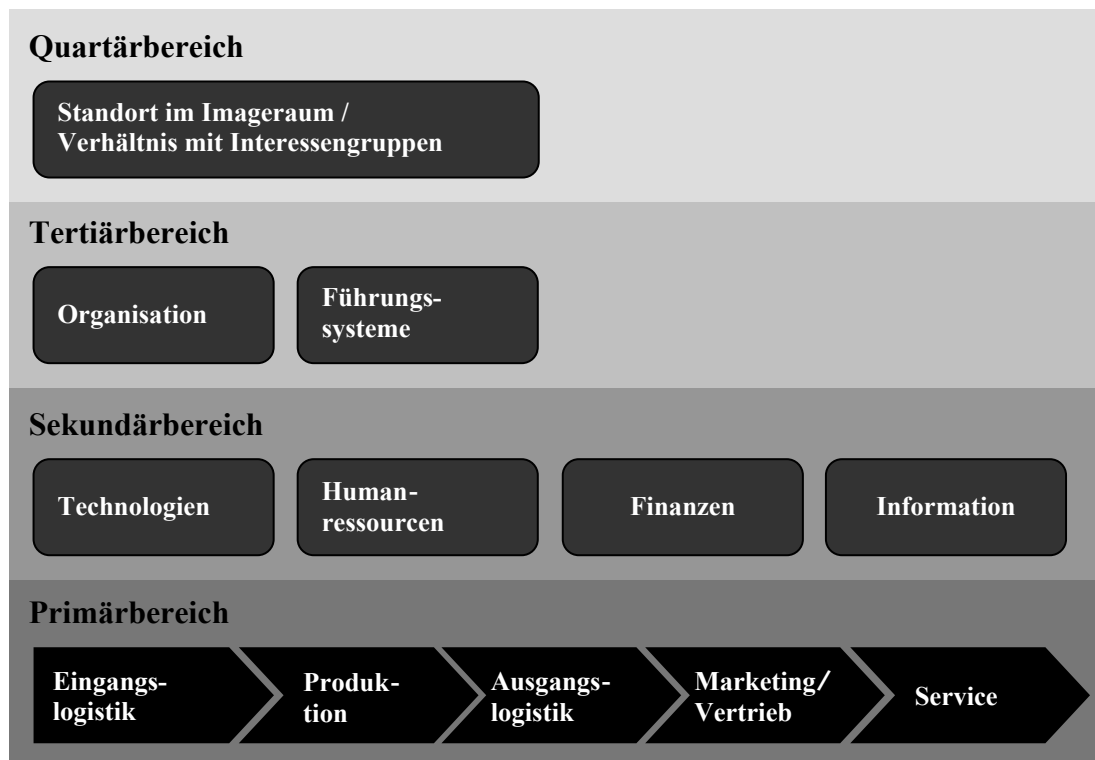
³³ Hier ist anzufügen, dass Stärken, Schwächen, Gefahren und Gelegenheiten nicht unabhängig voneinander existieren können, sondern sich gegenseitig bedingen.

³⁴ Bekannte Beispiele von Ansätzen diese Bedingungen zu formalisieren sind die Portfolio-Matrix der BCG, oder das ‚General Electric grid‘ (vgl. KOTLER et al., 2001, S. 85 ff.).

³⁵ Chancen und Risiken können im Endeffekt nur in Bezug auf die Befriedigung von Motiven bestehen. Je nachdem, welche moralischen Werthaltungen, Lientheorien, wissenschaftliche Paradigmen, persönliche Ziele und kulturellen Einflüsse bestehen, werden unterschiedliche Ziele festgelegt. Motive der Entscheidungsträger im Unternehmen sind auch oft ausschlaggebend für die Auswahl der Analysefelder und Kontexte und sind somit von zentraler Bedeutung für die gesamte strategische Planung. Im sozialwissenschaftlichen Bereich angesiedelt, wird dieser Einfluss in der klassisch betriebswirtschaftlichen Literatur stark vernachlässigt und strategische Planung meist als rein rationaler Prozess beschrieben.

Tertiärbereich, der sich mit Organisationsstrukturen und Führungssystemen beschäftigt. Schließlich wird als Quartärbereich die Positionierung im Imageraum angeführt.

Abbildung 8: Bereiche des strategischen Handelns (Abgelehnt an KIRSCH, 2003)



Der Stand der Forschung im Strategischen Management und die Aufmerksamkeit in der praktischen Anwendung nehmen im Verlauf von Primär- zu Quartärbereich graduell ab. So konstatieren TRUX, MÜLLER und KIRSCH (1985):

„Während Überlegungen zum Tertiär- und Quartärbereich nahezu völlig vernachlässigt werden, gibt es bereits einige Ansätze zum Sekundärbereich.“ (TRUX et al., 1985, S. 21)

Daran hat sich bis heute teilweise wenig geändert: Die Optimierung der Prozesse im Primärbereich wird seit langem systematisiert. Auch Wettbewerbsvorteile auf der Ebene der Ressourcen im Rahmen von strategischem Personalmanagement, Kontrolle von Rohstoffen, Vertriebsnetzen und Finanzmitteln sind mittlerweile altbekannt. Zunehmend werden auch die Organisationsstruktur und Führungssysteme unter strategischen Gesichtspunkten betrachtet. Doch steht bei diesen Vorgängen - etwa dem Verschlanken der Organisation durch Herausnehmen von hierarchischen Ebenen - oft noch das Kostenmanagement und damit der Sekundärbereich im Vordergrund.

Der Quartärbereich ist zwar von Marktpsychologie, Kommunikationswissenschaft und Marketing mit entsprechenden theoretischen Bezugsrahmen versehen, doch fehlt die konsequente und systematische Umsetzungen in Methoden für den strategischen Einsatz; der Zusammenhang zu Wettbewerbsvorteilen ist noch bei weitem nicht ausreichend direkt und konkret darstellbar.³⁶ Das verwundert, denn der Quartärbereich kann als oberste strategische Ebene eines Unternehmens angesehen werden.

³⁶ Dieser Punkt wird später detailliert behandelt.

3.2.3 Das Unternehmensimage als strategisches Handlungsfeld

TRUX, MÜLLER und KIRSCH (1985) verorten die leitenden strategischen Ziele in den Bedürfnissen der „direkt oder indirekt Betroffenen“ (TRUX et al., 1985, S. 8)³⁷. Das hat zwei wichtige Folgen:

- Strategisches Management zielt letztendlich auf die zweite Ebene der Wirklichkeit (die subjektiv erlebte) ab (vgl. NEUMANN, 2003a, S. 181 ff.; METZGER, 1963).
- Diese zweite Ebene der Wirklichkeit wird in einem Stakeholderansatz betrachtet.
- Primär-, Sekundär- und Tertiärbereich dienen daher im Endeffekt dem Quartärbereich, der psychologischen Positionierung bei den Stakeholdern.

Ein globaler Bezugsrahmen für die strategische Planung liegt für TRUX, MÜLLER und KIRSCH (vgl. 1985, S. 11 ff.) dabei in der Abstimmung von Identität, Image und sozioökonomischen Umfeld des Unternehmens (siehe Abbildung 9). Identität wird hier definiert als grundlegende Eigenschaften des Unternehmens auf der ersten Ebene der Wirklichkeit (der ‚realen‘, nicht vorgestellten Wirklichkeit). Die Identität wird als eine wichtige Determinante des Images betrachtet.

Abbildung 9: Sozioökonomisches Umfeld, Identität und Image als strategische Rahmenbedingungen



Zu diesem Bezugsrahmen können einige Anmerkungen gemacht werden: Die Bezeichnung sozioökonomisches Umfeld ist nicht ganz eindeutig, da auch die internen Interessengruppen wie etwa Mitarbeiter und Management berücksichtigt werden sollten. Ebenso wird das Image nicht nur durch die Identität, sondern durch alle möglichen anderen Einflüsse und Störsignale wie etwa Aktivitäten der Konkurrenz beeinflusst.

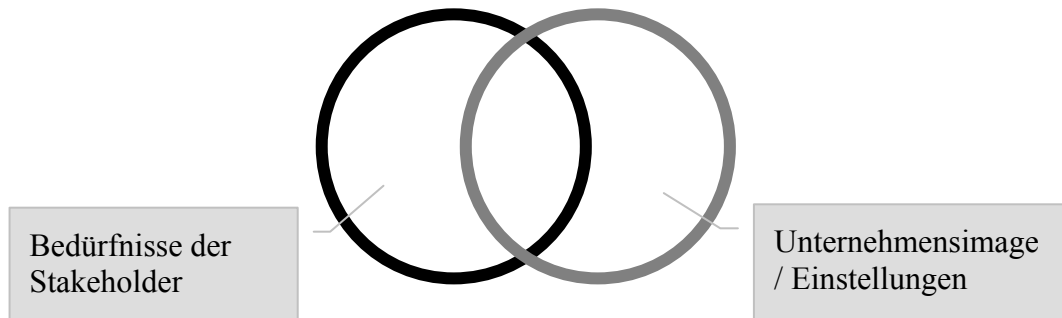
Da die obersten Ziele des strategischen Managements bzw. im Wettbewerb letztendlich auf der zweiten Ebene der Wirklichkeit liegen, sollen auch die Rahmenbedingungen dort bestimmt werden.³⁸ Daher kann die bestmögliche **Anpassung der Bedürfnisse der Interessengruppen und deren Einstellungen zum Unternehmen als**

³⁷ Von den Unternehmensaktivitäten direkt oder indirekt betroffene werden als Stakeholder bezeichnet. FILL (2002) definiert Stakeholder als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organisations purpose.“ (vgl. FILL, 2002, S. 236)

³⁸ Das bedeutet allerdings nicht, dass Einflüsse auf der ersten Ebene der Wirklichkeit vernachlässigt werden sollten.

oberstes Ziel des strategischen Managements definiert werden (siehe dazu Abbildung 10). Das dafür auch die physikalischen Gegebenheiten des Unternehmens und seiner Umwelt beachtet werden müssen ist selbstverständlich (vgl. Abbildung 11 auf Seite 39).

Abbildung 10: Bedürfnisse der Interessenten und Image als strategische Rahmenbedingungen



Aus dieser zentralen Bedeutung des Unternehmensimages kann auf eine entsprechende Relevanz der Unternehmenspersönlichkeit geschlossen werden.

Die Bedürfnisse der Stakeholder im Umfeld und innerhalb des Unternehmens bestimmen maßgeblich den Erfolg des unternehmerischen Handelns und sind damit von entscheidender Bedeutung für die strategische Planung. Ziel ist daher die Angleichung von Unternehmensimage und den Bedürfnissen der Stakeholder. Hierfür deuten sich vier globale Ansatzpunkte an:

- Das **Image** kann zur Abstimmung mit den Bedürfnissen der Interessengruppen **verändert** werden. Dafür kann etwa eine Imagewerbung geschaltet werden. Ein Beispiel ist die Reaktion von Shell mit einer Kampagne, um auf die Kritik zur geplanten Versenkung einer Anlage im Meer zu reagieren.
- Aber auch die **Bedürfnisse** der Zielgruppen als Umweltvariable können für eine Annäherung **verändert** werden. So könnte etwa eine Kampagne bestimmte Gefahren betonen und damit Bedürfnisse verstärken oder neue schaffen. Ein Beispiel ist etwa die Werbung mit Bildern von Einbrechern von Anbietern für Sicherheitstechnik.
- Darüber hinaus lässt sich das **Image** nicht nur durch Veränderung beeinflussen. Durch **Selektion** kann die Abstimmung mit den Bedürfnissen verbessert werden. So können etwa neue Markennamen oder Unternehmen mit entsprechendem Image akquiriert bzw. veräußert werden. Ein Beispiel ist die Übernahme der IBM Notebookmarke durch einen chinesischen Konzern, der sich damit eine starke Marke für seine Produkte sichert.
- Nicht zuletzt bestimmen die Ziele und die Strategie des Unternehmens erst das Umfeld und die Stakeholder. Je nach Markt, Geschäftsfeld und geographischem Umfeld, ändern sich diese Bedingungen entscheidend. Es ist somit auch möglich, die **Bedürfnisse** und Interessenten in gewissem Rahmen zu **selektieren**. So war beispielsweise der Markteintritt für McDonald's in Deutschland wesentlich einfacher als in Frankreich, weil die Konsumenten unterschiedliche Bedürfnisse haben. Die Selektion der ‚deutschen Bedürfnisse‘ war daher erfolgversprechender.

Eine Matrix aus den Handlungsfeldern ‚Bedürfnisse‘ und ‚Image‘ sowie den Interventionsstrategien ‚Veränderung‘ und ‚Selektion‘ kann dies systematisieren helfen (vgl. Tabelle 1).³⁹

Tabelle 1: Unternehmensimage und Bedürfnisse der Interessenten - Wege der Annäherung

	Image	Bedürfnisse
Veränderung	z.B. mit Kommunikation	z.B. mit Kommunikation
Selektion	z.B. Kauf eines Markennamens	z.B. Eintritt in neue Märkte

Bei einem Vergleich mit dem Vorgehen in der Praxis fällt freilich auf, dass bei den Bedürfnissen als Interventionsstrategie meist die Selektion gewählt wird (durch Auswahl von Zielgruppen) und beim Image meist die Veränderung (etwa durch Werbemaßnahmen). Das ist wohl einerseits auf pragmatische Überlegungen zurückzuführen, andererseits scheint bei den Unternehmen auch oftmals keine Vorstellung von den beiden anderen Möglichkeiten zu bestehen, so dass diese nicht ausreichend beachtet werden.

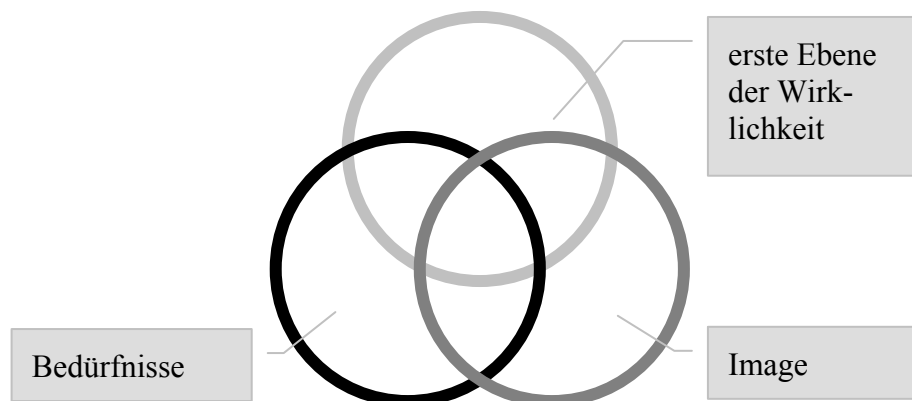
³⁹ Selektion und Veränderung haben sich auch bei der Anpassung von Person und Arbeitsumwelt bereits als fruchtbare Systematik gezeigt (vgl. V. ROSENSTIEL, 2003, S. 146).

3.2.4 Ebenen der Wirklichkeit im strategischen Management

Bei aller Bedeutung der zweiten Ebene der Wirklichkeit (vgl. NEUMANN, 2003a, S. 181 ff.; METZGER, 1963) heißt dies natürlich nicht, dass die erste Ebene der Wirklichkeit (die physikalische, nicht subjektiv erlebte) keine Rolle spielt. Strukturen und Prozesse auf der physikalischen Ebene der Wirklichkeit können entscheidend die Bedürfnisse und das Image beeinflussen.

Letztendlich geht es nicht darum, sich zwischen strategischer Planung auf der ersten Ebene der Wirklichkeit oder auf der zweiten Ebene der Wirklichkeit zu entscheiden, sondern das Eine geht nicht ohne das Andere. Ziel ist es also nicht nur, Bedürfnisse und Image aneinander anzupassen, sondern auch die erste Ebene der Wirklichkeit einzubeziehen und dafür zu nutzen.

Abbildung 11: Bedürfnisse, Image und erste Ebene der Wirklichkeit als strategische Rahmenbedingungen



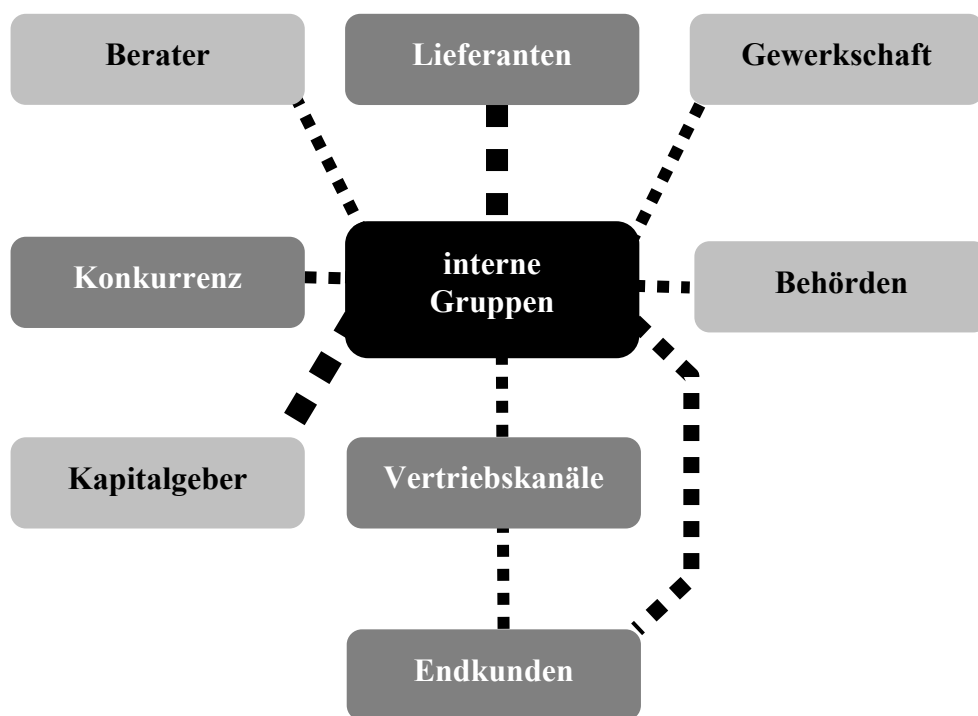
Um den hier noch recht abstrakten theoretischen Rahmen auf die Anwendung und konkrete Wettbewerbsvorteile zu übertragen, ist es sinnvoll, relevante Stakeholdergruppen im Einzelnen zu betrachten.

3.2.5 Einbettung von Unternehmen in Netzwerken

Zunächst stellt sich die Frage, wer die relevanten Stakeholder für eine Positionierung eigentlich sind. Eine funktionale Analyse und Segmentierung des Unternehmens und seiner Umwelt kann darüber Klarheit verschaffen: Es gilt, das Netzwerk, in welches das Unternehmen eingebettet ist, im konkreten Einzelfall⁴⁰ zu analysieren.

Abbildung 12 gibt sehr vereinfacht wieder, wie relevante Elemente des Netzwerkes bei einem Unternehmen aussehen könnten. Oft wird unterschieden zwischen dem *Performance Network* (in der Abbildung dunkelgrau), das sehr direkt auf die Wertschöpfung des Unternehmens einwirkt und dem *Support Network* (in der Abbildung hellgrau), das wichtige Rahmenbedingungen für die Wertschöpfung schafft (FILL, 2002, Kapitel 10).

Abbildung 12: Netzwerk des Unternehmens



Eine Betrachtung des Netzwerkes macht schnell deutlich, wie entscheidend die Beziehungen mit den Stakeholdergruppen sind und wie wichtig daher deren Einstellung zum Unternehmen ist.

Es wird ersichtlich, dass Kunden- und Mitarbeiterorientierung wichtig sind aber daneben noch zahlreiche andere ebenso wichtige Stakeholder existieren. So haben Lieferanten mit ihrer Zuverlässigkeit, der Produktqualität und den Einkaufskonditionen einen großen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und den Gewinn eines Unternehmens. Vertriebspartner stehen oft als Torhüter am Zugang zu den Konsumenten

⁴⁰ Natürlich sind für unterschiedliche Unternehmen verschiedene Stakeholder unterschiedlich relevant. Je nachdem, in welchen Märkten und mit welchen Zielen Unternehmen operieren, sind ganz andere Gruppen entscheidend.

und bestimmen die Art und Weise, wie Produkte im Handel präsentiert werden. Wettbewerber können aggressiv in Märkte eindringen und das Unternehmen zu einem harten Preiskampf zwingen oder sich vorsichtig zurückhalten. Kapitalgeber, Eigentümer und Behörden kontrollieren ebenfalls wichtige Stellschrauben des Unternehmenserfolgs. Das kann sich in verheerenden Sammelklagen in den USA, Zugang zu Wachstumsmärkten wie China oder bei der Genehmigung bzw. Verhinderung von Fusionen und Übernahmen äußern. Aktivistengruppen, Anwohner und Medien können ebenfalls enormen Einfluss entwickeln: Sei es durch Klagen gegen nötige Infrastruktur, wie die Landebahn für den Airbus A 380 im Werk bei Hamburg oder Boykottaktionen, wie gegenüber Shell wegen der geplanten Versenkung einer Anlage.

Bereits diese knappe Liste macht die große Bedeutung von Beziehungen mit Stakeholdern bewusst. Hier zeigt sich gleichsam die Bedeutung der Einstellungen zum Unternehmen für die Wettbewerbsfähigkeit und damit den Erfolg des Unternehmens: Eingebettet in das Netzwerk hängt der unternehmerische Erfolg von den Stakeholdern im Netzwerk und deren Verhalten ab. Das Verhalten dieser Gruppen fällt, nicht zuletzt je nachdem wie sie das Unternehmen in Hinblick auf ihre Bedürfnisse betrachten, aus. Diese Zusammenhänge verdeutlichen die Wichtigkeit der Positionierung im Imageraum bei den relevanten Gruppen. Dabei gilt es, die verschiedenen Interessen der Stakeholder zu berücksichtigen, sich politisch im Toleranzbereich zu bewegen und gleichzeitig die Unternehmensziele zu erreichen - eine wirtschaftspsychologische Herausforderung.⁴¹

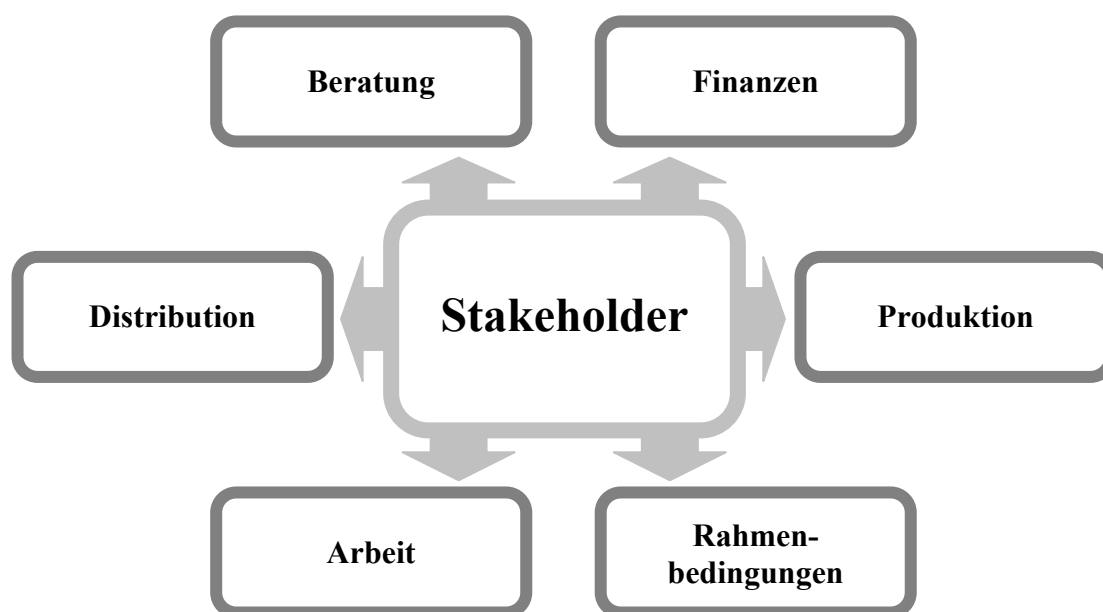
Die Bedeutung der Stakeholder spiegelt sich also insbesondere in ihrem Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wider. Diese Einflüsse sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

⁴¹ Hier wird deutlich, dass für die Entdeckung von Gemeinsamkeiten, Unterschieden und Konflikten in den Perspektiven von Stakeholdern die Abbildung der Einstellung zu Unternehmen auf einer gemeinsamen Plattform als Basis für Vergleiche unerlässlich ist. Das Konstrukt ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ verfolgt explizit dieses Ziel.

3.2.6 Unternehmensimage und Wettbewerbsfähigkeit

Am klarsten zeigt sich die Bedeutung von Stakeholdernetzwerken für den Erfolg von Unternehmen in der Frage, welche wichtigen Rahmenbedingungen, Ressourcen und Ziele eigentlich nicht von Stakeholdern abhängen. So hängen die Verfügbarkeit von Rohstoffen, die Prozesse im Unternehmen, wie Entwicklung und Produktion ebenso wie der Vertrieb, Kauf und Konsum von Produkten, die Verfügbarkeit von Kapital sowie die anderen Ressourcen und Rahmenbedingungen direkt oder indirekt von den Beziehungen mit den Stakeholdernetzwerken bzw. der Einstellung der Stakeholder zum Unternehmen ab.

Abbildung 13: Zentrale Rolle der Stakeholder für erfolgsrelevante Kriterien

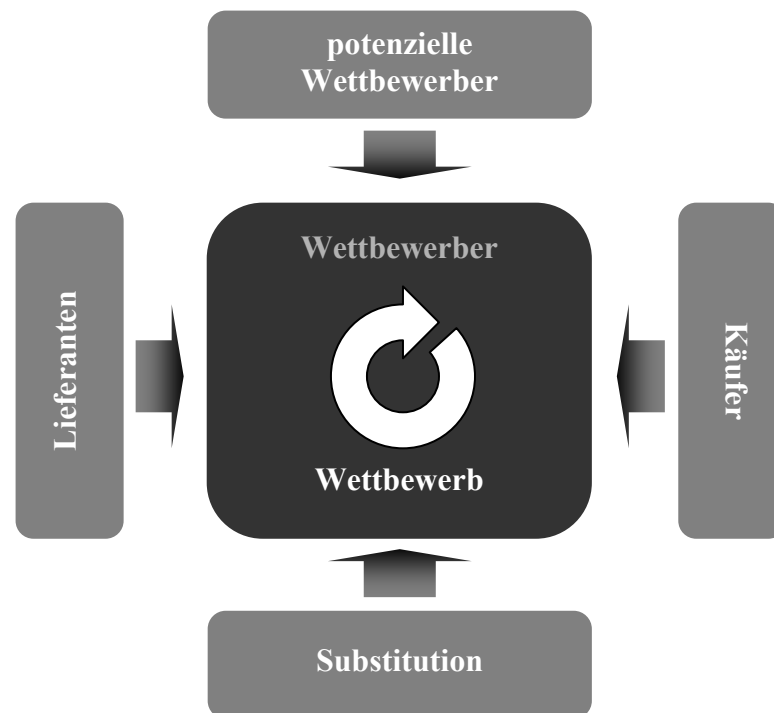


Anhand eines weit verbreiteten Modells des Wettbewerbs soll der Einfluss der Einstellung von Stakeholdern auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen exemplarisch verdeutlicht werden. PORTER (1980) sieht fünf **Kräfte** innerhalb einer Branche, die den Wettbewerb bestimmen.⁴² Das sind:

- die direkten **Wettbewerber**, mit denen das Unternehmen im Wettbewerb steht;
- **potenzielle Wettbewerber**, die sich in den Markt begeben könnten;
- **Lieferanten**, die den Zugang zu zentralen Teilen und Rohstoffen kontrollieren;
- **Kunden**, die über den Kauf und Konsum das Unternehmen am Leben erhalten;
- **Substitution**, die das Angebot des Unternehmens am Markt überflüssig machen könnte.

⁴² Freilich ließen sich hier über die fünf Kräfte hinaus weitere Kräfte und die Verallgemeinerbarkeit des Modells diskutieren. Hier geht es jedoch nicht um das Modell an sich, sondern um eine exemplarische Darstellung der Bedeutung der Unternehmenspersönlichkeit. Das Modell von PORTER erscheint dafür aufgrund seiner Verbreitung gut geeignet.

Abbildung 14: Wettbewerbskräfte nach PORTER (1980)



Alle hier genannten Kräfte sind direkt oder indirekt auch vom Verhalten der Stakeholder abhängig:

Bei Lieferanten und Kunden (bzw. Käufern) liegen wesentliche Determinanten des Verhaltens im Bereich der Einstellung zum Unternehmen.

Ebenso hängt die Bereitschaft, überhaupt erst als potenzieller Wettbewerber in einen Markt zu gehen, nicht zuletzt von der vermuteten Reaktion der dort etablierten Anbieter ab. Ist ein aggressiver und kostenintensiver Kampf um Marktanteile zu erwarten, sinkt dementsprechend die Bereitschaft. Wird dagegen ein potenzieller Wettbewerber als inkompetent und willensschwach wahrgenommen, ist von einer höheren Bereitschaft zum Eintritt in den Markt bzw. zu Wettbewerbsaktivitäten auszugehen.

Als wichtige Komponenten im Wettbewerb sieht PORTER (1980) **Eintrittsbarrieren** für potenzielle Mitbewerber. Hier nennt er unter anderem:

- Produktdifferenzierung,
- erforderliches Kapital,
- Zugang zu Vertriebskanälen,
- Umstellungskosten und die
- Regierungspolitik.

Auch diese Punkte, die Porter in erster Linie in der Wirkung auf der physikalischen Ebene der Wirklichkeit betrachtet, unterstreichen dennoch die Bedeutung von Einstellungen zum Unternehmen.

So wird etwa die Produktdifferenzierung erst relevant, wenn diese tatsächlich von Käufern bemerkt wird. Entscheidend für die Produktdifferenzierung ist wiederum oftmals das Image des Herstellers.

Genauso ist der Zugang zu Kapitalströmen von der Einstellung der Investoren und

Analysten zum Unternehmen abhängig. Je nach Einschätzung von Kompetenzen und Motiven werden sie die finanziellen Ressourcen beeinflussen.

Der Zugang zu Vertriebskanälen hängt ebenfalls nicht zuletzt von den Beziehungen mit den dortigen Entscheidungsträgern und deren Einstellung zum Unternehmen und dessen Angebot ab.

Ähnliches lässt sich bei der Regierungspolitik beobachten und feststellen: So reagieren etwa französische Politiker sehr empfindlich auf Übernahmeangebote oder auch nur Gerüchte darüber, wenn deutsche Unternehmen (wie etwa Siemens) französische Wettbewerber oder Teile davon (wie etwa Alcatel Alsthom) übernehmen wollen.

Dieser kurze exemplarische Ausflug unterstreicht die zentrale Bedeutung im Wettbewerb, die Einstellungen von Stakeholdergruppen zu Unternehmen haben.

Wichtig ist es nunmehr, diese Zusammenhänge für die strategische Planung zu systematisieren. Dabei ist das Ziel, die relevanten Einstellungen der wichtigen Stakeholder zu Unternehmen schnell und kostengünstig messbar zu machen. Zusammenhänge mit den Zielsystemen der Unternehmen müssen zudem vorhanden und darstellbar sein.

Bevor jedoch auf diese operativen Herausforderungen eingegangen wird, ist ein Blick in die Praxis nötig: Bewerten die Führungskräfte in den deutschen Unternehmen das Unternehmensimage als Wettbewerbsfaktor?

3.3 Akzeptanz in der Anwendung

Die bisherigen Ausführungen haben bereits gezeigt, dass der Bereich der psychologischen Positionierung von Unternehmen als strategischer Wettbewerbsfaktor in der Forschung und Anwendung nicht entsprechend beachtet wird. Liegt das daran, dass Führungskräfte in diesem strategischen Handlungsbereich kein Potenzial sehen?

Für den Erfolg eines Konzeptes in der Praxis ist nicht alleine die Unterstützung durch Entwicklungen in den Rahmenbedingungen der Unternehmen oder der starke Zusammenhang mit Wettbewerbsvorteilen wichtig.

Mindestens ebenso wichtig ist die Nachfrage bzw. das Bewusstsein für die Potenziale eines Ansatzes in der Praxis. Wie auch in der Wissenschaft gibt es hier wechselnde Paradigmen, die das unternehmerische Handeln leiten. Wenn der Nutzen von den verantwortlichen Entscheidungsträgern nicht gesehen wird oder anders beurteilt wird, bleibt der Bedarf latent. Ohne die Akzeptanz in der Praxis können daher objektiv noch so sinnvolle Ansätze keinen Nutzen in der Anwendung liefern.

Es stellen sich also die Fragen: Ist in der Praxis Bedarf für ein Konstrukt wie die Unternehmenspersönlichkeit? In welchen Beziehungen wird der Nutzen des Unternehmensimages gesehen? Welche Ziele werden damit angestrebt? Welche Voraussetzungen müssen für die Akzeptanz in der Praxis erfüllt werden?

Insgesamt beurteilen Führungskräfte die Einstellungen zu Unternehmen als durchaus bedeutsam. Topmanager der 100 größten Konzerne in Deutschland sehen beispielsweise den Wert der Unternehmensmarke⁴³ durchschnittlich bei über 50 Prozent des gesamten Unternehmenswertes - Tendenz steigend (BAUER, MÄDER & HUBER, 2002).

Daten aus einer Studie von WIEDMANN und BUXEL (2004) an 130 Führungskräften aus Großunternehmen in Deutschland stellen die Einschätzung in der Praxis dar. Die Ergebnisse zeigen, welche Bedeutung Führungskräfte den Einstellungen von verschiedenen Stakeholdern zu Unternehmen⁴⁴ beimessen.

Die Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern und Investoren sind nach Ansicht der Führungskräfte wichtige Ziele des Unternehmensimages.⁴⁵

Besonders viel Potenzial wird in der Beziehung zu Mitarbeitern⁴⁶ und allen voran Kunden gesehen.

Ebenso wird offenbar ein bedeutsamer Einfluss auf die Beziehung mit Lieferanten und Kooperationspartnern gesehen.

In der Beziehung mit Investoren sehen nicht alle Führungskräfte ein Einsatzspektrum des Unternehmensimages - 54 Prozent geben das als wichtiges oder sehr wichtiges Ziel des Unternehmensimages an.

Die Bereiche *Unterstützung durch die Medien* und *Ansehen in der Gesellschaft* sieht die ganz überwiegende Mehrheit der befragten Führungskräfte als wichtige Ziele bei der Gestaltung des Unternehmensimages.

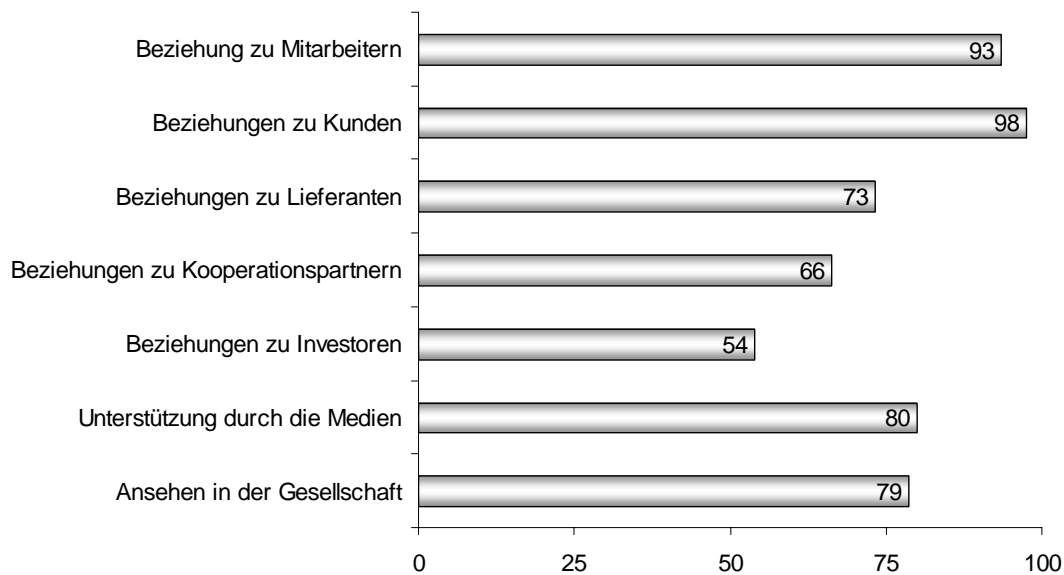
⁴³ Der Wert der Unternehmensmarke begründet sich vornehmlich aus dem Image des Unternehmens.

⁴⁴ Die Autoren sprechen von Reputation, definieren diese aber im Sinne des Unternehmensimages bei diversen Stakeholdern.

⁴⁵ Zu beachten ist, dass hier die Anzahl an Personen, die Ziele als ‚wichtig‘ oder als ‚sehr wichtig‘ einstufen, zusammengefasst ist.

⁴⁶ Dieser Wert wurde aus den Kategorien *Motivation*, *Wir-Gefühl* und *Zufriedenheit* gemittelt. Alle übrigen Werte wurden direkt erfragt.

Abbildung 15: Prozentsatz der Führungskräfte, die verschiedene Ziele des Unternehmensimages mit ‚wichtig‘ oder ‚sehr wichtig‘ beurteilen.
Berechnet aus Daten von WIEDMANN und BUXEL (2004).



Diese Daten lassen darauf schließen, dass Führungskräfte bei Beziehungen zu allen in dieser Studie behandelten Stakeholdergruppen durchaus Potenzial des Unternehmensimages sehen.

Die höchste Akzeptanz findet jedoch der Einsatz bei Kunden und Mitarbeitern. Weniger Akzeptanz liegt bei Beziehungen mit Investoren und Kooperationspartnern vor. Doch gewichtet immer noch über die Hälfte der Führungskräfte diese als wesentliche Ziele des Unternehmensimages.

Zusammenfassend beurteilen also sehr viele Führungskräfte die Einstellungen zu Unternehmen als wichtig. Klar angeführt wird die Bedeutung im Feld der Kunden und Mitarbeiter. Aber auch für Beziehungen mit anderen externen Stakeholdergruppen stufen etliche Führungskräfte das Unternehmensimage als sehr wichtig ein. Diese Einstellung spiegelt sich auch bei der Einschätzung der Beziehung des Unternehmensimages zu harten Zielen wie Umsatz und Gewinn (vgl. weitere Ergebnisse von WIEDMANN & BUXEL 2004).

Dennoch ist die Hauptaufmerksamkeit noch recht deutlich auf Kunden und Mitarbeiter gerichtet. Dies sind in der Regel auch die beiden wichtigsten Stakeholdergruppen (vgl. DAVIES et al., 2003, S. 177). Zudem spiegelt sich aber auch die wachsende Beachtung weiterer Stakeholder in den Daten wider.

Die Daten zeigen, dass die Entscheidungsträger in der Praxis durchaus ein hohes Potenzial im Unternehmensimage sehen. Die Gründe für die im Vergleich mit anderen Handlungsfeldern schwache Vertretung in der Anwendung können also nicht am mangelnden Bewusstsein für das Potenzial des Unternehmensimages liegen. Es scheint andere praktische Voraussetzungen zu geben, die erfüllt sein müssen, damit das Unternehmensimage entsprechend in das strategische Management einbezogen werden kann. Welche sind das?

3.4 Methodische Anforderungen

Zunächst soll das Potenzial in der Anwendung noch einmal knapp dargestellt werden. Dabei soll auch auf die Einschränkungen eingegangen werden. Aus diesen Erwägungen lässt sich daraufhin der konkrete Bedarf an Methoden ableiten.

3.4.1 Ungenutztes Potenzial

Die Zusammenschau der Vorüberlegungen zum Nutzen von Einstellungen zu Unternehmen in der Anwendung zeigt ein recht klares Bild:

- Die Bedeutung von Einstellungen zu Unternehmen nimmt durch zahlreiche **Entwicklungen** außerhalb der Unternehmen - wie auf Kapitalmärkten, Arbeitsmärkten und durch den steigenden internationalen Wettbewerb - und innerhalb der Unternehmen - wie etwa zunehmend organische und schlanke Strukturen - noch weiter zu.
- Das übergeordnete strategische Ziel bzw. das **Wettbewerbsziel** eines Unternehmens liegt in der Befriedigung der Bedürfnisse seiner Stakeholder. Das bedeutet, strategische Führung - so sehr sie sich mit harten Variablen befassen mag - zielt letztendlich auf weiche, psychologische Variablen ab.
Eingebettet in ein Netzwerk aus externen Stakeholdern und durchdrungen von internen Stakeholdern hängt der Gedeih eines Unternehmens von den Einstellungen dieser Interessentengruppen ab. Sie bestimmen etwa als Mitarbeiter die Leistung des Unternehmens, als Wettbewerber das Marktumfeld, als Investoren die Finanzen, als Medien die Berichterstattung, als Politiker die Rahmenbedingungen, als Gewerkschaften die Lohnkosten, als Lieferanten den Zugang zu Rohstoffen und die Qualität der Lieferungen, als Vertriebspartner den Zugang zum Konsumenten, als Kunden den Absatz und vieles mehr.
- Neben den vorangegangenen Überlegungen zum realen Nutzen ist natürlich auch die Einstellung der **Entscheidungsträger** in der Praxis wichtig. Ohne Akzeptanz und Nachfrage können objektiv noch so sinnvolle Konzepte ihren praktischen Nutzen nicht entfalten. Untersuchungen zeigen, dass Führungskräfte in Deutschland im Image von Unternehmen großes Potenzial sehen (BAUER, MÄDER & HUBER, 2002). Das trifft bei unterschiedlichsten Zielen auf verschiedenen Ebenen und in der Beziehung mit vielfältigen Stakeholdergruppen zu.

Bei einer näheren Betrachtung der Strukturen in der Praxis fällt auf, dass trotz des von den dortigen Entscheidungsträgern offenbar vermuteten Nutzens (WIEDMANN & BUXEL, 2004) die systematische Führung des Unternehmensimages als Wettbewerbsfaktor kaum erfolgt.

Zwar mangelt es nicht an einem Sammelsurium verschiedenster Instrumente und Ansätze auf dem Markt. Doch sind diese meist wenig empirisch und theoretisch fundiert und haben oft den Charakter von ad hoc konstruierten Skalen oder philosophischen Überzeugungen ohne empirische Überprüfung (vgl. DAVIES et al., 2003, S. 138 ff.). Meist wird nur eine Stakeholdergruppe beachtet, oft gelten die Instrumente nur für ein Unternehmen oder einen Industriezweig und die Zusammenhänge mit den Unternehmenszielen bleiben unklar.

Eine entsprechende Einbettung in die Zielsysteme von Unternehmen ist bislang ausgeblieben und es fehlt ein übergreifender strategischer Ansatz der Positionierung von Unternehmen im Imageraum multipler Stakeholder.

Dies scheinen auch die Unternehmen so einzuschätzen, denn im Vergleich zum Aufwand, der beispielsweise in der Wertschöpfungskette, bei der Personalentwicklung oder bei der Gestaltung von Führungssystemen und der Organisation betrieben wird, ist die Beachtung der Positionierung im Imageraum noch eher gering. Das zeigt sich nicht nur in den Ausgaben zum Aufbau, sondern auch in den Investitionen zum Schutz der Imagewerte wieder.⁴⁷

Da die Bedeutung des Unternehmensimages in der Praxis aber hoch eingestuft wird (WIEDMANN & BUXEL, 2004), sind offenbar andere Gründe für die relativ geringe Beachtung vorhanden.

In erster Linie scheint es an der schlechten Greifbarkeit, dem immateriellen Charakter des Unternehmensimages zu liegen.

Prozesse in der Wertschöpfungskette etwa lassen sich dagegen meist recht deutlich beobachten, Störungen und Schäden sind dort recht unmittelbar und deutlich direkt sichtbar und die wesentlichen Einflussgrößen sind oft mit bloßem Auge erkennbar und lassen sich häufig entsprechend leicht und schnell verändern. Eine Einbettung in die Zielsysteme des Unternehmens ist daher meist nicht weiter schwierig.

Ziemlich das genaue Gegenteil trifft auf das Unternehmensimage zu. Es ist nicht direkt beobachtbar, Schäden, Defizite, Störungen und Einflussgrößen sind nicht leicht und sofort erkennbar und eine Einbettung in Zielsysteme mit harten Kriterien ist schwierig.

Die Wirksamkeit und die Notwendigkeit von Investitionen sind daher schwer abschätzbar und Investitionsentscheidungen fallen somit eher zu Gunsten von konkret beobachtbaren Vorteilen. Reagiert wird im Bereich des Unternehmensimages oft erst bei unübersehbaren Krisen, wie etwa einem Verbraucherboykott.

Der Dreh- und Angelpunkt, um einen entsprechenden Nutzen des Unternehmensimages in der Anwendung zu erreichen, ist also nicht der mangelnde Glaube an die Bedeutung des Unternehmensimages in der Praxis: Es mangelt offensichtlich an der Greifbarkeit und Darstellungsmöglichkeit der Zusammenhänge zwischen Einstellungen der Stakeholder und Zielen des Unternehmens.

Damit sind die Anforderungen für eine Nutzung des Unternehmensimages in der Praxis genannt. Wie können diese Anforderungen erfüllt werden?

3.4.2 Chancen zur Erschließung des praktischen Nutzens

Sollen weiche Faktoren (wie etwa das Unternehmensimage) in die Zielsysteme der Unternehmen ernsthaft aufgenommen werden, ist eine Klärung und Darstellung der Beziehungen zu übergeordneten harten Zielen zwingend erforderlich: Wo kein Return für das Unternehmen sichtbar oder sehr unsicher ist, erfolgt auch kein Investment.

Was kann in diese Richtung getan werden?

Herausforderung ist es also, eine Möglichkeit zu finden, den immateriellen Bereich des Unternehmensimages in seinen zentralen Dimensionen sichtbar und greifbar zu machen und die konkreten Zusammenhänge zu den Zielsystemen der Unternehmen verdeutlichen zu können. Zur Veranschaulichung dieser Herausforderung ist es hilfreich die von KELLER (2003, S. 391) entwickelte *Brand Value Chain* an das

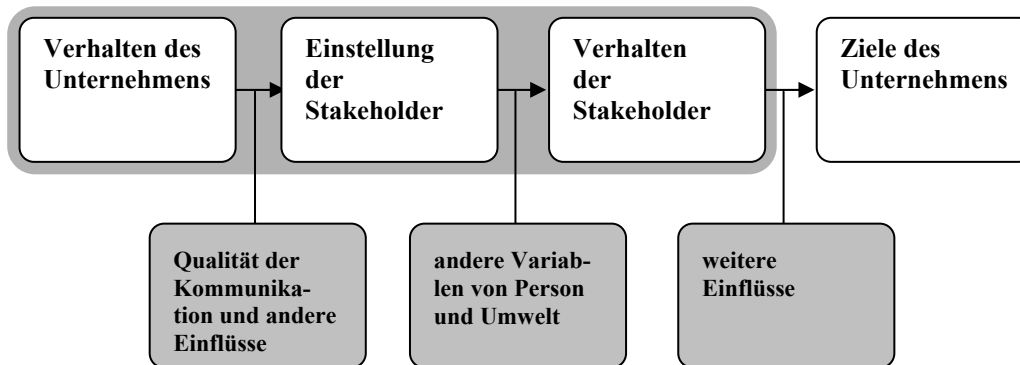
⁴⁷ So stehen etwa der Aufwand und die Ausgaben für den Schutz des Unternehmensimages - etwa vor Krisenereignissen - in keinem Verhältnis mit dem Aufwand für den Schutz materieller Werte vor Diebstahl und Unfällen oder von Patenten und Technologien.

Unternehmensimage anzupassen und auf alle relevanten Stakeholder auszuweiten.⁴⁸ Es macht Sinn die *Corporate Image Value Chain* von hinten bzw. von den Unternehmenszielen her zu betrachten (vgl. Abbildung 16).

- Ein Unternehmen beurteilt den Wert eines Konzeptes in erster Linie nach seinen **Zielen**. Diese sind in der Regel zumindest im Groben bekannt und greifbar: Sei es jetzt der Anteil auf bestimmten Märkten, der Gewinn, das Wachstum, der Aktienkurs oder andere und untergeordnete Ziele.
- Fast alle dieser Ziele sind direkt oder indirekt vom **Verhalten der Stakeholder** abhängig. Ohne Stakeholder, die investieren, arbeiten, lernen, kaufen oder rechtliche Rahmenbedingungen und vieles andere mehr beeinflussen, lassen sich die Ziele nicht erreichen. Auch der Zusammenhang des Verhaltens der Stakeholder mit den Zielen des Unternehmens ist noch direkt oder indirekt beobachtbar und recht greifbar: So hängt etwa der Umsatz vom Kaufverhalten der Kunden ab und der Aktienkurs von Kauf- und Verkaufsangeboten an den Börsen.
- Das Verhalten der Stakeholder ist wiederum von einer Vielzahl an Variablen aus Person und Umwelt anhängig. Eine wichtige Personvariable ist die **Einstellung der Stakeholder** zum Unternehmen.
Doch die Beziehung der Einstellung zum Verhalten ist kompliziert, nicht direkt beobachtbar oder greifbar und deshalb schwer vorherzusagen oder in ihrem Ausmaß zu bestimmen.
Darüber hinaus sind Einstellungen selbst vieldimensional, schwer greifbar und ebenfalls nicht direkt beobachtbar.
Daher ergibt sich die Herausforderung, relevante Dimensionen bei einer Vielzahl von Personen aus verschiedensten Stakeholdergruppen darstellen und in ihrem Zusammenhang mit dem Verhalten der Stakeholder beschreiben zu können.
- Die Einstellung der Stakeholder hängt ihrerseits von einer Vielzahl von Variablen ab: unter anderem vom **Verhalten des Unternehmens**. Das Verhalten des Unternehmens ist jedoch der entscheidende Punkt, da es die Möglichkeiten des Unternehmens darstellt, die Einstellung (und darüber das Verhalten) der Stakeholder in Richtung der Unternehmensziele zu lenken. Die Beziehung zwischen dem Verhalten des Unternehmens und der Einstellung der Stakeholder ist ebenfalls kompliziert und nicht direkt beobachtbar oder greifbar.
Auch hier ist die Herausforderung, Interventionsmöglichkeiten bei der Einstellung greifbar darstellen zu können.

⁴⁸ Komplexe Wechselwirkungen, wie etwa zwischen Einstellungen und Verhalten, sind in diesem Modell aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht aufgezeigt.

Abbildung 16: *Corporate Image Value Chain*
 (angelehnt an die *Brand Value Chain* von KELLER, 2003, S. 391)



Bei der Beschäftigung mit diesem Modell wird ziemlich schnell klar, welches die zentralen Anforderungen für eine stärkere Integration des Unternehmensimages in das Management sind.

Das Festlegen von Unternehmenszielen ist Aufgabe der Strategischen Planung. Das ist zwar eine anspruchsvolle Aufgabe, hat aber für sich erst einmal wenig damit zu tun, dass weiche Faktoren wie das Unternehmensimage noch nicht entsprechend zum Erreichen der Ziele herangezogen werden.

Die Klärung der Beziehung des Verhaltens von Stakeholdern zu den Unternehmenszielen ist auch nicht das Kernproblem. Wie das Verhalten der Stakeholder sich auf die Ziele des Unternehmens auswirkt, lässt sich oft direkt oder indirekt beobachten und ist ‚mechanisch‘ verständlich.

Ohne Kenntnisse über die Zusammensetzung der zentralen Einstellungen zu Unternehmen und die Zusammenhänge mit dem Verhalten bei Stakeholdergruppen ist jedoch eine gezielte Gestaltung der Einstellungen nicht möglich: Jede Intervention läuft dann Gefahr, am Ziel vorbeizugehen oder schlimmstenfalls sogar Gegensätzliches zu bewirken.

Die **wichtigsten Anforderungen** für eine verstärkte Beachtung des Unternehmensimages als Wettbewerbsfaktor in der Praxis sind also:

- Was soll gemessen werden?
 Zum einen ist die zentrale Herausforderung das Aufzeigen und die **Messung**⁴⁹ der relevanten und beeinflussbaren Dimensionen des **Unternehmensimages** bei vielen Personen aus vielen Stakeholdergruppen.
- Wie ist der Zusammenhang mit den Unternehmenszielen?
 Zum anderen ist auf dieser Grundlage die Klärung und Darstellung des **Zusammenhanges** der Einstellungsdimensionen mit den relevanten⁵⁰ **Verhaltensweisen der Stakeholder** - und damit den Unternehmenszielen - wichtig.

⁴⁹ Für diesen Punkt sind standardisierte Instrumente wichtig.

⁵⁰ Relevant sind alle Verhaltensweisen, die sich direkt oder indirekt auf die Ziele des Unternehmens auswirken.

- Wie kann interveniert werden?
Zudem müssen die gemessenen Einstellungsdimensionen **Ansatzpunkte zur Intervention** liefern und dieser auch möglichst unmittelbar zugänglich sein.

Es geht also darum, die Schnittstellen zwischen Intervention, Einstellungen der Stakeholder zum Unternehmen und Verhalten der Stakeholder zu klären. Dieser entscheidende Bereich ist in der Abbildung entsprechend hervorgehoben.

Ein System zum Messen der relevanten Einstellungen von Stakeholdern ist also die Grundvoraussetzung, um systematisch Wettbewerbsvorteile im Unternehmensimage realisieren zu können: Es ist als Basis für den Nachweis von Zusammenhängen zwischen Unternehmensimage und Unternehmenszielen die Voraussetzung für Akzeptanz in der Praxis.

Aus den Voraussetzungen zur Erschließung des praktischen Nutzens des Unternehmensimages lassen sich auch praktische Anforderungen an ein entsprechendes Messinstrument ableiten.

3.4.3 Konkrete Anforderungen an ein Instrument

Wegen der Bedeutung der Einstellung zu Unternehmen und des gleichzeitigen Methodendefizits besteht praktischer Bedarf nach einem Instrument zur Messung des Unternehmensimages. Daher ist es wichtig, zunächst Möglichkeiten zu schaffen, um dieses Konstrukt effizient zu erheben.

Unabhängig von den eher theoretischen Gütekriterien Validität, Reliabilität, Objektivität, Akzeptanz und Ökonomie sollte es dabei insbesondere folgenden anwendungsorientierten **Kriterien** genügen, um seine angestrebte Wirkung zu erreichen:

- Abdeckung der zentralen Dimensionen in den Einstellungen zu Unternehmen,
- empirisch begründbarer Zusammenhang mit wichtigen Zielen in den Unternehmen,
- Ableitung und Begründung von Interventionsmaßnahmen,
- Gültigkeit bzw. Vergleichbarkeit bei vielen Stakeholdergruppen,
- Generalisierbarkeit für viele Unternehmen⁵¹ und Branchen,⁵²
- Möglichkeit, verschiedene Unternehmen zu vergleichen,⁵³
- schneller und ökonomischer Einsatz,
- Darstellung von Zeitverläufen.⁵⁴

⁵¹ Eine Ausweitung auf andere Organisationen und Gruppen wie Religionsgemeinschaften, Nationen, Völker oder staatliche Institutionen ist denkbar. Sie wird zunächst für die Konstruktion ausgeklammert, um sich auf die Anwendung für Unternehmen zu fokussieren.

⁵² Die Generalisierbarkeit ist nicht nur in der Anwendung sehr ökonomisch, sie bietet auch theoretischen Nutzen. Die Auswirkungen der Unternehmenspersönlichkeit bei verschiedenen Unternehmen und unterschiedlichen Zielgruppen unter verschiedensten Bedingungen lassen sich so erforschen. Ohne eine globale Skala wären solche Forschungsvorhaben nicht leicht realisierbar: Ergebnisse zeigen dann nur die Bedeutung einer Persönlichkeit bei einer Zielgruppe und einem Unternehmen, generalisierte Forschung wäre schwer durchführbar.

⁵³ Hier ist einmal der Aspekt des Benchmarkings auf relevanten Dimensionen, zum anderen allerdings auch die Entdeckung von freien Positionen im Imageraum angestrebt.

Diese Punkte zeigen deutlich die Beziehung zur Unternehmenspersönlichkeit auf: Sie verspricht, einen zentralen Kern des Images von Unternehmen darzustellen, der bei verschiedensten Unternehmen und unterschiedlichen Stakeholdern zu finden ist. Zudem verspricht das Konstrukt eine zentrale Bedeutung bei Aufbau und Pflege von Beziehungen mit Stakeholdern und für das Verhalten dieser wichtigen Gruppen.

Gelingt es tatsächlich, mit einem derartigen Instrument jeweils die Beziehungen der Einstellungen von Stakeholdergruppen mit den für das Unternehmen relevanten Verhaltensweisen abzubilden und auf Interventionsmaßnahmen hinzuweisen, sind die zentralen Herausforderungen für ein zielgerichtetes Management des Unternehmensimages gelöst. Das Unternehmensimage kann dann direkt am erwünschten Verhalten der Stakeholder ausgerichtet werden.

Die genannten praktischen Anforderungen bestimmen daher im weiteren Verlauf den Rahmen für die empirische Überprüfung des Konstruktes der Unternehmenspersönlichkeit. Das betrifft insbesondere die Planung und Konstruktion eines Messinstrumentes.

⁵⁴ Zeitverläufe ermöglichen in diesem Zusammenhang die Evaluation von Interventionen, die Analyse der Auswirkungen von Ereignissen und Trendstudien.

4 Planung eines Instrumentes

Nachdem das Potenzial und die methodischen Anforderungen in der Anwendung geklärt sind, soll im Folgenden ein Lösungsansatz skizziert werden. Dieser ist im Wesentlichen durch zwei Aspekte gekennzeichnet: Das Ziel eines globalen Messinstrumentes und die Fokussierung auf Dispositionen in der Einstellung zu Unternehmen.

4.1 Vision eines globalen Messinstrumentes

Ein globales Messinstrument, das bei vielen Unternehmen und für zahlreiche Stakeholdergruppen einsetzbar ist, verspricht die effizienteste Lösung der Anforderungen in der Praxis. Das hat zahlreiche Gründe:

- **Ein Instrument für viele Anwendungen** (unterschiedliche Stakeholder und Unternehmen) spart Zeit und führt zu schnellen⁵⁵ und kostengünstigen Daten. Erhebung, Auswertung und Interpretation sind entsprechend ökonomisch. So ist nicht für jede Zielgruppe bei jedem Unternehmen ein eigenes neues Instrument zu entwickeln und einzusetzen, was oft Monate dauert, enorme Kosten verursacht und keinen oder nur einen sehr eingeschränkten Vergleich der Daten erlaubt.
- Eine unüberschaubare Vielzahl spezialisierter und auf einzelne Aspekte des Unternehmensimages fokussierter Instrumente ist nicht geeignet, ökonomisch einen Überblick über das Gesamtimage eines Unternehmens zu geben. Diese Herausforderung wird durch ein globales Instrument, das **die zentralen Aspekte der Einstellungen** umfasst, gelöst.
- Zudem sind **Daten** mit einem standardisierten und globalen Instrument erst seriös **vergleichbar**. Einstellungen zum Unternehmen bei verschiedenen Stakeholdern lassen sich so vergleichen und potenzielle Konflikte werden dadurch schneller erkannt. Ein standardisiertes, globales Instrument erlaubt auch ein kostengünstiges⁵⁶ Benchmarking mit anderen Unternehmen. Die Wettbewerbsposition in der Einstellung und den Beziehungen mit Stakeholdergruppen wird sichtbar.
- Darüber hinaus fördert ein globales Instrument die **Standardisierung der Unternehmenskommunikation** und damit der Gestaltung des Unternehmensimages. Kommunikation verschiedenster Abteilungen mit unterschiedlichen Stakeholdern wird damit in einer Richtung integrierbar und evaluierbar.

Die eben geschilderten Vorteile bedeuteten keinesfalls, dass spezialisierte unternehmens-, markt- oder stakeholder-spezifische Instrumente damit überflüssig würden.

⁵⁵ Schnelligkeit ermöglicht es, sich entwickelnde Probleme in den Beziehungen mit Stakeholdergruppen frühzeitig - im Sinne einer Frühaufklärung - zu erkennen und entsprechend schnell zu reagieren.

⁵⁶ Kostenvorteile sind hier sowohl im finanziellen Sinne als auch bei anderen Ressourcen wie Zeit oder Personal anzuführen.

Diese stellen eine wertvolle Ergänzung zu einem globalen diagnostischen Instrument dar. Doch schließt ein globales Messinstrument eine wichtige Lücke.⁵⁷

4.2 Konzentration auf Verhaltensdispositionen

Besonders viel versprechend für die Konstruktion eines global einsetzbaren Instrumentes, das die relevanten Dimensionen der Einstellungen zu Unternehmen enthält, ist der Bereich der Verhaltensdispositionen. Die Persönlichkeitspsychologie orientiert sich bei der Erstellung von globalen Persönlichkeitstests meist an den verhaltensnahen Dispositionen. Dispositionen werden als die zentralen, stabilen und dimensional generalisierbaren Bereiche der Person gesehen. Andere Bereiche der Person (vgl. Tabelle 2) werden hier meist ausgeklammert (vgl. OSTENDORF, 1990, S. 45). So werden Erleben und Verhalten, gesellschaftliche und soziale Aspekte oder äußerliche Charakteristika in der Regel nicht in allgemeine Persönlichkeitstests aufgenommen. Oft sind diese Eigenschaften zu speziell und komplex, um auf gemeinsamen Basisdimensionen abgebildet zu werden oder sie sind zu kurzfristig und variabel.

Tabelle 2: Verkürztes Klassifikationssystem der Persönlichkeitsbereiche nach OSTENDORF (1990, S.45)

Nr.	Bezeichnung
1	Dispositionen
1a	Charakter- und Temperament
1b	Fähigkeiten, Begabungen und Talente
2	Erleben und Verhalten
2a	Emotionen, innere Zustände, Stimmungen und Reaktionsbereitschaften
2b	körperliche Symptome: Empfindungen, vegetative Beschwerden
2c	Aktivitäten und Verhaltensweisen
3	gesellschaftliche und soziale Aspekte von Individuen
3a	Rollen und Beziehungen
3b	soziale Effekte, Reaktionen anderer Personen
3c	reine Bewertungen
3d	Einstellungen und Weltanschauungen
4	äußerliche Charakteristika von Personen
4a	Körpermerkmale: Anatomie, Konstitution
4b	Erscheinung und Aussehen

⁵⁷ So gibt es beispielsweise auch in der Diagnostik von Personen eine Vielzahl an wichtigen und notwendigen spezialisierten Instrumenten: Die einen sind etwa auf spezielle Persönlichkeitsbereiche wie Intelligenz oder Fähigkeiten spezialisiert, andere auf spezielle Personengruppen wie Angestellte und Ehepartner oder auf besondere Anforderungen. Doch gibt es darüber hinaus eben auch übergeordnete Persönlichkeitstests, die Verhaltensdispositionen bei Menschen möglichst allgemein und global abbilden. Derartige Instrumente gewährleisten einen breiten Überblick und Vergleichbarkeit und leiten oft erst den sinnvollen Einsatz spezialisierter Instrumente. Diese übergeordnete Ebene fehlt bisher im Bereich des Unternehmensimages.

Dispositionen werden auch hier aus dem Feld der Einstellungen zu Unternehmen als zentraler Bereich ausgewählt, weil sie das größte Potenzial für die verfolgten Zwecke beinhalten.

Eine Konzentration auf Dispositionen nach dem Vorbild der globalen Testinstrumente aus der Persönlichkeitspsychologie bringt folgende besonderen Vorteile mit sich:

- Ebenso, wie allgemeine Persönlichkeitstests aus der Vielzahl möglicher Variablen der Person die Dispositionen herausgreifen, konzentriert sich die Unternehmenspersönlichkeit auf diesen **zentralen und stabilen**⁵⁸ Bereich: Es werden die grundlegenden und stabilen Eigenschaften herausgegriffen. Aus der unendlichen Wolke von möglichen Bereichen der Einstellung wird damit ein besonders viel versprechender Aspekt gewählt.

Äußere Merkmale oder bestimmte Aktivitäten wären beispielsweise weitaus weniger zentral und auch über die Zeit nicht entsprechend stabil anzutreffen.

- Dispositionen, wie *Perfektionismus*, *Intelligenz* oder *Impulsivität* treten höchstwahrscheinlich als Dimensionen **global** in der Einstellung zu verschiedensten Unternehmen auf.

So kann sich beispielsweise Intelligenz auf vielfältigste Art und Weise in sich änderndem Verhalten zeigen. Die Erscheinung kann sich ändern, die zugrunde liegende Disposition bleibt stabil. Rein äußerliche Merkmale oder bestimmte konkrete Verhaltensweisen haben dagegen etwa weitaus weniger Potenzial als globale Einstellungsdimensionen aufzutreten.

- Welche Dispositionen sehen die Stakeholder hinter dem Verhalten von Unternehmen? Die Beantwortung dieser Frage zeigt die Kategorien, mit denen Stakeholder Verhalten von Unternehmen beschreiben, erklären und insbesondere vorhersagen.

Da vermutlich in der Einstellung der Stakeholder bestimmte Dispositionen dem Verhalten von Unternehmen zugrunde liegen, kann eine **hohe Bedeutung** angenommen werden. Sie machen das Unternehmen erst berechenbar für die Stakeholder und haben damit das Potenzial, besonders einflussreich auf die Bewertung des Unternehmens durch die Stakeholder und deren **Verhalten** zu sein.

Es ist davon auszugehen, dass es starke Zusammenhänge zwischen dem erwarteten zukünftigen Verhalten von Unternehmen und zentralen Kriterien, wie der Bereitschaft Mitarbeiter zu werden, zu investieren oder Kunde zu bleiben, gibt.

Auch für den gesamten Bereich der **Beziehungen** und emotionalen Bindung kann eine zentrale Bedeutung angenommen werden. Je nachdem, wie Personen die Dispositionen des Unternehmens beurteilen, werden sie diesem Vertrauen, Sympathie empfinden oder sich damit identifizieren können.

- Da Dispositionen in der Persönlichkeitspsychologie in der Selbst- und Fremdbeurteilung gefunden wurden und auch so gemessen werden, handelt es sich um ein Konstrukt im Bereich der Einstellungen. Die **Wahrscheinlichkeit**, in der Einstellung zu Unternehmen, die ebenfalls als handelnde Subjekte erscheinen, Dispositionen zu entdecken ist daher **hoch**.⁵⁹ Das unterstreicht auch die später angeführte

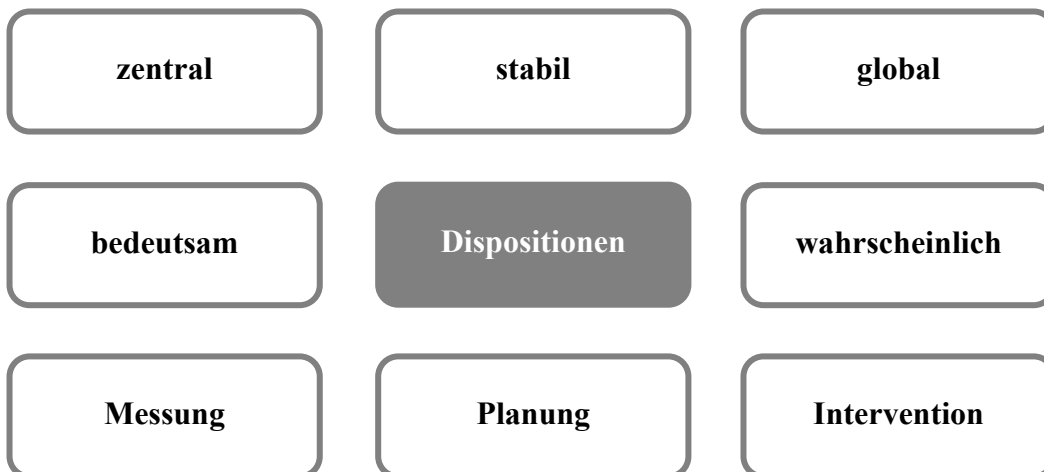
⁵⁸ Allerdings ist Stabilität hier nicht als so statisch wie bei der menschlichen Persönlichkeit zu verstehen. Es handelt sich bei der Unternehmenspersönlichkeit um ein Konstrukt im Bereich der Einstellungen und daher um ein dynamisches Konstrukt.

⁵⁹ Anders als teilweise in der Persönlichkeitspsychologie wird allerdings auf die Annahme verzichtet, mit einem entsprechenden Test innerhalb der Einstellung die tatsächliche Persönlichkeit zu messen. Dieses Problem entfällt, da die Einstellungsmessung hier ohnehin das Ziel ist.

sozialpsychologische Forschung zur sozialen Identität von Gruppen und zum kollektiven Selbst.

- Deskriptive Inhalte auf der kognitiven Komponente der Einstellung sind leichter zugänglich: Eine **Messung** gestaltet sich wesentlich unkomplizierter als im emotionalen oder motivationalen Bereich der Einstellungen zu Unternehmen.
- Getreu dem Motto: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ ist Verhalten das Mittel zur Intervention von Unternehmen im Bereich des Unternehmensimages. Je näher am Verhalten die Einstellungen zum Unternehmen erfasst werden, desto besser und konkreter lassen sich daher **Interventionsmaßnahmen ableiten**. Eine Konstruktion im Bereich der Verhaltensdispositionen bietet also beste Voraussetzungen zur Ableitung von Handlungsempfehlungen.
So lassen sich etwa zur Einstellung *Fleiß des Unternehmens* leichter Interventionsmaßnahmen ableiten als zur Einstellung *Identifikation mit dem Unternehmen*. Das liegt daran, dass *Fleiß* eine verhaltensnahe Disposition ist. *Identifikation mit dem Unternehmen* ist dagegen eine evaluative Einstellungskomponente, die für sich sehr wenig über Interventionsansätze im Verhalten des Unternehmens aussagt. Selbst wenn beispielsweise deutliche Zusammenhänge zwischen Identifikation mit dem Unternehmen und der Bereitschaft Mitarbeiter zu werden, gefunden würden, bleibt die Frage offen, wie interveniert werden soll.

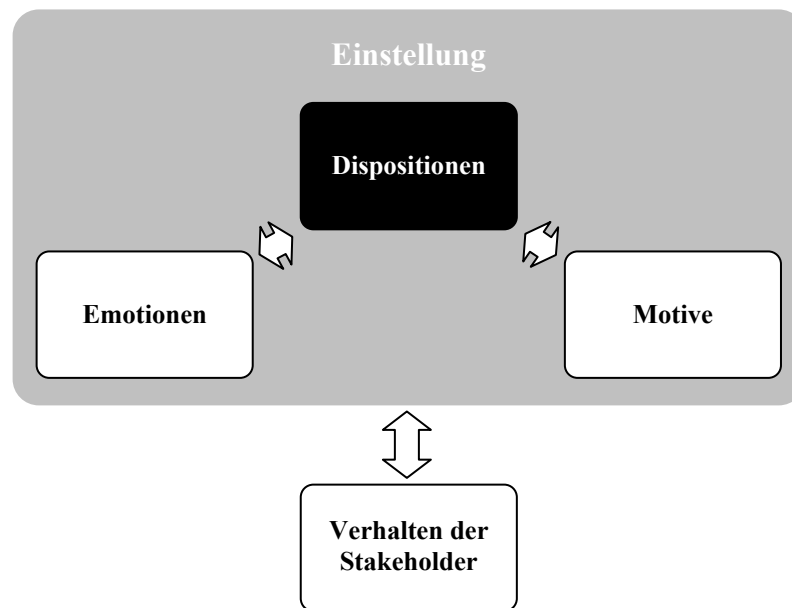
Abbildung 17: Vorteile von Dispositionen



Verhaltensdispositionen bieten sich also als ‚weichstes‘ bzw. vielversprechendstes Ziel für Messung, Ableitung von Interventionsmaßnahmen und vermutlich auch Intervention an.

Die Konzentration auf die eher deskriptiven und kognitiven Aspekte der Einstellungen zu Unternehmen bedeutet jedoch nicht, dass bei den Zielgruppen evaluative Aspekte im emotionalen Bereich oder motivationale Aspekte außer Acht gelassen werden sollten. Im Gegenteil: Erst durch die Klärung der Zusammenhänge zwischen Dispositionen und evaluativen Komponenten wie Kundenzufriedenheit, motivationalen Aspekten wie Investitionsbereitschaft und schließlich dem Verhalten der Stakeholder erhalten die Dispositionen Bedeutung. Erst so wird klar, in welche Richtung interveniert werden sollte, um die Unternehmensziele zu erreichen. Abbildung 18 soll das verdeutlichen.

Abbildung 18: Dispositionen von Unternehmen in der Einstellung und das Verhalten von Stakeholdern



Sollte die Unternehmenspersönlichkeit empirischen Gehalt haben und tatsächlich den relevanten deskriptiven Kern des Unternehmensimages widerspiegeln, ist von einer bedeutenden Beziehung zu Außenkriterien - etwa Einstellungen und Verhalten - bei den Stakeholdergruppen auszugehen. Der Wert der Unternehmenspersönlichkeit in der Anwendung kann dann entsprechend hoch eingeschätzt werden.

Nach der kurzen Skizzierung dieses globalen Ansatzes für die Steuerung des Unternehmensimages soll ein Blick auf den wissenschaftlichen Hintergrund geworfen werden. Es gilt, die Möglichkeiten zur Realisierung auszuloten, brauchbare Grundlagen zu entdecken sowie auch den geplanten Ansatz kritisch zu hinterfragen.

5 Allgemeiner wissenschaftlicher Hintergrund

Nach den anwendungsbezogenen Vorüberlegungen zur praktischen Relevanz der Unternehmenspersönlichkeit folgt eine Klärung der Beziehung der Unternehmenspersönlichkeit zur Psychologie.

5.1 Grundannahmen und Hypothesen

Das Kernstück der Arbeit ist die Konstruktion eines diagnostischen Instrumentes für die Anwendung. Für die Klärung der praktischen Fragestellungen ist als wissenschaftliche Basis mitunter die Formulierung von Hypothesen erforderlich.⁶⁰ Diese werden jeweils in den betreffenden Kapiteln der Arbeit entwickelt und überprüft.

Weil das Forschungsfeld neu ist, handelt es sich oftmals um explorative bzw. erkundende Fragestellungen und nicht um einfache Entscheidungsfragen die mit einem einfachen Signifikanztest (etwa der Mittelwerte von Gruppen) entschieden werden könnten.⁶¹ Häufig sind daher ganz andere Größen (z.B. Faktorenstrukturen und Trennschärfen) oder auch mehrere Untersuchungen im Überblick für die Entscheidungen heranzuziehen. Zudem ließen sich einzelne Hypothesen wegen der explorativen Ausrichtung im Laufe der fünfjährigen Forschungsaktivitäten oft erst auf Grundlage der vorangegangenen Forschungsschritte formulieren. Sie bauen daher stark aufeinander auf und entwickeln sich von allgemeineren Fragestellungen zu spezielleren.

Dennoch soll zur Orientierung mit Tabelle 3 bereits hier ein Überblick über die verschiedenen, sequentiell im Laufe der Arbeit formulierten, Grundannahmen und Hypothesen erfolgen.

Tabelle 3: In der Arbeit formulierte Grundannahmen und Hypothesen

Bezeichnung	Formulierung	Entwicklung (Kapitel)	Überprüfung (Kapitel)
Grundannahme 1 ⁶² :	In der Einstellung zu verschiedenen Unternehmen finden sich gemeinsame Basisdimensionen aus dem Bereich der Dispositionen.	5.2	7.4.5.5
Grundannahme 2:	Die Unternehmenspersönlichkeit lässt sich durch Adjektive aus dem Bereich der Dispositionen erheben.	5.3	7.4.5.5.
Hypothese 1:	Die Struktur der Unternehmenspersönlichkeit entspricht der menschlichen Persönlichkeit.	7.4.5.7	7.4.5.7
Hypothese 2:	In der Einstellung verschiedener Stakeholdergruppen - speziell bei Kunden und Mitarbeitern - tritt die Unternehmenspersönlichkeit in der	7.4.5.9	7.4.5.9

⁶⁰ Hier zeigt sich die Verflechtung von Theorie und Praxis, die in dem KANT zugeschriebenen Satz zum Ausdruck kommt: „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.“

⁶¹ Zumindest wäre das nicht seriös, weil ein einzelner Signifikanztest aus einer isoliert betrachteten Studie hier meist nicht zur Generalisierung ausreicht.

⁶² Diese theoretisch abgeleiteten Grundannahmen lassen sich zwar nicht falsifizieren, können aber verifiziert werden.

	gleichen Struktur auf.		
Hypothese 3:	Die Unternehmenspersönlichkeit differenziert Unternehmen voneinander.	8.2	8.2
Hypothese 4:	Unternehmenspersönlichkeit und Außenkriterien sind miteinander korreliert.	8.3	8.3.1
Hypothese 5a:	Der Zusammenhang mit einzelnen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit ist je nach Außenkriterium unterschiedlich.	8.3	8.3.2
Hypothese 5b:	Der Zusammenhang mit einzelnen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit ist je nach Stakeholdergruppe unterschiedlich.	8.3	8.3.3
Hypothese 5c:	Der Zusammenhang mit einzelnen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit ist je nach Unternehmen unterschiedlich.	8.3	8.3.4
Hypothese 6:	Über die Umwelt von Stakeholdern kann - insbesondere mit Kommunikation - bei der Unternehmenspersönlichkeit interveniert werden.	8.3.5	8.3.5
Hypothese 7:	Die Unternehmenspersönlichkeit beeinflusst relevante Außenkriterien.	8.3.5	8.3.5

Letztendlich ist der empirische Gehalt des Konstruktes der Unternehmenspersönlichkeit von Interesse. Kann von einer generalisierbaren Persönlichkeit bei Unternehmen - ähnlich der bei Menschen - ausgegangen werden? Beurteilen verschiedene Stakeholder unterschiedlichste Unternehmen tatsächlich auf gemeinsamen Basisdimensionen? Zur Beantwortung dieser Frage soll auch der grundlagenwissenschaftliche Hintergrund zur Unternehmenspersönlichkeit aus der Theoretischen Psychologie erläutert werden.

Zunächst stellt sich die Frage, nach der Beziehung der Forschung zur Unternehmenspersönlichkeit zur Wirtschaftspsychologie. Welche Grundlagen sind vorhanden und welche Chancen werden eröffnet.

5.2 Beziehung zur Wirtschaftspsychologie

Zur Beantwortung der Frage nach dem empirischen Gehalt der Unternehmenspersönlichkeit liegt es zunächst einmal nahe, sich der Wirtschaftspsychologie zuzuwenden. Jene wurde von HUGO MÜNSTERBERG schon 1912 umfassend als die **Anwendung von Psychologie für wirtschaftliche Fragestellungen konzipiert** (vgl. MÜNSTERBERG, 1912, 1913, Kapitel 3). Er unterscheidet zunächst die Bereiche Arbeit, Personal und den Marktbereich, dem er die anderen Bereiche zur Sicherung des Effekts vorgelagert sieht. Zudem war er grundsätzlich für weitere Bereiche offen und sagte bereits psychologische Tätigkeitsbereiche wie Mensch-Maschine-Schnittstellen und Ergonomie voraus (vgl. MÜNSTERBERG, 1913, S. 307).

5.2.1 Nachfrage in der Anwendung

Angesichts dieser breiten, an der Wirtschaft orientierten Definition sollte in der wirtschaftspsychologischen Literatur empirische Forschung für eine generalisierbare, mehrere Stakeholdergruppen umfassende Einstellung zu Unternehmen zu finden sein.

Die Nachfrage in der Anwendung ist groß und wächst schnell weiter an. In den USA haben mittlerweile beinahe alle großen Unternehmen Abteilungen, die sich um die Beziehungen zu Stakeholdern kümmern (vgl. DAVIES et al., 2003, S. 31). Studien zeigen, dass sich bereits jeweils über die Hälfte dieser Abteilungen für Öffentlichkeitsarbeit mit folgenden Punkten beschäftigen (vgl. DAVIES et al., 2003, S. 31):

- Lobbyismus und Beziehungen mit Regierungsbehörden,
- Investor-Relations,
- Beziehungen mit Gemeinden,
- Medienarbeit und Öffentliche Meinung,
- Mitarbeiterkommunikation,
- Krisenmanagement,
- Issues Management sowie
- Forschung und Evaluation in diesen Gebieten.

All das sind auch genuin psychologische Themenfelder, geht es doch im Prinzip immer um Einstellungen. Zudem wachsen diese Bereiche schnell an. Es scheint also in der Wirtschaft durchaus Nachfrage nach den Einstellungen verschiedener Stakeholder zu Unternehmen und nach einer integrierten Betrachtung zu geben.

Daher soll ein kurzer Überblick über relevante Ansätze im Kontext der Unternehmenspersönlichkeit gegeben werden.

5.2.2 Ansätze und Vorreiter zur Erforschung der Unternehmenspersönlichkeit

Eine kurze Bestandsaufnahme in der wirtschaftspsychologischen Literatur ernüchert: Zwar gibt es Untersuchungen und Instrumente, wie Kunden oder Investoren Unternehmen von außen betrachten (z.B. ‚America’s most admired companies‘ des Magazins Fortune oder zahlreiche Ansätze zur Messung der Unternehmensmarke). Ebenfalls gibt es Beiträge zur Einstellung der Mitarbeiter zu Unternehmen (z.B. ‚Beste Arbeitgeber‘ oder die zahlreichen Instrumente zur Messung von Betriebsklima oder Unternehmenskultur aus Mitarbeiterperspektive). Aber all diese Ansätze aus Marktpsychologie, Marketing und Organisationspsychologie enden bei der Sicht einer Stakeholdergruppe, meist der Mitarbeiter oder der Konsumenten. Was fehlt, ist ein konkreter übergreifender Ansatz, der Einstellungen verschiedenster Stakeholdergruppen bei unterschiedlichsten Unternehmen integriert. Zudem werden fast ausschließlich die Mitarbeiter und Endverbraucher betrachtet.

Die Idee der Personalisierung von Meinungsgegenständen ist nicht neu. Schon 1919 postulierte der Philosoph GILMORE in seiner Theorie des Animismus die Personifizierung beim Umgang mit unbelebten Objekten (GILMORE, 1919). So verwendete MARTINEAU (1958) den Begriff der Persönlichkeit des Ladens. Doch ist vieles, was

hier und auch in der Folgezeit als Persönlichkeit bezeichnet wird - wie etwa das Preisniveau -, nicht dem eigentlichen Feld der Persönlichkeit zuzuordnen.

KING postulierte 1973 die Möglichkeiten der Differenzierung verschiedener Marken durch ihre Persönlichkeit. Insbesondere für die Möglichkeit von Kunden, sich mit den Marken zu identifizieren und der eigenen Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen, wurde Potenzial in der Markenpersönlichkeit gesehen (DOLICH, 1969; BELK, 1988; MALHOTRA, 1988). Aber auch für den Aufbau von Beziehungen und emotionaler Bindung wurde die Persönlichkeitsperspektive beachtet. Zudem wurde Potenzial als interkulturell verständlicher Markenkern gesehen (PLUMMER, 1985). Ähnliche Überlegungen veranlassten BIEL (1993) zur Anwendung von Skalen aus der Persönlichkeitspsychologie bei der Beschreibung von Markenpersönlichkeiten. BATRA, LEHAMANN und SINGH (1993) konstruierten dann empirisch eine Skala zur Messung der Markenpersönlichkeit, die sieben Faktoren abbildet. Die aktuell einflussreichste empirisch konstruierte Skala zum Messen der Markenpersönlichkeit ist die von AAKER (1997). Diese Skala wird daher später in Kapitel 6 detailliert behandelt.

Durch den zunehmenden Fokus auf Beziehungen mit Kunden im Customer-Relationship-Management kamen auch Ansätze auf, die Beziehungen zu Marken und Unternehmen unter der Perspektive zwischenmenschlicher Beziehungen sahen (FOURNIER, 1998).

Insgesamt sind die frühen Vorreiter mitunter qualitativ orientiert, wenig empirisch fundiert und nicht an wissenschaftlichen Kriterien ausgerichtet (DAVIES et al., 2003, Kapitel 6). Oftmals werden auch Inhalte unter Persönlichkeit verstanden, die nicht dem klassischen in der Psychologie üblichem Bedeutungsgehalt zuzuordnen sind (vgl. FILL, 2002, S. 389 ff.).⁶³

Auch für die Beschreibung von Organisationen wurde die Persönlichkeit bereits verwendet. TOM (1971) ließ Organisationen auf Adjektivlisten aus der Persönlichkeitspsychologie einstufen. MARKHAM (1972) konstruierte Polaritätenprofile mit personenbeschreibenden Adjektiven, um die Reputation von Unternehmen zu vergleichen. DAVIES et al. (2003) konstruierten mit der *Corporate Personality Scale* ein stakeholderübergreifendes Instrument, das auf die Persönlichkeit von Unternehmen ausgerichtet ist. Dieses Instrument, das aktuellste vor dem Hintergrund des strategischen Managements, wird später ebenfalls in Kapitel 6 detailliert geschildert. SLAUGHTER, ZICKAR, HIGHHOUSE und MOHR stellten 2004 ein Instrument mit gleichem Anspruch vor, auf das in Kapitel 6 noch detailliert eingegangen wird (SLAUGHTER et al., 2004).

Interessant sind auch Ergebnisse aus der Forschung zur Unternehmenskultur. So haben O'REILLY, CHATMAN und CALDWELL (1991) bei der Beschreibung von Organisationen durch die Mitarbeiter sieben Dimensionen gefunden. Die entsprechende Skala folgte 1994 von CHATMAN und JAIN. Interessanterweise entsprechen die Dimensionen der Unternehmenskultur stark Persönlichkeitsdimensionen von Menschen. So lassen sich die sieben Dimensionen ad hoc ohne Schwierigkeiten Dimensionen des Persönlichkeitstests 16 PF-R (SCHNEEWIND & GRAF, 1998) zuordnen.

⁶³ Das ist überwiegend darauf zurückzuführen, dass in dieses von der Wissenschaft wenig beachtete Vakuum praktischer Nachfrage häufig sehr praxisnahe ‚Forscher‘ ohne eigentlich psychologische Ausbildung vordringen.

Tabelle 4: Unternehmenskultur und Persönlichkeit
(Gegenpole der gleichen Dimensionen sind jeweils kursiv dargestellt)

Unternehmenskultur (CHATMAN & JAIN, 1994)	Persönlichkeit (16 PF-R)
Innovation und Risiko (innovation and risk taking)	Abgehobenheit
Perfektionismus (attention to detail)	Perfektionismus
Ergebnisorientierung (outcome orientation)	<i>Regelbewusstsein</i>
Rücksicht (people orientation)	Besorgtheit
Teamorientierung (team orientation)	<i>Selbstgenügsamkeit</i>
Aggressivität (aggressiveness)	Dominanz
Stabilität (stability)	<i>Offenheit für Veränderung</i>

Erste Instrumente mit einem stakeholderübergreifenden Ansatz sind meist ein Konglomerat verschiedener, jeweils für eine Stakeholdergruppe relevanter Dimensionen. So berücksichtigt der *Reputation Quotient* (FOMBRUN, GARDBERG & SEVER, 2000) unter anderem die Wahrnehmung der Produkte und Services, der finanziellen Kennzahlen, der Arbeitsbedingungen und der sozialen Verantwortlichkeit. Es handelt sich hier also lediglich um eine Aneinanderreihung stakeholder-spezifischer Instrumente, die von den jeweilig anderen Stakeholdern jedoch oftmals nur schwer verstanden und ausgefüllt werden können.

Zusammenfassend gibt es also schon fragmentarische Vorarbeit zur Unternehmenspersönlichkeit aus unterschiedlichen Bereichen. Insgesamt ist aber die Beachtung von Verhaltensdispositionen auf der Ebene der Organisation kaum vorhanden. Auch ist eine Stakeholderperspektive, die Netzwerke von Unternehmen - intern und extern - betrachtet, in der Wirtschaftspsychologie bisher kaum thematisiert. Die wenigen Ausnahmen stammen meist von einem nicht-psychologischen Hintergrund.⁶⁴

Als Nächstes soll die Sozialpsychologie als theoretische Basis betrachtet werden.

5.3 Sozialpsychologie als theoretische Basis

Bei der Entwicklung eines Instrumentes zur Diagnose der Unternehmenspersönlichkeit, stellt sich die Frage nach einem allgemeinen, grundlagenorientierten, theoretischen und empirischen Rahmen: Gibt es tatsächlich weitestgehend homogene Einstellungen zu sozialen Aggregaten?

Zur Beantwortung dieser Frage ist ein Blick in die sozialpsychologische Forschung hilfreich.

5.3.1 Wissen über die soziale Umwelt

Unternehmen sind als Organisationen auf der Basis von Menschen soziale Gebilde. Die Forschung im Rahmen der **sozialen Kognition** widmet sich der Konstruktion der sozialen Umwelt in der Vorstellung von Personen (MARKUS & ZAJONC, 1985). Im

⁶⁴ Diese Instrumente aus dem Marketing und der strategischen Managementforschung werden später detailliert thematisiert.

Kontext der Unternehmenspersönlichkeit ist soziale Kognition auch deswegen besonders relevant, da sie sich auf sozial geteilte Kognitionen bezieht (LEYENS & DARDENNE, 1996). Dabei beinhaltet Kognition

- den Erwerb,
- die Organisation und
- den Gebrauch

von Wissen (vgl. STROEBE, HEWSTONE & STEPHENSON, 1996, S. 118).

Hier ist besonders die Organisation von Wissen relevant: Gibt es eine über die einzelnen Personen in Organisationen hinausgehende übergeordnete Unternehmenspersönlichkeit?

Eine Voraussetzung für die Existenz einer übergeordneten Unternehmenspersönlichkeit ist die **Kategorisierung** von Menschen. Anstatt die einzelnen Mitglieder einer Organisation nur getrennt zu betrachten, muss eine allgemeine Einstellung zu der Organisation, ein **Stereotyp**, entstehen.

5.3.2 Stereotype als sozial geteilte Einstellungen

Der Inhalt einer sozialen Kategorie wird als **kognitives Schema** bezeichnet. Besonders relevant ist hier der Begriff des **Stereotyps**, der sich als gemeinsame Auffassung über personale Attribute wie Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen definiert (LEYENS & DARDENNE, 1996). Stereotype lassen sich also als kollektive kognitive Schemata auffassen. Sie beinhalten die subjektiv erwartete Korrelation zwischen Eigenschaften und Gruppenmitgliedschaft (FIEDLER, 1996).

Natürlich sind Einstellungen von zwei Individuen oder innerhalb eines Individuums zu verschiedenen Zeitpunkten nie identisch. Dennoch hat sich gezeigt, dass Einstellungen durchaus nicht normal verteilt sind, sondern sich Cluster an recht homogenen gemeinsamen Einstellungen bilden. So hat ASCH bereits 1946 demonstriert, dass verschiedene Personen ein recht übereinstimmendes Bild von einer dritten Person anhand einer Liste von Eigenschaftswörtern bilden (ASCH, 1946).

Es geht bei Stereotypen auch nicht um absolute Kongruenz, sondern um Verdichtungen von Einstellungen zu inhaltlich sehr ähnlichen Images, einer Art ‚common sense‘ über verschiedene Personen hinweg. Dazu kann eine Vielzahl von Einflüssen wie etwa gemeinsame Umwelterfahrungen und interindividuelle Kommunikation führen.

Für die Konstruktion einer kollektiven Repräsentation müssen abstrakte Meinungsgegenstände konkretisiert und vergegenständlicht werden. Dafür scheinen insbesondere zwei Prozesse relevant:

- Personifizierung und
- Verbildlichung (MOSCOVICI & HEWSTONE, 1983).

Insbesondere im Kontext von Unternehmen, die als handelnde Subjekte in Erscheinung treten, bietet sich eine Personifizierung zur Vergegenständlichung eines derartigen sozialen Aggregats an.

Es hat sich gezeigt, dass zentrale Eigenschaften von Charakter und Temperament wie etwa *warmherzig* besonders stark die Wahrnehmung der gesamten Persönlichkeit beeinflussen (ASCH, 1946). Diese Eigenschaften verschieben die gesamte soziale Beurteilung der Person. Somit kann von einem starken Einfluss von Dispositionen

auf die Einstellung ausgegangen werden. Das geplante Instrument erfährt durch diese Ergebnisse Unterstützung.

Zudem beeinflussen einmal gebildete Stereotype die gesamte Informationssuche, Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung in ihre Richtung (FIEDLER, 1996).

Für die Unternehmenspersönlichkeit bedeutet dies, dass es sinnvoll ist, die zentralen und prägenden Einstellungsdimensionen zu identifizieren und kontrollieren zu können. Genau das wird mit dem geplanten Instrument beabsichtigt.

5.3.3 Stereotype von sozialen Aggregaten

Der vorangehende Abschnitt hat gezeigt, dass es geteilte soziale Kognitionen gibt. Nunmehr stellt sich die Frage, ob sich diese Stereotype nur auf einzelne Personen oder auch auf soziale Aggregate, wie Gruppen, Organisationen oder eben Unternehmen beziehen. Wann betrachten Personen andere Menschen nicht mehr als Individuen, sondern als Gruppe⁶⁵? Wann rücken die Beziehungen zu einer Gruppe vor den individuellen Beziehungen in den Vordergrund? Welche Bedeutung hat das für das Verhalten gegenüber der Gruppe?

So ist beispielsweise das menschliche Miteinander gefüllt von vielfältigen Erscheinungen, die in diese Richtung weisen: Fußballfans und Parteien, die sich gegenseitig als Anhänger unterschiedlicher Teams definieren und nicht mehr als einzelne Individuen betrachten sowie Vorurteile und Diskriminierung von Völkern und Nationen weisen alle in die Richtung von sozialen Stereotypen bei Gruppen. All diese Beispiele verdeutlichen die Strukturierung und Organisation der Einstellung zur sozialen Umwelt durch Kategorisierung.

Dabei hat sich gezeigt, dass Kategorien nur bedingt mit den objektiven natürlichen Gegebenheiten in der Umwelt zusammenhängen und eher anhand von Wahrscheinlichkeitszuordnungen entstehen (LEYENS & DARDENNE, 1996). Sie stehen im Dienste der kognitiven Ökonomie und gewährleisten, dass nicht für jeden Meinungsgegenstand (z.B. für jede Person) von vorne alle Information gesammelt werden muss.

Was aber sind die Bedingungen für solche Phänomene und liegen diese auch bei Unternehmen vor?

Dafür ist es hilfreich sich zunächst die Bedingungen für die Bildung von sozialen Stereotypen anzusehen und diese mit der Situation bei Unternehmen zu vergleichen. Besonders drei **Bedingungen** scheinen für die Bildung von Stereotypen und das Auftreten von Intergruppenverhalten relevant zu sein (BROWN & TURNER, 1981):

- Gegenwart von zwei oder mehr sozialen **Kategorien**;
Die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen bietet hervorragende Voraussetzungen zur Bildung von sozialen Kategorien. So ist die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen meist klar definiert. In den Stakeholderbeziehungen im Kontext von Unternehmen lassen sich daher meist deutlich Kategorien wie etwa Kapitalgeber, Mitarbeiter, Kunden oder Vertriebspartner abgrenzen.
- **Uniformität** von Verhalten und Einstellungen **innerhalb** der Gruppe;
Gerade Unternehmen bemühen sich intensiv um eine gewisse Standardisierung

⁶⁵ Der Begriff Gruppe wird in der *Social Identity Theory* als soziales Aggregat, das sich selbst als Gruppe wahrnimmt und von anderen so wahrgenommen wird definiert (MUMMENDEY, 1997).

von Verhalten und Einstellungen wie etwa Werten: Nicht umsonst gibt es den Begriff Unternehmenskultur. Die Bedingungen für ein uniformes internes Verhalten sind also sehr gut.

- **Uniformität** des Verhaltens **anderen Gruppenmitgliedern** gegenüber; Je typischer eine Person für ihre Kategorie wahrgenommen wird, desto stärker ist auch der Einfluss auf die Einstellung anderer Personen (BROWN, 1996). Im Umgang mit anderen Gruppen sind Unternehmen oftmals bemüht eine Standardisierung zu erreichen. So achten beispielsweise insbesondere Dienstleistungsunternehmen sehr deutlich auf Standards im Umgang mit Kunden. Auch dieses Kriterium ist also bei Unternehmen entsprechend gegeben.

Besonders bei den beiden letzten Punkten kann davon ausgegangen werden, dass sie die Kategorisierung noch weiter unterstreichen, indem sie Grenzen zwischen den Kategorien betonen und innerhalb einer Kategorie verwischen.

Es bilden sich also tatsächlich **homogene Einstellungen** zu sozialen Kategorien und die Bedingungen sind speziell bei Unternehmen besonders gut dafür.

Insgesamt zeigt sich eine Homogenisierung und Akzentuierung der Einstellungen gegenüber sozialen Kategorien: Unterschiede zwischen den Gruppen werden in sozialen Kategorien hervorgehoben, innerhalb der Gruppen werden sie dagegen minimiert. Dabei wird oftmals die Fremdgruppe als noch homogener als die Eigengruppe betrachtet. Gegenüber Außengruppen zeigt sich dies in einer abnehmenden Variabilität von Beurteilungen und Verhalten (MUMMENDEY, 1997). Das sind günstige Voraussetzungen für die Existenz einer Unternehmenspersönlichkeit in der Einstellung externer Stakeholder.

Meist haben soziale Kategorien eine Art Prototyp, der als besonders repräsentativ gilt. Zudem bildet sich ein Kern, der die Bedingungen der Zuordnung zu einer Kategorie enthält und deren Essenz abbildet. Relevant erscheint hier, ob sich bei Unternehmen Prototypen in Form von Stereotypen von einzelnen Unternehmen bilden (z.B. „Die Persönlichkeit von Siemens ist Gewissenhaftigkeit und Innovation.“) und ob ein Kern existiert, der die Zuordnung von einzelnen Individuen zu diesem Unternehmen gewährleistet (z.B. „Die Mitarbeiter von Siemens sind gewissenhaft und innovativ“).

Soziale Kategorien werden zudem mit Werten und **Evaluationen** wie *sympathisch* oder *schlecht* besetzt (TAJFEL et al., 1971). Das weist auf die Bedeutsamkeit der sozialen Kategorien für die Bewertung durch Stakeholder hin und zeigt das Potenzial der Unternehmenspersönlichkeit im Zusammenhang mit Außenkriterien wie Sympathie oder Vertrauen.

Durch sozialen Vergleich auf verschiedenen Einstellungsdimensionen versuchen Gruppen und Gruppenmitglieder ihre eigene **Identität** aufzuwerten und sich positiv zu unterscheiden. Die Einstellung zur Eigengruppe ist meist positiver (BROWN, 1996). Hier zeichnet sich eine mögliche Bedeutung der Unternehmenspersönlichkeit für die Identifikation mit dem und Bindung an das Unternehmen ab.

Diese Einstellungen zu sozialen Kategorien gehen auch mit **Verhalten** gegenüber entsprechenden Gruppen einher. So hat sich gezeigt, dass schon die bloße, bedeutungslose Klassifikation von sozialen Aggregaten in zwei Untergruppen (TAJFEL et al., 1971) dazu führt, dass sich das Verhalten der Personen den Mitgliedern der eigenen und der anderen Gruppe gegenüber ändert. Diese Effekte der Begünstigung bzw. Diskriminierung von Personen, rein aufgrund wahrgenommener, künstlich erzeugter und objektiv bedeutungsloser Gruppenunterschiede, wurde in einer Vielzahl von internationalen Studien repliziert (BROWN, 1996).

Lässt sich die Unternehmenspersönlichkeit als soziale Kategorie empirisch finden, ist ebenfalls von starken Zusammenhängen mit dem Verhalten von Stakeholdern wie Kunden oder Mitarbeitern auszugehen.

Wichtig für Einstellung und Verhalten anderen Gruppen gegenüber scheinen auch die wahrgenommenen **Ziele der Gruppen** zu sein (SHERIF & SHERIF, 1953; SHERIF, WHITE & HARVEY, 1955; SHERIF, HARVEY, WHITE, HOOD & SHERIF, 1961). Inkompatible, miteinander im Wettbewerb stehende Ziele begünstigen negative Einstellungen und diskriminierendes Verhalten gegenüber anderen Gruppen. Dagegen schwächen übergeordnete gemeinsame Ziele dieses Verhalten ab. Das weist darauf hin, dass bei Unternehmen auch die von Stakeholdern wahrgenommenen Motive und Ziele eine bedeutende Rolle spielen könnten. Allgemeine Motive sind bereits in Dispositionen wie Fleiß, Perfektionismus oder Risikobereitschaft enthalten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass zu sozialen Aggregaten durchaus soziale Stereotype bestehen. Diese sind recht homogen über verschiedene Personen hinweg und hängen stark mit Werturteilen und Verhalten zusammen. Zudem sind sie für Personen ein wichtiger Bestandteil der Identität.

Bei Unternehmen sind die Bedingungen, die zu sozialer Kategorisierung führen deutlich gegeben. Die Existenz einer Unternehmenspersönlichkeit als soziales Stereotyp von Eigen- und Fremdgruppen ist vor dem Hintergrund der hier behandelten Grundlagenforschung sehr wahrscheinlich. Das geplante Instrument erfährt also Unterstützung durch die sozialpsychologische Grundlagenforschung. Aus diesem Hintergrund lässt sich eine erste Grundannahme ableiten.

Tabelle 5: Grundannahme 1

Bezeichnung	Formulierung
Grundannahme 1:	In der Einstellung zu verschiedenen Unternehmen finden sich gemeinsame Basisdimensionen aus dem Bereich der Dispositionen.

Während die Sozialpsychologie vor allem empirische Unterstützung und theoretische Modelle liefert, zeigt sich die Persönlichkeitspsychologie vor allem als reiche methodische Quelle.

5.4 Persönlichkeitspsychologie als methodische Quelle

Mit ihrer langen empirischen Tradition weist die Persönlichkeitspsychologie vielfältige Ideen und Chancen zur Diagnose der Unternehmenspersönlichkeit auf. Hier gibt es nicht nur Forschung und Testinstrumente zu speziellen Beziehungen wie etwa der Beurteilung der Eltern durch die Kinder, der Beurteilung des Chefs durch Mitarbeiter oder der wechselseitigen Beurteilung der Ehepartner. Es besteht in ganz entscheidendem Umfang auch Forschung und Entwicklung von globalen Instrumenten zur Messung der Persönlichkeit unabhängig von speziellen Beziehungskontexten.

Versuche, grundlegende Klassifikationen menschlicher Persönlichkeitseigenschaften zu finden, gibt es seit langem (MÜSKENS, 2001, Kapitel 1). So hat bereits Hippokrates ca. 400 vor Christus vier Typen von Persönlichkeiten unterschieden. Solche frühen philosophischen Versuche münden schließlich in die Charakterologie der Geisteswissenschaften ein. In der wissenschaftlichen Psychologie werden diese Versuche unter

der Bezeichnung Persönlichkeitspsychologie oder Differentielle Psychologie weiter verfolgt.

SCHNEEWIND (1996, Kapitel 4) unterscheidet drei wichtige Wurzeln der Persönlichkeitspsychologie.

- Ein wichtiger Einfluss ist die **philosophische Tradition**. Schon über das prinzipielle Verständnis von Wissenschaft und Persönlichkeit durchdringen philosophisch geprägte Paradigmen die Persönlichkeitspsychologie und laufen ihr voraus.
- Eine zweite wichtige Quelle sind **medizinisch-biologische Ansätze**. Neuerdings bekommen diese in Form der Evolutionspsychologie starken Auftrieb. Nach anfangs physiologisch orientierten Ansätzen, wie etwa die von KRETSCHMER (1977) oder SHELDON (1940), rückt derzeit die Vererbung und Genetik als wesentlicher Einfluss auf Persönlichkeitsmerkmale in das Interesse der Wissenschaft (MÜSKENS, 2001, S. 2).
- Die **mathematisch-statistische Tradition** ist ein zentraler Einfluss auf die derzeitige Persönlichkeitspsychologie. Insbesondere die Verfahren der Faktorenanalyse sind zu einem festen Bestandteil in der Konstruktion von Persönlichkeits-tests geworden.

Besonders relevant im Kontext der Unternehmenspersönlichkeit ist hier die mathematisch-statistische Tradition. Diese ist heute ein zentrales Grundelement bei der Konstruktion globaler diagnostischer Instrumente für die Persönlichkeit. Bei den globalen Persönlichkeitstests zeigt sich folgende Entwicklung: Typologische, meist stark theoriegeleitete Ansätze zur Persönlichkeit, weichen zunehmend dimensional Ansätzen, bei denen Personen auf Dimensionen bewertet und nicht im Schubladenprinzip gewissen Typen bzw. Kategorien zugeordnet werden. Heute dominieren daher bei den globalen Persönlichkeitstests die dimensional Tests.

In der wissenschaftlichen Gemeinschaft herrscht ein gewisser Konsens⁶⁶, dass die grundlegenden Persönlichkeitseigenschaften von Menschen weitgehend auf fünf orthogonalen Dimensionen abbildbar sind, den *Big Five*.

Der Großteil an empirischer Evidenz für die *Big Five* wurde mehr oder weniger explorativ durch Selbst- und Fremdbeurteilung von Personen anhand von Eigenschaftsbegriffen gewonnen (OSTENDORF, 1990, Kapitel 3). Ausgehend von diesen Daten, wurden dann globale Persönlichkeitstests konstruiert. Sowohl die Forschung als auch die Testkonstruktion zu globalen Persönlichkeitsmerkmalen hat also einen konstruktivistischen Hintergrund und beruht im Kern auf Einstellungen.

Aus diesem Erfahrungsschatz und den elaborierten Konstruktionsmethoden kann bei der Erforschung der Unternehmenspersönlichkeit profitiert werden.⁶⁷ Besonderes Potenzial verspricht dabei der lexikalische Ansatz.

⁶⁶ Diese Position erfährt allerdings - worauf später ausführlich eingegangen wird - zunehmend Kritik.

⁶⁷ Ein Grund für das unerschlossene Potenzial im Bereich der Unternehmenspersönlichkeit gegenüber der Differentiellen Psychologie könnte in der starken Gewichtung der einzelnen und unabhängigen Person innerhalb unserer, speziell aber der wissenschaftlich dominanten US-amerikanischen Kultur, liegen. Ein Unternehmen als Konglomerat verschiedenster einzelner Persönlichkeiten erscheint so vielleicht nicht als Subjekt erforschungswürdig. In anderen Kulturkreisen (etwa in Japan) wird die einzelne Person dagegen wesentlich stärker in Kontexten betrachtet

5.4.1 Der lexikalische Ansatz

Basiskonzept des lexikalischen Ansatzes ist die Sedimentationshypothese (KLAGES, 1926; GOLDBERG, 1981). Diese besagt, dass besonders wichtige Eigenschaften von Gegenständen in der Sprache durch eine entsprechende Anzahl von Worten zu finden sind. Anders gesagt: Was wichtig ist, ist auch in der Sprache zu finden. So hat das Volk der Inuit beispielsweise eine Vielzahl von Begriffen für Schnee entwickelt.

Aus den Annahmen der Sedimentationshypothese⁶⁸ wird abgeleitet, dass bedeutsame Eigenschaften von Objekten sich auch durch lexikalische Analysen in der Sprache finden lassen sollten.

Für diesen Zweck ist es zunächst nützlich **Listen von Eigenschaftsbegriffen** zu erstellen. Bereits früh wurden in der Psychologie erste Klassifikationssysteme und Listen von Eigenschaftsbegriffen erstellt (PARTRIDGE, 1910; GESELL, 1926; BAUMGARTEN, 1933).

Besonders einflussreich war die Liste von ALLPORT und ODBERT (1936) mit 17953 Einträgen. Davon wurden 4504 als ‚echte‘ Persönlichkeitseigenschaften eingestuft.

Die Taxonomie von NORMAN (1967) beeinflusste erheblich die aktuellen Klassifikationssysteme und kann als eine Art Vorreiter gelten. So ist die elaborierteste deutsche Taxonomie (OSTENDORF, 1990) auch an diesem Schema orientiert. Diese wird später im Rahmen der Testkonstruktion als Ausgangsbasis verwendet.

Tabelle 6: Taxonomie von NORMAN (1967)

Stable Biophysical Traits
Temporary States and Activities
Social Roles, Relationships and Effects
Excluded Categories

Anhand der erstellten Listen mit Eigenschaftswörtern wurde induktiv, meist mit **Faktorisierungen**, nach grundlegenden Dimensionen der Persönlichkeit gesucht. Das erfolgte meist anhand von Selbst- oder Fremdbeurteilung von Personen.

Besondere Bedeutung in diesem Kontext hatte die Liste von ALLPORT und ODBERT (1936). Unter anderem basierten auch die Arbeiten von CATTELL (1943) darauf, die schließlich zum heute noch weit verwendeten 16-PF Persönlichkeitstest (CATTELL, EBER & TATSUOKA, 1970) führten. Die *Big Five* wurden erstmals von TUPES und CHRISTAL (1961) aus dem Variablensatz von CATTELL extrahiert und haben weite Verbreitung in Forschung und Anwendung gefunden.

Mittlerweile nehmen jedoch Zweifel an der Globalität der *Big Five* zu. So wurden Untersuchungen, welche die *Big Five* replizierten, häufig mit den gleichen ca. 40 Variablen durchgeführt oder systematisch durch subjektive Auswahl der Variablen in Richtung der *Big Five* (NORMAN, 1967; GOLDBERG, 1990) verzerrt (vgl. MÜSKENS,

und erscheint somit weniger geschlossen. Hier genießt die Gruppe oder Organisation, in die Personen eingebunden sind, stärkere Betonung und Wahrnehmung.

⁶⁸ Die Berechtigung der Annahmen aus der Sedimentationshypothese ist allerdings teilweise umstritten. Für eine ausgiebige Diskussion sei auf MÜSKENS (2001, Kapitel 4) verwiesen.

2001, S. 12, S. 14 und S. 15). So konstatiert EYSENCK (1992), dass stets nur die Vertreter des *Big Five* Ansatzes diesen bestätigten.

Neben den *Big Five* existieren daher zunehmend konkurrierende Modelle, etwa die *Gigantischen Drei* (EYSENCK & EYSENCK, 1975) oder die *Big Seven* (TELLEGEN & WALLER, 1987).

Zudem zeigen internationale Faktorisierungen ein differenziertes Bild. MÜSKENS (2001, vgl. S. 73 ff.) zeigt in einer Untersuchung von großen lexikalischen Faktorisierungen in 15 Ländern deutlich die Vielfalt und **Unterschiede der Ansätze** auf. Das betrifft insbesondere:

- Methoden zur Auswahl der Urliste an Begriffen;
- Größe und Repräsentativität der Urliste;
- Selektionsstrategien um die Urliste zu Reduzieren;
- Ausmaß von Inhalten der Urliste die üblicherweise nicht zum Bereich der Persönlichkeit gezählt werden;
- Größe der endgültigen Liste;
- Art der Variablen auf der Faktorisierungsliste;
- Spezifischer Aufbau der Skalen;
- Art und Stichprobe der Personen;
- Art und Stichprobe der Meinungsgegenstände, die beurteilt werden;⁶⁹
- Verschiedenste Verfahren der Datenauswertung;

Aus diesen Erfahrungen leitet MÜSKENS (2001, S. 74 ff.) unter anderem folgendes **Verbesserungspotenzial** ab:

- Extraktion der Urliste nach den Kriterien von ANGLEITNER, OSTENDORF und JOHN (1990);
- Ausschließliche Verwendung von Adjektiven;
- Gewährleistung einer repräsentativen Liste an Adjektiven;⁷⁰
- Verwendung objektiver Verfahren zur Selektion der Begriffe;
- Bildung einer umfassenden Faktorisierungsliste (mindestens 100 Adjektive);
- Erhebung auf fünf- bis siebenstufigen Skalen;
- Verwendung der Hauptkomponentenanalyse als strukturgebendes Verfahren;
- Extraktion einer ausreichenden Zahl von Komponenten;⁷¹
- Replikation der Struktur in unterschiedlichen Teilstichproben;

⁶⁹ Etwa Selbstbeurteilung oder Fremdbeurteilung.

⁷⁰ Das Eingangsmaterial bestimmt in sehr starkem Maße die Ergebnisse einer Faktorenanalyse (vgl. OSTENDORF, 1990, S. 9). Es darf daher nicht durch unbegründete inhaltliche oder subjektive Auswahlverfahren verzerrt sein.

⁷¹ Häufig werden, um den hohen Erklärungsgehalt der Komponenten zu demonstrieren, zu wenige Komponenten extrahiert (BLOCK, 1995). Das führt zu Faktor-Agglomeraten spezifischer Facetten, die latente Dimensionen nicht direkt abbilden. Zudem werden Faktoren mit geringeren Eigenwerten von der Interpretation ausgeschlossen.

Diese Erfahrungen und Anregungen aus der Persönlichkeitspsychologie sind wertvolle Orientierungswerte für die Testkonstruktion im Bereich der Unternehmenspersönlichkeit. Auf eine detaillierte methodische Kritik von Komponenten- und Faktorenanalysen an sich, soll hier aus Platzgründen nicht weiter eingegangen werden. - Die aufgezeigten Verbesserungspotenziale sollen hier genügen und leitend auf die geplante Konstruktion wirken.

5.4.2 Dimensionen der menschlichen Persönlichkeit

Besonders aufschlussreich für Dimensionen der Persönlichkeit sind die Persönlichkeitsfaktoren, die in den verschiedenen internationalen Großuntersuchungen gefunden wurden. Eine Ableitung aus der übergreifenden Betrachtung großer lexikalischer Studien erscheint ein sinnvoller Weg bedeutsame Dimensionen zu identifizieren (vgl. MÜSKENS, 2001, S. 85 ff.).

Insgesamt legen die Ergebnisse nahe, dass die *Big Five* ein recht grobes Konstrukt darstellen und eher durch zufällige Randüberlappungen von kleineren Faktoren entstehen. Eine differenziertere Lösung erscheint sinnvoll und angebracht.

MÜSKENS (2001) schreibt dazu:

Erst wenn ein Faktor durch die Extraktion weiterer Komponenten seinen Bedeutungsgehalt nicht wesentlich verändert, d.h. eine Bedeutungsinvarianz über die folgenden Lösungen erreicht ist, besteht die Möglichkeit, dass er tatsächlich im Sinne der Sedimentationshypothese ein bedeutsames Synonymiefeld absteckt. Splittet ein Faktor sich hingegen in einer Weise auf, dass in den Mehr-Faktorenlösungen keine Komponente mit seiner ursprünglichen Bedeutung zurückbleibt, so besteht die Gefahr, dass dieser Faktor lediglich den peripheren Überschneidungsbereich mehrerer, wechselseitig schwach korrelierter Konstrukte widerspiegelt. (MÜSKENS, 2001, S.79)

Bei einer genauen Analyse der Faktoren in den zahlreichen großen Faktorisierungen fällt auf, dass oft unterschiedliches mit dem gleichen Faktornamen versehen wird oder auch das gleiche unterschiedliche Bezeichnungen erhält.

MÜSKENS (2001, S. 85 ff.) unterscheidet in einer Metaauswertung mehr als zehn inhaltlich unterschiedliche Dimensionen.⁷² Die folgende Tabelle vermittelt einen Überblick.

Tabelle 7: Dimensionen der Persönlichkeit: Eine Metaauswertung;
Erweitert nach MÜSKENS (2001, S. 85 ff.)

Dimension	Adjektive
Extraversion	extravertiert, gesprächig vs. ruhig, zurückhaltend, schüchtern, still
Gewissenhaftigkeit	sorgfältig, ordentlich, genau
Intelligenz	intelligent, klug, gebildet
Warmherzigkeit	romantisch, leidenschaftlich, emotional, warm
Impulsivität	reizbar, jähzornig, aggressiv, cholerisch vs. friedlich, geduldig

⁷² Die aufgeführten Dimensionen zeigen sich inhaltlich ausnahmslos bei der späteren empirischen Analyse der Persönlichkeit von Unternehmen.

Verlässlichkeit	ehrlich, verlässlich, aufrichtig vs. heuchlerisch, lügnerisch, unehrlich
Verträglichkeit	hilfsbereit, höflich, freundlich, verträglich
Ängstlichkeit	ängstlich, unsicher vs. stark, selbstsicher
Stabilität	stabil, unempfindlich vs. verletzlich, empfindlich
Kreativität	kreativ vs. phantasielos
Hochmut ⁷³	eitel, arrogant
Risikobereitschaft ⁷⁴	tatkräftig, risikofreudig, wettbewerbsorientiert

Die Faktoren ‚Glücklichkeit‘ und ‚Religiosität‘ sind in dieser Darstellung nicht enthalten, da sie eher emotionale Zustände und Wertvorstellungen beinhalten als Persönlichkeitsdispositionen.

Allgemein fällt beim Vergleich der großen Faktorisierungen auf, dass die Unterschiede innerhalb einer Sprache ebenso groß sind, wie zwischen verschiedenen Sprachen. SAUCIER, HAMPSON und GOLDBERG (2000) schließen daraus, dass die Differenzen in erster Linie auf die unterschiedlichen Methoden und nicht auf kulturelle Unterschiede zurückzuführen sind.

5.4.3 Diskussion des lexikalischen Ansatzes

Wie andere Ansätze der Persönlichkeitspsychologie, ist auch der lexikalische Ansatz kritisiert worden. Da die weitere Arbeit auf diesem Ansatz aufbaut, soll der lexikalische Ansatz vor diesem Hintergrund diskutiert werden.

5.4.3.1 Vorteile bei der Unternehmenspersönlichkeit

Innerhalb der Persönlichkeitspsychologie stellt sich die Frage, als was die mit lexikalischen Studien gefundenen Dimensionen angesehen werden können. Handelt es sich um wirkliche Persönlichkeitsdimensionen, Motive, Traits oder aber um Einstellungen?

Das Problem der Begründung, warum in der Einstellung gemessene Dimensionen tatsächliche objektive Dimensionen der Persönlichkeit darstellen, entfällt jedoch im Kontext der Unternehmenspersönlichkeit: Diese ist bereits im Bereich der Einstellungen definiert und wird auch dort gemessen.

5.4.3.2 Der Shweder-Vorwurf

Ein Einwand, der oft als *Shweder-Vorwurf* bezeichnet wird (SHWEDER, 1975), richtet sich gegen die Annahme, dass es sich bei den in den Faktorisierungen explorativ entdeckten Dimensionen überhaupt um Dimensionen der Persönlichkeit handelt. Stattdessen nehmen die Verfechter dieser Kritik an, es handele sich lediglich um die Beschreibung einer Ähnlichkeitsstruktur von Eigenschaften. Dieser Vorwurf wird nach wie vor wiederholt (ASENDORPF, 1999)

⁷³ Nach Ergebnissen von SZIRMAK und DE RAAD (1994).

⁷⁴ Nach Ergebnissen von ANDRESEN (2000).

MÜSKENS (2001, S. 97 ff.) führt diesen Vorwurf auf einen Denkfehler der Kritiker zurück und zeigt, dass dieser ins Leere läuft: Die Ähnlichkeit der faktorisierten Elemente ergibt sich schließlich nicht durch subjektive Ähnlichkeitsurteile, sondern durch Korrelationen bei der Beurteilung von Meinungsgegenständen: So muss beispielsweise kein Urteil darüber abgegeben werden, wie ähnlich die Adjektive *kompetent* und *fähig* sind, sondern die Nähe ergibt sich nur bei einer übereinstimmenden Beurteilung eines Meinungsgegenstandes auf beiden Adjektiven. Herrscht - insbesondere bei zufallsverteilten Items - keine klare Vorstellung über die Persönlichkeit auf dieser Dimension, kommt auch keine Korrelation zustande.⁷⁵

Damit kann der *Shweder-Vorwurf* insgesamt als widerlegt angesehen werden.

5.4.3.3 Mathematisches Vorgehen

Ein weiterer Einwand liegt darin, dass das Vorgehen anhand von mathematischen Modellen **unabhängig von Außenkriterien** stattfindet. Bei einem kurzen Überblick über die unterschiedlichsten Stakeholder im Umfeld und innerhalb von Unternehmen sowie die verschiedensten Kriterien, die bei diesen in vielfältigen Situationen relevant sind, wird diese Kritik allerdings eingeschränkt. Darüber hinaus können sich die Kriterien und auch die Stakeholder selbst schnell ändern. Es ist schlechterdings unmöglich, ein Instrument anhand dieser unterschiedlichsten Außenkriterien zu konstruieren.

Zudem kann angenommen werden, dass die in der Sprache repräsentierten Dimensionen bei denen eine klare Vorstellung zu finden ist, auch besonders relevant für Außenkriterien wie etwa Verhalten sind.⁷⁶ Bei diesen grundlegenden Basisdimensionen ist - im Gegensatz zu den Kriterien - nicht von einem schnellen Wandel auszugehen.

5.4.3.5 Atheoretisches Vorgehen

Verbunden mit dem explorativen, mathematischen Vorgehen ist auch der Vorwurf der Theorielosigkeit gegenüber dem lexikalischen Ansatz nicht selten. Die Faktoren entstehen nicht aufgrund theoretischer Erwägungen, sondern werden induktiv entdeckt (vgl. MÜSKENS, 2001, S. 98 ff.).

Vor dem Hintergrund einer falsifikatorisch orientierten Wissenschaftsgemeinschaft, verwundert diese Kritik nicht. Handelt es sich hier doch auf den ersten Blick um explorative Forschung und nicht um die versuchte Falsifikation einer Theorie.

Anstatt ein theoretisches Modell der Persönlichkeit zu entwerfen und empirisch zu überprüfen, setzt die lexikalische Forschung theoretisch weiter oben an.

Die theoretischen Grundannahmen sind zum einen, dass die bedeutenden Unterschiede und Dimensionen der Persönlichkeit in der Sprache kodiert sind (Sedimentationshypothese). Zum anderen ist eine Grundannahme, dass es überhaupt eine Vorstellung der Persönlichkeit in der Einstellung der Befragten Personen gibt.

Bereits hier zeigt sich, dass die lexikalische Forschung durchaus theoretisch ist. Aus diesen Theorien werden Beobachtungsregeln deduziert.

⁷⁵ Das wird durch den Einsatz von Instrumenten zur Beurteilung der Unternehmenspersönlichkeit bestätigt. Auch hier zeigt sich, dass nicht bei jedem Unternehmen zu jeder Persönlichkeitsdimension eine klare Einstellung besteht.

⁷⁶ Wären die Dimensionen nicht relevant, wäre eine klare Einstellung darauf und die Verankerung in der Sprache überflüssig.

Zudem wird die Theorie, dass es eine Unternehmenspersönlichkeit gibt, durchaus überprüft. Die Hypothese ist: Wenn es eine Unternehmenspersönlichkeit gibt, dann lassen sich bei der Beurteilung von Unternehmen auf Adjektivlisten klare und globale Dimensionen im Bereich der Persönlichkeit finden. Treten keine klaren Dimensionen im Bereich der Unternehmenspersönlichkeit in der Einstellung der Stakeholder auf, kann die Theorie als widerlegt angesehen werden.⁷⁷

Anstatt jetzt jedoch subjektiv ein Modell zu entwickeln, wird von den lexikalischen Forschern explorativ ein objektives Modell der Persönlichkeit in der Einstellung der Zielgruppen gesucht. Gegenüber dem unendlichen Meer möglicher Theorien wird so erst einmal ein solider empirischer Untergrund zur Theorieformulierung gewonnen.

Dieses Modell wird dann seinerseits ebenso streng falsifikatorisch überprüft, wie ein subjektiv konstruiertes Modell ausschließlich theoriegeleiteter Forscher. Die ‚entdeckten‘ Dimensionen werden einer kritischen Überprüfung unterstellt. Aus dem vorläufigen Modell der Unternehmenspersönlichkeit werden deduktiv Hypothesen formuliert, die das Modell bestätigen oder eben auch falsifizieren können.

Der Vorwurf der Theorielosigkeit kann sich also nicht auf die Falsifikation des Modells an sich, sondern nur darauf richten, dass die Modellformulierung nicht rein subjektiv, sondern objektiv und unter theoretisch abgeleiteten Beobachtungsregeln geschieht.

Vor dem Hintergrund, dass jede wissenschaftlich Formulierte Theorie auf Annahmen und Erfahrungen des formulierenden Wissenschaftlers beruht und nicht im leeren Raum entsteht, erscheint es wenig sinnvoll das Objektivieren der Theoriekonstruktion zu kritisieren. So ist nicht unbedingt davon auszugehen, dass ein noch so versierter Wissenschaftler subjektiv ein treffenderes Modell der Unternehmenspersönlichkeit konstruiert, als sich dies objektiv mit explorativen Studien bei den relevanten Stakeholdern selbst finden lässt.

Auch bei der Interpretation der Daten und der Erstellung des Modells, sollte so wenig als möglich subjektiven Einflüssen die Tür geöffnet werden.

Innerhalb der Angewandten Psychologie - wie etwa der Wirtschaftspsychologie - herrschen im Gegensatz zur Theoretischen Psychologie, ohnehin keine großen Berührungspunkte mit der Praxis und Umwelt bei der Theoriekonstruktion. Modelle für Fragestellungen werden hier sowohl aus der Theorie wie auch aus explorativen Studien aber auch aus der persönlichen Erfahrung gebildet. Das kann auch verhindern helfen, dass auf wenigen großen Theorien, die sich kaum mehr durch einzelne Falsifikationen widerlegen lassen, beharrt wird.

Als entscheidende Frage in der Angewandten Psychologie sollte in diesem Zusammenhang jedoch nicht gefragt werden, ob der lexikalische Ansatz zu theorielos ist oder nicht. Es geht vielmehr um die Frage, ob ein weitgehend objektiv konstruiertes Modell eine höhere praktische Brauchbarkeit, als ein rein theoretisch formuliertes Modell, verspricht. Die Antwort darauf ist: Nach aller Wahrscheinlichkeit, ja!

5.4.3.4 Frage der Repräsentativität

Eine Kritik an der lexikalischen Methode weist auf die potenzielle Mangelhaftigkeit einzelner Wörter für die Umschreibung komplexer Persönlichkeitsbereiche hin. So könnte es sein, dass spezielle Persönlichkeitseigenschaften, wie etwa *Sensation-*

⁷⁷ Im Kontext der realen Persönlichkeit von Menschen ist diese Verbindung allerdings nicht so einfach zu formulieren - was hier allerdings nicht weiter von praktischem Interesse ist.

Seeking nicht ausreichend in einzelnen Adjektiven repräsentiert sind. Komplexe Kombinationen und Formen der Sprache, wie etwa ganze Sätze, bleiben so unberücksichtigt. Laut dieser Kritik ist der lexikalische Ansatz also nicht in der Lage, die entsprechenden Persönlichkeitsbereiche abzubilden. Es könnte also etwa sein, dass keine homomorphe Beziehung zwischen den Adjektiven aus dem Bereich der Dispositionen und tatsächlichen Dispositionen bzw. den Einstellungen zu Dispositionen besteht. Dies würde bedeuten, dass Adjektive im Zweifelsfall kein valider Zugang zur Diagnose von Einstellungen im Bereich der Dispositionen sind.

Diese Kritik an der Sedimentationshypothese allgemein lässt sich zwar nicht ausräumen, doch kann wohl durchaus von einer gewissen Repräsentativität der Sprache - auch auf der Ebene einzelner Adjektive - für wichtige Bereiche ausgegangen werden. Diese würde sonst losgelöst von den relevanten Aspekten des zwischenmenschlichen Lebens existieren (vgl. OSTENDORF, 1990, S. 6 ff.). So könnte sich etwa *Sensation Seeking* - wäre es tatsächlich eine relevante Dimension - in den Adjektiven *abenteu-erlustig*, *neugierig*, *risikofreudig* und *unternehmenslustig* abbilden. Die Mehrzahl der relevanten Einstellungsinhalte sollte daher im Wortschatz der Sprache enthalten sein oder zumindest damit zusammenhängen.

Grundlegend gelöst könnte diese Problematik nur durch die Zuhilfenahme ganzer Sätze und anderer Wortkombinationen werden. Mit diesen lassen sich auch komplexere Sachverhalte abfragen, die möglicherweise nicht in einzelnen Adjektiven stecken. Allerdings ist das Universum ganzer Sätze und Kombinationen von Wörtern - anders als das einzelner Adjektive - praktisch unbegrenzt. Die Erstellung einer repräsentativen Itemstichprobe für eine Testkonstruktion wäre so nicht möglich, subjektiven Verzerrungen Tür und Tor geöffnet.

Vor diesem Hintergrund erscheint die lexikalische Methode - zumindest zur ersten Strukturierung des Gegenstandsbereichs - die Methode der Wahl zu sein. Die Unwägbarkeiten bei einem theoriegeleiteten Herangehen mit ganzen Sätzen, erscheinen wesentlich größer, als die eventuellen Lücken eines lexikalischen Herangehens. Ähnliches trifft zu, wenn die Konstruktion auf qualitativen Daten beruht. Ganz abgesehen von den Objektivitätsproblemen bei der Auswertung, würden qualitative Daten zur Persönlichkeit von Unternehmen - gewonnen etwa durch Befragung von Personen - von subjektiven Meinungen und Erwartungen der Teilnehmer verzerrt sein und hauptsächlich das offensichtliche, bewusste widerspiegeln.

Trotz eventueller Einschränkungen zeichnet sich die lexikalische Methode somit insgesamt als das hier am besten geeignete Verfahren zum Gewinnen einer validen Ausgangsbasis an Items ab. Dies gilt besonders auch deswegen, weil das Ziel Dispositionen in der Einstellung sind. Anders als eventuell bei harten ‚physikalischen‘ Dispositionen kann bei den subjektiven Einstellungen tatsächlich davon ausgegangen werden, dass sie in die Sprache Eingang gefunden haben. Besonders repräsentativ für den Einstellungsraum der Dispositionen sollte daher eine möglichst vollständige Liste der Adjektive aus dem Bereich der Dispositionen sein.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine explorative Studie nach dem lexikalischen Ansatz zur Erforschung der Unternehmenspersönlichkeit zwar einige Kritikpunkte aufweist, von denen allerdings keiner allzu gravierend ist. Letztendlich erscheint sie als der vielversprechendste Ansatz für eine Testkonstruktion zum Messen der Unternehmenspersönlichkeit.

Aus den sozialpsychologischen Grundlagen zu sozialen Stereotypen und den Überlegungen zum lexikalischen Ansatz lässt sich an dieser Stelle Grundannahme 2 ableiten:

Tabelle 8: Grundannahme 2

Bezeichnung	Formulierung
Grundannahme 2:	Die Unternehmenspersönlichkeit lässt sich durch Adjektive aus dem Bereich der Dispositionen erheben.

Nach der Klärung der Beziehung zur Wirtschaftspsychologie und den Voraussetzungen in der Grundlagenforschung, ist natürlich die konkrete Forschung zur Persönlichkeit von Unternehmen besonders relevant.

6 Forschung zur Diagnostik der Unternehmenspersönlichkeit

Die Forschung zur Persönlichkeit von Unternehmen erscheint vielversprechend: Beispielsweise hat die Anpassung eines verbreiteten Instrumentes aus der Differentiellen Psychologie, des 16 PF-R (SCHNEEWIND & GRAF, 1998), an die Verwendung bei Unternehmen gezeigt, dass deren Persönlichkeit noch klarer und stereotyper eingestuft wird, als wenn sich Menschen selbst beurteilen (BECKER, 2002). So sind die Reliabilitäten gleicher Dimensionen der neu entwickelten CPS bei der Beurteilung von Unternehmen durchschnittlich wesentlich höher, als bei der Beurteilung von Menschen - obgleich mit wesentlich geringerer Itemzahl gemessen wurde.

Tabelle 9: Vergleich der Cronbach- α von 16 PF-R und CPS (aus BECKER, 2002)

Dimension	16 PF-R	CPS
Wärme	,68	,75
Emotionale Stabilität	,72	,75
Dominanz	,73	,69
Lebhaftigkeit	,71	,75
Regelbewusstsein	,66	,78
Soziale Kompetenz	,89	,78
Empfindsamkeit	,76	,75
Wachsamkeit	,66	,69
Abgehobenheit	,66	,76
Privatheit	,74	,77
Besorgtheit	,78	,79
Offenheit für Veränderung	,71	,79
Selbstgenügsamkeit	,76	,73
Perfektionismus	,75	,76
Anspannung	,78	,83
\emptyset	,74	,76

Neben der Übertragbarkeit von Persönlichkeitstests aus der Differentiellen Psychologie, ist natürlich vor allem der Stand der Forschung bei konkret für und mit Unternehmen entwickelten Instrumenten bedeutsam. Wie fortgeschritten ist die Konstruktion von Messinstrumenten zur reliablen und validen **Diagnose** der Unternehmenspersönlichkeit?

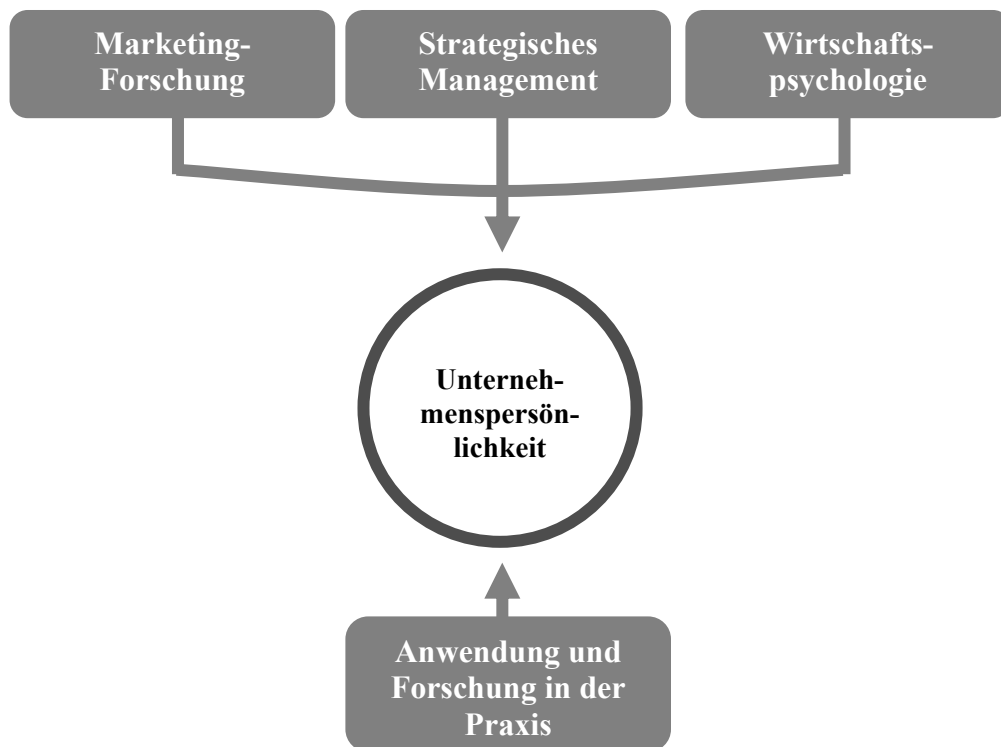
Ohne eine wenigstens ansatzweise vorhandene diagnostische Möglichkeit, ist die Erforschung der Zusammenhänge mit anderen Konstrukten und relevanten Außenkriterien erst gar nicht möglich. Ein brauchbares Messinstrument ist die Voraussetzung, um Unternehmen zunächst einmal differenzieren zu können. Diese Differenzen können dann in den Zusammenhang mit relevanten Außenkriterien gebracht wer-

den.⁷⁸

Dafür ist es zunächst sinnvoll, den Blick auf bereits vorhandene Instrumente zu richten: Was ist schon vorhanden, wie ist es zu bewerten und wo liegen die Stärken und Schwächen? Aus diesen Erkenntnissen kann darauf der praktische und wissenschaftliche Bedarf nach neuen Instrumenten abgeleitet werden. Zudem lässt sich aus den vorhandenen Studien für zukünftige Konstruktionen (wie der hier geplanten) lernen und darauf aufbauen.

Interessanterweise zeigt sich dabei eine parallele und ziemlich unabhängige Entwicklung der Forschung zur Unternehmenspersönlichkeit in verschiedenen Wissenschaften: dem Marketing, der strategischen Unternehmensführung und der Wirtschaftspsychologie. Zwischen diesen verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen herrscht dabei oft wenig Austausch. Die parallele Bewegung der Forschungsstränge unterstreicht jedoch auch die Breite und das Potenzial des Konstruktes ‚Unternehmenspersönlichkeit‘.

Abbildung 19: Forschung zur Unternehmenspersönlichkeit



Darüber hinaus gibt es noch Instrumente, die aus der Anwendung und Forschung in der Praxis stammen, was die dortige Nachfrage verdeutlicht.

Im Weiteren werden die jeweils ausgereiftesten Instrumente der verschiedenen Disziplinen dargestellt. Dabei wird insbesondere auf die methodischen Voraussetzungen der Konstruktion eines validen Instrumentes zur globalen Messung der Unternehmenspersönlichkeit eingegangen:

Wichtig für die Generalisierbarkeit bzw. externe Validität der Untersuchung (vgl. BORTZ, 1993, S. 8) ist die Verwendung einer möglichst **repräsentativen Personen-**

⁷⁸ Anhand der Qualität der verwendeten diagnostischen Instrumente, lässt sich auch der Gehalt von Ergebnissen zur Beziehung mit anderen Variablen und Konstrukten beurteilen.

stichprobe (zur ‚population generalization‘ siehe auch DAVIS & SMITH, 2005, S. 410). Für ein globales Instrument, das bei zahlreichen Stakeholdergruppen eingesetzt werden soll, ist es erforderlich, schon innerhalb der Konstruktion die verschiedenen Stakeholder zu berücksichtigen. Nur Kunden oder ausschließlich Mitarbeiter zu befragen reicht nicht aus, denn verschiedene Stakeholder könnten Unternehmen auf unterschiedlichen Dimensionen betrachten. Zudem könnte es sein, dass verschiedene Altersgruppen, Bildungsschichten oder Geschlechter andere Dimensionen beachten. Auch hier gilt es Repräsentativität anzustreben oder Heterogenität, um zumindest die Einflüsse kontrollieren zu können.

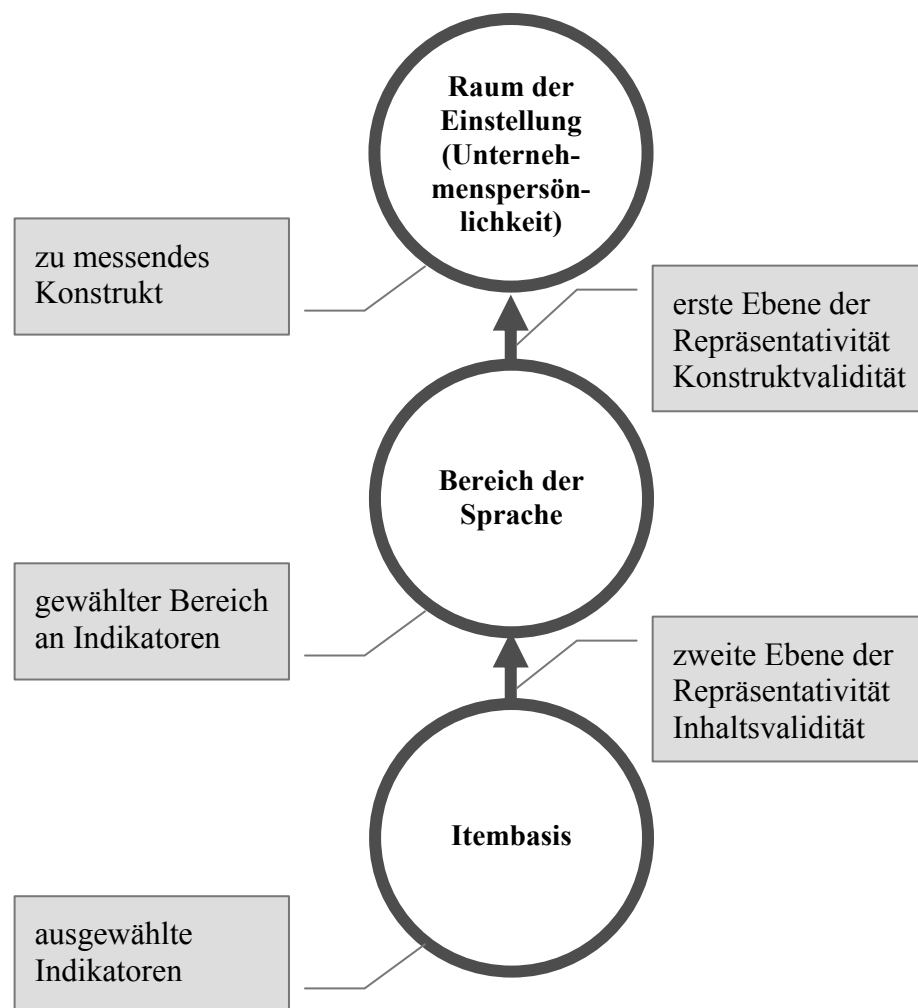
Konstruktion mit einer **repräsentativen** Stichprobe an **Unternehmen** ist ebenfalls sehr wichtig für die externe Validität (zur ‚environmental generalization‘ siehe auch DAVIS & SMITH, 2005, S. 410). Für ein Instrument, das für verschiedenste Unternehmen vom kleinen Familienbetrieb bis zum großen Konzern und in den unterschiedlichsten Geschäftsfeldern Geltung beansprucht, sollte auch die in der Konstruktion verwendete Stichprobe an beurteilten Unternehmen repräsentativ sein. Nur eine kleine Anzahl verschiedener Unternehmen - zum Beispiel zehn - beurteilen zu lassen, wäre ähnlich folgenschwer wie nur zehn Personen zu befragen: Systematischen Verzerrungen wäre so die Tür geöffnet.

Konstruktion aus einer **repräsentativen Itembasis** ist Grundvoraussetzung für die Qualität eines diagnostischen Instrumentes. Der weitaus bedeutsamste Einfluss auf die Ergebnisse einer explorativen Studie geht von der Auswahl der Itembasis aus (vgl. GORSUCH, 1983; OSTENDORF, 1990, S. 9). Dimensionen, die bereits in der Ausgangsbasis fehlen, können in der Konstruktion nicht ‚entdeckt‘ werden und somit auch nicht im fertigen diagnostischen Instrument auftreten. Es ist also äußerste Sorgfalt bei der Erstellung der Itembasis notwendig.

Bei der Repräsentativität der Itembasis können dabei zwei Ebenen unterschieden werden, wie sie Abbildung 20 zeigt.

- Ziel ist es im Einstellungsraum das Konstrukt ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ zu erheben. Nach der Sedimentationshypothese sollten die relevanten Einstellungen zur Persönlichkeit sich in der Sprache widerspiegeln. Eine erste Ebene der Repräsentativität betrifft daher die Auswahl eines Bereiches der Sprache (als Indikatorbereich), der möglichst Deckungsgleich mit dem anvisierten Einstellungsbereich (als zu messendes Konstrukt) ist. Eine Bedingung für die Konstruktvalidität ist somit die möglichst sorgfältige Definition des entsprechend repräsentativen Bereiches aus der Sprache. Hierfür ist ein elaboriertes Klassifikationssystem hilfreich.
- Als zweite Ebene der Repräsentativität sollte die tatsächlich ausgewählte Itembasis für den gewählten Bereich der Sprache repräsentativ sein. Diese Frage berührt die Inhaltsvalidität der Itembasis. Sie kann daher hier als Voraussetzung für Konstruktvalidität gesehen werden.
Zum Gewährleisten der zweiten Ebene der Repräsentativität bietet sich Folgendes an: Die Itembasis sollte möglichst eine inhaltlich symmetrische Teilmenge des gewählten Sprachbereiches sein oder am besten den gesamten betreffenden Sprachbereich und nur diesen beinhalten.

Abbildung 20: Ebenen der Repräsentativität bei der Itembasis



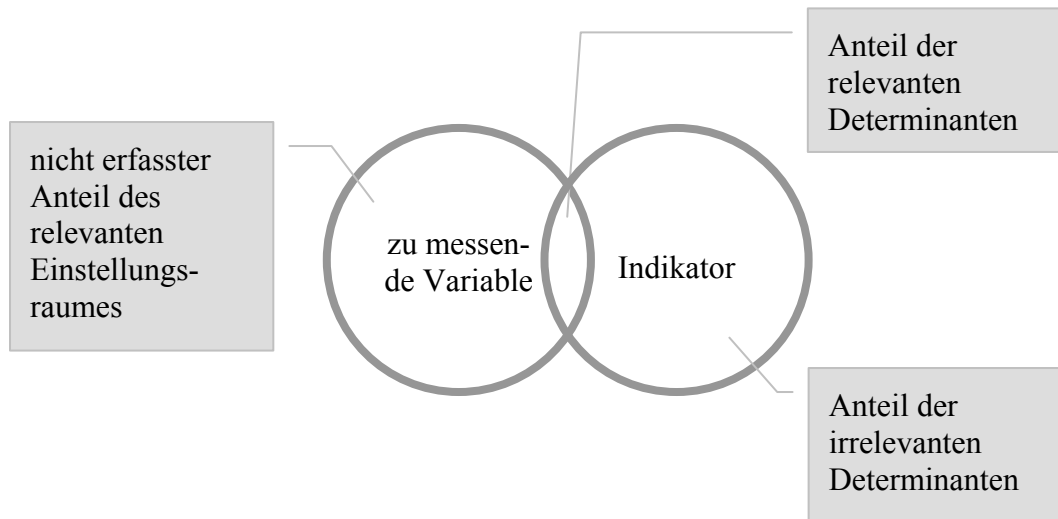
Im Verlauf der Testkonstruktion geht es schließlich darum, die gewählten Items als Indikatoren aus ökonomischen Gründen zu minimieren. Dabei sollte die Repräsentativität für die relevanten Einstellungen zu Unternehmen erhalten bleiben. Die Schnittmenge zwischen zu erfassendem relevantem Einstellungsraum und Indikator ist zu maximieren.

Dabei gilt es, den nicht erfassten Anteil des relevanten Einstellungsraumes zu minimieren, eine Unterrepräsentation des Konstruktes zu vermeiden. Dafür muss der Anteil der relevanten Determinanten aus dem Bereich der Sprache maximiert werden bzw. möglichst alle relevanten Inhalte in den Itempool aufgenommen werden.

Zudem ist es erforderlich, den Anteil irrelevanter Determinanten in der Itemliste zu minimieren, konstrukt-irrelevante Varianz zu verhindern. Das kann insbesondere über die Ausmusterung von nicht geeigneten Inhalten geschehen (vgl. MESSICK, 1995; NEUMANN, 2003a, S. 102).

Eine Abbildung nach NEUMANN (2003a, S. 102) veranschaulicht dies.

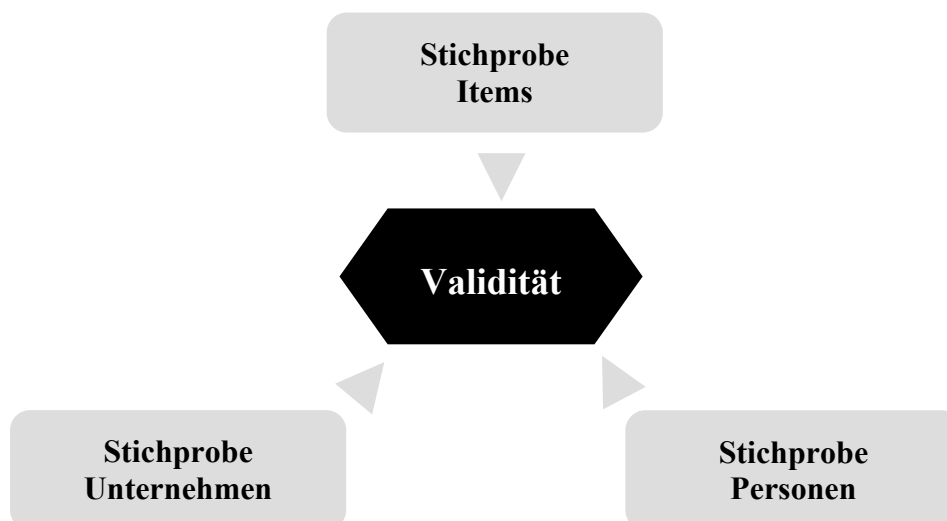
Abbildung 21: Güte einer Messung (nach NEUMANN, 2003a, S. 102)



Es ist also sinnvoll den relevanten Ausschnitt der Sprache möglichst vollständig in den Itempool aufzunehmen. Gleichzeitig sollten fremde Inhalte ausgeschlossen werden. Auch hier zeigt sich die enge Beziehung zwischen Inhaltsvalidität und Konstruktvalidität.

Zusammenfassend wird die Qualität bzw. Validität des diagnostischen Instrumentes also entscheidend bestimmt von der Auswahl der befragten Personen, der beurteilten Unternehmen und - insbesondere - der Ausgangsbasis an Items (vgl. Abbildung 22). Noch so sophisticatede, nachgelagerte statistische Prozesse können das hier versäumte meist nicht mehr korrigieren

Abbildung 22: Grundvoraussetzungen für die Validität eines diagnostischen Instrumentes für die Unternehmenspersönlichkeit



Im Folgenden soll zunächst ein Überblick über den aktuellen Stand der in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen entwickelten Instrumente erfolgen. Dabei wird insbesondere auf die genannten Grundvoraussetzungen für die Validität eines diagnostischen Instrumentes für die Unternehmenspersönlichkeit eingegangen.

6.1 Die Brand Personality Scale (BPS)

Konsumenten versuchen mit Marken ihre eigene Persönlichkeit zu unterstreichen (BELK, 1988), eine ideale Persönlichkeit zu erreichen (MALHOTRA, 1988) oder bestimmte Dimensionen der Persönlichkeit hervorzuheben (KLEINE, KLEINE & KERNAN, 1993). Somit erscheint es sinnvoll die Persönlichkeit von Marken erheben zu können, um sie in Beziehung zur Persönlichkeit von Menschen setzen zu können. Doch sind vorhandene Instrumente zur Messung der Markenpersönlichkeit entweder mit fragwürdigen Itempools ad hoc für einzelne Unternehmen erstellt, oder aus vorhandenen Persönlichkeitstests ohne Validierung zusammengefügt (AAKER, 1997).

Somit erschien es sinnvoll für den Marketingbereich eine generalisierbare bzw. globale Skala zum Erfassen der Markenpersönlichkeit zu entwickeln. Dadurch ließen sich dann zum Beispiel die oben angeführten Annahmen und ihre Abhängigkeit von bestimmten Rahmenbedingungen überprüfen.

Vor diesem Hintergrund wurde die *Brand Personality Scale* (BPS) entwickelt.

Die BPS von AAKER (1997) ist der derzeit aktuellste, umfangreichste und einflussreichste Ansatz aus dem Marketingbereich. Zu ihrer Bewertung ist insbesondere eine Betrachtung der Repräsentativität der Stichproben an Items, beurteilten Marken und Personen aufschlussreich.

6.1.1 Aufbau des Itempools zur Konstruktion der BPS

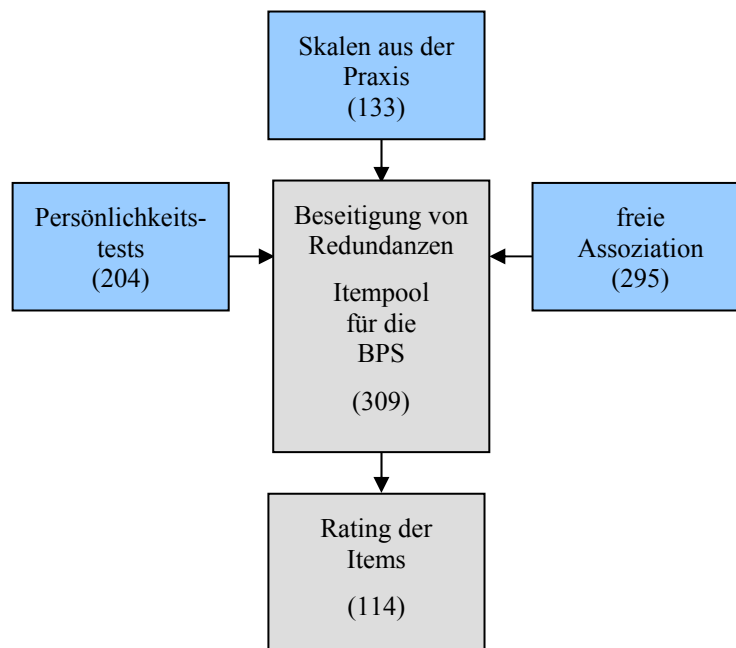
Als Erstes soll der Aufbau des Itempools zur Konstruktion der BPS beschrieben werden.

Dabei gibt es insbesondere **drei wichtige Kriterien** zu beachten:

- Der Itempool sollte möglichst umfangreich sein. Umfangreiche Itempools führen zu robusteren Lösungen, die nicht so stark von einzelnen Items abhängen (OSTENDORF, 1990, S.9).
- Eine Inhaltsvalidität für den gewünschten Bereich ist besonders wichtig. Der größte Einfluss auf die Ergebnisse einer explorativen Studie geht von der Auswahl des Inputs, der Itembasis aus (GORSUCH, 1983; OSTENDORF, 1990, Kapitel 3).
- Die einzelnen relevanten Persönlichkeitsdimensionen sollten bereits in der Ausgangsbasis möglichst gleichmäßig bzw. ausgewogen verteilt sein. Ungleichmäßige Verteilungen der Persönlichkeitsdimensionen in der Ausgangsbasis führen zur systematischen Verstärkung einzelner Faktoren (bzw. Dimensionen) und daher zu verzerrten Ergebnissen.

Im Weiteren wird das Vorgehen bei der Erstellung des Itempools zur Konstruktion der BPS geschildert (siehe Abbildung 25) und dabei auf die genannten Kriterien eingegangen.

Abbildung 23: Erstellung des Itempools zur Konstruktion der BPS



Bei der Erstellung des Itempools lassen sich drei Quellen unterscheiden.

Zunächst wurden Skalen und Tests aus dem Bereich der *Big Five* in den Itempool aufgenommen. Diese beinhalteten nach AAKER (1997) die Arbeiten von NORMAN, (1963), TUPES und CHRISTAL (1958), MCCRAE und COSTA (1989), JOHN (1990) und PIEDMONT, MCCRAE und COSTA (1991).

Insgesamt wurden 204 Items aus diesem Bereich einbezogen.

Außerdem wurden weitere Skalen aus dem angewandten marketingwissenschaftlichen und praktischen Bereich zugeführt. Genannt werden hier WELLS, ANDRIULI, GOI und SEADER (1957), LEVY (1959), MALHOTRA (1981), PLUMMER (1985), ALT und GRIGGS (1988) und BATRA, LEHMAN und SINGH (1993).

In diesem Schritt wurden zusätzlich 133 Items gewonnen.

Zudem wurden freie Assoziationen aufgenommen.

Dafür wurden acht Frauen und acht Männer mit einem Durchschnittsalter von 25 Jahren ausgewählt. Diese sollten zu je zwei Marken aus jeweils drei verschiedenen Kategorien frei assoziieren. Die Kategorien wurden anhand eines Kontinuums zwischen symbolischen und funktionalen Nutzen nach KATZ (1960) gebildet.

Aus den freien Assoziationen wurden nochmals 295 Traits gewonnen. Das sind nahezu 47 Prozent des Gesamtpools.

Anschließend wurden in einem nicht näher geschilderten - vermutlich nicht sonderlich objektivem - Verfahren von den 632 Traits 323 redundante entfernt. Das sind über 51 Prozent.

Um die resultierenden 309 Traits weiter zu reduzieren, erfolgte ein weiterer Schritt. Insgesamt 25 Personen - 70 Prozent davon nach Angaben der Autorin weiblich (wie auch immer das gehen soll) - mit einem Durchschnittsalter von 33 Jahren beurteilten die übrigen Traits. Sie sollten sich zu jedem der Traits möglichst viele Marken vorstellen und auf einer siebener Skala beurteilen wie gut diese für die Beurteilung von Marken geeignet sind.

Nachdem alle Items, die durchschnittlich unter sechs auf der Skala der Eignung abschnitten, entfernt wurden, blieben als finaler Itempool 114 Traits übrig.

6.1.2 Bewertung des Itempools zur Konstruktion der BPS

Wie ist das Vorgehen in diesem Schritt der Konstruktion zu beurteilen? Im Hinblick auf die oben angeführten Kriterien für einen Itempool als Ausgangsbasis für die Testkonstruktion - Umfang, Repräsentativität und ausgewogene Verteilung - ist das Vorgehen von AAKER (1997) mit Skepsis zu beurteilen.

Die Anzahl von 114 Items ist nicht allzu groß, aber vom Umfang her zur Vorgabe an Versuchspersonen angemessen.

Fragwürdig ist jedoch die Zusammensetzung des Itempools in Hinblick auf die Inhaltsvalidität.

Ein Blick in die Persönlichkeitspsychologie verdeutlicht das: Die meisten modernen Persönlichkeitsdiagnostischen Instrumente beschränken sich auf den Bereich von Charakter- und Temperament sowie allgemeine Dispositionen. Motive, kurzfristiges Erleben und Verhalten, gesellschaftliche Positionen und Beziehungen, metaphorische Umschreibungen oder äußere Eigenschaften werden ausgeklammert. Zudem werden möglichst beschreibende Items verwendet und rein evaluative Items, die auch nicht als Traits einzustufen sind, beiseite gelassen (OSTENDORF, 1990, Kapitel 6).

Im Gegensatz dazu definiert AAKER (1997) den Bereich der Markenpersönlichkeit bewusst weit als „... the set of human characteristics associated with a brand.“ (AAKER, 1997, S. 347)

Dagegen ist im Prinzip nichts einzuwenden, allerdings müsste dann kontrolliert werden, ob der Itempool repräsentativ für dieses weite Spektrum ist und der Umfang wäre entsprechend zu erhöhen.⁷⁹ Das geschieht aber nicht, obgleich AAKER angibt, einen repräsentativen Itempool anzustreben. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die hier verwendete Itembasis inhaltlich nicht valide ist. Weder wird der relevante Bereich der Sprache näher definiert, noch wird systematisch für einen Bereich ein Itempool erstellt.

Eine Sache ist, ob ein repräsentativer Itempool zusammengestellt wird, eine andere wiederum ist, ob überhaupt kontrolliert wird, was in den Pool einfließt.

- Es werden Skalen aus dem Bereich der Big-Five Persönlichkeitsfaktoren aufgenommen. Hier ist anzumerken, dass Items aus dem Bereich Charakter- Und Temperament in den Pool gelangen, jedoch nur diejenigen, die sich bei Menschen und hier nur wiederum innerhalb der Big-Five als nützlich erwiesen haben. Dimensionen, die außerhalb des Bereichs der Big-Five liegen oder nur bei Unternehmen vorkommen werden so nicht berücksichtigt.

Es besteht durch die starke Selektivität der Items die Gefahr, dass dem Ergebnis der Markenpersönlichkeit so bereits von Vornherein der Stempel der menschl-

⁷⁹ Aus Daten von OSTENDORF (1990, S. 45) lässt sich ein Umfang von allein über 5.000 Adjektiven in der deutschen Sprache erschließen.

chen Persönlichkeit der Big-Five aufgedrückt wird. Nahezu ein Drittel der Items stammen vermutlich aus dieser Quelle.⁸⁰

- Die aus den praktischen Skalen dazukommenden Items haben nicht das Potenzial, die aus dem ersten Schritt entstandenen Defizite zu kompensieren. Im Gegenteil wird durch die weitere Hinzunahme von Items aus diesen anwendungsbezogenen Quellen der Pool in seiner Zusammensetzung noch weniger kontrolliert und repräsentativ. Items aus den verschiedensten Bereichen der Persönlichkeit, fernab von Dispositionen, vermengen sich in einem Gemisch unkontrollierter Zusammensetzung.
- Das Gleiche gilt für die dritte Quelle: die freie Assoziation. Auch hier werden die Assoziationen nicht nach verschiedenen Bereichen der Persönlichkeit und ihren evaluativen bzw. beschreibenden Charakter untersucht. Zudem werden die Kriterien, nach denen eine Assoziation als Persönlichkeitsaspekt aufgenommen wurde, nicht genannt und bleiben damit unklar. Durch die strenge Vorgabe von nur sechs verschiedenen Marken sind Verzerrungen bei der Assoziation zu erwarten, die eine Generalisierbarkeit der Assoziationen über viele Marken in Frage stellen.⁸¹
Auch die Stichprobe der hier teilnehmenden Personen wird nicht ausreichend auf ihre Zusammensetzung hin kontrolliert. Es wird nicht darauf geachtet, dass die Personen aus verschiedenen Lebenswirklichkeiten stammen, die der Marke etwa als Kunde, Mitarbeiter oder Investor gegenüberstehen. Die Anzahl von 16 Personen ist recht gering und das Durchschnittsalter von 25 Jahren lässt auf eine zumindest studentenähnliche Stichprobe schließen.

Zusammenfassend lässt sich zu den Einflüssen der drei Quellen sagen, dass eine Repräsentativität der 309 Items weder kontrolliert wurde, noch auch nur annähernd als gegeben vorausgesetzt werden kann.⁸² Zu keinem Zeitpunkt wurde definiert oder auch nur die Frage gestellt: Was wird eigentlich in den Pool aufgenommen? Zur weiteren Verunsicherung in diese Richtung trägt die fehlende Dokumentation über die Verfahren der Streichung von redundanten Items bei.

Ganz besondere Problematiken bringt der fünfte Schritt, die Beurteilung der 309 Items zur weiteren Reduktion, mit sich. Trifft die Hypothese, auf der die ganze Konstruktion fußt, dass unterschiedliche Dimensionen der Markenpersönlichkeit existieren, tatsächlich zu, garantiert dieses Verfahren, dass besonders der stärkste oder die stärksten Faktoren überleben. Diese Faktoren erklären am meisten Varianz und hoch darauf ladende Items werden somit von den Beurteilern natürlich auch als am besten geeignet zur Beurteilung der Marken eingestuft. Schwächere Faktoren fallen unter Umständen ganz weg oder werden so geschwächt, dass sie in der letztendlichen Untersuchung nicht mehr auffallen. Insbesondere der strenge Cut bei durchschnittlich sechs auf der siebener Skala macht dies wahrscheinlich.

⁸⁰ Da die Autorin nicht angibt, aus welchen der drei Quellen die 114 Items des letztendlichen Pools stammen, lässt sich nicht genau nachvollziehen, wie stark welche der einzelnen Quellen in den Pool eingeht.

⁸¹ Daran ändert auch die Auswahl anhand des Kontinuums von KATZ (1960) wenig, da es noch zahlreiche andere Dimensionen außer funktionalem versus symbolischem Nutzen gibt, auf denen Marken sich unterscheiden lassen. Genannt seien hier exemplarisch Geschäftsfelder und Kundengruppen.

⁸² Das trifft sowohl in Hinsicht auf den gesamten Bereich der Persönlichkeit, wie auch auf den Bereich der Dispositionen zu.

Dazu kommt, dass die verschiedenen Bereiche der Persönlichkeit, wie etwa Charakter und Temperament oder kurzfristiges Erleben und Verhalten, aller Wahrscheinlichkeit nach unterschiedlich geeignet zum Beschreiben von Marken beurteilt werden. Insbesondere bei evaluativen Items ist anzunehmen, dass sie sich besser zu generellen Beschreibungen vieler Marken eignen. Dagegen ist es für eher deskriptive Adjektive schwieriger, für die Beschreibung verschiedenster Marken als geeignet zu erscheinen. Somit führt dieses Vorgehen aller Wahrscheinlichkeit nach zu einer weiteren unkontrollierten inhaltlichen Verzerrung des Itempools. Das lässt sich sowohl über die verschiedenen Persönlichkeitsbereiche hinweg als auch bei den Dimensionen innerhalb der einzelnen Bereiche annehmen.

Resümierend lässt sich über die Ausgangsbasis zur Konstruktion der BPS feststellen, dass sie keinen Anspruch auf inhaltliche Validität - weder für den gesamten Persönlichkeitsbereich wie beabsichtigt, noch für den Bereich der Dispositionen - erheben kann: Sie wurde weitestgehend unkontrolliert zusammengestellt und zusätzlich verzerrt. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Itempool einerseits nicht über die angestrebten Inhalte verfügt und andererseits über einen erheblichen Anteil an Inhalten, die überhaupt nicht dem beabsichtigten Bereich zuzuordnen sind. Eine Konstruktvalidität kann in Folge der nicht vorhandenen Inhaltsvalidität ebenfalls nicht angenommen werden.

Damit sind die Voraussetzungen für ein valides und globales Messinstrument für die Markenpersönlichkeit schon auf dieser Stufe des Konstruktionsprozesses als ungünstig zu beurteilen.

6.1.3 Auswahl der Meinungsgegenstände

Neben der Auswahl der Items ist auch die Auswahl der zu beurteilenden Meinungsgegenstände für die Testkonstruktion wichtig.

- Soll ein repräsentatives und generalisierbares Instrument entwickelt werden, so ist auch bei den zu beurteilenden Meinungsgegenständen eine entsprechende **repräsentative Vielfalt** anzustreben. Diese intendierte Vielfalt überspannt dabei zahlreiche Dimensionen, wie Produkte, Zielgruppen, Geschäftsfelder oder die Art des Nutzens. Nur dann kann eine breite Gültigkeit der Ergebnisse postuliert werden.
- Zudem sollte sichergestellt sein, dass die Marken denjenigen, die sie beurteilen, möglichst gut **bekannt** sind, um ein differenziertes Bild der Markenpersönlichkeit erhalten zu können.

Für die Gewährleistung dieser Ziele wurde die *EquiTrend* Studie der Total Research Corporation von 1992 herangezogen. In dieser werden 131 Marken aus 39 Produktkategorien von einer Stichprobe der US-Population beurteilt. Ein wichtiger Bestandteil der *EquiTrend* Studie ist die Beurteilung der Bekanntheit der Marken. Auf dieser Grundlage wurden für die Konstruktion der BPS in einem **ersten Schritt** nur Marken ausgewählt, zu denen über 50 Prozent der Stichprobe eine Einstellung hatten.

Zum anderen enthält die *EquiTrend* Studie Werte von je 30 Persönlichkeitseigenschaften für sämtliche Marken. Eine Clusteranalyse zeigte dort neun verschiedene Typen von Markenpersönlichkeiten.

In einem **zweiten Schritt** wurden aus jedem der Cluster vier Marken ausgewählt. Dabei galt die Richtlinie, in etwa gleich viele Marken aus Produktkategorien mit symbolischem Nutzen, funktionalem Nutzen und Nutzen auf beiden Dimensionen zu erhalten.

Aus den 37 ausgewählten Marken wurden in einem **vierten Schritt** vier Gruppen mit je neun Marken gebildet, bei denen je eine Marke aus einem der Cluster aus der EquiTrend Studie genommen wurde. Zusätzlich wurde in jede der vier Gruppen die Marke Levi's als zehnte Marke eingefügt, um Unterschiede zwischen den Gruppen, die auf Stichprobeneinflüsse zurückgehen, feststellen zu können.

6.1.4 Auswahl der Personenstichprobe und Erhebung

Für ein generalisierbares Instrument ist die Auswahl einer repräsentativen Stichprobe an Personen genauso wichtig, wie die repräsentative Verteilung der Meinungsgegenstände.

Dafür wurden 1200 Personen angeschrieben, die der Verteilung der US-Population in Geschlecht, Alter, Einkommen, Ethnie und geographischem Wohnort entsprachen. Insgesamt kamen 631 Fragebögen zurück.

Jede der Versuchspersonen bekam \$ 50,- für ihre Teilnahme. Die Versuchspersonen sollten je eine der vier Gruppen von zehn Marken jeweils mit den 114 Items pro Marke beurteilen. Verwendet wurde dafür eine fünfer Likert-Skala. Dabei wurden die Markengruppen in der Reihenfolge randomisiert. Zusätzlich wurden die Items für die einzelnen Marken einmal vorwärts und einmal rückwärts vorgegeben.

6.1.5 Bewertung der Meinungsgegenstände, Personen und Erhebung

Die Auswahl der Meinungsgegenstände anhand von Bekanntheit und über verschiedenste Kategorien hinweg erscheint vernünftig. So wird erst einmal die prinzipielle Bekanntheit der Marken bei den befragten Personen gefördert. Zudem ist von einer gewissen Repräsentativität der Marken auszugehen. Ebenso ist es sinnvoll, eine möglichst gute Repräsentativität für die US-Population anzustreben.

Aber auch bei diesen Schritten gibt es Fragen:

- So ist die Auswahl von Marken mit über 50 Prozent Salienz keine Garantie dafür, dass Personen diese bei starrer Vorgabe auch beurteilen können. Im Gegenteil ist bei einer Marke mit 50 Prozent Salienz davon auszugehen, dass immerhin jeder zweite keine fundierte Beurteilung abgeben kann.
Darüber hinaus fehlt die Angabe, wie sich die vier Gruppen von Marken im Rücklauf verteilen. Hier wäre eine entsprechende Kontrolle auf Verzerrungen sinnvoll.
- Ein weiteres Problem liegt darin, dass Levi's vier mal so stark wie jede andere Marke in die Auswertung eingeht. Im Endeffekt sind zehn Prozent der beantworteten Bögen von Levi's, was zu Verzerrungen der Daten führen könnte.
- Beim Rücklauf fehlt die Angabe, inwieweit dieser noch der Quotierung der Population entspricht. Zwar ist davon kein allzu großer Effekt auf die Ergebnisse anzunehmen, doch wäre eine Kontrolle auch hier sinnvoll.
Ein größeres Problem stellt allerdings dar, dass die Stichprobe zwar in allen möglichen demographischen Belangen (bei denen ein Einfluss theoretisch schwer ableitbar ist) quotiert wurde, aber an keiner Stelle untersucht wurde, in welcher Beziehung sie den Marken gegenübersteht: Handelt es sich um Kunden, Mitarbeiter, Investoren, etc.? Von diesen Daten wäre tatsächlich ein Einfluss auf die Struktur

der Markenpersönlichkeit anzunehmen, sie hätten kontrolliert oder zumindest erhoben werden müssen.

- Der weitaus problematischste Punkt liegt jedoch in der Erwartung an die Teilnehmer der Erhebung je 1140 Items⁸³ zu beantworten. Eine seriöse Beantwortung am Stück ist aus Gründen der Aufmerksamkeit und Konzentration bei der Durchschnittsbevölkerung nicht anzunehmen. Ebenso ist unwahrscheinlich, dass die Teilnehmer sich zehnmal hintereinander etwa an verschiedenen Tagen zur Beantwortung einzelner Marken Zeit nehmen. Es ist davon auszugehen, dass es Verzerrungen bei der Qualität der Beantwortung durch Einflüsse von Fähigkeit und Motivation der Teilnehmer gibt. Durch die Bezahlung steigt eventuell zudem die Wahrscheinlichkeit, dass auch unseriös ausgefüllte Fragebögen zurückkommen, um an das Geld zu gelangen.

6.1.6 Auswertung der Daten und Konstruktion der BPS

Um die Dimensionen der Markenpersönlichkeit zu entdecken, wurde eine Hauptkomponentenanalyse mit Varimaxrotation über die insgesamt 6310 Beurteilungen von Marken gerechnet. Das entspricht dem derzeitigen Standard bei Studien im Bereich der Differentiellen Psychologie und bietet sich somit als geeignetes Vorgehen an.

Insgesamt wurde eine fünf Faktorenlösung gewählt. Dafür sprachen die Eigenwerte, ein Knick nach dem fünften Faktor im Scree Plot, die Robustheit in Untergruppen⁸⁴ der Stichprobe und ein Anteil von 92 Prozent erklärter Varianz.⁸⁵

Bei der Konstruktion lassen sich mehrere Schritte unterscheiden:

Als **Erstes** wurden alle Items, die nicht höher als .60 auf irgendeine Komponente luden (vier Items) entfernt.

In einem **zweiten Schritt** wurden die Items, die hoch auf jeweils eine der fünf Komponenten luden, einer zweiten Hauptkomponentenanalyse unterzogen. Eine jeweilige Varimaxrotation ergab insgesamt 15 Facetten der Markenpersönlichkeit.

Zur Reduktion der Itemanzahl wurde in einem **dritten Schritt** jede der 15 Facetten nach einem Verfahren von NUNNALLY (1978) in drei Cluster gespalten. Das Item mit der jeweils höchsten Trennschärfe wurde behalten.

Insgesamt wurden damit 45 Items ausgewählt, die jeweils hohe Ladungen innerhalb ihrer Facetten (.75- .98) und auf ihre Komponenten (.50- .97)⁸⁶ haben.

In einem **vierten Schritt** ging es um die Überprüfung der Reliabilität.

Zunächst wurden mit 81 Personen Retests durchgeführt, um die Reliabilität der Skala als zeitliche Stabilität zu messen. Die durchschnittliche Reliabilität war hier .80.

⁸³ 114 Items mal 10 Marken.

⁸⁴ Dafür wurden Männer und Frauen und ältere und jüngere Teilnehmer der Studie verglichen.

⁸⁵ Dieser vergleichsweise extrem hohe Anteil erklärter Varianz durch nur fünf Faktoren, spricht für die geringe dimensionale Vielfalt und damit mangelnde Repräsentativität der Itembasis.

⁸⁶ Vor dem Hintergrund, dass alle Items mit Faktorladungen unter .60 entfernt wurden, muten diese Angaben seltsam an. Erklärungen für diese Daten könnten neben anderen sein: Entweder liegt hier ein Fehler in der Datenangabe vor, oder die ursprüngliche Faktorenstruktur wurde durch die Selektion von nur 45 Items stark verzerrt und neu berechnet, ohne, dass dies von der Autorin angeführt wird.

Anschließend wurden drei Items mit Retest-Reliabilitäten unter .60 entfernt. Es blieben 42 Items für die BPS. Cronbach- α lag mit den restlichen Items für die fünf Komponenten bei durchschnittlich .92.

Im Weiteren ist die Struktur der BPS mit Faktoren, Facetten und Items sowie den Reliabilitäten der einzelnen Komponenten dargestellt.

Tabelle 10: Die Struktur der BPS

Komponente	Facette	Item
Sincerity Cronbach- α = .93	Down-to-earth	down-to-earth
		family-oriented
		small-town
	Honest	honest
		sincere
		real
	Wholesome	wholesome
		original
	Cheerful	cheerful
		sentimental
		friendly
	Excitement Cronbach- α = .95	Daring
trendy		
exciting		
Spirited		spirited
		cool
		young
Imaginative		imaginative
		unique
Up-to-date		up-to-date
		independent
		contemporary
Competence Cronbach- α = .93		Reliable
	hard working	
	secure	
	Intelligent	intelligent
		technical
		corporate
	Successful	successful
		leader
		confident
Sophistication	Upper class	upper class

	Charming	glamorous
		good looking
		charming
		feminine
Ruggedness Cronbach- α = .90	Outdoorsy	smooth
		outdoorsy
		masculine
	Tough	Western
		tough
		rugged

6.1.7 Bewertung der BPS

Die BPS von AAKER (1997) ist ein diagnostisches Instrument zur Erhebung der Persönlichkeit von Marken. Sie ist das derzeit am meisten elaborierte und verbreitete wissenschaftliche Instrument zur Messung der Persönlichkeit von Marken. Der Einfluss auf Forschung und Praxis zeigt sich in einer Reihe von Folgestudien und auch an Konstruktionen in der Praxis.

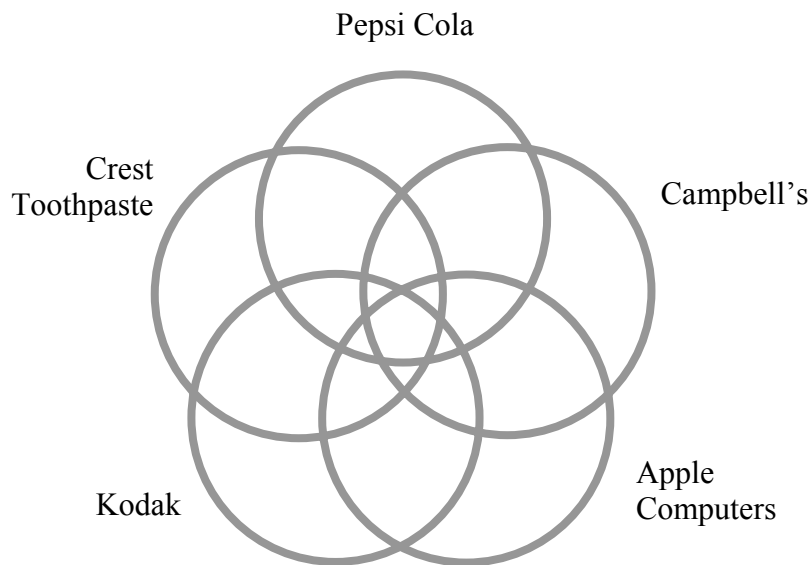
Ähnlich wie bei der Unternehmenspersönlichkeit, wird das Konstrukt der Persönlichkeit vom Menschen auf andere Meinungsgegenstände übertragen. Die methodischen Herausforderungen sind daher sehr ähnlich. Auch dadurch, dass die meisten Marken aus der Studie gleichzeitig Unternehmensmarken sind⁸⁷ (etwa 80%) entsteht zusätzliche Nähe und Relevanz zur Unternehmenspersönlichkeit. Es stellt sich die Frage, ob auch eine Persönlichkeit gefunden worden wäre, wenn weniger Unternehmensmarken verwendet worden wären.

Bei der reinen Konzentration auf Unternehmen anstatt auf Marken, die durchaus als handelnde Subjekte in Erscheinung treten und nicht derart heterogene Meinungsgegenstände wie Marken umschließen, entfällt dieses Problem jedoch. Damit sind die Voraussetzungen für die im Folgenden angestrebte Konstruktion also insgesamt besser.

Ein theoretisches Problem bleibt die doch sehr unterschiedliche Beschaffenheit von Marken. Da beinahe alles vom Produkt über die Dienstleistung bis zum Unternehmen eine Marke haben kann, bleibt die Annahme einer gemeinsamen Persönlichkeit etwas fragwürdig (vgl. Abbildung 24). Was ist der gemeinsame Kern von Zahnpasta, Computern und Unternehmen?

⁸⁷ Das liegt vermutlich daran, dass die bekanntesten Marken ausgewählt wurden und dies meist Unternehmensmarken sind.

Abbildung 24: Gemeinsame Dimensionen von Marken in der Studie von AAKER (1997)?



Insbesondere die methodischen Schritte zur Gewinnung einer repräsentativen Stichprobe und die anschließende Analyse der Daten⁸⁸ bieten Potenzial für eine Anknüpfung bei zukünftigen Konstruktionen. Sie spiegeln die wachsende Kompetenz in der Marketingforschung, die sich mit Segmentierung und Datenanalyse intensiv beschäftigt, wider.

Kritisch bleibt insbesondere die Gewinnung der Ausgangsbasis an Items für die Konstruktion zu bewerten. Sie zieht die Ergebnisse trotz sorgfältiger Folgeschritte in Zweifel, denn es kann keine Inhaltsvalidität und daher auch keine Konstruktvalidität angenommen werden. Der aktuelle Stand der Differentiellen Psychologie wurde in dieser Arbeit leider nicht aufgenommen.

Auch die Auswahl der Meinungsgegenstände erscheint problematisch. So ist nicht sichergestellt, dass die Personen tatsächlich die Marken, die sie beurteilen sollen, kennen. Auch ihr Beziehungsverhältnis zu den Marken (Kunde, Mitarbeiter, Investor) wird nicht überprüft. Dies scheinen aber mehr Probleme der internen Validität der Untersuchung und in Folge dessen erst der externen Validität zu sein.

Für Probleme mit der Skala sprechen auch Folgestudien: Bei einer Studie im Finanzsektor zeigten sich sieben der 42 Items als ungenügend trennscharf. Nur einer der fünf Globalfaktoren erwies sich als fähig die Unternehmen zu differenzieren (LIEVENS & HIGHHOUSE, 2003).

⁸⁸ Obgleich auch diese Schritte wegen der genannten Widersprüche etwas in den Anschein mangelnder Sorgfalt geraten.

6.2 Die Corporate Personality Scale (CPS)

Angeregt durch Forschung im Bereich der Corporate Reputation und den praktischen Bedarf im Management, entwickelten DAVIES, CHUN, DA SILVA und ROPER (2001) die *Corporate Personality Scale* (CPS)⁸⁹. Diese stellt den elaboriertesten Ansatz im Bereich der Forschung zur Corporate Reputation dar.

Auch im Bereich der Unternehmensführung und des strategischen Managements ist der Gedanke Unternehmen wie Personen zu betrachten nicht neu (MARKHAM, 1972). So hat sich gezeigt, dass verschiedene Stakeholder Unternehmen auf den gleichen Basisdimensionen betrachten (MARWICK & FILL, 1995), dass diese Basisdimensionen oftmals dem Bereich der Persönlichkeit zuzuordnen sind und dass zudem Persönlichkeitsmerkmale einen zentralen Kern der Reputation von Unternehmen bilden (WINKLEMAN, 1999).

Doch es fehlt ein nach aktuellen methodischen Maßstäben empirisch konstruiertes Instrument. Diese Lücke sollte die CPS schließen.

Naturgemäß liegt der Focus bei der Perspektive der strategischen Unternehmensführung insbesondere auf Wettbewerbsvorteilen und Vergleichen mit der Konkurrenz. Hier ist die Aufmerksamkeit nicht (wie im Marketing) eher einseitig auf den Kunden, sondern auf zahlreiche Stakeholder gerichtet. Daher war das Ziel ein Instrument zum Messen der Unternehmenspersönlichkeit aus den Perspektiven zahlreicher Stakeholder zu erstellen - ein Multi-Stakeholder Ansatz. Sowohl interne als auch externe Zielgruppen sollten bei dieser Konstruktion berücksichtigt werden.

Im Weiteren soll auf die Repräsentativität von Itempool, Unternehmens- und Personenstichprobe eingegangen werden.

6.2.1 Aufbau des Itempools zur Konstruktion der CPS

Auch hier bestimmt sich die Qualität des Itempools anhand

- des **Umfangs** (Stabilität der Faktorenlösung),
- der **Repräsentativität** für den Bereich der Persönlichkeit (größter Einfluss auf das Ergebnis ist die Zusammensetzung der Ausgangsbasis an Items) und
- der möglichst **gleichmäßigen Verteilung** der relevanten Dimensionen (so gehen die Dimensionen mit gleicher Stärke in die Faktorenanalyse ein und haben vergleichbare Chancen Faktoren zu bilden).

Dabei definieren DAVIES et al. (2003) den Bereich der Unternehmenspersönlichkeit sehr weit:

“An organizational trait will also reflect that which is used or useful to distinguish one organization from another or which differentiates between the views of people about the same organization.” (vgl. DAVIES et al., 2003, S. 148)

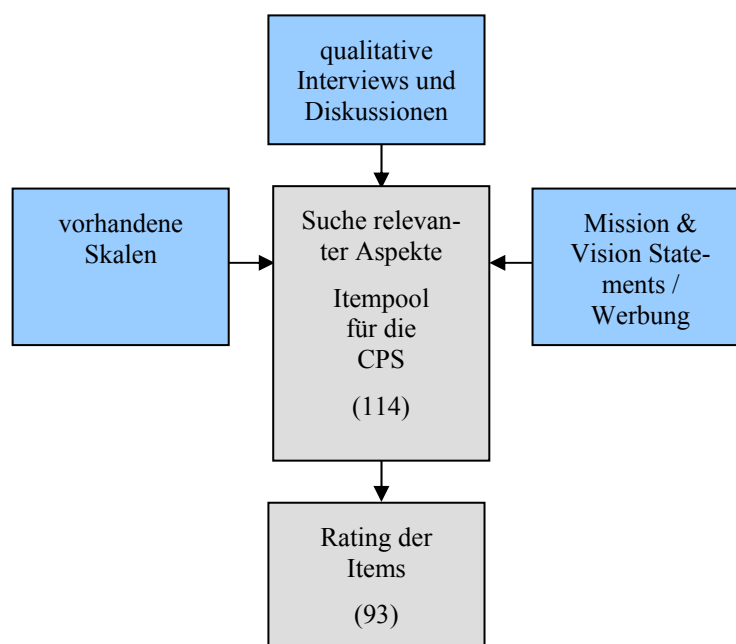
Diese Definition schließt sämtliche harten und weichen Aspekte ein, nach denen sich Organisationen irgendwie unterscheiden. Zudem wird bewusst sowohl die physikali-

⁸⁹ Unabhängig voneinander, wählten BECKER und diese Autoren den gleichen Namen für ihr Instrument.

sche Wirklichkeit als auch die subjektive Welt der Einstellungen von Menschen mit einbezogen. Allein die Erstellung einer repräsentativen und inhaltvaliden Itembasis für diesen Bereich erscheint auf Grund des erforderlichen Volumens nicht durchführbar, geschweige denn an eine Personenstichprobe vorgebar.⁹⁰

Entsprechend unsystematisch fällt die Erstellung des Itempools aus (vgl. Abbildung 25).

Abbildung 25: Erstellung des Itempools zur Konstruktion der CPS



Es lassen sich mehrere Schritte auf dem Weg zur Ausgangsbasis an Items unterscheiden:

- Die Ausgangsbasis an Items für die CPS entstammt drei Arten von **Quellen**. Zunächst wurden bereits vorhandene Instrumente zur Messung von Marken- oder Unternehmenspersönlichkeit aufgenommen, unter anderem die BPS von AAKER (1997). Daraufhin wurden Daten aus qualitativen Interviews und Gruppendiskussionen zum Thema Unternehmenspersönlichkeit gewonnen. Zudem wurden Mission und Vision Statements auf Webseiten von Unternehmen des *Fortune 500* sowie die Imagewerbung der Unternehmen ausgewertet.⁹¹
- In einem nächsten Schritt wurden die gewonnenen Daten nach wiederkehrenden und daher offenbar **relevanten Aspekten** durchforstet. Insgesamt wurden hier 114 Items behalten. Das Selektionsverfahren bleibt wie bei AAKER (1997) auch hier im Dunkeln.

⁹⁰ Schon der Geltungsbereich, den AAKER (1997) mit der gesamten menschlichen Persönlichkeit in Anspruch nahm, war nicht auf seriöse und repräsentative Art durchführbar. Dieser wird hier aber noch gesprengt.

⁹¹ Die genauen Anteile der Quellen am Itempool und die Gesamtmenge werden nicht genannt.

- Als Drittes erfolgte eine Beurteilung der Itemliste. Teilnehmer sollten die Eignung der Items zur Beschreibung von Unternehmen auf einer fünfer Likert-Skala bestimmen. Die Beurteiler setzten sich aus Studenten und Mitarbeitern von zwei Universitäten zusammen. Nach diesem Schritt wurden 93 Items beibehalten. Die Autoren geben an, dass insbesondere Items aus dem Bereich der Persönlichkeitsdiagnostik bei Menschen in diesem Schritt ausgemustert wurden (vgl. DAVIES et al., 2003, S. 149).

6.2.2 Beurteilung des Itempools

Wie auch die Ausgangsbasis an Items von AAKER (1997), ist auch die bei der Konstruktion der CPS verwendete kritisch zu betrachten.

Alleine der Umfang der Itembasis ist mit 93 recht gering und damit störanfällig. Das gilt insbesondere in Hinblick auf den weiten Geltungsbereich, den die CPS beansprucht. Eine Repräsentativität kann ausgeschlossen werden, von einer gleichmäßigen Verteilung der relevanten Dimensionen ganz zu schweigen.

Die Auswahl der drei Quellen erscheint willkürlich und ist nicht theoretisch begründet. Auf eine Beziehung zu inhaltlicher Repräsentativität und damit Validität der Itembasis wird nicht geachtet, ein genauer Bereich aus der Sprache, der die latenten Konstrukte abbilden könnte, wird nicht definiert.

Auch die anschließende Selektion der 114 ‚relevanten‘ Items erfolgt nach wenig objektiven Kriterien und ist schlecht dokumentiert.

Wie schon bei der BPS, ist auch hier die Methode der Itemselektion durch die direkte Bewertung der Eignung zur Beschreibung von Unternehmen kritisch zu sehen. Es ist davon auszugehen, dass der varianzstärkste Faktor durch die überproportionale Auswahl von Items, die hoch darauf laden, bevorzugt wird.

Ebenso ist davon auszugehen, dass verschiedene inhaltliche Kategorien der Unternehmenspersönlichkeit hier unterschiedliche Chancen haben. Dafür spricht auch die überproportionale Ausmusterung von Items aus persönlichkeitsdiagnostischen Quellen.

Die Durchführung der Selektion durch eine Studentenpopulation und Mitarbeiter der Universitäten wirft weitere Schwierigkeiten in Form von Stichprobeneffekten auf. So ist auch hier davon auszugehen, dass die Lebenswirklichkeit der Stichprobe der Lebenswirklichkeit der späteren Zielgruppen von Kunden und Mitarbeitern kaum entspricht, geschweige denn repräsentativ ist. Verzerrungen bei der Auswahl der ‚geeigneten‘ Items durch die Stichprobe sind somit wahrscheinlich.

Insgesamt kann daher nicht von Inhaltsvalidität ausgegangen werden und in Folge dessen auch nicht von Konstruktvalidität der auf dieser Basis konstruierten CPS.

6.2.3 Diskussion der Auswahl von Meinungsgegenständen und Personen

Beurteilt wurden 50 Bereiche in zehn Unternehmen. Dabei wurden Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor, Anbieter von Produkten sowie Unternehmen aus dem B2B und aus dem B2C ausgewählt. Insgesamt wurden drei Anbieter von Dienstleistungen im Industriebereich, vier aus dem Retailbereich, eine Bank, ein Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe und ein Finanzdienstleister ausgewählt.

Problematisch für die Konstruktion eines generalisierbaren Instrumentes ist die sehr geringe Anzahl von Unternehmen in der Stichprobe. Die Auswahl ist wenig systematisch und wohl eher an der praktischen Verfügbarkeit als an theoretischen Erwägungen zur Repräsentativität der Unternehmen orientiert.

Befragt wurden bei der Konstruktion sowohl Kunden als auch Mitarbeiter. Ausgewählt wurden jedoch nur Personen, die bereits Kunden waren und Mitarbeiter, die direkten Kundenkontakt hatten. Insgesamt wurden 2.565 Kunden und 2.061 Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt befragt.

Auch hier gibt es Nachteile: So ist die externe Gültigkeit durch die strenge Selektion der Mitarbeiter (nur die mit direktem Kundenkontakt) und der Kunden (keine potenziellen Kunden) eingeschränkt. Zudem sind andere Stakeholdergruppen nicht berücksichtigt.

6.2.4 Auswertung und Konstruktion

Wie bei der BPS erfolgte auch hier die Auswertung mit einer Hauptkomponentenanalyse und anschließender Varimax Rotation⁹². Die Autoren entschieden sich für eine Lösung mit sieben Komponenten. Die Reliabilitäten (Cronbach- α) waren durchschnittlich .80.

Alle sieben Komponenten erzielten akzeptable Übereinstimmungen bei einem Vergleich über Kunden und Mitarbeiter sowie Geschlechter und Altersgruppen. Daraus lässt sich ableiten, dass Kunden und Mitarbeiter Unternehmen auf zumindest vergleichbaren Dimensionen der Persönlichkeit beurteilen.

Daraufhin wurden die einzelnen Komponenten einer erneuten internen Faktorenanalyse unterzogen, um Facetten der Unternehmenspersönlichkeit zu finden. Von den Autoren wurde eine schiefwinklige Rotation gewählt. Items mit uneindeutigen Ladungen wurden entfernt. Die Insgesamt 49 resultierenden Items bilden die CPS.

In Tabelle 11 ist die Struktur der CPS dargestellt.

Tabelle 11: Die Struktur der CPS

Faktor	Facette	Item
Agreeableness Cronbach- α = .93	Warmth	friendly
		pleasant
		open
		straightforward
	Empathy	concerned
		reassuring
		supportive
		agreeable
	Integrity	honest
		sincere

⁹² Dieses Verfahren erzeugt orthogonale, also unabhängige Faktoren.

Faktor	Facette	Item
		trustworthy
		socially responsible
Enterprise Cronbach- α = .91	Modernity	cool
		trendy
		young
	Adventure	imaginative
		up to date
		exciting
		innovative
	Boldness	extravert
daring		
Competence Cronbach- α = .91	Conscientiousness	reliable
		secure
		hardworking
	Drive	ambitious
		achievement oriented
		leading
	Technocracy	technical
		corporate
Ruthlessness Cronbach- α = .86	Egotism	arrogant
		aggressive
		selfish
	Dominance	inward looking
		authoritarian
		controlling
Chic Cronbach- α = .80	Elegance	charming
		stylish
		elegant
	Prestige	prestigious
		exclusive
		refined
	Snobbery	snobby
		elitist
Informality Cronbach- α = .62		casual
		simple
		easy going
Machismo Cronbach- α = .60		masculine
		tough
		rugged

6.2.5 Bewertung der CPS

Positiv zu beurteilen ist die Ausweitung der Stakeholdergruppen auf Mitarbeiter und Kunden. Erste Schritte für die Konstruktion eines nicht nur über Unternehmen, sondern auch über Zielgruppen generalisierbaren Instrumentes sind damit unternommen.

Relevant ist insbesondere, dass beide Zielgruppen die Unternehmenspersönlichkeit auf vergleichbaren Dimensionen beurteilten.

Einschränkend für eine Generalisierung ist die strenge Auswahl von ausschließlich Mitarbeitern mit Kundenkontakt und nur von bereits akquirierten Kunden.

Wie auch die BPS von AAKER (1997) kann sich die CPS von DAVIES et al. (2001) auf eine breite Basis von Daten stützen. Mehr als 5.000 Personen wurden zur Konstruktion befragt. Auch die statistischen Prozesse bieten wenig Anlass zur Kritik.

Der methodische Hauptkritikpunkt ist, wie auch bei der BPS, die vollkommen unzulängliche Zusammenstellung der Ausgangsbasis an Items. Diese ist weder für den in der Konstruktion angestrebten extrem weiten Gültigkeitsbereich, noch für einen anderen inhaltsvalide.

Der Itempool ist somit insbesondere im Verhältnis zum angestrebten Geltungsbereich vom Umfang her als absolut ungenügend einzustufen und wurde durch die Bearbeitungsschritte noch weiter systematisch verzerrt.

Da die Ausgangsbasis an Items als Inhaltsvalidität der wichtigste Einfluss auf die Konstruktvalidität ist, werden die weiteren sorgfältigen und auch aufwändigen Schritte durch diesen ‚Erbfehler‘ aus dem Ausgangsstadium der Testkonstruktion überschattet. Angesichts des großen Umfangs der Stichprobe an Personen erscheinen die Ressourcen für die Studie von DAVIES et al. (2001) an den falschen Stellen investiert bzw. mit nicht angebrachten Prioritäten verteilt worden zu sein.

Als abschließender Kritikpunkt für die externe Validität bzw. Generalisierbarkeit können auch die Personenstichprobe und die Stichprobe von zehn Unternehmen als zu selektiv eingestuft werden.

6.3 Die Organizational Personality Scale (OPS)

Die *Organizational Personality Scale* (OPS) von SLAUGHTER, ZICKAR, HIGHHOUSE und MOHR (2004) ist dem wirtschaftspsychologischen Kontext entsprungen. Sie ist der fundierteste aktuelle Beitrag dieser Disziplin zum Bereich Unternehmenspersönlichkeit.

Angeregt wurden die Autoren durch die Philosophie von GILMORE (1919), Ergebnisse zur Persönlichkeit von Marken (AAKER, 1997) und zur Selbst- (ASHFORTH & MAEL, 1989; SHAMIR, 1991) und Fremdbeurteilung (NORMAN & GOLDBERG, 1966; WATSON 1989; HOGAN, 1991) von Personen.

Organisationswissenschaftler mutmaßen bereits länger, dass Organisation auch Dispositionen für Verhalten, also auch eine Art Persönlichkeit haben, die ihr Verhalten in gewissen Maßen vorhersehbar macht (STAW, 1991). Es war daher das Ziel der Autoren zu überprüfen, ob auch Unternehmen als Entität mit einer Persönlichkeit wahrgenommen werden. Eine Skala zur Messung der Persönlichkeit von Organisationen in der sozialen Wahrnehmung wurde angestrebt.

Dabei waren den Autoren die umfangreichen Arbeiten von DAVIES et al. (2001, 2002) nicht bekannt. Das Projekt wurde von vorne begonnen.⁹³

Insgesamt spricht auch dieser Fall dafür, dass sich relativ unabhängig voneinander verschiedene Disziplinen wie Marketing, strategische Managementforschung und Wirtschaftspsychologie auf das Konstrukt der Unternehmenspersönlichkeit zu bewegen und die theoretische und praktische Relevanz erkennen.

Im Folgenden soll auf die Repräsentativität der Itemstichprobe, der Stichprobe an beurteilten Unternehmen und der Personenstichprobe eingegangen werden.

6.3.1 Aufbau des Itempools zur Konstruktion der OPS

SLAUGHTER et al. (2004) definieren Organisationspersönlichkeit in Anlehnung an AAKER (1997) als die menschlichen Persönlichkeitseigenschaften, die mit Organisationen assoziiert werden. Dies ist - wie schon bei der Konstruktion der BPS - eine sehr weite Definition der Persönlichkeit,⁹⁴ die den in der Differentiellen Psychologie üblichen Rahmen der Dispositionen (OSTENDORF, 1990) bei weitem sprengt.

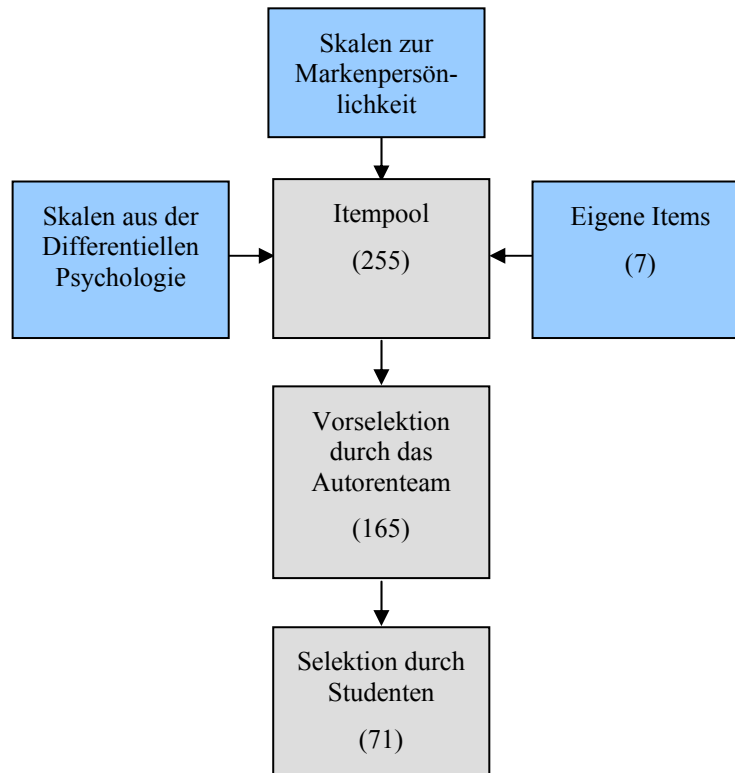
Soll Repräsentativität für diesen weiten Bereich beansprucht werden, so sind Charakter- und Temperament, Begabungen und Talente, Emotionen, innere Zustände, Stimmungen und Reaktionsbereitschaften, körperliche Symptome, Aktivitäten und Verhaltensweisen, Rollen und Beziehungen, soziale Effekte, Reaktionen anderer Personen, reine Bewertungen, Einstellungen und Weltanschauungen, Anatomie, Konstitution, Erscheinung und Aussehen sowie weitere Aspekte abzudecken (OSTENDORF, 1990).

Im Weiteren wird das von SLAUGHTER et al. (2004) gewählte Vorgehen zur Erstellung der Itembasis geschildert.

⁹³ Mangelnder Austausch zwischen verschiedenen Disziplinen der Wissenschaft ist nicht selten und Wiederholungen von Untersuchungen in anderen Disziplinen oder auch nur Kulturkreisen ohne Kenntnis der Vorarbeit sind häufiger zu beobachten.

⁹⁴ Allerdings nicht so weit wie die bei der CPS (DAVIES et al., 2003) verwendete Definition.

Abbildung 26: Erstellung des Itempools zur Konstruktion der OPS



Es lassen sich dabei mehrere Schritte auf dem Weg zur Ausgangsbasis abgrenzen.

- Zunächst wurden Items aus Skalen der Differentiellen Psychologie gewonnen. Angegeben werden GOUGH und HEILBRUN (1980) sowie GOLDBERG (1992).
- Daraufhin wurde der Itempool durch Items aus Listen zur Messung und Bewertung von Markenpersönlichkeiten ergänzt. Die Autoren nennen WELLS, ANDRIULI und SEADER (1957), MALHOTRA (1981) und AAKER (1997).
- Die 248 Items aus diesen beiden Quellen wurden in einem dritten Schritt durch sieben eigene, nach subjektiven Kriterien gewählte Items, auf insgesamt 255 Items ergänzt.
- Anschließend wurden die 255 Items durch die vier Autoren und zwei Assistenten reduziert. Dafür wurden die Items von jedem der sechs Beurteiler unabhängig eingeschätzt, ob sie zur Beschreibung der Persönlichkeit von Unternehmen geeignet sind oder nicht.⁹⁵ Nur Items die von mindestens der Hälfte der Beurteiler als geeignet eingestuft wurden, blieben im Itempool. Insgesamt wurden 90 Items (35%) aussortiert.
- Die übrigen 165 Items wurden einer Stichprobe von Studenten (N = 256) für eine weitere Verminderung der Anzahl zum Beurteilen vorgelegt. Alle Studenten stammten aus einer Universität und waren im Grundstudium Psychologie. In die-

⁹⁵ Es handelt sich also lediglich um eine Nominalskalierung.

ser Bewertung bekamen die Studenten jeweils eine von drei Organisationen vorgegeben (JC Penney, McDonald's oder Wal-Mart). Auf einer fünfer Skala sollte angegeben werden wie beschreibend die einzelnen Items für die Organisation sind. Jedes Item wurde aussortiert, das von über 25 Prozent der Studenten als nicht brauchbar oder überhaupt nicht bewertet wurde. Insgesamt wurden 94 Items (57%) aussortiert und damit 71 Items behalten.

6.3.2 Bewertung der Itembasis

Auch hier hat sich die Qualität der Itembasis an den genannten Qualitätskriterien zu messen.

Beim Kriterium des **Umfangs** schneidet die Itembasis mit 71 Items sehr dürftig ab. Bei dieser geringen Anzahl ist mit Verzerrungen schon durch wenige einzelne Items oder geringe Veränderungen zu rechnen.

Die **Inhaltvalidität** kann ebenfalls nicht angenommen werden. Alleine schon der Umfang der Itembasis konterkariert die von den Autoren angestrebte breite Gültigkeit für den gesamten Bereich der Persönlichkeitsmerkmale, die mit Organisationen in Beziehung gebracht werden. Zudem kommen aber noch etliche systematische Verzerrungen der Itembasis:

- Die Autoren kritisieren an bisherigen Instrumenten, dass diese oft aus existierenden Instrumenten zur Diagnostik von Menschen stammen. Gerade vor dem Hintergrund der Kritik, erscheint es verwunderlich, dass eine Hauptquelle für die Itembasis aus fertigen Skalen der Differentiellen Psychologie stammt. Denn gerade damit werden die *Big-Five* in die OPS importiert und eine Erstellung eigener Dimensionen der Organisationspersönlichkeit wird durch diese Vorselektion verhindert.
- Ebenso kritisieren die Autoren das unsystematische und nicht an den psychometrischen Standards der Differentiellen Psychologie ausgerichtete Vorgehen bei der Konstruktion der Skalen aus dem Bereich der Markenpersönlichkeit. Das hindert sie aber nicht daran diese Skalen als zweite große Quelle für den Itempool zu verwenden.
- Auch die willkürliche Auswahl von weiteren sieben Items, weil diese geeignet sein könnten, erscheint wenig systematisch.

Dass aus diesen drei fehlerhaften und unrepräsentativen Quellen eine auch nur annähernd als repräsentativ zu beurteilende Itembasis erstellt worden sein könnte, ist nicht anzunehmen.

Die Vorselektion der Items durch nur sechs Personen verzerrt die Itembasis noch weiter. Gerade der Umstand, dass vier der Bewerter die Autoren selbst sind und die beiden weiteren ihre Assistenten, öffnet dem Einfluss impliziter Theorien zur Organisationspersönlichkeit Tür und Tor. Die Autoren schreiben dazu:

„...we found that many trait adjectives typically used to describe human personality were eliminated in very early data collection...” (SLAUGHTER et al., 2004, S. 99)

Neben der Zusammensetzung sind der kleine Umfang des Teams (sechs Personen) zur Selektion der Items und die geringe Differenziertheit der Beurteilungsskala (geeignet vs. nicht geeignet) kritisch zu beurteilen. Auch die rein subjektive und willkürliche Beurteilung entspricht nicht den zu fordernden Standards an Objektivität.

Der hohe Anteil der in dieser Stufe aussortierten Items von 35 Prozent unterstreicht diese Bedenken zusätzlich.

Darauf folgt die Beurteilung der übrigen Items auf ihre Eignung durch 256 Studenten. Sowohl das Vorgehen an sich, als auch die Stichprobe an Studenten und die nur drei ausgewählten Meinungsgegenstände sind als systematische Verzerrungen zu betrachten.

- Die Nachteile der Reduzierung der Itemliste durch die reine Gewichtung der Items nach ihrer Brauchbarkeit zur Beschreibung von Organisationen wurden bereits genannt.
Nur die offensichtlich geeigneten Items werden ausgewählt, nicht zu den subjektiven Theorien der Studenten passende, werden so ausgeschlossen.
Items die auf den stärksten Faktor laden, der den Hauptunterschied zwischen Organisationen erklärt, haben zudem bessere Chancen und werden bevorzugt in der Liste behalten. Items auf schwächeren Faktoren werden eher aussortiert und die Itemliste wird dadurch weniger repräsentativ und weiter verzerrt.
Ebenso ist eine gleichmäßige Auswahl bei den Unterkategorien der Persönlichkeit, wie zum Beispiel Fähigkeiten oder Temperamenteigenschaften unwahrscheinlich. Auch dadurch wird die Auswahl an Items weiter systematisch verzerrt.
- Bei der Personenstichprobe an Studenten ist keine Repräsentativität für die später in Frage kommenden Zielgruppen anzunehmen - insbesondere, da alle aus nur zwei Semestern, aus einem Fach, aus einer Universität stammen. Weil sie aus einer ganz anderen Lebenswirklichkeit als die Kunden, Investoren oder Mitarbeiter von Organisationen kommen, ist davon auszugehen, dass sie Organisationen auf anderen Dimensionen beurteilen könnten und somit die Itembasis weiter durch ihr Urteil verzerren könnten.
- Auch die Vorgabe von nur einer von drei Organisationen aus dem Wirtschaftsbereich (*JC Penney, McDonald's* und *Wal-Mart*) ist wenig systematisch und nicht repräsentativ. Eine auch nur annähernde Repräsentativität dieser drei Unternehmen für das gesamte Spektrum an vorhandenen relevanten Organisationen ist nicht gegeben. Alle drei sind für den Endverbraucher im niedrigen Preissegment und für alltäglichen Konsum positioniert (Kaufhaus, Fastfood, Supermarkt). Insbesondere kleinere Organisationen, Non-Profit-Organisationen, Hersteller oder Unternehmen von Luxus- und Lifestylegütern, technischen Gebrauchsgütern oder aus dem B2B-Bereich sind hier überhaupt nicht repräsentiert. Auch dadurch wird die Auswahl der Items für die Testkonstruktion zunehmend verzerrt.

Die starke und unsystematische Reduktion der Itemliste um 57 Prozent in diesem Schritt ist daher als bedenklich zu werten.

Die Qualität der für die Konstruktion der OPS und deren Inhalts- und Konstruktvalidität so entscheidenden Itembasis ist aus den genannten Gründen insgesamt als unbefriedigend zu beurteilen.

Von einer **gleichmäßigen Verteilung** der relevanten Dimensionen kann schon aufgrund der Itemauswahl nicht ausgegangen werden.

6.3.3 Auswahl der Personen und Meinungsgegenstände

In der weiteren Konstruktion wurden zwei **Personenstichproben** von Studenten im Grundstudium Psychologie an je einer Universität verwendet.

Die erste Stichprobe mit einem Umfang von 281 Personen hatte ein Durchschnittsal-

ter von 19,9 Jahren und 71 Prozent Frauenanteil. Bei der zweiten Stichprobe (N = 274) war das Durchschnittsalter 19,5 Jahre mit einem Frauenanteil von 74 Prozent.

Die Zusammensetzung aus Studenten aus einer Universität und einem Studienfach, das geringe Durchschnittsalter (mit vermutlich geringer Streuung) und der hohe Frauenanteil lassen diese beiden Personenstichproben - wie schon die vorangegangenen - als äußerst selektiv und damit auch problematisch und ungeeignet erscheinen. Es ist davon auszugehen, dass diese Stichproben unter anderem aus einer stark selektiven, eigenen Lebenswelt stammen, andere Beziehungen zu den Unternehmen haben und daher Unternehmen auf anderen Dimensionen beurteilen könnten als die relevanten Zielgruppen aus Kunden, Mitarbeitern und Investoren.

Als Stichprobe an **Meinungsgegenständen** wurden diesmal zehn Unternehmen ausgewählt: *Bob Evans, Disney, JC Penney, Kroger, Meijer, Microsoft, Nike, Reebok, Subway* und *Wal-Mart*.

Vier dieser Unternehmen wurden von der ersten Stichprobe beurteilt und sechs von der zweiten.

Auch diese Stichprobe an Meinungsgegenständen ist theoretisch nicht fundiert und unsystematisch erstellt. Alle Unternehmen stellen große und bekannte Marken dar, die oft sogar die Organisation als solche überdecken. Kleinere Organisationen, Non-Profit-Organisationen, Hersteller von Luxus- und Lifestylegütern sowie Unternehmen aus dem B2B-Bereich sind auch hier nicht entsprechend kontrolliert verteilt bzw. überhaupt nicht repräsentiert. Vor dem Hintergrund, dass ein allgemeines, globales diagnostisches Instrument für die Persönlichkeit von Organisationen entwickelt werden soll, ist diese Stichprobe an Meinungsgegenständen als ungenügend einzustufen.

Vor diesem Hintergrund ist nicht von externer Validität auszugehen.

6.3.4 Diskussion der Datenauswertung

SLAUGHTER et al. (2004) entschieden sich für eine explorative Hauptkomponentenanalyse mit Varimaxrotation innerhalb der Daten aus der ersten Stichprobe. Items, die nicht mit mindestens .40 auf irgendeinem Faktor mit einem Eigenwert über 1,0 luden, wurden entfernt.

Letztlich wurde eine Lösung mit fünf Komponenten gewählt, die noch 27 der ursprünglich 71 in die Faktorenanalyse eingegangenen Items umfasste. Insgesamt erklärten die fünf Komponenten 55 Prozent der Varianz innerhalb der 27 Items.

Diese Lösung wurde mit der Fünf-Komponenten-Struktur aus der zweiten Stichprobe in einer Konfirmatorischen Faktorenanalyse verglichen: Es gab dabei nur eine marginale Übereinstimmung.⁹⁶

Nachdem die Autoren vier Items (15%), die widersprüchlich in den beiden Stichproben auf den Strukturen luden, entfernten, war die Übereinstimmung besser.

Übrig blieb eine Gesamtliste mit 23 Items.

Alles in allem ist auch die Auswertung der Daten kritisch zu beurteilen. Da ohnehin die 27 Items (38%) ausgewählt wurden, die am höchsten auf die Komponenten laden, ist der Anteil von 55 Prozent erklärter Varianz ein deutlicher Hinweis darauf, dass die

⁹⁶ Aufgrund der geringen Zahlen an beurteilten Unternehmen, ist die geringe Übereinstimmung auch nicht sehr verwunderlich. Es ist von Verzerrungen durch die im Einzelnen gewählten Unternehmen auszugehen.

Lösung mit fünf Komponenten eine sehr starke Vergrößerung der ursprünglichen Datenstruktur darstellt und dieser nicht gerecht wird. Eine Lösung mit einer höheren Anzahl an Komponenten erscheint daher angebracht.

Auch die Praxis so viele Items zu streichen, bis die Strukturen bei einer Konfirmatorischen Faktorenanalyse übereinstimmen, erscheint zumindest fragwürdig. Angesichts der wenig systematischen Auswahl an Meinungsgegenständen, ist die eher geringe Übereinstimmung der beiden Datensätze zumindest nicht allzu verwunderlich.

6.3.5 Erweiterung der Skala

Drei der Dimensionen wurden nur mit je drei Items erfasst. Im Folgenden wurde daher die Liste von 23 Items um 22 weitere Items (+ 96%) ergänzt, bei denen die Autoren davon ausgingen, dass sie die Skalen erfassen. Ziel war es, die Reliabilität der Skalen zu verbessern und eine ausgewogenere Verteilung der Items über die Skalen zu erreichen.

Diese Items wurden einer Stichprobe von 457 Studenten aus einer Universität im Grundstudium Psychologie vorgegeben. Beurteilt wurden diesmal sieben verschiedene Unternehmen.

Anschließend wurden 12 Items mit geringen Faktorladungen und Abweichungen von der theoretischen aus den vorigen Studien gewonnenen Faktorenstruktur beseitigt. Es blieb eine Skala mit 33 Items.

Die Defizite bei den Stichproben an Personen und zu beurteilenden Unternehmen entsprechen denen bei den vorangegangenen Schritten der Autoren und sollen hier nicht wiederholt aufgezählt werden. Allerdings ist die Ergänzung der Itembasis um beinahe das doppelte ein Vorgang, der die ursprüngliche Struktur entsprechend verfremden könnte. So sinnvoll das Vorgehen erscheint, so sehr ist auch darauf zu achten, dass die empirisch ermittelte Struktur erhalten bleibt. Insbesondere bei der fünften Komponente ist die Schnittmenge zwischen den ursprünglichen Items und den neuen Items nur eines von sieben ergänzten Items und erweckt Zweifel an der inhaltlichen Übereinstimmung.

Zur Veranschaulichung ist die Struktur der OPS in Tabelle 12 dargestellt.

Tabelle 12: Die Struktur der OPS
(In der Erweiterung ergänzte Items sind kursiv dargestellt)

Faktor	Item
Boy Scout Cronbach- α = .87	attentive to people
	clean
	cooperative
	family-oriented
	friendly
	helpful
	honest
	personal
pleasant	

Faktor	Item
Innovativeness Cronbach- α = .87	<i>boring</i>
	creative
	exciting
	interesting
	original
	<i>plain</i>
	unique
Dominance Cronbach- α = .82	<i>active</i>
	busy
	<i>dominant</i>
	popular
	successful
Thrift Cronbach- α = .91	<i>deprived</i>
	<i>low budget</i>
	low class
	poor
	<i>reduced</i>
	<i>simple</i>
	sloppy
Style Cronbach- α = .92	fashionable
	hip
	stylish
	<i>trendy</i>

6.3.6 Zusammenfassende Bewertung der OPS

Die Arbeit von SLAUGHTER et al. (2004) ist die aktuellste und umfassendste empirische Veröffentlichung zur Diagnose der Unternehmenspersönlichkeit aus dem Bereich der Wirtschaftspsychologie. Sie wurde zur Darstellung des Status Quo in dieser Disziplin gewählt.

Obgleich das Ziel die Entwicklung eines diagnostischen Instrumentes zu Erhebung der Organisationspersönlichkeit war, sind in der gesamten Konstruktion nur Unternehmen bewertet worden, so dass die Arbeit ohne weiteres dem Bereich Unternehmenspersönlichkeit zugeordnet werden kann.

Vor dem Hintergrund der Arbeiten von DAVIES et al. (2001), die SLAUGHTER et al. (2004) offenbar nicht bekannt war, wirkt die Arbeit etwas redundant. Das trifft insbesondere deshalb zu, weil bei der Auswahl der Stichproben von Personen und zu beurteilenden Unternehmen noch wesentlich unsystematischer und weniger auf Repräsentativität bedacht vorgegangen wurde als bei DAVIES et al. (2001) und der Umfang der Studie zudem wesentlich geringer war. So kann von einer externen

Validität der Ergebnisse und eine Übertragbarkeit auf andere Unternehmen und Zielgruppen nicht ausgegangen werden.

Auch der zugrunde liegende Itempool ist - wie bereits diskutiert - wenig systematisch erstellt und kann keinerlei Anspruch auf Repräsentativität bzw. Inhaltsvalidität erheben. Wie auch bei den Skalen von AAKER (1997) und DAVIES et al. (2001) krankt auch bei diesem Instrument die Konstruktvalidität vor allem an der minderwertigen Ausgangsbasis an Items.

6.4 Instrumente aus der Praxis

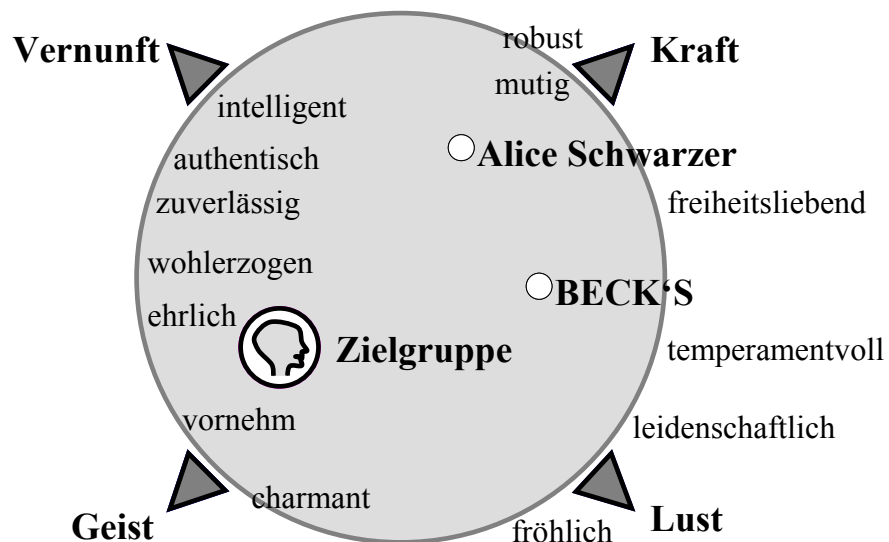
Ein reiner Blick in die Wissenschaft oder gar nur in eine Disziplin wäre zu einseitig. Oft kommen Innovationen mittlerweile aus der Anwendung und dem Bedarf in der Praxis. Dort existieren insbesondere in Marktforschungsinstituten und Unternehmensberatungen Bemühungen, das Konstrukt der Unternehmenspersönlichkeit zu erschließen. Neben der Breite des Ansatzes, wird dadurch auch das Interesse an der Thematik in der Praxis unterstrichen.

Mittlerweile existieren zahlreiche Instrumente und Ansätze in der Praxis. Meist liegt dabei die Markenpersönlichkeit im Fokus. Mitunter wird aber auch bereits an die Persönlichkeit von Unternehmen gedacht. Besonders innerhalb der letzten Jahre zeigt sich hier eine Zunahme an Interesse und mehr oder weniger fundierten Ansätzen. Mitunter steht offenbar im Vordergrund, den Kunden etwas Einfaches und Verständliches anbieten zu können und gleichzeitig Kosten bei der Entwicklung zu sparen.

Exemplarisch sollen zwei der ausgereifteren Instrumente von großen Anbietern kurz angeführt werden.

So haben McKinsey & Company zusammen mit der GfK das *Brand Personality Gameboard* (BPG) entwickelt (FANDERL et al., 2003). Bei der Konstruktion wurden zunächst Figuren aus der griechischen Mythologie in qualitativen Studien charakterisiert. Dafür sollten sich 24 Personen mit je einer der Figuren identifizieren und in die Mythologie einlesen. Anschließend sollten sie sich in einem Raum positionieren, bis sie dachten an der richtigen Stelle zu stehen. Es entstand das BPG mit 13 Eigenschaftsdimensionen - interessanterweise sind sämtliche davon aus der Skala von AAKER (1997) entliehen.

Abbildung 27: Struktur des BPG (nach FANDERL et al., 2003)

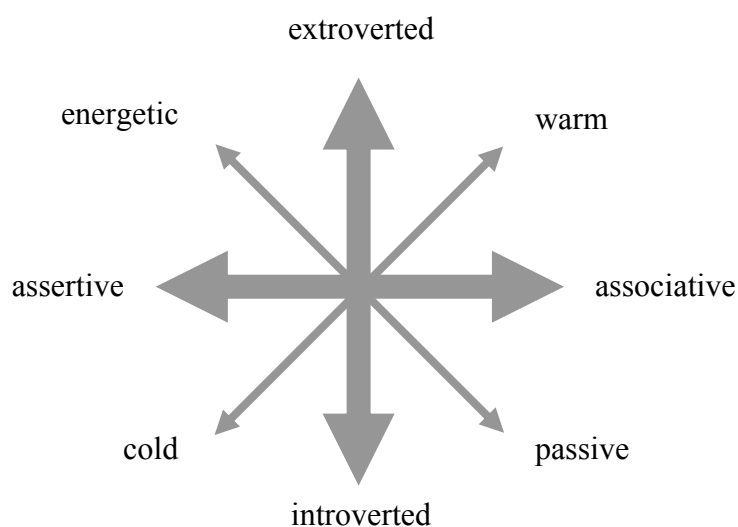


Daraufhin wurden 11 Kernpersönlichkeiten aus der Welt der Mythen ausgewählt. Anschließend wurden Personen aus dem heutigen Leben gesucht, die den damaligen Sagenfiguren entsprechen (z.B. Thomas Gottschalk als Hermes). Dafür wurden 900 Personen zu 40 Marken und 60 VIPs befragt (HÖLSCHER, HECKER & HUPP, 2003). Aus den dabei gewonnenen Daten wurden Normen erstellt.

Wissenschaftlich gesehen hat eine Konstruktion, anhand der - sicherlich multifaktoriell bedingten - Verteilung von 24 Personen in einem Raum, wenig Wert. Zudem ist die Ähnlichkeit des BPG zur BPS von AAKER (1997) sehr auffällig – was sicherlich nicht im Sinne von Konstruktvalidität interpretiert werden sollte. Dennoch zeigt dieses Instrument das Interesse und den Bedarf an Instrumenten zur globalen Messung von Marken und ihrer Persönlichkeit.

Zudem existieren weitere Ansätze in der Praxis. So etwa das IMP/SYS (*Implicit Personality Mapping System*) von TNS-Infratest, das bereits zu Anfang der 90er Jahre eingesetzt wurde und somit als einer der Vorreiter gelten kann. Dieses Instrument positioniert Unternehmen auf zwei Basisdimensionen und vier Subfacetten (BECKER, 2002).

Abbildung 28: Dimensionale Struktur des IMP/SYS (nach BECKER, 2002)



Interessanterweise werden die Dimensionen mit Bildern erhoben, welche den befragten Personen zur Beurteilung vorgelegt werden. Damit werden eine gewisse interkulturelle Übertragbarkeit und der Zugang zu emotionalen Einstellungskomponenten angestrebt. Das Instrument ist - trotz seiner mangelnd empirisch fundierten Konstruktion und vielleicht gerade wegen seiner simplen Struktur - nach wie vor im Einsatz und ‚erfolgreich‘ bei zahlreichen Unternehmen angewendet worden.

Zusammenfassend lässt sich aus den Instrumenten in der Praxis wenig für eine weitere Konstruktion gewinnen. Die in den verschiedenen Wissenschaftsbereichen entwickelten Instrumente erscheinen wesentlich fundierter und sorgfältiger konstruiert. Allerdings sprechen diese in der Praxis entwickelten Instrumente für einen Bedarf in der Anwendung. Es zeigen sich damit ein großes Transferpotenzial und ein entsprechender Nutzen, den eine weitere Forschung für die Praxis und Anwendung haben kann.

6.5 Bewertung der vorhandenen diagnostischen Instrumente

Die bisherige Forschung zur Unternehmenspersönlichkeit stammt vornehmlich aus drei weitgehend unabhängigen wissenschaftlichen Forschungssträngen: dem Marketing, der strategischen Managementforschung und der Wirtschaftspsychologie. Aus allen dreien wurden die aktuellsten und fundiertesten diagnostischen Instrumente zum Erheben der Unternehmenspersönlichkeit analysiert.

Dabei haben sich bei den vorhandenen Konstruktionen und Instrumenten **Stärken und Schwächen** des aktuellen Standes der Entwicklung gezeigt:

Aus vermutlich ökonomischen Gründen wurde die wichtigste Voraussetzung für ein valides diagnostisches Instrument der Unternehmenspersönlichkeit - eine inhaltsvalide Itembasis - bei keiner Konstruktion auch nur annähernd beachtet und gewährleistet. Es wurde nicht kontrolliert, ob die Items den relevanten Sprachbereich bzw. Einstellungsbereich abdecken und ob bereichsfremde Items enthalten sind. Damit wurde an der Wurzel eines jeden validen Instrumentes am meisten gespart und schnell mit den weiteren Schritten begonnen. Hier ist eine deutliche und bedeutsame Schwäche der aktuell verfügbaren Instrumente zu erkennen. Es scheint so, als ob die Autoren den lexikalischen Ansatz verwendet haben, ohne sich mit dessen theoretischen Grundlagen auseinanderzusetzen. Wegen der fehlenden Inhaltsvalidität ist auch von einer Konstruktvalidität nicht auszugehen.

Auch bei der Auswahl der Meinungsgegenstände wurde nicht die entsprechende Sorgfalt auf Repräsentativität gelegt. Besonders gravierend ist das bei der Studie von SLAUGHTER et al. (2004). Bei der Konstruktion von DAVIES et al. (2001) bestehen Defizite. Einzig die Studie von AAKER (1997) verfügt über einen einigermaßen umfangreichen Pool an beurteilten Meinungsgegenständen.

Bei der Voraussetzung einer repräsentativen Personenstichprobe für ein generalisierbares Instrument fällt insbesondere die Studie von SLAUGHTER et al. (2004) mit ihren reinen und zudem hochselektiven Studentenstichproben negativ auf. Sorgfältiger ist die Auswahl der Personen bei DAVIES et al. (2001), jedoch sind hier nur Mitarbeiter im Kundenkontakt und Kunden ausgewählt worden. Besonders aufwendig geht AAKER (1997) vor, doch sie kontrolliert nicht die Beziehung der Personen zu den Marken.

An der Repräsentativität der in der Konstruktion ausgewählten Meinungsgegenstände und der Personenstichproben gibt es also ebenfalls noch erhebliches Verbesserungspotenzial. Neben der Inhaltsvalidität kann daher die externe Validität in Frage gestellt werden.

Die weiteren methodischen Schritte entsprechen meist dem auch in der Differentiellen Psychologie erreichten Standard.⁹⁷ Hierauf lässt sich durchaus aufbauen. Insbesondere die verwendeten statistischen Schritte in Form einer Hauptkomponentenanalyse mit Varimaxrotation sind brauchbar.

Zwar zeigen die Instrumente aus der Praxis das dortige Interesse und den Bedarf, sie leisten aber keinen großen Beitrag zu einer Verbesserung der diagnostischen Qualität.

⁹⁷ Eine Ausnahme stellen die extrem selektiven Stichproben an Personen und Unternehmen in den Konstruktionsschritten der OPS (SLAUGHTER et al., 2004) dar.

Vor diesem durchaus defizitären Hintergrund vorhandener diagnostischer Instrumente, lässt sich der **praktische Bedarf** an einem neuen Instrument ableiten: Es erscheint sinnvoll, mit einer entsprechend sorgfältig geplanten und umgesetzten Erhebung, die Persönlichkeit von Unternehmen präziser zu erforschen. Für eine Verbesserung des Erkenntnisstandes sollte dabei besonderer Wert auf eine möglichst repräsentative Itemauswahl gelegt werden.

Insgesamt kann aus diesem Überblick bereits jetzt Grundannahme 1 dieser Arbeit („In der Einstellung zu verschiedenen Unternehmen finden sich gemeinsame Basisdimensionen aus dem Bereich der Dispositionen.“) weitestgehend bestätigt werden. Jedoch wurde in keiner der Erhebungen wirklich kontrolliert, ob es sich um ‚Persönlichkeitsmerkmale im engeren Sinne‘ aus dem Bereich der Dispositionen handelt. Somit kann auch ein **wissenschaftlicher Bedarf** an einer neuen, sorgfältiger durchgeführten Studie postuliert werden. Die Ergebnisse der bereits vorhandenen Studien, in denen sich jeweils deutliche Faktoren zeigten und die Aufmerksamkeit in der Praxis machen Mut.

7 Ein neuer Ansatz

Der Bedarf in der Anwendung, das Potenzial und auf der anderen Seite die mangelnde Qualität bestehender Ansätze machen die Entwicklung eines neuen Instrumentes zur Erhebung der Unternehmenspersönlichkeit erstrebenswert.

Zunächst ist es dafür wichtig, den angestrebten Geltungsbereich präzise zu definieren.

7.1 Definition des Geltungsbereiches

Im Unterschied zu den anderen Konstruktionen, - die entweder alle Persönlichkeitseigenschaften, die sich auf Unternehmen übertragen lassen (AAKER, 1997; SLAUGHTER et al., 2004) oder aber sogar alles, was Unternehmen in der Einstellung differenziert (DAVIES et al., 2003) als Persönlichkeit definieren - ist es sinnvoll, den Bereich der Unternehmenspersönlichkeit hier enger zu definieren.

In Anlehnung an die Persönlichkeitstests aus der Differentiellen Psychologie wird hier der grundlegende **Bereich der Dispositionen**, also Charakter, Temperament und Fähigkeiten herausgegriffen (vgl. OSTENDORF, 1990, Kapitel 3.8 und 6.2). Die Einstellungen von Personen zu den Dispositionen von Unternehmen sind das zu messende Konstrukt.

Diese Differenzierung eines zentraleren und stabileren Bereiches von Traits wurde ursprünglich von ALLPORT und ODBERT (1936) eingeführt. Sie beeinflussten mit dieser Eingrenzung die meisten späteren Kategorisierungen für Persönlichkeitstests, wie etwa CATELL (1943) und die darauf aufbauenden Arbeiten, die zur Formulierung der *Big Five* führten (z.B. TUPES & CHRISTAL, 1961).

Eine Konzentration auf Persönlichkeitseigenschaften im engeren Sinne, klammert damit bewusst personenbeschreibende Begriffe aus, die etwa vornehmlich Emotionen, Einstellungen, äußerliches Aussehen und anderes beschreiben. Diese scheinen - im Gegensatz zu den abstrakteren Dispositionen - wenig geeignet zu sein vom Menschen auf Unternehmen übertragen zu werden. Darüber hinaus ist bei ihnen die Zentralität und Stabilität in der Einstellung zu Unternehmen in Frage zu stellen. Auch ist eine Repräsentativität eines Itempools für diesen allgemeinen und weiten Persönlichkeitsbegriff hier letztendlich nicht zu gewährleisten.

7.2 Erstellen einer hochwertigen Itembasis

Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Testinstrument ist eine für den angestrebten Geltungsbereich **repräsentative** und **umfangreiche** Ausgangsbasis an Items. Zudem gilt es, die einigermaßen **gleichmäßige** Gewichtung der potenziell relevanten Dimensionen bereits in der Itembasis sicherzustellen.

Das hat folgende Gründe:

- Was in eine explorative Studie nicht eingeht, kann auch als Ergebnis nicht rauskommen.⁹⁸ Dimensionen die hier bereits fehlen können somit - selbst bei metho-

⁹⁸ Die Mängel bereits vorhandener Ansätze - die alle relativ unsystematisch und ad hoc zusammengestellt wurden - in dieser Hinsicht wurden bereits geschildert.

disch noch so perfekten weiteren Schritten - nicht entdeckt werden. Bei Faktorenanalysen ist davon auszugehen, dass die Selektion der Itemstichprobe den bei weitem größten Einfluss auf die Ergebnisse hat (GORSUCH, 1983; OSTENDORF, 1990, Kapitel 3).

Gerade hier haben aber die bisher entwickelten Ansätze und Instrumente ihre größte Schwäche.

Ein zentrales Verbesserungspotenzial gegenüber den vorhandenen diagnostischen Instrumenten zur Unternehmenspersönlichkeit liegt daher in der Gewinnung einer repräsentativen Basis an Items.

- Ein weiteres Gütekriterium für die Itembasis ist deren Größe. Faktorenanalysen, die auf einer großen Itembasis beruhen, sind robuster gegen zufällige Einflüsse von einzelnen Items (vgl. OSTENDORF, 1990, S. 9). Die bisher in Konstruktionen zum Bereich der Unternehmenspersönlichkeit verwendeten Itemzahlen - 114 (AAKER, 1997), 93 (DAVIES et al., 2003) und 71 (SLAUGHTER et al., 2004) - reichen dafür kaum aus. Das ist insbesondere deshalb der Fall, weil auf keinerlei Art und Weise ihre Repräsentativität sichergestellt wurde.
- Sind die Itemzahlen, mit denen relevante Dimensionen in einem Itempool vertreten sind, stark unterschiedlich, haben Dimensionen mit stärkeren Itemzahlen größere Chancen einen Faktor zu bilden. Sie bieten durch die höhere Itemzahl mehr Varianz an die ein Faktor aufklären kann.
Sollen nicht von vornherein nach theoretischen Erwägungen Items gruppiert und ausgemustert werden,⁹⁹ kann dieses Problem durch methodische Maßnahmen, wie Zwischenschritte in der Konstruktion oder die Analyse von Facetten der Faktoren, angegangen werden.

Wie aber lässt sich eine Itembasis mit der angestrebten Qualität bzw. inhaltlichen Validität erstellen?

Eine bloße unsystematische und unkontrollierte Extraktion aus vorhandenen Skalen aus den Bereichen der Differentiellen Psychologie und der Markenmessung, qualitative Interviews oder eine willkürliche Sammlung von subjektiv passend erscheinenden Items reicht hierfür nicht aus. Es gilt daher, systematisch eine repräsentative Liste an Items für den relevanten Sprachbereich zu erstellen und deren Qualität zu kontrollieren.

Der Weg, der hier gewählt wurde, basiert in erster Linie auf einer, durch aufwendige wissenschaftliche Vorarbeit bereits vorhandenen, umfassenden Adjektivliste für den Bereich der Dispositionen (OSTENDORF, 1990)¹⁰⁰.

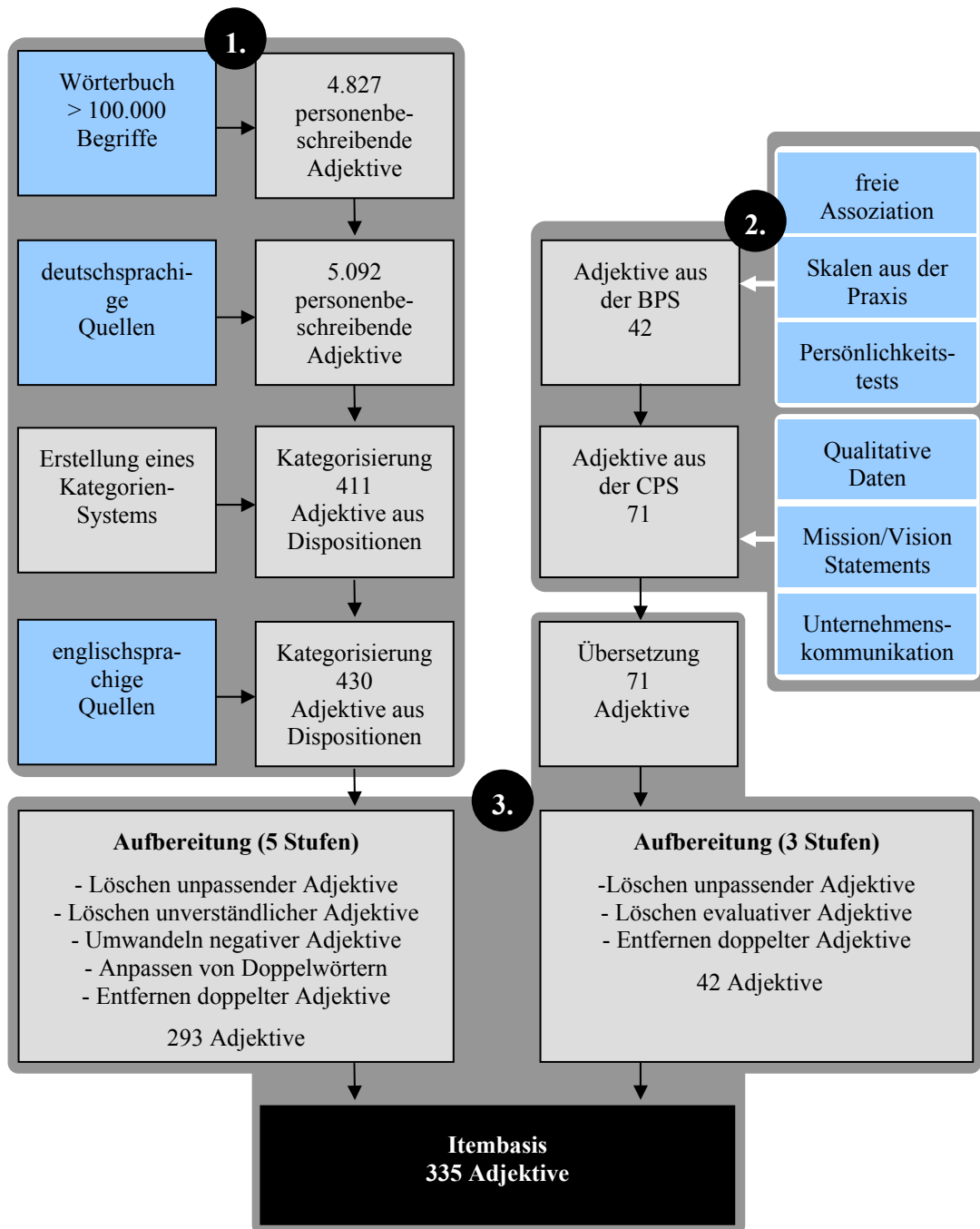
Diese Liste wurde kontrolliert um Items aus bereits in der Praxis bewährten Instrumenten ergänzt (AAKER, 1997; DAVIES et al., 2003).

Folgende Abbildung stellt den komplexen Prozess zur Erstellung der Itembasis dar.

⁹⁹ Was meist wenig empirisch fundiert wäre.

¹⁰⁰ Die methodischen Standards von OSTENDORF (1990) haben spätere internationalen Taxonomien stark beeinflusst (MÜSKENS, 2001).

Abbildung 29: Erstellen der Itembasis



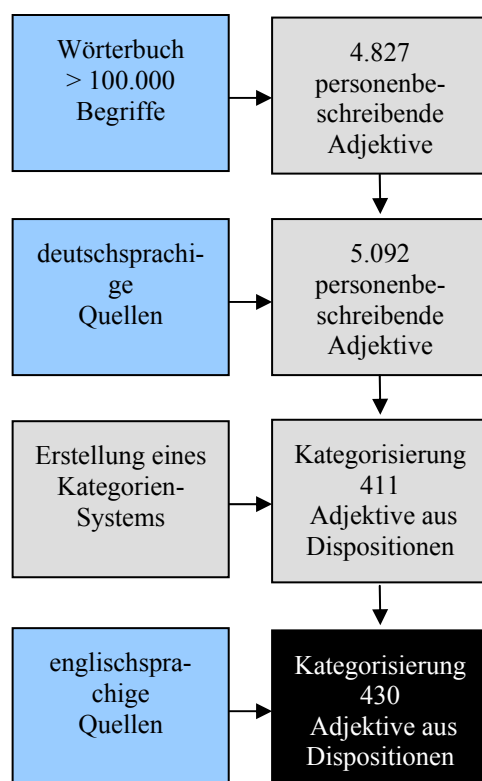
1. Prototypische und Repräsentative Liste von OSTENDORF (1990).
2. Adjektive aus BPS (AAKER, 1997) und CPS (DAVIES et al., 2003).
3. Anpassungsprozess

7.2.1 Eine repräsentative Itemliste als Ausgangsbasis

Die Itembasis dieser Studie basiert vornehmlich auf einer für persönlichkeitspsychologische Forschung erstellten, für den deutschsprachigen Raum umfassenden Liste von Adjektiven zum Bereich Charakter und Temperament. Diese umfangreiche Vorarbeit im deutschsprachigen Raum macht die Erstellung einer inhaltsvaliden Itembasis möglich. Damit ist ein entscheidender und wegen der grundlegenden Bedeutung der Itembasis fundamentaler Vorsprung vor den anderen Konstruktionen gegeben, da dort eine derartig systematisch kontrollierte Itembasis nicht zur Verfügung stand.

Für die Konstruktion der Liste erfolgten mehrere Schritte (OSTENDORF, 1990, Kapitel 6), die in Abbildung 30 dargestellt sind.

Abbildung 30: Gewinnung der repräsentativen Itembasis von OSTENDORF (1990)



Dabei lassen sich vier Phasen unterscheiden. Eine **erste Phase** beschäftigt sich mit der Gewinnung von personenbeschreibenden Adjektiven aus einem Wörterbuch und wird im Weiteren dargestellt.

- Zunächst wurde ein umfassendes und damals recht aktuelles Wörterbuch (WAHRIG, 1981) mit über 100.000 Begriffen als Ausgangsbasis genommen.
- Dieses Wörterbuch wurde in 10 etwa gleich große Blöcke unterteilt.
- Ein Block wurde dann jeweils zwei von insgesamt acht sprachlich geschulten Beurteilern zugeteilt.

- Die Blöcke wurden nach drei breiten Begriffsklassen durchsucht: personenbeschreibende Adjektive, personenbeschreibende Substantive und Substantive die Personentypen bezeichnen.
- Als Ergebnis wurden 4.827 personenbeschreibende Adjektive¹⁰¹, 3.607 personenbeschreibende Substantive und 2.212 Typenbegriffe extrahiert. Die Beurteilerübereinstimmungen als Objektivitätskriterium sind dabei mit .73, .72, und .76 (KR-20) akzeptabel.

In einer **zweiten Phase** wurde die Liste daraufhin mit Listen aus verschiedenen Literaturquellen verglichen. Dies waren:

- Eine deutsche Übersetzung der *Adjektive Check List* (GOUGH & HEILBRUN, 1980);
- *Adjektivliste zur Selbstbeschreibung* (MUMMENDEY, et al., 1977);
- *German Adjektive List* (JOHN, 1982);
- Adjektive der Liste von BAUMGARTEN (1933);
- Eigenschaftswörterliste von JANKE und DEBUS (1978);
- Adjektivliste von WIPPICH und BREDEKAMP (1977);

Die Gesamtliste aus der ersten Phase wurde um 265 Adjektive, die noch nicht enthalten waren, aus diesen Quellen ergänzt. Insgesamt umfasste der Itempool damit jetzt 5.092 Adjektive.

Als **Drittes** wurde dann ein Kategoriensystem zur Klassifikation der Begriffe erstellt (vgl. OSTENDORF, 1990, S. 44). Siehe dazu Tabelle 13.

Das System wurde ausgehend von Vergleichen amerikanischer, holländischer und deutscher Taxonomieprojekte (JOHN, GOLDBERG & ANGLEITNER, 1984), auf Basis von Untersuchungen von FISKE und COX (1979) zur freien, alltagssprachlichen Personenbeschreibung und eines von ANGLEITNER, JOHN und LÖHR (1986) entwickelten Klassifikationssystems erstellt.

Dabei ist dieses Klassifikationssystem bewusst weit gefasst, um einer zu starken Vorselektion entgegenzuwirken.¹⁰²

Die Zuordnung der Adjektive zu den einzelnen Kategorien des Klassifikationssystems erfolgte in der **vierten Phase**. Jedes Adjektiv wurde von 10 sprachlich geschulten Personen unabhängig zugeordnet. Nur in 0,7 Prozent der Klassifikationen konnten Begriffe von irgendeinem der 10 Beurteiler nicht eindeutig zugeordnet werden. Die Übereinstimmung der Beurteiler ist mit durchschnittlich .82 hoch. Auch die Retest-Reliabilität und die Übereinstimmung mit Experten sind insbesondere in der hier relevanten Kategorie der Dispositionen hoch.

Zudem ist das Kategoriensystem überlappend konzipiert, so dass die Begriffe mehr oder weniger prototypisch für die einzelnen Kategorien sind. Je mehr Personen einen Begriff einer Kategorie zuordnen, desto prototypischer ist dieser dann für die Kategorie.

¹⁰¹ Auffällig ist in diesem Zusammenhang der hohe Anteil an personenbeschreibenden Adjektiven in der deutschen Sprache allgemein. Von den ca. 11.600 Adjektiven des Wörterbuches stellen die 4.827 personenbeschreibenden Adjektive etwa 42 Prozent dar. Dies ist ein weiterer Hinweis auf die hohe Bedeutung der Persönlichkeit im menschlichen Zusammenleben.

¹⁰² Auf eine Vorselektion durch Experten in Synonyme und Antonyme wurde bewusst verzichtet, um möglichst frei von subjektiven Einflüssen mit rein statistischen Kriterien zu arbeiten.

Tabelle 13: Klassifikationssystem nach OSTENDORF (1990, S. 44)

Nr.	Bezeichnung	N _{≥6}	r _s	r _{tt}	r _e
1	Dispositionen				
1a	Charakter- und Temperament	286	.79	.87	.82
1b	Fähigkeiten, Begabungen und Talente	125	.83	.93	.90
2	Erleben und Verhalten				
2a	Emotionen, innere Zustände, Stimmungen und Reaktionsbereitschaften	276	.88	.89	.83
2b	körperliche Symptome: Empfindungen, vegetative Beschwerden	72	.89	.90	.96
2c	Aktivitäten und Verhaltensweisen	49	.66	.51	.84
3	gesellschaftliche und soziale Aspekte von Individuen				
3a	Rollen und Beziehungen	31	.67	.48	.94
3b	soziale Effekte, Reaktionen anderer Personen	21	.68	.60	.87
3c	reine Bewertungen	464	.84	.88	.82
3d	Einstellungen und Weltanschauungen	116	.91	.95	.89
4	äußerliche Charakteristika von Personen				
4a	Körpermerkmale: Anatomie, Konstitution	87	.90	.96	.95
4b	Erscheinung und Aussehen	60	.82	.79	.88
5	bizarre Begriffe und Fachausdrücke				
5a	kontextspezifische Begriffe und Fachausdrücke	117	.80	.84	.80
5b	metaphorische, ungebräuchliche und altmodische Begriffe	10	.54	.63	.72
6	nicht klassifizierbare Adjektive	0	.23	.20	.60

Anmerkungen:

N_{≥6}: Anzahl der Adjektive, die von den 10 Beurteilern mehrheitlich der Kategorie zugewiesen wurden.

r_s: Split-Half Reliabilitäten: Pearson-Korrelation der Zuordnungsfrequenzen halbirter Beurteilergruppen.

r_{tt}: Retest-Reliabilitäten auf der Basis von 100 zufällig ausgewählten Adjektiven, die in einem durchschnittlichen Intervall von 2 Jahren zwischen Test und Retest durchgeführt wurden.

r_e: Übereinstimmung der Beurteiler mit Expertenmeinungen (N = 3) bei einer Substichprobe von 140 Adjektiven.

Als **fünfte Phase** erfolgte die Auswahl der Adjektive, die in die Kategorie der Dispositionen (also zu den Charakter- und Temperamenteigenschaften oder zu den Fähigkeiten, Begabungen und Talenten) gehören. Nur Adjektive mit über 50 Prozent Zuordnung zu einer dieser Kategorien wurden aufgenommen.¹⁰³ So erfolgte die Zuordnung anhand von statistischen Kriterien und nicht durch die semantischen Dispositionen einer einzelnen Person (OSTENDORF, 1990, Kapitel 6). Insgesamt wurden dabei 411 Adjektive ausgewählt.

¹⁰³ Das erscheint vor den Zielen, auf der einen Seite einen möglichst strengen ‚cutt-off‘ für besonders prototypische Begriffe und auf der anderen Seite eine möglichst repräsentative Liste zu erhalten, als Kompromiss (OSTENDORF, 1990).

In einer **sechsten Phase** wurden Adjektive aus englischsprachigen bipolaren Ratingskalen und anderen Listen gewonnen. Dabei arbeiteten drei Übersetzer zunächst unabhängig und klärten später durch Konsens im Gespräch unterschiedliche Einschätzungen. Weil es praktisch nicht möglich ist, den semantischen Gehalt eines Wortes genau zu übersetzen, kamen bei der Übersetzung vereinzelt im deutschen eigentümlich anmutende Worte heraus (OSTENDORF, 1990, Kapitel 6).

Zunächst wurden bipolare Skalen von NORMAN (1963), MCCRAE und COSTA (1987), PEABODY (1984, 1987) und PEABODY und GOLDBERG (1989) einbezogen. Darüber hinaus wurden Adjektive aus TUPES und CHRISTAL (1958), WIGGINS (1979) sowie DIGMAN und INOUE (1986) gewonnen.

Nach der Elimination von doppelten Adjektiven, von Adjektiven, die bereits in vorigen Schritten kategorisiert wurden und der anschließenden Kategorisierung - wieder durch 10 unabhängige Beurteiler - mit dem Klassifikationssystem, wurden 19 Adjektive zusätzlich in die Liste der Dispositionen aufgenommen.¹⁰⁴

Damit hat die Liste der prototypischen Adjektive von OSTENDORF (1990) einen Umfang von 430 Adjektiven.

7.2.2 Zur Qualität der Itemliste

Mit einem umfassenden Wörterbuch und ergänzend umfangreichen Listen als Ausgangsbasis sowie der statistisch geleiteten Itemselektion, bieten sich gute Ausgangsbedingungen für eine valide Liste. Dafür sprechen auch die hohen Reliabilitätswerte der Kategorisierung (siehe dazu Tabelle 13 auf Seite 114). Letztendlich sollten in der Liste nahezu alle deutschen Adjektive enthalten sein, die dem Bereich der Dispositionen zuzurechnen sind. Zudem sollten Adjektive fehlen, die nicht zu diesem Bereich zu zählen sind. Da die Liste nahezu umfassend für den relevanten Bereich der deutschen Sprache ist und zudem sorgfältig verhindert wurde, dass irrelevante Bereiche einfließen, entfällt die Frage nach der Repräsentativität auf dieser Ebene.

Auch nach einer Einbeziehung der Auswirkung von Fehlern der Rater, lässt sich keine große Beeinträchtigung der Inhaltsvalidität erwarten (OSTENDORF, 1990, Kapitel 6.2.1).

Besonders entscheidend dürfte für die Validität der Liste daher das verwendete Klassifikationssystem sein (OSTENDORF, 1990). Im Gegensatz zu anderen internationalen Taxonomien, wurden hier bewusst Dispositionsbeschreibende Adjektive (Kategorie 1) von anderen Adjektiven, die Bewertungen, äußere Erscheinungen oder Emotionen darstellen unterschieden. Da es in dieser Studie zur Unternehmenspersönlichkeit aber gerade um Dispositionen und nicht um Bewertungen oder Beschreibungen von äußeren Erscheinungen von Personen etc. geht, ist diese Kategorisierung notwendig und für die angestrebten Ziele bestens geeignet.

Zusammenfassend herrschen durch diese Vorarbeit gerade im deutschsprachigen Raum hervorragende Bedingungen - schon auf der Ebene der Ausgangsbasis an Items - für die Erforschung der Unternehmenspersönlichkeit. Die Liste erfüllt die Voraussetzungen inhaltlich nicht nur valide, sondern auch nahezu umfassend zu sein. Daher bestehen nach der Sedimentationshypothese beste Voraussetzungen, dass sie repräsentativ für Einstellungen zu Dispositionen ist. Eine **inhaltliche Validität** kann **angenommen** werden.

¹⁰⁴ Dies waren 16 Adjektive der Kategorie 1a und 3 Adjektive der Kategorie 1b.

7.2.3 Aufbereiten der Adjektivliste

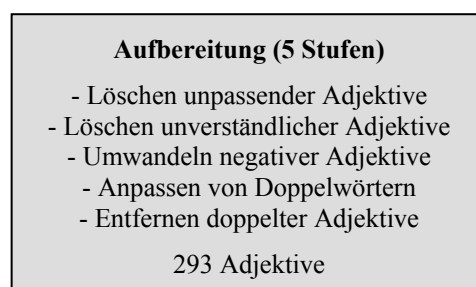
Zwar ist eine umfangreiche Itembasis bei einer explorativen Untersuchung der Persönlichkeit aus methodischer Sicht einerseits zu begrüßen, doch ergeben sich andererseits insbesondere ökonomische Probleme.

Mit 430 Adjektiven, die beurteilt werden sollen, ist von einem Zeitaufwand von über 30 Minuten pro Person auszugehen. Bei einer repräsentativen Stichprobe, wie sie etwa in öffentlichen Einrichtungen, die jeder Bürger besuchen muss, zu finden ist, steht dieser Zeitrahmen in einer entsprechenden Fallzahl nicht zur Verfügung. Der Ausweg auf eine Studentenpopulation erscheint wegen der mangelnden Repräsentativität aber als ausgeschlossen.

Zudem stellen sich bei derartiger Länge der Bearbeitungszeit und einem solchen Umfang der Itemzahl, Störungen durch abnehmende Konzentration und Motivation sowie durch Selbstselektion der Teilnehmer ein.

Um den Umfang der Liste auf ein einigermaßen ökonomisches und praktikables Maß zu reduzieren und auf die Anwendung für Unternehmen anzupassen, wurden daher Schritte zur Aufbereitung durchgeführt. Abbildung 31 zeigt die Schritte im Überblick.

Abbildung 31: Aufbereitung der Liste von OSTENDORF (1990)



Insgesamt fünf Beurteiler bewerteten die Items dafür unabhängig, uneinheitliche Fälle wurden in der Diskussion geklärt. Oberstes Prinzip war nach **formalen Kriterien** vorzugehen, um die Liste nicht inhaltlich zu verzerren.

7.2.3.1 Herausfiltern unpassender Adjektive

Zunächst wurden 20 Adjektive¹⁰⁵, die **nicht auf Unternehmen anwendbar** (z.B. reiselustig oder naschhaft) sind und nur zur Beschreibung von Personen Sinn ergeben, entfernt. Dabei wurde das Kriterium bewusst sehr streng gewählt, um nicht schwache Faktoren zu benachteiligen. Prinzipiell ist allerdings ohnehin von einer Zufallsverteilung dieses Kriteriums über alle relevanten Dimensionen auszugehen.

Anders als bei den vorangegangenen Konstruktionen, wurde dieses Verfahren nur zur Identifikation absolut ungeeigneter Adjektive und nicht zur primären Reduktion der Adjektivliste verwendet. Von Verzerrungen der Repräsentativität ist bei diesem geringen Anteil daher nicht auszugehen.

Jedoch ist durch diese Maßnahmen mit einer höheren Akzeptanz der Teilnehmer in

¹⁰⁵ Adjektive aus diesen Schritten sind in der originalen Langversion der Dissertation jeweils aufgeführt.

weiteren Konstruktionsschritten zu rechnen, was dem Ergebnis der Konstruktion zugute kommt.

7.2.3.2 Herausfiltern schwer verständlicher Adjektive

In einem weiteren Schritt wurden 34 Adjektive, die **schwer verständlich** sind (z.B. altruistisch oder virtuos) und nicht zum allgemeinen Wortschatz gehören, ausgemustert.¹⁰⁶ Bei diesen Adjektiven ist von störenden Einflüssen bei einer Erhebung in der Allgemeinbevölkerung auszugehen. Zudem sind sie für ein potenzielles späteres Messinstrument nicht geeignet.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Adjektiv schwer verständlich ist, sollte für alle relevanten Dimensionen gleich sein. Es kann daher insbesondere hier von einer Zufallsverteilung dieses Filterkriteriums über alle relevanten Dimensionen ausgegangen werden. Von einer Verzerrung der Repräsentativität ist daher nicht auszugehen. Wohl aber führt auch dieser Schritt zu einer höheren Akzeptanz der resultierenden Itemliste bei anschließenden Befragungen.

7.2.3.3 Positives Umformulieren von Verneinungen

Daraufhin wurden 37 Adjektive, die durch eine einfache Silbe Verneinungen eines positiven Gegenpols sind (z.B. inkompetent oder ungeschickt), **positiv umformuliert**. So ist eine bessere Verständlichkeit bei der Beurteilung von Versuchspersonen zu erwarten und Missverständnisse auf Grund der Verneinungen werden ausgeschlossen. Dadurch ist eine höhere Validität und Akzeptanz zu erwarten.

Die Adjektive, bei denen keine Veränderung der Bedeutungsdimension durch die Umpolung zu erwarten ist, wurden auch hier wieder durch fünf unabhängige Beurteiler festgelegt. Diskussionen klärten unstimmmige Fälle.

Auch hier ist von einer Gleichverteilung der Selektion über die Dimensionen auszugehen. Zudem bleibt der Bedeutungsgehalt auch nach der Streichung der Vorsilben weitestgehend erhalten. Von einer Beeinträchtigung der Validität der Itembasis ist daher nicht auszugehen.

Durch die Umformung werden die Adjektive kürzer und verständlicher, Verneinungen werden vermieden. Das fördert die Akzeptanz in Fragebögen und damit die Qualität der Ergebnisse. Zudem ergibt sich ein Potenzial an doppelten Wörtern in der Liste, das eine weitere Verringerung des Umfangs ermöglicht, ohne inhaltliche Breite zu opfern.

7.2.3.4 Umformulieren von Doppelwörtern und veralteten Adjektiven

Darüber hinaus sind in der Liste auch eine Reihe von Wörtern mit Steigerungen durch Doppelwörter (z.B. superklug), Ergänzungen (z.B. selbstaufopfernd), seltsame und veraltete Adjektive (z.B. aufschneiderisch, intrigantisch, brauseköpfig oder knickerig) zu finden. Diese 68 Adjektive wurden entsprechend verständlicher und einfacher **umgeformt**. Davon ist eine bessere Verständlichkeit der Wörter anzunehmen und eine höhere Akzeptanz und Validität.

Wie beim Entfernen schwer verständlicher Adjektive und der Umformung von Verneinungen, ist auch bei der Umformung von Doppelwörtern sowie extrem seltsa-

¹⁰⁶ Befremdlich anmutende Worte sind offenbar insbesondere auf versuchte Übersetzungen aus englischsprachigen Listen zurückzuführen.

men und veralteten Adjektiven von einer Gleichverteilung über die Dimensionen auszugehen. Zudem bleibt der Bedeutungsgehalt durch die Umformulierung weitgehend erhalten. Von Beeinträchtigungen der inhaltlichen Validität der Itembasis ist daher nicht auszugehen.

Durch diesen Schritt wird - wie bei den positiv umgepolten Adjektiven - neben der besseren Verständlichkeit, auch Kürzungspotenzial durch doppelte Adjektive in der Gesamtliste geschaffen.

7.2.3.5 Entfernen doppelter Adjektive

Als letzter Schritt wurde die jetzt resultierende Gesamtliste auf **mehrfache Adjektive** durchsucht. Diese sind durch die Umformung negativer Adjektive in die positiven Gegenpole (z.B. *unintelligent* zu *intelligent*) und durch die Anpassung ungeeigneter Adjektive (z.B. Doppelwörter wie *superklug* zu *klug*) entstanden. Insgesamt konnten 83 mehrfache Adjektive aus der Liste entfernt werden.

Nach der Aufbereitung der Liste umfasst der Itempool 293 Adjektive.¹⁰⁷ Damit ist die Itembasis handhabbarer für Untersuchungen zur Unternehmenspersönlichkeit geworden.

7.2.3.6 Diskussion der Schritte

Die Adjektive wurden - bis auf die 20 für Unternehmen ungeeigneten - nicht anhand inhaltlicher Kriterien, sondern wegen formaler Kriterien ausgeschlossen. Verständlichkeit, Eindeutigkeit und Kürze der Adjektive war das maßgebende Filter- und Anpassungskriterium. Es ging an keiner Stelle darum, inhaltliche Synonyme festzulegen oder vorab Kategorien zu bilden.

Ein negativer Einfluss auf die Validität der Liste für den Bereich der Dispositionen ist daher nicht anzunehmen.

Dafür ist davon auszugehen, dass die Itemliste durch diese Maßnahmen nicht nur kürzer geworden ist, sondern sich etliche weitere positive Effekte ergeben. Wichtige **Verbesserungen** sind:

- Passend zur Beurteilung von Unternehmen durch Entfernen der zur Beurteilung extrem ungeeigneten Adjektive,
- Verständlichkeit der Adjektive,
- inhaltliche Eindeutigkeit,
- Kürze der Adjektive.

Neben den ökonomischen Vorteilen einer kürzeren Liste sollte vor allem die Akzeptanz der einzelnen Adjektive bei den Befragten durch diese Schritte erhöht worden sein. Das führt zu hochwertigeren Ergebnissen bei Befragungen mit den Adjektiven.

Insgesamt ist das Risiko einer Beeinträchtigung der Validität der Adjektivliste wesentlich geringer als der Vorteil der höheren Akzeptanz einzustufen.

¹⁰⁷ 430 (Adjektive Ursprungsliste)
- 20 (ungeeignete Adjektive)
- 34 (schwer verständliche Adjektive)
- 83 (doppelte Adjektive)
= 293 (Adjektive aufbereitete Liste)

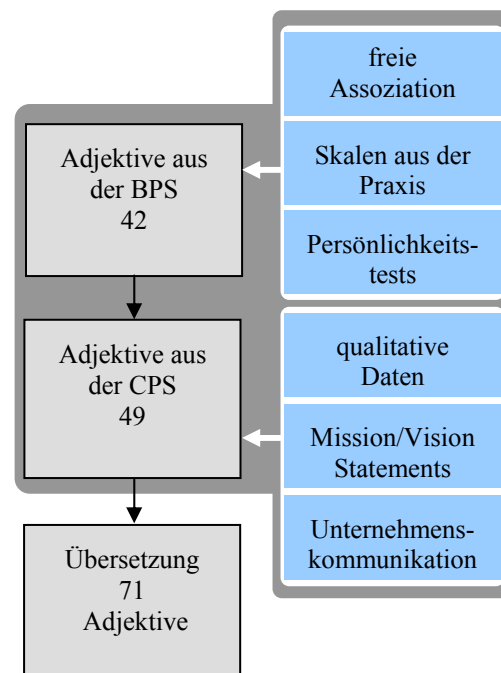
7.2.4 Ergänzung aus vorhandenen Instrumenten

Vor dem Hintergrund, dass es bereits vereinzelte empirische Forschung und diagnostische Instrumente zur Persönlichkeit von Unternehmen gibt (AAKER, 1997; DAVIES et al., 2003), wurde die aufbereitete Liste ergänzt. Ziel war es:

- eventuelle **relevante Dimensionen** aus diesen Instrumenten mit zu berücksichtigen,
- eventuelle **Beziehungen zu den Dimensionen dieser vorhandenen Instrumente** zu finden und
- die aufbereitete Liste mit bereits bei Unternehmen **bewährten Adjektiven** anzureichern und auf dieser Forschung aufzubauen.

Eine Gefahr, die es zu beachten gilt, ist jedoch, dass Adjektive, die zu evaluativ und zu wenig beschreibend oder zu weit entfernt von Dispositionen der Persönlichkeit sind, nicht zu stark über diesen Weg in die Itembasis finden.

Abbildung 32: Gewinnen von Items aus vorhandenen Instrumenten (AAKER, 1997; DAVIES et al., 2003)



Sollen Items aus den bestehenden Instrumenten in den Gesamtpool aufgenommen werden, ist es zunächst notwendig, vorhandene fremdsprachige Instrumente in die deutsche Sprache zu übertragen. Dazu wurde zunächst nach verfügbaren Übersetzungen gesucht.

Für die Brand Personality Scale (AAKER, 1997) waren bereits zwei Übersetzungen verfügbar (WEIS & HUBER, 2000; ESCH, 2001). Da aber beide Übersetzungen nicht entsprechend sorgfältig und eher ad hoc durchgeführt wurden und zudem die von WEIS und HUBER (2000) nur unvollständig ist, war es nötig, die Übersetzung erneut durchzuführen. Für die Corporate Personality Scale von DAVIES et al. (2003) war keine deutsche Version vorhanden. Die Skala von SLAUGHTER et al. (2004) war zu diesem Zeitpunkt noch nicht veröffentlicht.

Somit war eine eigene Übersetzung der BPS und der CPS notwendig. Zunächst wurden dafür die Adjektive beider Instrumente untersucht. Dabei stellte sich ein hoher Überlappungsbereich heraus. Insgesamt 20 der Adjektive aus der BPS tauchen in der CPS ebenfalls auf. Diese Überlappung von 20 Items mit der BPS bei insgesamt 49 Items der CPS ist auf die Konstruktion der CPS zurückzuführen. Ein großer Anteil der Itembasis für die CPS wurde aus der BPS gewonnen (DAVIES et al., 2003, Kapitel 6).

Da die BPS selbst 42 Items umfasst, blieb ein Pool von 71 Items in das Deutsche zu übertragen.

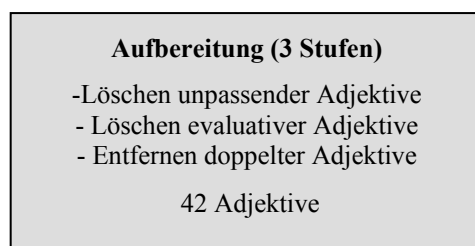
Weil es beinahe nie ein Wort mit dem exakt selben semantischen Gehalt in zwei Sprachen gibt, war es eine Herausforderung, die Adjektive möglichst sinngemäß zu übersetzen. Dafür wurden drei zweisprachig aufgewachsene Übersetzer gewählt, die unabhängig voneinander die Items möglichst sinngemäß übersetzen sollten. Zudem wurde als Vorgabe definiert, dass alle Übersetzungen Adjektive sein müssen, auch wenn Redewendungen oder andere Begriffe in der englischen Liste enthalten sind. Unterschiedliche Ergebnisse wurden anschließend in der Diskussion geklärt.

Nach der Übersetzung galt es die Adjektive nach den Kriterien von OSTENDORF (1990, Kapitel 6) in den Gesamtpool zu integrieren.

7.2.5 Aufbereiten der neuen Adjektive

Wie schon bei der Aufbereitung der Liste von OSTENDORF (1990), war es auch hier erforderlich, ungeeignete Wörter für die Beurteilung von Unternehmenspersönlichkeiten zu identifizieren. Auch hier wurden die Urteile von fünf Bewertern unabhängig eingeholt und Bewertungsunterschiede in der Diskussion geklärt.

Abbildung 33: Aufbereitung der Liste aus vorhandenen Instrumenten
(AAKER, 1997; DAVIES et al., 2003)



Maßstab für die Filterung der Itemliste waren die Kriterien des Kategoriensystems von OSTENDORF (1990, S. 44). Fünf Beurteiler sollten jedes Adjektiv bewerten, die Mehrheit der Zuordnung war entscheidend. Unklare Fälle wurden anschließend in der Diskussion geklärt.

Zunächst wurden Adjektive entfernt, die zur Beschreibung von Unternehmen im Bereich der Dispositionen als ungeeignet bewertet wurden. Im Ganzen waren dies fünf.

Daraufhin wurden sechs Adjektive, die zu evaluativ sind bzw. zu wenig beschreibend sind und zu wenig mit Charakter und Temperament zu tun haben entfernt.

Als Nächster Schritt wurden 18 Items die in der aufbereiteten Liste nach OSTENDORF (1990) und der jetzt gefilterten Übersetzung vorkamen und damit doppelt waren, aussortiert.

Von den 71 Items aus CPS und BPS wurden somit 29 aussortiert und 42 der Gesamtliste zugeführt. Nur sehr ungeeignete Adjektive wurden ausgeschlossen. Das Risiko irrelevante Determinanten in den Itempool aufzunehmen wurde geringer eingestuft als das Risiko bereits bewährte Adjektive auszuschließen.

Letztendlich haben sich diese Adjektive auch harmonisch in das später konstruierte Testinstrument integriert.

Der resultierende Gesamtpool an Items umfasste somit 335 Adjektive¹⁰⁸. Mit diesen Adjektiven ist eine Liste erstellt, die sowohl beim Kriterium des Umfangs als auch bei der inhaltlichen Validität die geforderten Qualitätsstandards erfüllt.

Durch die aufbereitete Liste nach OSTENDORF (1990) ist von einer repräsentativen Basis an Adjektiven für den Bereich der Einstellungen zu Dispositionen auszugehen. Diese Liste wurde mit einigen bewährten Adjektiven aus vorhandenen Instrumenten ergänzt. Dabei wurde darauf geachtet, die Kriterien zur Definition von Dispositionen nicht zu verletzen und dadurch keine unpassenden Adjektive in den Gesamtpool zu lassen. Daher sind sehr gute Voraussetzungen für eine Neukonstruktion im Hinblick auf Umfang und Repräsentativität gegeben, die bei den bisherigen Konstruktionen nur sehr ungenügend waren.

Was als Herausforderung bleibt, ist die Gewährleistung einer einigermaßen gleichmäßigen Verteilung der relevanten Dimensionen in der Ausgangsbasis an Items für die Neukonstruktion. Deshalb gilt es, zunächst potenziell geeignete Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit empirisch zu entdecken.

¹⁰⁸ Die Liste dieser Adjektive kann beim Autor bezogen werden, wird aber aus Platzgründen hier nicht abgebildet.

7.3 Suche nach potenziell relevanten Dimensionen

Mit der Liste aus 335 Adjektiven ergeben sich bei der Suche nach relevanten Dimensionen besondere Herausforderungen:

- Die **Anzahl der Items** muss auf ein Maß **reduziert** werden, mit dem sich entsprechende Befragungen durchführen lassen.
Bei Pretests hat sich gezeigt, dass eine Anzahl von ca. 140 Items die ‚Schmerzgrenze‘ ist, ab der durch Selbstselektion der Teilnehmer die Repräsentativität der Personenstichprobe und durch Defizite an Motivation und Konzentration die Qualität der Antworten rapide in Mitleidenschaft gezogen werden. Zudem steigt durch Zeitbegrenzungen, wie sie bei einer Befragung von Nichtstudenten (etwa bei öffentlichen Ämtern, Bahnhöfen oder Flughäfen) herrschen, die Abbruchrate bei einer noch höheren Itemzahl.
Aus Gründen der Repräsentativität der Personenstichprobe, Qualität der Antworten und Ökonomie der Erhebung ist es also sinnvoll die Itemanzahl zu reduzieren.
- Es gilt zudem **relevante Dimensionen** der Unternehmenspersönlichkeit frühzeitig zu erkennen und **zu erhalten**. Es muss darauf geachtet werden potenzielle Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit nicht bei der weiteren Reduktion der Itemzahl aus dem Itempool zu verdrängen.¹⁰⁹
Es gilt also möglichst schon vor der weiteren Itemselektion Dimensionen mit Potenzial zu erkennen und zu erhalten.
- Eine **repräsentative Auswahl** an Personen und Unternehmen sind für die Qualität der Ergebnisse und die Validität des angestrebten Instrumentes notwendige Rahmenbedingung.
Bisherige Konstruktionen bieten dafür mit Studentenstichproben, Mitarbeitern aus nur wenigen Unternehmen oder einer Auswahl von teilweise nur drei zu beurteilenden Unternehmen kein gutes Beispiel.

Vor dem Hintergrund dieser Kriterien gilt es ein entsprechendes Design zu entwickeln.

¹⁰⁹ Eine bloße Bewertung der Brauchbarkeit von Adjektiven zur Beschreibung von Unternehmen, wie das in bisherigen Konstruktionen der Fall war, reicht dafür nicht aus. Im Zweifel führt das sogar dazu, dass nur der stärkste Faktor überlebt.

7.3.1 Entwicklung eines Designs

Als Erstes gilt es die Itemzahl, die jeder Person vorgegeben wird anzupassen und die Repräsentativität der Personenstichprobe und der Stichprobe an Unternehmen anzustreben.

- Zunächst ist es dafür notwendig die Items in Blöcken mit handhabbarem **Umfang** an die Personen vorzugeben, um eine entsprechende Qualität der Antworten zu erhalten. Dafür wird der Itempool mit 335 Items zufällig in drei Blöcke unterteilt. Mit dieser Anzahl an Items ist eine Erhebung an einer repräsentativen Stichprobe handhabbar und Effekte wie Selbstselektion, vorzeitiger Abbruch oder mangelnde Konzentration und Motivation werden eingegrenzt.
- Ziel ist es daraufhin für alle drei Blöcke eine ausreichende **Anzahl an Daten** zu bekommen. Hier werden 150 Personen für jeden der drei Blöcke angepeilt. So kann von einer entsprechenden Substanz auch im Hinblick auf die Repräsentativität von Unternehmen und Personen ausgegangen werden.
- Zur Sicherung der Repräsentativität der **Personenstichprobe**, sollen die Blöcke einer möglichst heterogenen Stichprobe an Personen vorgelegt werden. Dafür wird eine Befragung in öffentlichen Einrichtungen angestrebt.¹¹⁰
Durch eine Erhebung von zentralen demographischen Merkmalen lassen sich zudem Stichprobeneffekte kontrollieren.¹¹¹
- Diese repräsentativen Personen sollen ihrerseits wiederum eine möglichst umfassende und repräsentative **Stichprobe an Unternehmen** beurteilen. Zudem ist sicherzustellen, dass die Personen das beurteilte Unternehmen gut kennen. Für diese Herausforderungen wurde in den bisherigen Konstruktionen keine befriedigende Lösung gefunden.¹¹²
Deshalb erscheint hier ein neuer Ansatz notwendig: Anstelle der starren Vorgabe von Unternehmen, wird hier auf die freie Auswahl eines beliebigen Unternehmens durch die befragten Personen gesetzt. So ist einerseits die Bekanntheit des beurteilten Unternehmens bei den Personen sichergestellt. Zusätzlich ist von einer heterogenen und repräsentativen Verteilung der beurteilten Unternehmen auszu-

¹¹⁰ Ideal sind dafür in München Kreisverwaltungsreferate (KVR). Diese Behörde muss von jedem Münchener Einwohner in regelmäßigen Abständen besucht werden - unter anderem, um einen neuen Personalausweis zu beantragen, ein Gewerbe anzumelden oder einen neuen Wohnsitz registrieren zu lassen.

Wenn auch nicht jeder Einwohner Münchens sich mit gleicher Frequenz im KVR aufhält, so ist bei einer über verschiedene Wochentage und Uhrzeiten gestreuten Erhebung mit entsprechender Personenzahl von einer sehr heterogenen Stichprobe mit entsprechender Repräsentativität auszugehen.

¹¹¹ Die reinen Studentenstichproben, Mitarbeiter und Kunden von nur wenigen Unternehmen oder andere unkontrollierte Stichproben aus den übrigen Konstruktionen bieten hier dagegen keine brauchbare Ausgangsbasis.

¹¹² So führt die Auswahl von Unternehmen, die über 50 Prozent der Personen im Land der Untersuchung bekannt sind (Vorgehen bei AAKER, 1997) im Zweifelsfall dazu, dass fast die Hälfte der Personen die beurteilten Unternehmen nicht kennen. Bei den übrigen Personen ist davon auszugehen, dass die Unternehmen zwar bekannt sind aber eventuell dennoch keine klare Einstellung dazu besteht. Die willkürliche Auswahl von nur zehn Unternehmen (Vorgehen von DAVIES et al., 2001) oder gar drei Unternehmen (Vorgehen bei SLAUGHTER et al., 2004) ist als absolut unzureichend einzuschätzen.

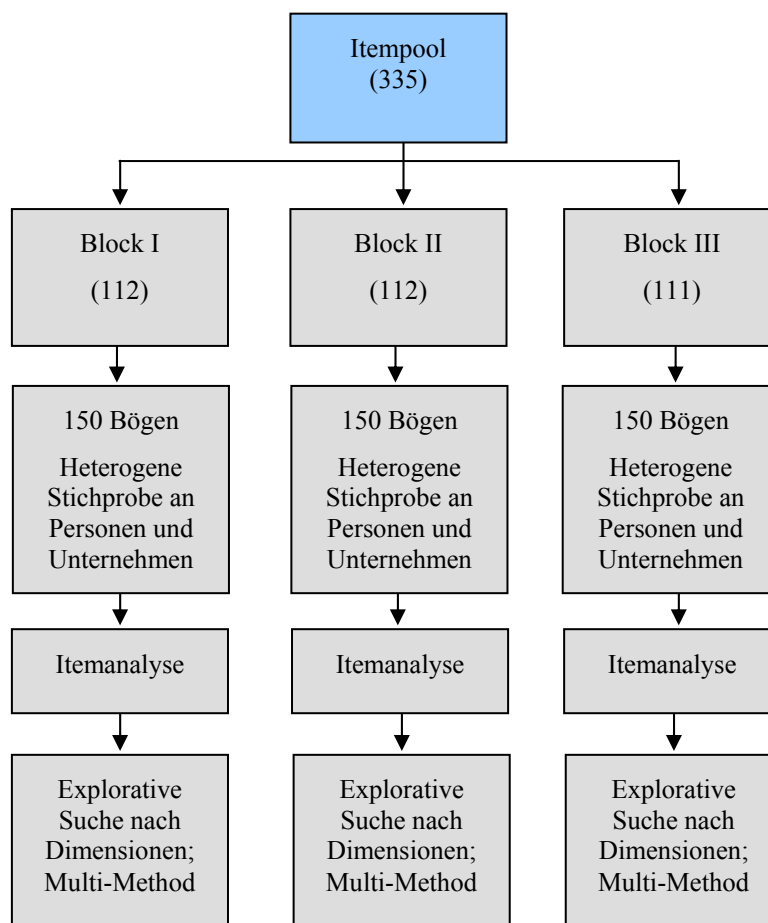
gehen, die der Verteilung an Personen entspricht. Verzerrungen lassen sich durch das Eintragen des Namens des beurteilten Unternehmens kontrollieren.

Neben praktischen Herausforderungen der Erhebung von hochwertigen Daten und der Gewährleistung einer repräsentativen Stichprobe an Personen und Unternehmen stellt sich die Frage nach dem eigentlichen Ziel dieses Konstruktionsschrittes: Wie können die Itembasis weiter reduziert werden und vor allem potenzielle Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit entdeckt werden?

- Zunächst erscheint es dafür sinnvoll sich in einer Itemanalyse einige Itemkennwerte anzuschauen. Items die nicht ausgefüllt werden, offenbar mehrdeutig aufgefasst werden, nicht differenzieren bzw. keine Varianz besitzen, haben keinen Wert für das angestrebte Instrument und brauchen daher nicht weiter beibehalten werden.
- Der wichtigste Punkt bei der Auswertung ist allerdings das Entdecken potenzieller Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit. Entscheidend, um relevante Dimensionen zu entdecken, sind Verfahren die Zusammenhänge zwischen Items aufzeigen. Insbesondere Clusteranalysen, Komponentenanalysen, Faktorenanalysen und die Analyse von Facetten innerhalb der Faktoren bieten sich dafür an. Ein Multimethodansatz verspricht hier die zuverlässigsten Hinweise: Stärken und Schwächen einzelner Verfahren können sich so sinnvoll ergänzen.

Abbildung 34 zeigt das Design zum Entdecken der potenziellen Dimensionen.

Abbildung 34: Design zum Entdecken der relevanten Dimensionen



7.3.2 Erhebung der Daten

Nach dem Design geht es an die praktische Umsetzung. Können potenzielle Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit entdeckt werden?

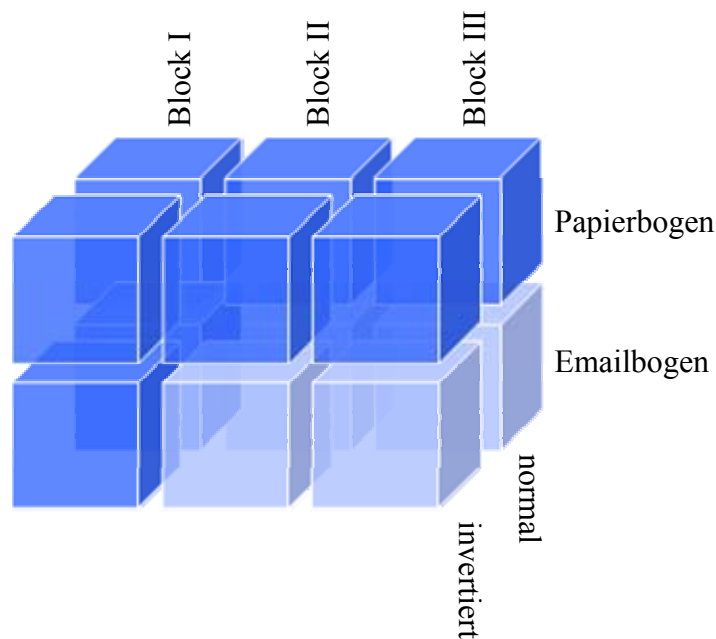
Insgesamt drei Blöcke wurden mit dem Ziel erhoben, jeweils mindestens 150 auswertbare Bögen zurückzubekommen. Bei der Erhebung waren insbesondere folgende Aspekte wichtig: die verwendeten Fragebögen, Settings und Durchführung sowie die Stichproben an Items, Personen und Unternehmen.

7.3.2.1 Verwendete Fragebögen

Die Gestaltung der Bögen vermittelt einen ersten Überblick über die Erhebung. Dabei wird auf die einzelnen Items und die Strategie noch nicht im Detail eingegangen.

Insgesamt wurden für die drei Erhebungen **8 verschiedene Bögen** verwendet. Einmal wurden die Items vorwärts und einmal rückwärts vorgegeben. So sollten Reihenstellungseffekte und andere Einflüsse wie abnehmende Konzentration ein wenig eingedämmt und zwischen den Items verteilt werden. Fragebögen wurden zudem in Block I einmal als Papierform und einmal als Emailbogen angewendet.

Abbildung 35: Verwendete Fragebögen



Maßgebend bei der **Gestaltung** der Fragebögen war:

- eine bestmögliche Standardisierung der verschiedenen Versionen,
- das Gewinnen einer hohen Responserate,
- eine möglichst verständliche und knappe Formulierung der Instruktion und Fragen sowie
- ein perfektes Layout, das die Seriosität und Wichtigkeit der Untersuchung für die Teilnehmer sichtbar macht und unterstreicht.

Unterschiede bei den Fragebögen ergeben sich bei Art, Anzahl und Reihenfolge der Persönlichkeitsbeschreibenden Adjektive. Zudem geht die Instruktion bei den Email-

bögen auf das Anklicken mit der Maus ein. Die Papierbögen wurden allesamt beidseitig auf einem hochwertigen Farblaserdrucker ausgedruckt. Ansonsten ist die Gestaltung der Bögen identisch.

Alle Fragebögen sind auf vier Seiten DIN-A4 Umfang beschränkt, damit sie auf zwei Doppelseiten ausgedruckt werden können und mögliche Teilnehmer nicht anhand des Umfangs abschrecken. Zudem ist so eine weitere Erhebung per Post mit dem gleichen Layout wesentlich kostengünstiger.

Im Folgenden ist der Fragebogen zur Erhebung von Block III exemplarisch dargestellt.

Abbildung 36: Fragebogen der Erhebung von Block III als Beispiel
Seite 1

Angabe des
Forschungsträ-
gers, Kompetenz,
Seriosität, Aufbau
von Vertrauen

Begrüßung und
Vertrauensbildung


Aufgabe und
Auswahl eines
Unternehmens

Klären der
Stakeholder-
gruppe

Instruktion für
den Hauptteil

* Ludwig-Maximilians-Universität * Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie *

Organisations- u. Wirtschaftspsychologie
Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz von Rosenstiel



Leopoldstr. 13 • 80802 München
☎ (089) 21 80 52 04

Schön, dass Sie teilnehmen! Wir sind Mitarbeiter der Ludwig-Maximilians-Universität und führen eine wissenschaftliche Studie durch, wie Personen Unternehmen wahrnehmen. Dabei sind wir auf Ihre Mithilfe angewiesen. Es versteht sich von selbst, dass alle Ihre Angaben freiwillig sind und absolut anonym behandelt werden.

Der Fragebogen dauert ca. 6 Minuten. Wir erforschen, **wie Personen Unternehmen im Allgemeinen wahrnehmen**. Dafür ist es wichtig, dass Sie ein Ihnen bekanntes Unternehmen beurteilen. **Wählen Sie bitte frei ein beliebiges Unternehmen** aus, das Sie kennen und beurteilen möchten.

➔ Bitte tragen Sie jetzt das gewählte Unternehmen hier ein:

.....

➔ **In welcher Beziehung stehen Sie zu diesem Unternehmen?** (alles Zutreffende ankreuzen)

<input type="checkbox"/> Kunde	<input type="checkbox"/> Geschäftspartner	<input type="checkbox"/> einfach bekannt
<input type="checkbox"/> Mitarbeiter (ehemalig)	<input type="checkbox"/> Investor	<input type="checkbox"/> sonstiges:

Der Bogen beinhaltet Fragen wie dieses **Beispiel**:

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

- - - - - - kompetent

Rechts steht jeweils ein Wort. In diesem Beispiel ist es „kompetent“. Ziel ist es einzustufen, wie sehr dieses Wort für das beurteilte Unternehmen zutrifft. So könnte BMW etwa als kompetent eingestuft werden. Zur Beurteilung stehen sieben Kästchen zur Auswahl (von „-3“ bis „+3“). Das mittlere Kästchen ist neutral. Je mehr ein Wort Ihrer Meinung nach zutrifft, desto näher am Wort kreuzen Sie bitte einfach an.



Weil hier ausschließlich Ihre Vorstellung wichtig ist, gibt es auch **keine „richtigen“ und „falschen“ Antworten**. Es kommt daher nicht darauf an, was das Unternehmen tatsächlich macht, sondern nur darauf, **was Sie meinen**, wie Sie es erleben. Am besten ist, Sie kreuzen spontan an, was Ihr **erstes Gefühl** sagt. So werden Sie auch schneller fertig. ☺

Es kann sein, dass einige Fragen auf den ersten Blick gar nicht so gut zu einem Unternehmen passen. Hier kommt es auf Ihre **Flexibilität** an. Es kann helfen, wenn Sie sich dabei einfach vorstellen: „Was für eine **Person** wäre das Unternehmen?“

Sie können sich jetzt das von Ihnen gewählte Unternehmen fest vorstellen und beginnen.

* Projektleiter: Dipl. Psych. Florian Becker • Leopoldstr. 13 • 80802 München • ☎ (089) 21 80 52 04 *

Fragebogen der Erhebung von Block III als Beispiel
Seite 2

		trifft voll und ganz zu
trifft überhaupt nicht zu	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ausdrucksfähig 1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	durchsetzungsfähig 2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	abenteuerlich 3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	freigiebig 4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	genügsam 5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nachsichtig 6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wahrheitsliebend 7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unverwüstlich 8
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	überheblich 9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	anständig 10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gebildet 11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kunstverliebt 12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	experimentierfreudig 13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	naiv 14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	mutig 15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	arbeitsam 16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gelehrt 17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	starkköpfig 18
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	schöntuerisch 19
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	selbstlos 20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	selbstsüchtig 21
		trifft voll und ganz zu
trifft überhaupt nicht zu	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gerissen 22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	selbstbewusst 23
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rational 24
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	weitherzig 25
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	arbeitsscheu 26
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	geltungsbedürftig 27
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	clever 28
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	belastbar 29
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	autoritär 30
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zänkisch 31
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unersättlich 32
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	naturverbunden 33
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kontaktfähig 34
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	besitzgierig 35
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	leichtsinnig 36
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gefühlsbetont 37
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gesellig 38
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	dickhäutig 39
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zurückhaltend 40
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sachverständig 41
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hartherzig 42

grafische Verankerung

Skalen

positiver Pol

personenbeschreibende Adjektive

Fragebogen der Erhebung von Block III als Beispiel
Seite 3

abgehobene Zeilen

transparente Mittellinie

		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	feige	43
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	humorvoll	44
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	knauserig	45
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gewandt	46
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bedächtigt	47
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	temperamentvoll	48
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sensationslüstern	49
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	dumm	50
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	qualifiziert	51
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	schüchtern	52
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	lügnerisch	53
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	routiniert	54
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zartfühlend	55
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zäh	56
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hilfsbereit	57
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wirklichkeitsnah	58
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	herrsüchtig	59
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	selbstgefällig	60
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	verschlagen	61
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gerecht	62
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	fachkundig	63
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	querköpfig	64
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	eigenwillig	65
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	heißblütig	66
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zugänglich	67
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nachtragend	68
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	eigennützig	69
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	duckmäuserisch	70
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kleinlich	71
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	eitel	72
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kämpferisch	73
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sprachgewandt	74
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gefühlvoll	75
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	willensstark	76
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gutmütig	77
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	erfolgsorientiert	78
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kaltschnäuzig	79
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	aggressiv	80
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	aufgeschlossen	81
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	verletzbar	82
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	aalglatt	83
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unnachgiebig	84

trifft überhaupt nicht zu									trifft voll und ganz zu	
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	fähig	85
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unbeständig	86
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	misstrauisch	87
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gewitzt	88
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unfähig	89
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	launisch	90
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	leichtfertig	91
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	selbstsicher	92
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	selbstgenügsam	93
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	auffassungsfähig	94
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zielsicher	95
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wankelmütig	96
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	reaktionsfähig	97
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	begeisterungsfähig	98
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	lebhaft	99
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gütig	100
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ängstlich	101
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	geistreich	102
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wichtiguerisch	103
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	künstlerisch	104
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	geübt	105
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	modern	106
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	habgierig	107
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	familiär	108
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	freiheraus	109
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kenntnisreich	110
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	leistungsorientiert	111

Itemnummer

Als Abschluss noch drei Fragen zu Ihrer Person, die natürlich wie alle Ihre anderen Angaben absolut vertraulich behandelt werden.

Geschlecht: weiblich männlich

Letzter Schulabschluss:

keiner Hauptschule Realschule Abitur Hochschule

Alter: Jahre

demographische Fragen

😊 **Das war's!**

Herzlichen Dank für die Unterstützung!

Dank

Auf den Fragebögen wird als Erstes auf den Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Ludwig-Maximilians-Universität als Forschungsträger hingewiesen. Angaben zur Universität, Dienstsiegel, persönliche Namen und Kontakt sollen zum Eindruck der Seriosität, **Vertrauensbildung und Commitment** und damit zur Responserate und Sorgfalt bei der Beantwortung beitragen.¹¹³

In der Instruktion folgt zuerst ein Dank als Begrüßung und Bekräftigung an die Teilnehmer. Der wissenschaftliche Charakter der Studie sowie der Inhalt der Studie und die Bedeutsamkeit der Unterstützung werden herausgestellt. Zudem wird die Anonymität und Freiwilligkeit zugesichert und auf den geringen Zeitaufwand hingewiesen.

Es folgt das erste Item, mit der Möglichkeit ein, dem Versuchsteilnehmer bekanntes, **Unternehmen auszuwählen** und einzutragen.¹¹⁴

Es folgt das nächste Item, in dem die **Beziehung zum Unternehmen** abgefragt wird. Die Auswahl zwischen, *Kunde, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Investor* und *einfach bekannt* ist durch ein Feld mit der Möglichkeit frei einzutragen ergänzt. Mehrfachnennungen sind möglich, da Stakeholdergruppen auch nicht klinisch getrennt sind und Überlappungen wie Kunde und Mitarbeiter, Kunde und Investor oder Investor und Mitarbeiter durchaus zu erwarten sind.

Darauf folgt die eigentliche **Instruktion** für den Hauptteil. Zunächst werden die Befragungsteilnehmer auf die spezielle dort verwendete siebener Skala vorbereitet. Anschließend werden sie auf das eher unerwartete und ungewohnte Vorgehen, ein Unternehmen mit Persönlichkeitsbeschreibenden Adjektiven zu beurteilen, eingestimmt. Die Neuartigkeit des Ansatzes und die erforderliche Flexibilität der Teilnehmer werden betont, um die Ernsthaftigkeit und Bedeutung der Untersuchung zu unterstreichen. Auf die Relevanz der emotionalen Beziehung zum Unternehmen und des Gefühls wird hingewiesen, um die Angst vor Aussagen bei denen die rationale Informationsgrundlage fehlt zu nehmen.¹¹⁵

Anschließend wurden die Personen aufgefordert sich das ausgewählte Unternehmen fest vorzustellen und zu beginnen.

Im **Hauptteil** folgen die 112 bzw. 111 personenbeschreibenden Adjektive. Diese sind mithilfe von Computersoftware zufällig gemischt und über die Blöcke verteilt worden.

Links von den Adjektiven befinden sich je sieben Kästchen zur Beurteilung wie stark das Adjektiv auf das zu beurteilende Unternehmen zutrifft. Dieses **Design** hat sich in mehreren Untersuchungen als optimal gezeigt (NEUMANN, 2002, Kapitel 3.1.3).¹¹⁶

¹¹³ Insgesamt sollte das zu besseren Responseraten führen als es andere Institutionen - insbesondere privatwirtschaftliche Forschungsinstitute - vorweisen können.

¹¹⁴ Die Erwartung ist, dass durch die freie Wahl eine wesentlich breitere, facettenreichere und repräsentativere Stichprobe an Unternehmen erreicht werden kann, als bei einer engen Auswahl fest vorgegebener Unternehmen mit hohem Bekanntheitsgrad (AAKER 1997, DAVIES et al., 2001, SLAUGHTER et al., 2004).

¹¹⁵ Voruntersuchungen und andere Studien haben gezeigt, dass Personen sich mitunter scheuen Vorurteile und Stereotype in Befragungen zu äußern, auch wenn diese durchaus vorhanden sind. Insbesondere bei stark naturwissenschaftlich- technischen Berufsgruppen und Juristen fanden sich dazu Anhaltspunkte.

¹¹⁶ So sollte insbesondere der Pol *trifft zu* auf der dem Adjektiv zugewandten Seite sein. Auch ist es offenbar vorteilhaft, den Verlauf der Skala von *trifft nicht zu* bis *trifft zu* von links nach rechts zu gestalten.

Das Design erlaubt es das Adjektiv direkt am Rand der Skala zu positionieren, was ein Verrutschen in der Zeile erschwert und psychologische Nähe gewährleistet.

Um die Tendenz zu extremen Antworten einzudämmen, wurden die **Pole** mit den Bezeichnungen *trifft voll und ganz zu* und *trifft überhaupt nicht zu* versehen.

Die **Zeilen** sind abwechselnd grau oder weiß gehalten, um sie voneinander abzuheben und somit die Zuordnung der Skala zum betreffenden Adjektiv zu erleichtern. Zudem hilft dies auch die Skalen psychologisch weiter zu trennen und damit Reihenfolgeeffekte zu verringern.

Alle **Skalen** sind hier von -3 bis +3 gehalten. Auf der 0 als Mitte läuft ein transparentes hellgraues Band.¹¹⁷ Durch diese Mittellinie soll den Teilnehmern die Orientierung bei der Beantwortung erleichtert werden. Bei 112 Items auf einer siebenstufigen Skala überlegen die wenigsten Teilnehmer lange bei den einzelnen Items. Mit dem Band auf der Mittellinie kann schnell eine erste Richtungsentscheidung gefällt werden. Auf den drei Kästchen links oder rechts lässt sich dann der genaue Grad der Zustimmung angeben.¹¹⁸

Ein möglicher Nachteil des Bandes ist, dass die Skala dafür von -3 bis +3 und nicht von 0 bis 6 gehen muss. So wird mitunter argumentiert, dass *trifft überhaupt nicht zu* mit 0 und nicht mit -3 angegeben werden müsste, weil sich Versuchsteilnehmer beispielsweise unter ‚-3 Innovation‘ nichts vorstellen könnten. Jedoch scheint dies eher eine theoretische Debatte der Wissenschaftler als der Versuchsteilnehmer zu sein. Kein einziger der über 450 Teilnehmer hat sich dahingehend kritisch geäußert. Auch die später analysierten Verteilungen weisen auf keine dahingehenden Probleme hin. Da sich das Layout der Befragungsinstrumente nicht zuletzt besonders am Kunden bzw. dem Teilnehmer der Befragung orientieren sollte, wurde die Lösung mit der Mittellinie vorgezogen.

Zudem sind die Skalen **grafisch verankert**. Über den Skalen befindet sich zu diesem Zweck eine Schleife, die aus zwei Keilen besteht. Die Verankerung steht nicht nur einmal am Anfang jeder Seite im Hauptteil, sondern trennt auch die ansonsten durchgängigen Seiten nochmals in der Mitte. In Vorstudien hat sich gezeigt, dass dies auflockernd wirkt und dem Fragebogen das monolithische Erscheinungsbild nimmt. Dadurch wird die Akzeptanz der Teilnehmer schon bei einem ersten Durchblättern des Bogens erhöht.

Durch die Unterbrechung des durchgängigen Itemblocks wird vermutlich auch während des Ausfüllens eine Abwechslung geschaffen, welche die Monotonie reduziert und zu erneuter Konzentration und Sorgfalt ermutigt. Pretests ergaben, dass die subjektive Bearbeitungszeit und das Monotonieempfinden durch diese Zwischenblöcke abnehmen.

Anschließend folgen Fragen zur **Demographie**: Geschlecht, Bildung und Alter in Jahren. Bei der Bildung besteht eine Ordinalskalierung mit Angaben zum letzten Schulabschluss. Als Wahlmöglichkeiten vorgegeben wurden: *keiner, Hauptschule, Realschule, Abitur und Hochschule*.

¹¹⁷ Durch die Transparenz wird eine Konkurrenz mit den grau hinterlegten und abgehobenen Zeilen innerhalb der Wahrnehmung verhindert.

¹¹⁸ Zudem scheint die Mittellinie die Tendenz in der Mitte anzukreuzen zu verringern.

7.3.2.2 Settings und Durchführung

Neben dem Layout des Fragebogens ist insbesondere auch der Kontext der Befragung entscheidend für die Ergebnisse.

Insgesamt lassen sich drei relevante Settings der Erhebung unterscheiden: Kreisverwaltungsreferate in München, das persönliche Umfeld und die Emailbefragung.

Für eine weitestgehend repräsentative Personenstichprobe wurde der Hauptteil der Daten in **Kreisverwaltungsreferaten** in München erhoben. Alle Einwohner Münchens müssen in Kreisverwaltungsreferaten ihre entsprechenden Formalitäten erledigen. Deshalb kann insbesondere hier davon ausgegangen werden, dass die verschiedensten Personen, anwesend sind. Das kommt einer möglichst heterogenen Stichprobe zugute. Weiterhin wurden Uhrzeit und Wochentage randomisiert, um Störvariablen, wie Berufstätigkeit und andere Einflüsse weitestgehend auszuschließen.

Insgesamt beteiligten sich hier zwei Versuchsleiter an der Erhebung. Die Kleidung und Ausdrucksweise wurden gezielt auf Seriosität und Höflichkeit ausgerichtet, um auch gerade ältere Menschen zur Teilnahme zu gewinnen.

Wartende Personen wurden angesprochen und nach ihrer Bereitschaft zur Teilnahme an einer wissenschaftlichen Studie der Ludwig-Maximilians-Universität zum Image von Unternehmen gefragt. Hierbei wurden gezielt sehr viele verschiedene Personen angesprochen. Nur offensichtlich stark alkoholisierte, zu junge oder zu alte oder des Deutschen nicht ausreichend mächtige Personen wurden nicht befragt. Das Ziel war, lieber einen unvollständigen Fragebogen zu erhalten, als jemanden von der Untersuchung auszuschließen.

Die Personen bekamen darauf den Fragebogen gezeigt und erklärt sowie bei Einwilligung zur Teilnahme einen Stift und eine Schreibunterlage ausgehändigt.¹¹⁹

Insgesamt war die Bereitschaft zur Teilnahme gut (ca. jede vierte angesprochene Person) und auch die Zeitspanne war meist groß genug zum Ausfüllen des Fragebogens. Alle Personen wurden ermutigt abzubrechen, wenn sie keine Lust oder Zeit mehr hätten, um möglichst hochwertige Daten zu erhalten.¹²⁰ Bei Fragen sollten sie sich jederzeit an die Versuchsleiter wenden. Diese hielten sich im Raum auf und standen für eventuelle Fragen zur Verfügung.

Personen, die den Bogen abgaben, erhielten eine Anerkennung in Form von einer Tüte Gummibärchen.¹²¹ Der Bogen wurde bewusst nicht öffentlich betrachtet, um keinen Druck zur Vollständigkeit auf andere Ausfüllende auszuüben.

Weitere Befragungen fanden in geringem Umfang aber nach gleichem Muster im persönlichen **Bekanntenkreis** und vor der Mensa der **Universität** statt. Hier ist mit einer erhöhten Anzahl von Studenten zu rechnen. Allerdings stammen diese aus den verschiedensten Studienrichtungen. Zudem wird die Mensa nicht nur von Studenten genutzt, sondern auch von privaten Besuchern und auch von Unternehmen als outsource Kantine verwendet.

¹¹⁹ Die Erklärung beschränkte sich auf allgemeine Fragen, um die Ergebnisse nicht zu beeinflussen.


¹²⁰ Das Argument war, dass der Bogen dennoch ausgewertet werden könne und dies viel besser wäre als schlechte Daten.

¹²¹ Auf Verbesserungsvorschläge und Anregungen einiger Teilnehmer, doch an besonders heißen Tagen auch ein kühles Bier oder gar Schnaps mitzunehmen und als Belohnung auszuteilen, wurde nicht eingegangen.

Die **Emailbögen** wurden nach dem Schneeballprinzip im Bekanntenfeld mit der Bitte um Weiterleitung verschickt. In der Email wurde auf die Studie an der LMU zum Image von Unternehmen hingewiesen sowie der Umgang mit den verwendeten Formularen und das Zurückmailen der ausgefüllten Bögen erläutert. Auch hier kann von einer erhöhten Anzahl an Studenten unter den Teilnehmern ausgegangen werden.

In den Befragungen zu Block II und Block III wurde auf die Befragung von Bekannten und per Email verzichtet, da eine doppelte Befragung der Personen bei diesen Erhebungen bestmöglich ausgeschlossen werden sollte. Bei allen Studien war das Verhältnis von normalen und invertierten Fragebögen in etwa gleich.

Tabelle 14: Verschiedene Kontexte der Befragungen (ausgewertete Bögen)



	KVR	Mensa / Bekannte	Email	N
Block I	84	31	40	155
Block II	150	0	0	150
Block III	155	0	0	155

7.3.2.3 Die Stichproben an Items

Für die Fragebögen wurden die 335 **Items** aus dem Pool zufällig gemischt und in drei Blöcke (112, 112 und 111 Items) unterteilt. Durch die zufällige Auswahl kann von einer etwaigen Gleichverteilung der relevanten Dimensionen in den drei Blöcken ausgegangen werden.

7.3.2.4 Die Personenstichproben

Bei den Schritten zum Entdecken der relevanten Dimensionen ist die Repräsentativität der Stichprobe nicht so zentral einzustufen, wie bei der letztendlichen Testkonstruktion, da eine Normierung hier noch nicht das Ziel ist. Auf der anderen Seite ist eine entsprechende Varianz der Personen auf relevanten Variablen wichtig, um Verzerrungen zu vermeiden.¹²²

Bögen von Personen, die über zehn Prozent der Adjektive nicht beantworteten oder über die Hälfte der Adjektive in der Mitte ankreuzten wurden **aussortiert**, da hier von mangelnder Konzentration, Fähigkeit, Motivation oder hohem Zeitdruck auszugehen ist. Insgesamt wurden 21 Bögen aussortiert. Von dieser geringen Anzahl sind keine systematischen Verzerrungen der Daten zu erwarten.

Tabelle 15: Aussortierte Bögen



	Block I	Block II	Block III	Gesamt
Ausgemusterte Bögen	7	3	11	21

¹²² Ein Vorgehen mit reinen Studentenstichproben aus einer Fachrichtung wie bei andern Konstruktionen (DAVIES et al., 2001, SLAUGHTER et al., 2004) oder mit Stichproben von nur 25 Personen (AAKER, 1997) erscheint daher nicht sinnvoll und angemessen.

Kontrolliert wurde daraufhin zunächst die **Beziehung der Personen zu den Unternehmen**. So könnten etwa bei Kunden, Mitarbeitern, Investoren, Kooperationspartnern oder anderen Stakeholdern, abhängig von dieser Beziehung verschiedene Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit salient sein. Es folgt daher ein Überblick über die einzelnen Befragungsblöcke.

Tabelle 16: Beziehungen zu den beurteilten Unternehmen, gültige Prozent¹²³

	Block I		Block II		Block III		Gesamt	
Kunde	96	62%	67	45%	78	50%	241	52%
Geschäftspartner	5	3%	3	2%	8	5%	16	3%
einfach bekannt	17	11%	45	30%	27	17%	89	19%
Mitarbeiter	43	28%	42	28%	53	34%	138	30%
Investor	3	2%	2	1%	2	1%	7	2%
	N = 155		N = 150		N = 155		N = 460	

Insbesondere folgende Dinge werden hier deutlich:

- Die drei Erhebungen stimmen in ihrer Struktur der Beziehungen zu den Unternehmen weitestgehend überein.
- Als größte Stakeholdergruppe sind die Kunden mit jeweils um die 50 Prozent vertreten, gefolgt von den Mitarbeitern mit jeweils um die 30 Prozent. Darauf folgt die allgemeine Öffentlichkeit mit durchschnittlich 19 Prozent. Die anderen Stakeholder sind kaum vertreten. Von einer gewissen externen Gültigkeit kann also nur für Kunden, Mitarbeiter und die allgemeine Öffentlichkeit ausgegangen werden.
Doch die Verteilungen sind durchaus differenziert genug, so dass der generelle Einfluss der Stakeholderbeziehung zu den Dimensionen des Unternehmensimages kontrolliert werden kann.
- Es besteht eine gewisse Überlappung der Stakeholdergruppen, da die Summen der einzelnen Stakeholderbeziehungen die der Personen übersteigen.

Interessant ist also zudem inwieweit sich die verschiedenen **Stakeholdergruppen überlappen**. Insbesondere bei der Überprüfung der Perspektiven einzelner Stakeholder in ihrer Auswirkung auf die Dimensionen unter denen Unternehmen betrachtet werden, spielt dieser Überlappungsbereich eine wichtige Rolle: Wo sich alle Stakeholderperspektiven überlappen, ist eine rein stakeholderspezifische Perspektive zwecklos.

¹²³ Das N ist kleiner als die Summe der Beziehungen, da sich Personen in mehreren Stakeholdergruppen gleichzeitig befinden können. Das gilt auch für die Prozentangaben.

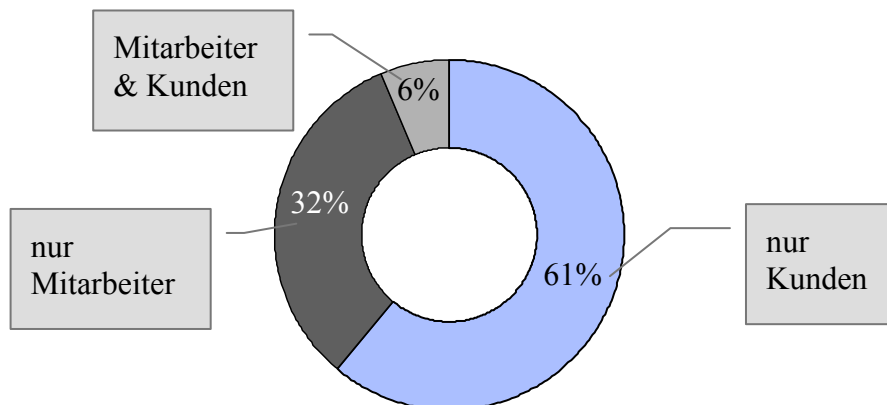
Tabelle 17: Überlappungen zwischen den Stakeholdergruppen; gültige Prozent ¹²⁴

	Block I		Block II		Block III		Gesamt	
Gesamtüberlappungen	9	7%	9	9%	12	9%	30	8%
Mitarbeiter & Kunde	9	21%	7	17%	7	13%	23	17%
	N ₁ = 138 N ₂ = 43		N ₁ = 105 N ₂ = 42		N ₁ = 128 N ₂ = 53		N ₁ = 371 N ₂ = 138	

Bei einer Betrachtung der Daten fällt auf, dass mehr als 8 Prozent der Personen, die einer Stakeholdergruppe zugeordnet werden, auch einer anderen Stakeholdergruppe zuzuordnen sind.

Jedoch ist die Wahrscheinlichkeit für einen Kunden natürlich geringer, dass er auch Mitarbeiter ist, als umgekehrt. Noch stärker fällt die Überlappung daher bei der Betrachtung von speziellen Stakeholdergruppen aus. Die Prozentzahlen der Überlappung der Stakeholdergruppen Mitarbeiter und Kunden in der Tabelle orientieren sich nicht an der Gesamtmenge, sondern an der jeweilig kleineren Gruppe, denn es geht darum das Ausmaß der Überlappung dieser zwei wichtigsten Gruppen zu betrachten. Hier sind 17 Prozent der Mitarbeiter auch Kunde bei dem beurteilten Unternehmen. Insgesamt beträgt diese Überlappung 6 Prozent der Personen.

Abbildung 37: Überlappung zwischen Stakeholdergruppen: Kunden und Mitarbeiter; gültige Prozent



So gesehen wird die Kundenperspektive tatsächlich auch durch die Überlappungen mit Mitarbeitern und Investoren besonders zentral und bedeutsam. ¹²⁵

Neben der Beziehung zum Unternehmen wurden auch **Geschlecht**, **Alter** und **Bildung** kontrolliert. Denn auch in Abhängigkeit von diesen Variablen könnten andere Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit akzentuiert werden. Plausibel wären etwa Einflüsse durch die andere Lebenssituation bei verschiedenen Geschlechtern, Bildungsniveaus oder Altersstufen. Auch könnte beispielsweise in Abhängigkeit von

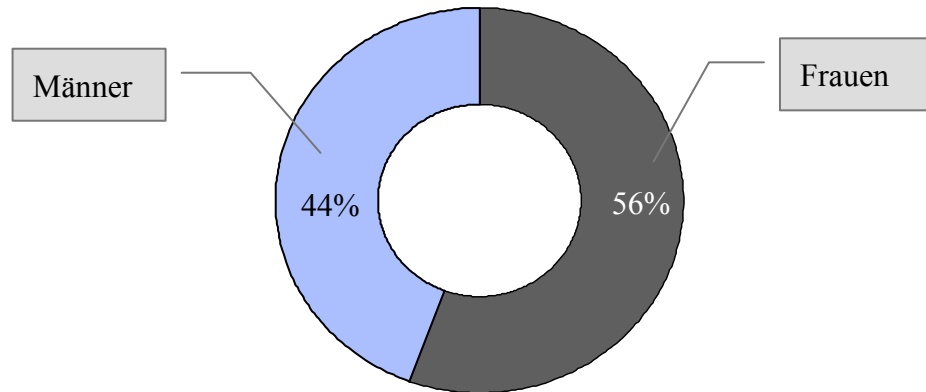
¹²⁴ Dabei werden die Personen, denen das Unternehmen lediglich bekannt ist oder die nichts angegeben haben, von der Analyse ausgeschlossen.

¹²⁵ Nichts desto trotz sollten auch die Besonderheiten der einzelnen Perspektiven berücksichtigt werden.

der Bildung und anderen Variablen ein unterschiedlich differenziertes Bild von Unternehmen herrschen.

Das Verhältnis der **Geschlechter** zueinander ist recht ausgeglichen. Insgesamt sind 56 Prozent der Teilnehmer an der Untersuchung weiblich, 44 Prozent sind männlich.¹²⁶

Abbildung 38: Verhältnis der Geschlechter insgesamt, gültige Prozent



Dabei sind die Unterschiede zwischen den verschiedenen Untersuchungen gering und es gibt von allen 460 Befragten Personen nur eine Enthaltung zu dieser Frage.

Tabelle 18: Verhältnis der Geschlechter, gültige Prozent

	Block I		Block II		Block III		Gesamt	
weiblich	85	55%	88	59%	82	53%	255	56%
männlich	70	45%	62	41%	72	47%	204	44%
	N = 155		N = 150		N = 155-1		N = 460	

Erwartungsgemäß zeigt sich auch bei der **Altersverteilung** eine Häufung im dritten Lebensjahrzehnt. Das ist offenbar auf die Befragungen im Bekanntenkreis und im Umfeld der Universität bei Block I sowie allgemein auf die offenbar höhere Bereitschaft dieser Altersgruppe zur Teilnahme zurückzuführen. Doch auch andere Altersgruppen sind vertreten, so dass durchaus eine breite Streuung gegeben ist.

¹²⁶ Über die Gründe für die etwas stärkere Präsenz der Frauen lässt sich nur spekulieren: Vielleicht erledigen Frauen im KVR eher die Formalitäten für die ganze Familie, und sind daher präsenter, vielleicht sind Frauen allgemein eher bereit an einer solchen Untersuchung mitzuwirken oder aber die männlichen Versuchsleiter sprechen lieber Frauen an.

Tabelle 19: Altersverteilung, gültige Prozent

Alter in Jahren	Block I		Block II		Block III		Gesamt	
0 - 20	11	7%	12	8%	20	13%	43	9%
21 - 25	81	52%	77	51%	42	27%	200	43%
26 - 30	36	23%	26	17%	29	19%	91	20%
31 - 35	6	4%	4	3%	26	17%	36	8%
36 - 40	6	4%	5	3%	8	5%	19	4%
41 - 50	8	5%	10	7%	12	8%	30	7%
> 51	7	5%	16	11%	18	12%	41	9%
	N = 155		N = 150		N = 155		N = 460	

Das **Bildungsniveau** ist in allen drei Erhebungen hoch. Das ist offenbar ebenfalls insbesondere zurückzuführen auf den Anteil von im Umfeld der Universität erhobenen Fragebögen und die generelle höhere Bereitschaft von jüngeren und gebildeten Personen an der Befragung teilzunehmen.

So haben 53 Prozent der Befragten, die eine Angabe dazu gemacht haben, Abitur und 27 Prozent einen Hochschulabschluss als letzten Abschluss. 20 Prozent der Befragten haben einen Abschluss ‚unter‘ dem Abitur oder keinen Abschluss. Trotz des allgemein überdurchschnittlichen Bildungsniveaus ist die Bildung doch recht breit gestreut.

Tabelle 20: Bildungsniveau, gültige Prozent

	Block I		Block II		Block III		Gesamt	
kein Abschluss	2	1%	2	1%	4	3%	8	2%
Hauptschule	5	3%	10	7%	10	6%	25	5%
Realschule	17	11%	14	9%	24	15%	55	12%
Abitur	91	59%	94	63%	59	38%	244	53%
Hochschule	40	26%	26	17%	57	37%	123	27%
	N = 155		N = 150-4		N = 155-1		N = 460-5	

Zusammenfassend können die Personenstichproben nicht als repräsentativ für die Deutsche Gesamtbevölkerung bezeichnet werden. Doch sind sie ausreichend heterogen und differenziert, um eventuelle Einflüsse von demographischen Variablen auf die Beurteilung der Unternehmenspersönlichkeit aufzuzeigen und überprüfen zu können. Diese könnten dann in der Hauptuntersuchung berücksichtigt werden. Zudem sind die Stichproben auch geeignet eventuelle Unterschiede zwischen verschiedenen Stakeholderbeziehungen aufzuzeigen.

7.3.2.5 Die Stichproben an Unternehmen

Ebenso wie bei den Items und den Personen ist auch bei den beurteilten Unternehmen eine Repräsentativität sicherzustellen. Zudem müssen die Unternehmen den beurteilenden Personen bekannt sein.¹²⁷

Da sich Unternehmen auf einer Vielzahl von Variablen unterscheiden und es wichtig ist, dass sie von den Stakeholdern als Unternehmen eingestuft werden, fiel die Entscheidung auf eine freie Auswahl des zu beurteilenden Unternehmens. Im Gegensatz zu vorgegebenen Unternehmen können so auch kleine Betriebe, Familienunternehmen und andere weniger bekannte Unternehmen - etwa aus dem B2B Bereich berücksichtigt werden. Zudem kommen auch Unternehmen in den Pool, an die bei der Planung der Erhebung gar nicht gedacht wurde, die aber bei den Befragten eine Rolle spielen.

Daher kann insgesamt von einer entsprechend heterogenen Mischung an Meinungsgegenständen ausgegangen werden.

Eine heterogene Mischung verschiedenster Unternehmen ist wichtig, um systematische Verzerrungen zu vermeiden. Im Weiteren werden daher die in den Studien gewählten Unternehmen dargestellt.

Interessant ist dabei zunächst die Anzahl und das Ausmaß der in den einzelnen Studien mehrfach gewählten Unternehmen: Sind **systematische Verzerrungen anzunehmen?**

Insgesamt haben die 460 Befragten Personen nur viermal kein beurteiltes Unternehmen angegeben. Bei den 152 in der ersten Studie angegebenen Unternehmen handelt es sich um 91 verschiedene Unternehmen. Bei den 150 in der zweiten Studie angegebenen Unternehmen sind 103 unterschiedlich. Unter den im dritten Block beurteilten 153 Unternehmen sind 97 unterschiedlich.

Das Verhältnis von beurteilten Unternehmen zu Personen ist innerhalb der einzelnen Studien damit durchschnittlich eins zu 1,56. Das bedeutet durchschnittlich kommen innerhalb der einzelnen Studien etwa drei Personen auf zwei beurteilte Unternehmen. Das weist auf eine sehr heterogene und breit gestreute Stichprobe an Meinungsgegenständen hin.

Zusätzlich ist es sinnvoll sich die Häufigkeiten der mehrfach gewählten Unternehmen anzusehen. Schließlich könnten sehr viele Personen in jeder Studie das gleiche Unternehmen bewertet haben.

Spitzenreiter bei den Beurteilungen sind BMW (8 in Block I, 12 in Block II, 12 in Block III), Siemens (8 in Block I, 8 in Block II, 15 in Block III), die Deutsche Bahn (8 in Block I, 4 in Block II, 6 in Block III) und die Deutsche Telekom (5 in Block I, 5 in Block II, 8 in Block III). Diese Werte sind wenig verwunderlich, da alles sehr große und bekannte Unternehmen sind. Zudem haben BMW und Siemens ihren Firmensitz und zahlreiche Mitarbeiter in München.

Insgesamt ist damit die Stichprobe der Unternehmen differenzierter und heterogener als erwartet. Bei kleineren Anhäufungen einzelner Unternehmen ist nicht von systematischen Verzerrungen der Gesamtdaten auf ein einzelnes Unternehmen hin auszu-

¹²⁷ Die Beschränkungen in bisherigen Studien auf drei (SLAUGHTER et al., 2004) oder zehn (DAVIES et al., 2003) vorgegebene Unternehmen erscheint hierzu nicht zweckmäßig. Eine Zwischenstellung nimmt die Erhebung von AAKER (1997) ein bei der - allerdings erst in der Hauptstudie - 37 verschiedene Marken beurteilt werden sollten.

gehen. Dies gilt auch wegen der unterschiedlichen Stakeholderbeziehungen zu den beurteilten Unternehmen.

Um die Breite und Heterogenität der Stichprobe an Unternehmen zu verdeutlichen, sind im Folgenden die einfach beurteilten Unternehmen der drei einzelnen Studien aufgeführt. Vom kleinen Familienbetrieb bis zum Weltkonzern, über den B2B bis zum B2C Bereich, vom Krankenhaus über Bildung, Gastronomie, Technologie bis hin zum Altenheim ist dort die breite Palette der Unternehmen repräsentiert.

Nach diesem Überblick über die verwendeten Fragebögen, die Personenstichprobe und die Stichprobe an beurteilten Unternehmen wird im Weiteren der Blick auf die Auswertung gerichtet.

7.3.3 Auswertung der Daten

Ziel der Auswertung ist das Auffinden von potenziellen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit. Dafür sind insbesondere drei Aspekte relevant:

- Zunächst ist es sinnvoll nach Auffälligkeiten in der Beurteilung der Unternehmen, in Abhängigkeit von **demographischen Variablen** und der Stakeholderbeziehung, zu suchen. Gibt es Hinweise auf systematische Einflüsse dieser Variablen auf die Ergebnisse der Studie?
- Darauf werden die **Itemkennwerte** analysiert. Gibt es hier erste Anhaltspunkte zur Selektion von Items?
- Der wichtigste und aufwändigste Schritt ist die **Suche nach potenziellen Dimensionen** der Unternehmenspersönlichkeit. Welche Strukturen deuten sich an?

7.3.3.1 Einflüsse von demographischen Variablen und Stakeholderbeziehungen

Die Beschreibung der Personenstichprobe hat gezeigt, dass diese zwar als heterogen aber nicht als gänzlich repräsentativ eingestuft werden kann. Ergeben sich daraus für die Daten Probleme? Sollte die Hauptuntersuchung entsprechend streng quotiert werden oder ist es sinnvoller die Ressourcen in eine große Stichprobe zu investieren?

Demographische Merkmale sind in den Erhebungen breit gestreut. Das ermöglicht es systematische Einflüsse von demographischen Variablen auf die Beurteilung von Unternehmen zu überprüfen. Insbesondere Alter, Geschlecht, Bildung, die Stakeholderperspektive und die Interaktion dieser Faktoren sind von Interesse.

Durch die Analyse dieser Zusammenhänge können Risiken durch Mängel an Repräsentativität abgeschätzt werden und entsprechende Leitlinien für eine eventuell notwendige Quotierung der Hauptuntersuchung gewonnen werden. Es geht hier also **nicht** primär um **wissenschaftlichen** Erkenntnisgewinn zum Einfluss von Variablen, sondern um das frühzeitige Erkennen und die **Minimierung von Risiken** für die später folgende Hauptuntersuchung.

Um die Zusammenhänge der kategorialen Variablen mit den zahlreichen abhängigen Variablen der Unternehmenspersönlichkeit zu überprüfen, bietet sich eine multivariate Varianzanalyse an. Hier sind jedoch einige Voraussetzungen für eine MANOVA nicht perfekt erfüllt, wie z.B. die Varianzhomogenität der Faktorgruppen bei den abhängigen Variablen und die multivariate Normalverteilung der abhängigen Variablen.¹²⁸

Darüber hinaus zeigen die hohen MSA der Variablen (siehe Itemkennwerte) eine hohe Interkorrelation an, die zwar für das Finden von Basisdimensionen der Unternehmenspersönlichkeit nützlich ist, für die MANOVA aber Verzerrungen bedeuten kann.

¹²⁸ Eine Voraussetzung für multivariate Varianzanalysen ist die **Varianzhomogenität** der unterschiedlichen Gruppen bei den abhängigen Variablen (vgl. BORTZ, 1993, S. 550). Diese ist allerdings bei einigen Variablen in jeder der drei Erhebungsblöcke nicht gegeben. Zudem ist auch die univariate Normalverteilung der abhängigen Variablen nicht vorhanden. Das wirkt sich gerade bei kleineren Stichproben auf die Testergebnisse aus.

Außerdem sollten die Stichproben für die durch die Faktoren entstehenden einzelnen Zellen nicht zu klein sein. Die Empfehlungen in der Literatur bewegen sich meist zwischen Mindestzahlen von 12 bis 20 Personen (vgl. DANCEY & REIDY, 2004, S. 488). Empfehlenswert sind zudem generell etwa gleich große Fallgruppen.

Beim Geschlecht ist dafür in allen drei Erhebungen ausreichend Substanz gegeben, doch ist das etwa bei der Bildung oder der Stakeholderperspektive nicht der Fall. Besonders trifft dies bei einer multifaktoriellen Varianzanalyse zu. In dieser könnten theoretisch Interaktionen zwischen den Faktoren wie Alter, Geschlecht oder Stakeholderperspektive in ihrer Auswirkung auf die Beurteilung der Unternehmenspersönlichkeit überprüft werden.

Ein weiteres Problem stellen die vielen abhängigen Variablen (111 bzw. 112) dar, die eigentlich unter dem kleinsten N an Personen in einer der Gruppen liegen sollten. Eine Schätzung der gesamten Effektstärke kann damit nicht durchgeführt werden, da durch die hohe Anzahl der abhängigen Variablen eine massive Überschätzung erfolgen würde. Das liegt daran, dass sich bei dieser hohen Anzahl abhängiger Variablen leicht eine Kombination finden lässt, die Gruppenunterschiede gut erklärt (DANCEY & REIDY, 2004).

Zur Eindämmung dieser Risiken ist einmal eine weitgehende Angleichung der Stichprobengrößen hilfreich. Deshalb werden innerhalb der MANOVA die in den drei Erhebungen schwach vertretenen Bildungskategorien *kein Abschluss*, *Hauptschule* und *Realschule* zusammengefasst. Ebenso wird die Stakeholderperspektive auf *Kunden*, *Mitarbeiter* und die *allgemeine Öffentlichkeit* beschränkt.

Darüber hinaus werden die in den abhängigen Variablen fehlenden Werte innerhalb der drei Erhebungen durch die Erwartungswerte ersetzt, um das N insgesamt zu erhöhen.

Letztendlich ist eine MANOVA für eine grobe Abschätzung der Risiken durch Stichprobeneffekte dennoch das hier am besten geeignete Mittel.¹²⁹

Nichts desto trotz sind die Voraussetzungen für eine MANOVA nicht erfüllt und die Ergebnisse daher - obgleich es sich um ein recht robustes Verfahren handelt - mit Vorsicht zu interpretieren.

7.3.3.1.1 Bedeutung des Alters

Bei der Altersverteilung der drei Erhebungen hat sich eine relative Anhäufung bei jüngeren Personen zwischen 20 und 35 Jahren gezeigt. Sind von diesen Anhäufungen Verzerrungen zu erwarten?

Um systematische lineare Einflüsse der Altersverteilungen zu überprüfen, wurde eine Korrelation der Altersangabe der Teilnehmer mit sämtlichen beurteilten Adjektiven durchgeführt. Wichtiger als die Signifikanzen ist in diesem Fall die Höhe der Korrelationskoeffizienten.



Dabei hat sich gezeigt, dass nur äußerst geringe lineare Zusammenhänge zwischen dem Alter der Teilnehmer und ihrer Beurteilung von Unternehmen auf Skalen zu Persönlichkeitsbeschreibenden Adjektiven bestehen.

So ist der durchschnittliche Anteil an durch das Alter erklärter Varianz über alle Personen und alle 335 Adjektive hinweg unter einem Prozent. Die tatsächliche durchschnittliche Korrelation entspräche damit einem Betrag von ,09.

¹²⁹ Schließlich geht es hier um eine pragmatische Entscheidung für weitere Konstruktionsschritte und nicht um generalisierbare Aussagen. Daher ist eine unsichere Entscheidungsgrundlage immer noch besser als gar keine.

Zudem ist die Streuung der Werte nicht sehr hoch. Der niedrigste Korrelationswert bei allen 335 Items bewegt sich bei $-,27$. Der höchste Wert liegt bei $,22$. Insgesamt liegen nur zehn Werte im Betrag über $,20$.

Tabelle 21: Alter und Beschreibung der Unternehmenspersönlichkeit

	Block I	Block II	Block III	Gesamt
 R^2 Durchschnitt	0,009	0,010	0,006	0,008
R Durchschnitt (Pearson)	0,10	0,10	0,08	0,09
höchster Betrag R	0,21	0,27	0,20	0,27
	$N_{\text{Pers.}} = 155$ $N_{\text{Adj.}} = 112$	$N_{\text{Pers.}} = 150$ $N_{\text{Adj.}} = 112$	$N_{\text{Pers.}} = 155$ $N_{\text{Adj.}} = 111$	$N_{\text{Pers.}} = 460$ $N_{\text{Adj.}} = 335$

Somit sind die linearen Zusammenhänge zwischen Alter und Bewertungen von Unternehmen auf den einzelnen Adjektiven¹³⁰ extrem niedrig und vermutlich im Bereich von Zufallseinflüssen zu suchen, denn bei 335 Variablen ist die Wahrscheinlichkeit für einzelne zufällige Korrelationen mit dem Alter durchaus gegeben.

Eine stichprobenartige Analyse von Variablen nach nonlinearen Zusammenhängen mit dem Alter der Teilnehmer verlief ebenfalls negativ. Zusammenfassend kann also von einer falls überhaupt sehr untergeordneten Bedeutung des Alters für die Beschreibung der Unternehmenspersönlichkeit ausgegangen werden. Die Erstellung von einzelnen Altersnormen oder eine genaue Quotierung in der Hauptuntersuchung erscheinen daher nicht angebracht.

7.3.3.1.2 Unternehmenspersönlichkeit und Geschlecht der Beurteiler

Bei der Geschlechterverteilung gab es zwar keine nennenswerten Verzerrungen, doch ist es dennoch interessant, nach Unterschieden in der Beurteilung von Unternehmen in Abhängigkeit vom Geschlecht zu suchen. So könnten etwa Frauen in anderen Beziehungen zu Unternehmen stehen oder andere Persönlichkeitsaspekte wahrnehmen oder auch Imageaspekte von Unternehmen anders bewerten. Das würde dann die Entwicklung von entsprechenden Normen nahe legen.

Als Methode wurde hier je eine multivariate Varianzanalyse (MANOVA) gewählt, um zunächst das Ausmaß signifikanter Unterschiede in Abhängigkeit von den Geschlechtern zu untersuchen. Bei allen drei Erhebungen wurden hier keine Signifikanzen festgestellt.

Viel relevanter als die Signifikanz ist jedoch auch hier der Anteil an Varianz in der Beschreibung der Unternehmenspersönlichkeit, der auf das Geschlecht der Beurteiler zurückzuführen ist.

Eine Schätzung des multivariaten Gesamtzusammenhanges ist durch die hohe Anzahl an abhängigen Variablen nicht sinnvoll. Zu diesem Zweck wurde deshalb für jede Variable das Eta berechnet, um den Zusammenhang zwischen den quasiintervallskalierten abhängigen Variablen der Unternehmenspersönlichkeit und dem Geschlecht (als der kategorialen unabhängigen Variablen mit einer begrenzten Anzahl von Kategorien) zu beschreiben. Eta berücksichtigt nicht nur die Mittelwerte beider Geschlechter auf den Variablen, sondern bezieht die gesamten Werte der Skalen mit

¹³⁰ Eine multiple Korrelation war wegen der großen Zahl an Adjektiven nicht sinnvoll zu berechnen.

ein.

Zwar sagen diese univariaten Zusammenhänge nicht unbedingt etwas über die multivariate Situation aus, doch sind sie schon einmal ein erster deskriptiver Anhaltspunkt zur Abschätzung der Effekte.

Insgesamt fanden sich bei den 335 Persönlichkeitsbeschreibenden Variablen 31 mit signifikanten Unterschieden auf dem 5 Prozent Niveau. Das heißt bei nicht einmal jeder zehnten Variablen wurden signifikante Unterschiede gefunden.

Bei Stichproben mit 150 und mehr Personen sind auch recht geringe Effekte oftmals signifikant. Deshalb ist insbesondere der auf das Geschlecht der Beurteiler zurückzuführende Prozentsatz der Varianz bei der Beurteilung der Unternehmen aussagekräftig. Dieser (Eta^2) war über alle Items hinweg mit nicht einmal einem Prozent denkbar gering. Der Maximalbetrag bei einer Variablen war 6,7 Prozent. Nur fünf der 335 Variablen lagen dabei über fünf Prozent.

Tabelle 22: Geschlecht und Beschreibung der Unternehmenspersönlichkeit

	Block I	Block II	Block III	Gesamt
Eta^2 Durchschnitt	0,009	0,010	0,008	0,009
Eta Durchschnitt	0,09	0,10	0,09	0,10
höchster Betrag Eta^2	0,07	0,06	0,06	0,07
	$N_{\text{Pers.}} = 155$ $N_{\text{Adj.}} = 112$	$N_{\text{Pers.}} = 150$ $N_{\text{Adj.}} = 112$	$N_{\text{Pers.}} = 155$ $N_{\text{Adj.}} = 111$	$N_{\text{Pers.}} = 460$ $N_{\text{Adj.}} = 335$

Zusammenfassend kann von einem wenn überhaupt eher geringen Zusammenhang des Geschlechts mit der Beschreibung der Unternehmenspersönlichkeit ausgegangen werden. Die ohnehin geringe Anzahl von 31 signifikanten Unterschieden auf dem 5 Prozent Niveau wird zudem noch dadurch relativiert, dass bei 335 Variablen ohnehin ca. 18 zufällige Signifikanzen zu erwarten sind.

Der letztendliche Anteil von unter einem Prozent durch das Geschlecht erklärbarer Varianz unterstreicht diese Interpretation. Darüber hinaus fehlen extreme Zusammenhänge bei einzelnen Variablen gänzlich.

Diese Daten weisen auf eine relative Bedeutungslosigkeit des Geschlechts der Beurteiler bei der Einschätzung der Unternehmenspersönlichkeit hin. Wie beim Alter erscheint eine spezielle Quotierung in der Hauptuntersuchung nicht erforderlich.

7.3.3.1.3 Bildung der Beurteiler und Beschreibung der Unternehmenspersönlichkeit

Auch die Bildung ist eine Variable, die sich systematisch auf die Beurteilung der Unternehmenspersönlichkeit auswirken könnte. Da die Bildung mit dem letzten Schulabschluss der Personen operationalisiert wurde und somit ordinalskaliert ist, fiel die Wahl auf eine Korrelation nach Spearman.

Auch hier zeigen sich kaum signifikante Zusammenhänge. Der höchste Zusammenhang einer Variablen mit der Bildung ist vom Betrag ,26. Das entspricht 7 Prozent erklärter Varianz. Insgesamt ist der Zusammenhang zwischen Bildung der Teilnehmer und Beurteilung der Unternehmenspersönlichkeit unter einem Prozent erklärter Varianz.

Nur fünf Variablen haben eine Korrelation von über ,20 mit der Bildung.

Tabelle 23: Bildung und Beschreibung der Unternehmenspersönlichkeit

	Block I	Block II	Block III	Gesamt
R^2 Durchschnitt	0,006	0,013	0,007	0,009
R Durchschnitt (Spearman)	0,08	0,11	0,08	0,09
höchster Betrag R	,20	,26	,25	,26
	$N_{\text{Pers.}} = 155$ $N_{\text{Adj.}} = 112$	$N_{\text{Pers.}} = 150$ $N_{\text{Adj.}} = 112$	$N_{\text{Pers.}} = 155$ $N_{\text{Adj.}} = 111$	$N_{\text{Pers.}} = 460$ $N_{\text{Adj.}} = 335$

Um die multivariaten Zusammenhänge abzuschätzen, wurde zusätzlich eine MANOVA in jeder der drei Erhebungen durchgeführt. Es zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den jeweils drei Bildungskategorien.

Zusammenfassend lässt sich der Zusammenhang einzelner Items mit der Bildung ebenfalls als - wenn überhaupt - äußerst gering bezeichnen. Auch hier erscheint folglich eine besondere Quotierung bei der Hauptuntersuchung nicht erforderlich.

7.3.3.1.4 Stakeholderperspektive und Beurteilung der Unternehmenspersönlichkeit

Besonders wichtig ist die Stakeholderperspektive der Personen. Zwar gibt es hier, wie bereits beschrieben, Überlappungen zwischen verschiedenen Perspektiven, doch ist von einer Bedeutsamkeit der Beziehung zum Unternehmen für dessen Beschreibung auszugehen. So ist anzunehmen, dass Investoren ein Unternehmen anders beschreiben als Kunden oder Mitarbeiter. Führt die Stakeholderperspektive zu systematischen Einflüssen auf die Beschreibung von Unternehmen? Falls ja, würden entsprechende Normen benötigt werden.

Da nur Kunden, Mitarbeiter und die allgemeine Öffentlichkeit in entsprechender Anzahl in den Personenstichproben enthalten waren, beschränkt sich der Vergleich auf diese Stakeholder.

Innerhalb einer MANOVA wurden in keinem der drei Blöcke signifikante multivariate Zusammenhänge festgestellt.

Bei einer Betrachtung der univariaten Zusammenhänge wird Eta als entsprechender Kennwert gewählt. Berechnet wird die Signifikanz des Unterschiedes über die drei Gruppen hinweg. Zudem wird der Anteil der Varianz, die durch die Stakeholderperspektive bestimmt wird dargestellt. Die wenigen Investoren und Geschäftspartner werden für diese Berechnung der Gruppe der allgemeinen Öffentlichkeit zugerechnet.

Auch hier ist der univariate Zusammenhang der Beurteilung der Unternehmenspersönlichkeit mit der Stakeholderperspektive schwach. So wird durchschnittlich nur etwas über zwei Prozent der Varianz bei der Beurteilung der Unternehmenspersönlichkeit durch die Stakeholderperspektive bestimmt. Der Maximalbetrag bei einem Item ist zwölf Prozent.

Auch wenn diese Werte alles in allem sehr niedrig sind, zeigt sich im Vergleich zu Geschlecht, Alter und Bildungsstand ein etwas stärkerer Zusammenhang zwischen der Stakeholderperspektive und der Beurteilung der Unternehmen. So sind immerhin 62 der 335 Items - auch wenn die Unterschiede im Vergleich zur Gesamtvarianz recht gering sind - signifikant unterschiedlich zwischen den drei Gruppen.

Tabelle 24: Stakeholderperspektive und Beschreibung der Unternehmenspersönlichkeit

	Block I	Block II	Block III	Gesamt
η^2 Durchschnitt	0,024	0,030	0,019	0,024
η Durchschnitt	0,16	0,17	0,14	0,16
höchster Betrag η^2	0,12	0,12	0,11	0,12
	$N_{\text{Pers.}} = 155$ $N_{\text{Adj.}} = 112$	$N_{\text{Pers.}} = 150$ $N_{\text{Adj.}} = 112$	$N_{\text{Pers.}} = 155$ $N_{\text{Adj.}} = 111$	$N_{\text{Pers.}} = 460$ $N_{\text{Adj.}} = 335$

Berechnungen, die statt aller drei Gruppen nur zwei - etwa Kunden und Mitarbeiter - miteinander vergleichen, zeigen ähnliche Ergebnisse. Somit erscheint es sinnvoll in der Hauptuntersuchung eine heterogene Mischung verschiedenster Stakeholder anzustreben. Eine strenge Quotierung auf Kosten des Stichprobenumfangs erscheint aber auch hier nicht angebracht.

7.3.3.1.5 Multifaktorielle Zusammenhänge von Personenvariablen mit der Unternehmenspersönlichkeit

Bisher wurden jeweils die Zusammenhänge einzelner Personvariablen mit der Unternehmenspersönlichkeit untersucht. Dabei wurden keine nennenswerten Zusammenhänge gefunden. Gelten diese Ergebnisse allerdings auch für das Zusammenspiel der Personvariablen in ihren möglichen Konfigurationen?

Zur Beantwortung dieser Frage böten sich multifaktorielle multivariate Varianzanalysen bei jedem der drei Erhebungsblöcke an. Im Endeffekt wäre dann ein 2x2x3 Design gewählt: zwei Geschlechter, zwei Stakeholderperspektiven und drei Bildungskategorien. *Alter* könnte zudem als Kovariate eingesetzt werden. Insgesamt kämen also 12 Kategorien für die MANOVA zustande.

Jedoch teilen sich dann die 150-155 Personen auf die 12 vorhandenen Kategorien auf. Davon gehen nochmals die Personen ab, die in den jeweiligen Faktoren fehlende Werte haben oder weder zu den Kunden oder Mitarbeitern gehören. Zudem ist die Anzahl der Personen in den Kategorien nicht gleich.

Die Nullhypothese der gleichen Mittelwerte in den 12 Gruppen kann bereits bei einem signifikanten Unterschied zwischen nur zwei der 12 Gruppen auf einer der 112 bzw. 111 abhängigen Variablen verworfen werden. Eine sinnvolle Zusammenfassung der abhängigen Variablen in neue Variablen ist zu diesem Zeitpunkt allerdings noch nicht möglich.

Ein weiteres bereits angeführtes aber hier besonders gravierendes zentrales Problem ist die **Unmenge an abhängigen Variablen** (112 in Block I und Block II und 111 in Block III). Werden als Kriterien für eine seriöse MANOVA mindestens 12 bis 22 Personen pro Zelle und zudem eine geringere Anzahl an unabhängigen Variablen als an Personen bestimmt, ist eine Durchführung zu diesem Zeitpunkt nicht von ausreichenden Voraussetzungen gesegnet. Das ist bei der Interpretation zu bedenken. Dennoch wird die multivariate und multifaktorielle Varianzanalyse vor dem Hintergrund der Risikominimierung für die Hauptuntersuchung durchgeführt.¹³¹

¹³¹ Ein wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn lässt sich aus den Ergebnissen allerdings nicht ableiten und ist hier auch nicht das verfolgte Ziel.

Es zeigt sich bei keiner der drei Erhebungen ein signifikanter Interaktionseffekt bei den Faktoren. Das betrifft sowohl die Interaktion von *Geschlecht* mit *Bildung*, *Geschlecht* mit *Stakeholderperspektive*, *Bildung* mit *Stakeholderperspektive* als auch die Interaktion von *Geschlecht*, *Bildung* und *Stakeholderperspektive*.

Auch die Variable *Alter* zeigt keine signifikanten Zusammenhänge. Lediglich in Block II zeigen sich in der multifaktoriellen Situation, unter Kontrolle der Kovariate *Alter*, knapp signifikante Zusammenhänge bei Geschlecht und Bildung (jeweils mit einem Signifikanzniveau von ,048).

Es zeigen sich ebenfalls keine bedeutsamen Unterschiede von Faktorenkombinationen zu den Signifikanzen und dem Anteil erklärter Varianz bei einzelnen Faktoren. Deshalb kann nicht von bedeutsamen Interaktionseffekten ausgegangen werden.

7.3.3.1.6 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse

Zusammenfassen lässt sich - unter den wenig perfekten Voraussetzungen - bei den Untersuchten demographischen Variablen und der Stakeholderperspektive, wenn überhaupt, nur ein recht geringer Zusammenhang mit der Beurteilung der Unternehmenspersönlichkeit annehmen. Die Befunde sind auch jeweils innerhalb der drei getrennten Erhebungen konsistent.

Das hat insbesondere folgende Konsequenzen:

- Es ist zu diesem Zeitpunkt nicht von einem bedeutsamen Zusammenhang der Unternehmenspersönlichkeit mit den erhobenen demographischen Merkmalen oder der Stakeholderperspektive auszugehen.
Das zeigt, dass die Daten aus den drei Erhebungen der **Vorstudie als brauchbar** und repräsentativ eingestuft werden können. Bei der Hauptuntersuchung muss daher auch nicht allzu stark auf eine auf diese Variablen quotierte Stichprobe geachtet werden.
- Der Studie liegt die Annahme einer globalen Unternehmenspersönlichkeit über verschiedenste Personen und Stakeholdergruppen hinweg zu Grunde. Die berechneten Daten **widersprechen** dem zumindest **nicht**. Jedoch beschränkt sich die Analyse zu diesem Zeitpunkt auf den Zusammenhang einzelner oder aller Variablen mit der Stakeholderperspektive und demographischen Fragen. Strukturelle Zusammenhänge zwischen den Variablen - etwa in Form von Faktoren - können hier noch nicht in Beziehung zu demographischen Merkmalen gesetzt werden. Ob Unternehmen tatsächlich von verschiedenen Stakeholdergruppen auf den gleichen Basisdimensionen wahrgenommen werden, kann erst in der Hauptuntersuchung mit einer stakeholderabhängigen Analyse der Basisdimensionen gezeigt werden.
- Für die folgende Testkonstruktion bedeuten diese Ergebnisse, dass es keine Hinweise auf eine erforderliche strenge Quotierung nach bestimmten Personenvariablen gibt. Das Risiko von starken Verzerrungen kann als gering eingestuft werden. Strenge Quotierungen erscheinen vor diesem Hintergrund gegenüber einer hohen Fallzahl als zweitrangiges Ziel. Auch eine Erstellung verschiedener Normen für demographische Segmente erscheint nicht erforderlich. Doch eine heterogene Stichprobe ist durchaus sinnvoll, um eventuell dennoch auftretende Effekte auffinden zu können.

7.3.3.2 Die Itemkennwerte

Ein Anhaltspunkt für eine erste Itemselektion sind die Kennwerte der einzelnen Items: So könnten etwa normalverteilte Items geeigneter zur Messung sein als weniger normal verteilte. Einige Items könnten zudem sehr schiefe oder mehrgipflige Verteilungen zeigen, zu häufig in der Mitte oder an den Extremen, vielleicht sogar zu oft überhaupt nicht angekreuzt worden sein. Solche Problemfälle ließen sich dann schnell ausklammern.

Folgende **Itemkennwerte**¹³² erscheinen für dieses Ziel besonders relevant und wurden daher untersucht:

- fehlende Werte;
- Kreuze in der Skalenmitte;
- Mittelwerte;
- Standardabweichungen;
- Kurtosis, Schiefe und Kolmogorov-Smirnov-Z (KS);
- Schwierigkeiten;
- Measure of Sample Adequacy (MSA);

Dabei ist natürlich zu beachten, dass die Itemkennwerte nicht unabhängig voneinander sind. Bei der folgenden Analyse der einzelnen Itemkennwerte wurden die leicht unterschiedlichen Zahlen an Personen in den einzelnen Blöcken bei absoluten Werten nicht speziell berücksichtigt.

7.3.3.2.1 Fehlende Werte

Bei entsprechender Anhäufung fehlender Werte kann von einer mangelnden Akzeptanz oder mangelndem Verständnis der Items bei den Teilnehmern der Befragungen ausgegangen werden.

Ein Überblick zeigt, dass nur sieben Adjektive über zwei mal nicht beantwortet wurden. Spitzenreiter sind die Adjektive *gefällsüchtig*, *findig* und *selbstaufmerksam*. Offenbar waren diese nicht im Wortschatz der Teilnehmer enthalten oder hatten andere Schwierigkeiten verursacht.

Tabelle 25: Fehlende Werte (über 2)

Block I		Block II		Block III	
Wort	N _f	Wort	N _f	Wort	N _f
gefällsüchtig	6	findig	4	freiheraus	3
gefestigt	3	selbstaufmerksam	4		
hartnäckig	3				
urteilsfähig	3				
N _{Pers.} = 155; N _{Adj.} = 112		N _{Pers.} = 150; N _{Adj.} = 112		N _{Pers.} = 155; N _{Adj.} = 111	

¹³² Die Übersichtstabellen können beim Autor bezogen werden.

Interessant ist insbesondere auch die durchschnittliche Anzahl an fehlenden Werten pro Item. Aus ihrem niedrigen Wert (0,6 bei jeweils mindestens 150 Teilnehmern) lässt sich auf die generelle Akzeptanz von Fragen zur Unternehmenspersönlichkeit und die Fähigkeit Unternehmen auf derartigen Adjektiven zu beschreiben schließen.

7.3.3.2.2 Kreuze in der Skalenmitte

Auch Kreuze in der Mitte der Skalen sind bei überproportionaler Anhäufung ein Hinweis auf mangelnde Akzeptanz und mangelndes Verständnis der befragten Personen. Das signalisiert damit auch schlechte Eignung der Adjektive zur Beschreibung oder Differenzierung von Unternehmen. Es wurden nur drei Items über 50 Mal angekreuzt.

Ein Zuwenig an Kreuzen in der Mitte weist dagegen auf eine mangelnde Normalverteilung oder starke Abweichungen des Mittelwertes hin. Oftmals hängen geringe Zahlen von Kreuzen in der Mitte der Skala mit stark nach links oder rechts verschobenen Mittelwerten zusammen. Auch hierdurch könnten sich Schwierigkeiten bei der geplanten Faktorenanalyse abzeichnen. Insgesamt 45 Items wurden unter 15 mal angekreuzt.

7.3.3.2.3 Mittelwerte

Der Mittelwert gibt als Maß der zentralen Tendenz die Lage der Verteilung auf der Skala an. Extreme Abweichungen von der Mitte können auf mangelnde Eignung der Variablen hinweisen. So hat eine an nur einen Rand der Skala gequetschte Verteilung eine geringere Möglichkeit hohe Varianz zu erzeugen oder normalverteilt zu sein. Die geplanten Faktorenanalysen profitieren jedoch von hoher Varianz und normalverteilten Variablen.

Insgesamt 35 der 335 Variablen haben Mittelwerte auf den siebener Skalen (von 1 bis 7)¹³³ unter 2,5 oder über 5,5.

7.3.3.2.4 Standardabweichungen

Als Dispersionsmaß gibt die Standardabweichung die Streuung einer Variablen an. Streuung ist die Grundvoraussetzung, um überhaupt Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen und damit Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit entdecken zu können. So könnten Items mit einer höheren Streuung tendenziell auch besser zwischen Unternehmen differenzieren und hätten damit mehr Potenzial Basisdimensionen aufzuzeigen.

Eine Analyse der Streuungen von Variablen könnte daher Aufschluss über besonders geeignete oder auch ungeeignete Adjektive geben.

Eine Betrachtung der Werte zeigt, dass nahezu alle Variablen eine recht ordentliche Streuung mit Standardabweichungen zwischen 1,0 und 2,0 haben. Lediglich eine Variable hat eine Standardabweichung von 0,94.

7.3.3.2.5 Maße der Normalverteilung

Kurtosis, Schiefe und Kolmogorov-Smirnov-Z sind alles Maße der Normalverteilung von Variablen. Zwar ist Normalverteilung keine Voraussetzung für die geplanten Faktorenanalysen, doch bieten normalverteilte Variablen beste Voraussetzungen für eine Faktorenanalyse.

¹³³ Die Skalen von -3 bis +3 wurden aus ökonomischen Gründen und zur Fehlervermeidung bereits während der Eingabe auf 1 bis 7 umgerechnet.

Extreme Abweichungen von der Normalverteilung können Hinweise auf mangelndes oder zweideutiges Verständnis der Items oder schlechte Differenzierung bei der Beurteilung von Unternehmen sein.

Nach dem strengen Test von Kolmogorov-Smirnov ist sind 28 Prozent der Variablen normalverteilt. Insgesamt entsprechen diesem Kriterium 93 Variablen. Erwartungsgemäß sind hier insbesondere Variablen mit extremen Mittelwerten von der Signifikanz betroffen.

Doch zeigt eine nähere Begutachtung von Schiefe und Kurtosis, dass die Variablen nicht so stark bei diesen Kriterien streuen. So streuen die Schiefen mit einer Standardabweichung von 0,6 zwischen den Extremwerten -2,0 und 1,3. Die Kurtosis weist eine Streuung von 0,8 (Standardabweichung) zwischen den Extremwerten -1,3 und 4,5 auf. Werden nach den von WEST, FINCH und CURRAN (1995) vorgeschlagenen Grenzen Schiefen mit kleinerem Betrag als zwei und eine Kurtosis mit dem Betrag kleiner als sieben als tolerabel eingestuft, erfüllen alle Variablen dieses Kriterium.

7.3.3.2.6 Schwierigkeit

Mittlere Schwierigkeiten von Variablen hängen mit hohen Trennschärfen zusammen. Schwierigkeiten nahe 0 oder 1 geben kaum Aufschluss über Unterschiede bei den Personen. Somit sind Variablen mit extremen Abweichungen bei der Schwierigkeit tendenziell weniger geeignet für die geplanten Faktorenanalysen.

Als Items mit mittlerer Schwierigkeit können Werte zwischen 0,20 und 0,80 gelten (vgl. FISSENI, 1997, S. 129). Nur 18 der Items liegen außerhalb dieser Werte. Kein Item ist leichter als 0,85 oder schwieriger als 0,12.

7.3.3.2.7 Measure of Sample Adequacy

Das *Measure of Sample Adequacy* ist kein Itemkennwert im klassischen Sinne. Es ergibt sich erst aus dem Zusammenspiel mit anderen Items. Der Wert gibt die gemeinsame Varianz einer Variablen mit sämtlichen anderen Variablen der Erhebung an. Dabei können die Werte zwischen 0 und 1 liegen. Je höher das MSA, desto mehr gemeinsame Varianz hat eine Variable mit den anderen und desto geeigneter ist sie für Faktorenanalysen.

Somit kann dieser Wert Hinweise darauf geben, welche Variablen prinzipiell geeignet für das Abbilden von Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit sind.

Ein möglicher Nachteil ist, dass die Items aus kleineren Dimensionen mit weniger Variablen ein niedrigeres MSA haben könnten und damit benachteiligt würden.

In der Regel wird Items unter ,50 die Eignung für Faktorenanalysen nicht zugestanden (vgl. BÜHNER, 2004, S. 180). Insgesamt betrifft das 29 Items. Das niedrigste MSA liegt bei ,30.

7.3.3.2.8 Schlussfolgerungen aus den Itemkennwerten

Ein Überblick über die Tabellen zeigt, dass die Itemkennwerte insgesamt sehr gut sind. Noch wesentlicher als die einzelnen Werte ist die Zusammenschau der Kennwerte. Dabei zeigt sich, dass auffällige Werte bei einem der Kennwerte nicht unbedingt auch zu Auffälligkeiten bei den anderen Kennwerten führen. So haben etwa Items mit einem niedrigen MSA durchaus oftmals ordentliche Werte auf den anderen Kennwerten. Eine Selektion der Items nur anhand von einzelnen Kennwerten ist somit nicht sinnvoll.

Auffällig bei einer Zusammenschau der (allerdings nicht voneinander unabhängigen) Kennwerte sind insbesondere *zartbesaitet*, *unbeholfen*, *menschenscheu*, *erfahren* und

schüchtern. Jedoch fällt keines der Items bei den Kennwerten derart aus der Reihe, dass ein Ausschluss im weiteren Konstruktionsprozess alleine wegen der Kennwerte zu rechtfertigen ist.

Eine zusätzliche Inspektion der Verteilungen der Items lieferte ebenso keine ausreichende Rechtfertigung für einen Ausschluss.

Es erscheint somit insgesamt sinnvoll, die Items in dieser Studie später anhand ihrer Zugehörigkeit zu potenziellen Basisdimensionen zu selektieren und nicht bereits jetzt anhand der einzelnen Itemkennwerte auszuschließen.

Zudem weisen auch diese Ergebnisse darauf hin, dass die Beurteilung von Unternehmen mit personenbeschreibenden Adjektiven kein Problem für die Teilnehmer der Befragungen darstellt.

Nach der Diskussion von Itemkennwerten soll nach potenziellen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit gesucht werden.

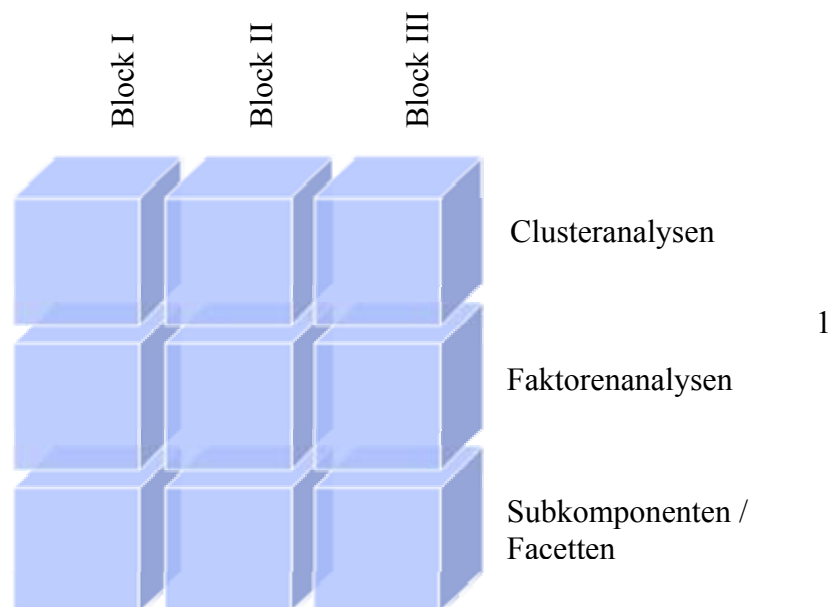
7.3.3.3 Potenzielle Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit

Ziel der Erhebungen von Block I, Block II und Block III ist es, potenzielle Basisdimensionen der Unternehmenspersönlichkeit zu entdecken. Anhand dieser Dimensionen kann dann eine entsprechende Auswahl von besonders geeigneten und repräsentativen Items erfolgen und daraus schließlich in einem weiteren Schritt ein Messinstrument konstruiert werden.

Dabei ist es das primäre Ziel potenzielle Dimensionen auf einem möglichst differenzierten Niveau zu entdecken und wiederzugeben. Zu diesem Zweck sollte eine ausreichende Anzahl an Komponenten extrahiert werden. Der in der Differentiellen Psychologie oft auftretende Fehler, Globalfaktoren zu extrahieren, die inhaltlich nicht stabil sind und eher durch zufällige Randüberlappungen verschiedener Konstrukte entstehen, soll hier nicht wiederholt werden (vgl. MÜSKENS, 2001, z.B. S. 99).

Für eine möglichst differenzierte Abbildung genügt in der Regel nicht nur eine Methode. Deshalb wurde - wie geplant - ein **Multi-Method-Ansatz** gewählt, um potenzielle Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit zu entdecken. Mit den verschiedenen Vorteilen und Nachteilen der Verfahren kann die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, die relevanten Dimensionen zu entdecken. Es wurden daher Clusteranalysen, Faktorenanalysen und Analysen der Facetten von Faktoren berechnet. Abbildung 39 stellt die Erhebungsblöcke und die verwendeten Methoden der Auswertung dar.

Abbildung 39: Verwendete Methoden zum Entdecken potenzieller Basisdimensionen der Unternehmenspersönlichkeit



7.3.3.3.1 Hinweise aus Clusteranalysen

Zunächst wurde über jeden der drei Blöcke eine hierarchische Clusteranalyse berechnet. Die Cluster wurden dabei anhand des Betrages der Pearson-Korrelationen zwischen den Variablen gebildet.¹³⁴

Als methodisches Verfahren wurde *Linkage innerhalb der Gruppen*¹³⁵ gewählt, da es darum geht möglichst hochkorrelierte Adjektivgruppen zu entdecken, die potenzielle Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit abbilden können.

Mit Clusteranalysen ist es so möglich differenzierte Gruppen von Variablen mit besonders hoher Korrelation zu entdecken. Deshalb wurde die Anzahl der Cluster nicht von vornherein eingegrenzt, sondern explorativ vorgegangen, um eine möglichst detaillierte Beschreibung der Zusammenhänge zu bekommen.

Insbesondere die Ausgabe als Dendrogramm¹³⁶ ist aufschlussreich für eine Interpretation und zeigt, inwieweit sich Cluster in inhaltlich bedeutsame Subcluster aufzählen.

Mit der Methode der Clusteranalyse lassen sich damit insgesamt Hinweise für **22 verschiedene potenzielle Dimensionen** der Unternehmenspersönlichkeit finden.

Doch die Clusteranalyse bietet nicht nur Vorteile. Nachteile der Clusteranalyse sind, dass nicht direkt nach latenten Variablen gesucht wird und die Ladungen der einzelnen Variablen auf anderen Dimensionen (besonders relevant im Kontext der Fremdtrennschärfen) nicht angezeigt werden. Die gefundenen Dimensionen könnten also unter Umständen nicht sehr unabhängig voneinander sein. Insbesondere einzelne Items könnten starke Korrelationen mit anderen Clustern aufweisen, ohne dass dies hier ersichtlich wird. Zudem könnten noch weitere unentdeckte potenzielle Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit in den Daten verborgen liegen.

Um diesen Einschränkungen zu begegnen, wurden zusätzlich Faktorenanalysen zu den einzelnen Datensätzen berechnet.

¹³⁴ Der Betrag wurde gewählt, da für die Persönlichkeitsdimensionen die Polung des Items zweitrangig ist und in erster Linie die Ladung zählt.

¹³⁵ Dabei wird die Distanz zwischen zwei Clustern als Mittelwert der Distanzen zwischen sämtlichen möglichen Variablenpaaren des aus ihrer Fusion resultierenden Clusters bestimmt. Je höher die gesamte Interkorrelation in einem resultierendem Cluster, desto eher also die Fusion.

¹³⁶ Die sehr umfangreichen Daten können beim Autor bezogen werden.

7.3.3.2 Hinweise aus Faktorenanalysen

Zusätzlich zu den Clusteranalysen bieten sich Faktorenanalysen an. Können die gefundenen potenziellen Dimensionen repliziert oder neue entdeckt werden?¹³⁷



Zunächst gilt es jeweils zu prüfen, ob die **Voraussetzungen** für eine Faktorenanalyse gegeben sind.

- Ein wichtiger Punkt ist die Größe der Personenstichprobe. Die erforderliche Personenstichprobe ist allerdings ihrerseits abhängig von den Kommunalitäten der Items und dem Grad der Interkorrelation der Items. Als Faustregel können 100 Personen als ausreichend angesehen werden (vgl. BÜHNER, 2004, S. 157). Da sämtliche Erhebungen mit mindestens mit 150 Personen durchgeführt wurden, ist dieses Kriterium erfüllt.
- Auch die hohen Variablenzahlen (111 und 112) tragen zur Stabilität der Lösung bei (OSTENDORF, 1990, Kapitel 3).
- Ebenso sind substantielle Korrelationen zwischen den Variablen eine Voraussetzung für eine Faktorenanalyse. Informativ ist hier der *KMO* (Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient). Dieser Wert kann zwischen 0 und 1 liegen. Je niedriger der KMO desto weniger Zusammenhang besteht zwischen den Variablen und desto schlechter sind daher die Voraussetzungen für eine Faktorenanalyse. Werte ab ,60 können als akzeptabel eingestuft werden (vgl. BÜHNER, 2004, S. 180).¹³⁸ Die Werte liegen in allen drei Erhebungen weit darüber.

Direkt mit dem KMO zusammen hängt der *Bartlett's Test*, der die Nullhypothese überprüft, dass alle Variablen miteinander unkorreliert sind und jeweils höchst signifikant ist. Doch dieser Wert ist zudem von der Stichprobengröße abhängig.

Alles in allem ist die Voraussetzung der substantiellen Korrelationen damit jeweils sehr gut erfüllt.

Tabelle 26: Voraussetzungen für eine Faktorenanalyse: Kennwerte

	Block I	Block II	Block III
 KMO	,76	,74	,71
Bartlett's Test	,000	,000	,000
	N _{Pers.} = 155	N _{Pers.} = 150	N _{Pers.} = 155

- Auch Ausreißerwerte können das Ergebnis einer Faktorenanalyse verzerren. Bereits im Zusammenhang mit den Itemkennwerten wurden die Verteilungen der einzelnen Items inspiziert und nach Ausreißerwerten oder extremen Abweichungen begutachtet. Diese wurden nicht als ausreichend für die Transformation oder gar den Ausschluss einer Variable eingestuft.

Bei der Berechnung von **Faktorenanalysen** bestehen zahlreiche Möglichkeiten zur Konfiguration:

¹³⁷ Ideal wäre es hier natürlich eine Einfachstruktur in den Daten zu erkennen. Variablen die miteinander hoch korrelieren und mit anderen Variablen niedrig korrelieren sollten dafür auf den einzelnen Faktoren laden. Dabei sollte zudem ein hoher Varianzanteil erklärt werden.

¹³⁸ Das bereits für die einzelnen Items berechnete MSA hängt direkt mit dem KMO zusammen.

- Einmal steht die Methode, nach der die Faktoren berechnet werden, zur Wahl. Hier wurde jeweils die *Hauptachsenanalyse* (PAF) als exploratives Verfahren gewählt. Diese ist darauf ausgerichtet latente Variablen zu entdecken (vgl. BÜHNER, 2004, S. 159).
- Zum anderen stellt sich die Frage, ob eine Rotation der Faktoren erlaubt ist und wenn ja, ob diese schiefwinklig sein darf. Hier wurde eine schiefwinklige Rotation gestattet, da es zu diesem Zeitpunkt - anders als in der Hauptuntersuchung - noch nicht darum geht unabhängige Dimensionen zu finden. Ziel ist hochkorrelierte Variablen mit eindeutigen Ladungsmustern zu entdecken, die potenzielle Dimensionen darstellen. Als Rotationsmethode wurde *Direkt Oblimin* mit einem Delta von 0 gewählt (für eine entsprechend hohe Toleranz bei Korrelationen zwischen den resultierenden Faktoren).
- Auch der Umgang mit fehlenden Werten ist eine wichtige Frage. Hier fiel die Entscheidung auf *Paarweisen Fallausschluss*, um die Stichprobe entsprechend umfassend für die Faktorenanalyse zu nutzen.
- Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Signifikanz von Ladungen auf den Faktoren. Nach STEVENS (2002) kann bei Stichproben über 140 Personen und Ladungen über ,217 von signifikanten Ladungen ausgegangen werden. Hier wurden jedoch erst Ladungen ab ,30 beachtet, was noch ein wenig strenger ist. Hauptgrund dafür ist, dass erst ab Ladungen von über ,30 von psychologischer Bedeutsamkeit und Interpretierbarkeit ausgegangen werden kann (KLINE, 1997).¹³⁹

Aus den Datensätzen wurde jeweils eine **steigende Anzahl** an Faktoren extrahiert. Dabei wurde die Aufspaltung der Faktoren beobachtet, um möglichst differenzierte und grundlegende Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit zu finden. Faktoren wurden solange aufgesplittet, bis sie keinen inhaltlichen Sinn mehr ergaben, um eine Zusammenfassung mehrerer Konstrukte in einer Komponente weitestgehend auszuschließen.

Dabei zeigte sich, dass besonders starke Faktoren sich der Aufspaltung länger widersetzen als schwächere, die bereits eher in nicht mehr interpretierbare oder zufällige Faktoren zerfallen. So kommt es, dass einige potenzielle Dimensionen bereits zerfallen und Komponenten ohne substantielle Ladungen oder aus nur einzelnen Items bilden, während andere Faktoren sich noch nicht in die entsprechenden Basisdimensionen aufsplitten. Das führt dazu, dass recht gefestigte Faktoren parallel zu bereits zerfallenen und nicht mehr inhaltlich interpretierbaren Faktoren existieren und teilweise in ihrer Aufspaltung dadurch beeinträchtigt und verzerrt werden. Anders als bei den Clusteranalysen lassen sich die unterschiedlichen Grade der Ausdifferenzierung von Faktoren so nicht darstellen.

Um die Inhalte der stabileren Faktoren ohne die Verzerrung von zahlreichen anderen (oft sehr kleinen oder inhaltlich nicht mehr interpretierbaren und zufälligen) Faktoren zu untersuchen, wurde daher neben der schrittweisen Extraktion von steigenden Faktorentenzahlen zusätzlich ein weiterer Ansatz gewählt: Einzelne Faktoren wurden isoliert jeweils einer PAF (mit den bereits geschilderten Konfigurationen) unterzogen, um die Subdimensionen bzw. **Facetten** aufzuschlüsseln. Innerhalb der Globalfaktoren wurden somit wiederum Faktoren extrahiert.

¹³⁹ Für die Hauptuntersuchung sind noch strengere Richtlinien von BORTZ (1999, vgl. S. 534) relevant. Dieser geht bei varimax-rotierten Faktoren ab vier Ladungen über ,60 von deren Interpretierbarkeit aus. Bei den Vorstudien wird der Schwerpunkt allerdings in erster Linie auf die inhaltliche Eindimensionalität und inhaltliche Interpretierbarkeit gelegt.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass die Faktoren mitunter aus den Randüberlappungen inhaltlich verschiedener Basisfaktoren entstehen. Eine entsprechend ausreichende Faktorisierung ist daher nötig, um den entsprechenden Differenzierungsgrad und inhaltliche Eindeutigkeit zu erhalten.¹⁴⁰

Das Ziel war potenzielle Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit auf möglichst differenziertem Niveau zu entdecken und diese der Hauptuntersuchung zuzuführen. Deshalb wurden möglichst viele potenzielle Dimensionen aufgenommen und zu diesem Zeitpunkt im Zweifel eher für eine Dimension entschieden, um möglichst keiner bedeutsamen Dimension den Zugang zur Hauptuntersuchung zu verwehren.

7.3.3.3 Gesamtbetrachtung: Potenzielle Dimensionen

Als besonders fruchtbar hat sich die Extraktion von kleinen homogenen Basisdimensionen erwiesen. Diese zeichnen sich durch eine entsprechende Robustheit gegenüber unterschiedlichen Methoden aus und treten somit oftmals bei Clusteranalysen und verschiedenen Faktorenanalysen gleichermaßen auf. Darüber hinaus lassen sie sich inhaltlich sehr häufig Clustern und Faktoren aus den anderen Erhebungen zuordnen.

Dagegen erweist sich die Analyse von übergeordneten globalen Faktoren als problematisch. Die Globalfaktoren sind grob und inhaltlich sehr heterogen. Gerade bei der Betrachtung von Faktoraufsplittungen zeigt sich, dass einmal diese und einmal jene Dimensionen einen Globalfaktor bilden. Ähnlich wie bei den Globalfaktoren aus der Persönlichkeitspsychologie zeigt sich die Kritik als berechtigt, dass diese häufig nur aus schwachen Randüberlappungen inhaltlich stark heterogener Konstrukte entstehen und daher sehr instabil sind (vgl. MÜSKENS, 2001, S. 79, S. 84, S. 105 und S. 109).

Ein Überblick über die gesamten Ergebnisse der Clusteranalysen und Faktorenanalysen mit Analyse der Faktorenaufspaltung und Facettenanalyse zeigt ein differenziertes Bild der Unternehmenspersönlichkeit.

Es lassen sich Anhaltspunkte für 24 potenzielle Basisdimensionen der Unternehmenspersönlichkeit finden.

¹⁴⁰ Das aus der Persönlichkeitspsychologie bekannte Problem der Interpretation von inhaltlich nicht eindeutigen und instabilen Komponenten kann so vermieden werden.

Tabelle 27: Potenzielle Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit

Nummer	Bezeichnung	Nummer	
1	Ängstlichkeit	13	Lebhaftigkeit
2	Disziplin	14	Motivation
3	Durchsetzungsfähigkeit	15	Pfiffigkeit
4	Fleiß	16	Planung
5	Freundlichkeit	17	Risikobereitschaft
6	Gier	18	Stabilität
7	Hochmut	19	Stil
8	Impulsivität	20	Sturheit
9	Innovation	21	Trotteligkeit
10	Intelligenz	22	Unterdrückung
11	Kompetenz	23	Verlässlichkeit
12	Kontaktfähigkeit	24	Wärme

Darüber hinaus gibt es schwache Hinweise auf Dimensionen, die sich mit *Wissen*, *Freigiebigkeit* und *Introversion* beschreiben lassen.

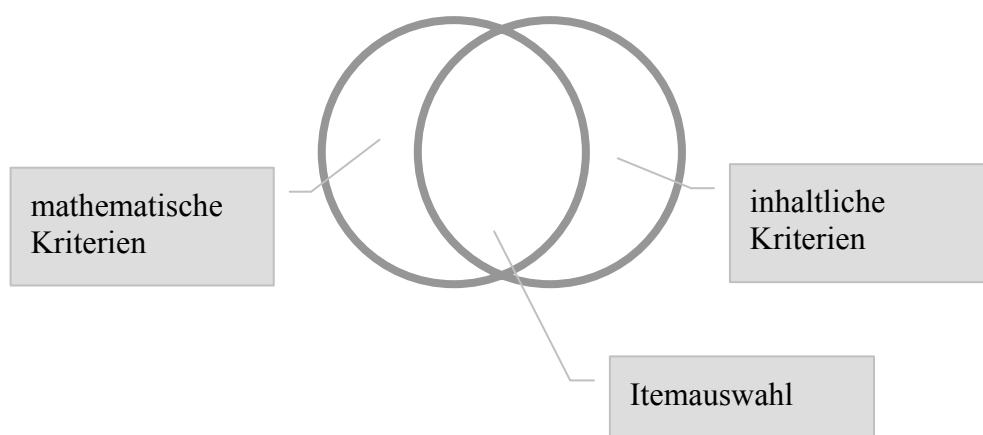
7.4 Validierung der Dimensionen und Testkonstruktion

Eine zentrale Frage ist, ob es sich bei den entdeckten potenziellen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit tatsächlich um relevante und unabhängige Dimensionen handelt. Lassen sich die Dimensionen in einer neuen Studie replizieren?

Bei dieser Fragestellung zeigt sich auch die Güte des Vorgehens aus den Vorstudien. Sind die gewählten Verfahren tatsächlich angemessen?

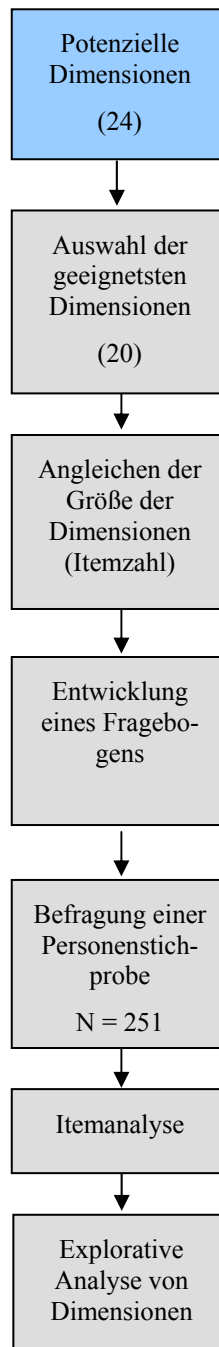
- In den Vorstudien wurde bewusst versucht eine möglichst grundlegende und differenzierte Struktur der Unternehmenspersönlichkeit zu finden. Sind die entdeckten potenziellen Dimensionen daher eventuell nur schwach oder zu fein?
- Zudem wurden oblique Faktorenrotationen erlaubt und auch die Clusteranalyse orientiert sich nicht an unabhängigen Dimensionen. Handelt es sich also um eher unabhängige Dimensionen oder ist viel Redundanz enthalten?
- Auch die Kriterien zur Auswahl der potenziellen Dimensionen sind - wie folgende Abbildung zeigt - streng. So wurden nur Dimensionen mit Adjektiven ausgewählt die sowohl mathematischen Kriterien aus mehreren Methoden, als auch inhaltlichen Kriterien (Face Validity) genügten.

Abbildung 40: Auswahl der Items



Zunächst gibt Abbildung 41 einen Überblick über die Schritte in der Hauptuntersuchung.

Abbildung 41: Die Hauptuntersuchung



7.4.1 Auswahl der vielversprechendsten Dimensionen

Zunächst wurden die am besten geeigneten bzw. vielversprechendsten Dimensionen für die Hauptuntersuchung ausgewählt. Dabei waren folgende Kriterien für die Bewertung maßgebend:

- Inhaltliche Interpretierbarkeit und Eindeutigkeit;
- Konsistenz über verschiedene Methoden;
- Konsistenz über die verschiedenen Erhebungen (Block I, Block II und Block III);
- Stabilität bei der Aufspaltung von Faktoren.

Insgesamt fiel die Entscheidung auf 20 besonders viel versprechende potenzielle Dimensionen, die in der Hauptuntersuchung überprüft werden sollten. Die Dimensionen *Durchsetzungsfähigkeit*, *Pfiffigkeit*, *Sturheit* und *Trotteligkeit* genügten den Anforderungen nicht.

Tabelle 28: Für die Hauptuntersuchung ausgewählte potenzielle Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit

Nummer	Bezeichnung	Nummer	
1	Ängstlichkeit (6)	11	Kontaktfähigkeit (8)
2	Disziplin (7)	12	Lebhaftigkeit (8)
3	Fleiß (6)	13	Motivation (7)
4	Freundlichkeit (8)	14	Planung (6)
5	Gier (8)	15	Risikobereitschaft (7)
6	Hochmut (8)	16	Stabilität (8)
7	Impulsivität (7)	17	Stil (7)
8	Innovation (7)	18	Unterdrückung (7)
9	Intelligenz (7)	19	Verlässlichkeit (7)
10	Kompetenz (8)	20	Wärme (8)

7.4.2 Angleichen der Itemzahl der Dimensionen

Der lexikalische Ansatz der Persönlichkeitsforschung (KLAGES, 1926) geht von der Grundannahme aus, dass sämtliche relevanten Persönlichkeitseigenschaften sich in der Sprache niederschlagen. Je relevanter ein Aspekt ist, desto stärker fließt er laut dieser Sedimentationshypothese in die Sprache ein. So existiert in der Sprache der Eskimos etwa eine Vielzahl von Begriffen für Schnee (MÜSKENS, 2001, insbesondere Kapitel 4). Entsprechend ihrer Bedeutung im zwischenmenschlichen Bereich, sollten also die 335 Adjektive in der Ausgangsliste die relevanten Dimensionen aus dem Bereich der Dispositionen widerspiegeln.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Sprache sich vor allem an den Dispositionen von Menschen orientiert. Diese sind relevanter und bereits länger existent. Doch damit ist noch wenig über die Bedeutung der Adjektive für Einstellungen zu Unternehmen gesagt. Auch wenn die Liste auf Grund ihres großen Umfangs und der Repräsentativität für den Bereich der Einstellungen zu Dispositionen wohl die relevanten Dimensionen abdeckt, kann es sein, dass der Umfang der Items für die einzelnen Dimensionen nicht im Zusammenhang mit ihrer Bedeutung im Bereich der Einstellungen zu Unternehmen steht. Die Inhaltsvalidität könnte daher insbesondere für den Bereich von Einstellungen zu Personen gegeben, die Liste in Richtung der menschlichen Persönlichkeit verzerrt sein.

Bei der Einstellung zu Unternehmen könnte die Gewichtung von Dimensionen unterschiedlich sein. Die Anzahl von Adjektiven in den einzelnen Dimensionen könnte dann nicht der tatsächlichen Bedeutung bei Einstellungen zu Unternehmen entsprechen (Siehe dazu auch die Diskussion der Sedimentationshypothese bei MÜSKENS, 2001, Kapitel 4).

Je mehr Adjektive auf einer Dimension liegen, desto größer ist die statistische Wahrscheinlichkeit, dass diese einen Faktor bzw. eine Komponente bildet. Eine potenziell asymmetrische Verteilung der Items in der Stichprobe beeinflusst daher die Komponentenstruktur in der Auswertung. Dimensionen mit mehr Items haben größere Chancen einen starken Faktor zu bilden, da dieser sich an der Varianz orientiert, die er aus den Items erklären kann. Dagegen sind Dimensionen benachteiligt, die zwar relevant aber in ihrer Itemzahl geringer sind. Sie haben nicht die gleichen Chancen Faktoren zu bilden.

Ziel ist es also die Adjektivliste, die valide für den Bereich der Einstellungen zu Dispositionen ist, zu verbessern: Sie soll valide für den Bereich der Einstellungen zu den Dispositionen von Unternehmen werden.

Damit die potenziellen Basisdimensionen der Unternehmenspersönlichkeit bei der Hauptuntersuchung mit vergleichbaren Chancen in das ‚Rennen‘ gehen, wurde ihre Itemzahl angeglichen. Dadurch ist eine höhere inhaltliche Validität für den Bereich der Einstellungen zu Dispositionen von Unternehmen zu erwarten.

Dabei wurde folgendes Verfahren angewendet:

- Potenzielle Dimensionen mit mehr als acht Adjektiven wurden auf acht Adjektive beschränkt. Dafür wurden die am besten geeigneten ausgewählt. Maßgeblich waren hier inhaltliche Plausibilität und inhaltliche Vielfalt innerhalb der potenziellen Dimensionen bzw. das Vermeiden von zu starker Redundanz.
- Schwächer bestückte Dimensionen wurden, wenn möglich, mit neuen passenden Adjektiven verstärkt. Die inhaltliche Passung wurde durch drei Beurteiler gemeinsam entschieden. Tabelle 27 führt die neuen Items in der rechten Spalte an.

Insgesamt gingen 20 potenzielle Dimensionen in die Hauptuntersuchung ein: Davon drei mit sechs Adjektiven, neun mit sieben Adjektiven und acht mit acht Adjektiven. In Tabelle 27 steht die Anzahl der Items jeweils in Klammern unter der Bezeichnung der potenziellen Dimension. Insgesamt gingen damit 145 Adjektive in die Hauptuntersuchung ein.

7.4.3 Entwicklung eines Fragebogens

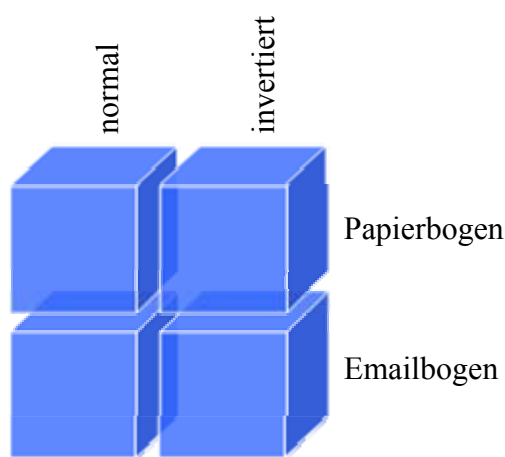
Als Nächstes wurde ein Fragebogen entwickelt. Dabei wurde auf das bereits in den drei Vorstudien bewährte Design (siehe Abbildung 36 auf Seite 127) zurückgegriffen.

Deshalb werden die Details an dieser Stelle nicht erneut aufgeführt.

Wie in den vorangegangenen Erhebungen war die Wahl des zu beurteilenden Unternehmens frei und die Stakeholderperspektive der befragten Personen wurde kontrolliert. Doch der hier verwendete Fragebogen war mit 145 Adjektiven etwas umfangreicher als die in den vorangehenden Studien verwendeten Bögen. Die Adjektive wurden dabei zufällig gemischt, wobei nie Adjektive von einer potenziellen Dimension nebeneinander im Bogen auftraten. Insgesamt hatte der Bogen fünf Seiten und damit eine Seite mehr Umfang. Die Bearbeitungszeit wurde daher auch mit sieben Minuten angekündigt.

Es wurden je zwei Versionen des Fragebogens mit umgekehrter Reihenfolge der Adjektive erstellt. Zudem wurden davon jeweils Emailversionen erstellt.

Abbildung 42: Verwendete Fragebögen der Hauptuntersuchung



Neu waren bei diesem Bogen acht Kriterien, die auf einer elfer Skala abgefragt wurden. Dabei war insbesondere schwierig, die Fragen so zu formulieren, dass sie von verschiedenen Stakeholdergruppen wie Mitarbeitern oder Kunden gleichermaßen als sinnvoll empfunden werden konnten.

- Abgefragt wurden die allgemeinen psychologischen Kriterien Sympathie, Identifikation, Kompetenz und Vertrauen.
- Zudem wurde nach der positiven Differenzierung von Wettbewerbern gefragt. So könnten sich erste Ansatzpunkte für das Gewinnen von psychologischen Wettbewerbsvorteilen und Alleinstellungsmerkmalen finden.
- Die wichtige Stakeholdergruppe der Kunden wurde mit Fragen nach der Bereitschaft Neukunde zu werden bzw. der Kundenbindung anvisiert. Dafür wurde das Item ‚Ich bin lieber bei X Kunde als bei der Konkurrenz.‘ gewählt. Hierauf können sowohl bereits vorhandenen Kunden als auch Neukunden antworten. Die Frage wird daher in dieser Form nicht als unpassend empfunden.
- Potenzielle und vorhandene Investoren wurden mit der Frage ‚In X ist Geld (z.B. Aktien) gut investiert.‘ adressiert. Auch diese Frage kann sowohl von Personen, die noch nicht investiert haben als auch von Personen, die bereits investiert haben, beantwortet werden.
- Der Arbeitsmarkt erhielt mit dem Item ‚Ich wäre (bzw. bin) gerne Mitarbeiter bei X.‘ ebenfalls Aufmerksamkeit.

Mit diesen Fragen zu relevanten Außenkriterien sollten eventuelle globale Zusammenhänge zwischen einzelnen Adjektiven oder Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit und Außenkriterien entdeckt werden können. Ziel war es zum einen, erste Anhaltspunkte für die Relevanz des neuen Instrumentes zu finden. Zum anderen bietet sich damit ein kriterienorientiertes Vorgehen zur Selektion von Items an.

Im Folgenden ist zur Veranschaulichung die letzte Seite des Bogens abgebildet.

Abbildung 43: Fragebogen der Hauptuntersuchung; letzte Seite

trifft überhaupt nicht zu	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	trifft voll und ganz zu										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	willensstark	127
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	eingebildet	128
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ausgelassen	129
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wirklichkeitsnah	130
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unempfindlich	131
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kunstverliebt	132
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	effektiv	133
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	tückisch	134
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	einfallsreich	135
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sorgfältig	136
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nachsichtig	137
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	aktiv	138
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	intelligent	139
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	habgierig	140
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	angespannt	141
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	erfolgsorientiert	142
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ordentlich	143
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	entgegenkommend	144
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	verantwortungsbewusst	145

Vielen Dank! Im Folgenden ein paar Fragen, wie Sie persönlich dem beurteilten Unternehmen gegenüberstehen.
Das von Ihnen beurteilte Unternehmen ist im Folgenden mit X bezeichnet.

-5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X ist mir sympathisch.	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ich kann mich mit X identifizieren.	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ich vertraue X.	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X hebt sich positiv von seinen Wettbewerbern ab.	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X ist kompetent.	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ich bin lieber bei X Kunde als bei der Konkurrenz.	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	In X ist Geld (z.B. Aktien) gut investiert.	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ich wäre (bzw. bin) gerne Mitarbeiter bei X.	8

Als Abschluss drei Fragen zu Ihrer Person, die natürlich wie bereits gesagt absolut vertraulich behandelt werden.

Geschlecht: weiblich männlich

Letzter Schulabschluss:

keiner Hauptschule Realschule Abitur Hochschule

Alter: Jahre

😊 Das war's! Herzlichen Dank für die Unterstützung!

7.4.4 Erhebung der Daten

Im Zusammenhang mit der Datenerhebung sind insbesondere der Kontext der Erhebung, die Personenstichprobe und die Stichprobe an beurteilten Unternehmen relevant.

7.4.4.1 Settings und Durchführung der Erhebung

Obleich es in den vorangegangenen Erhebungen keine Hinweise auf systematische Zusammenhänge zwischen Variablen der Personenstichprobe und Unterschiede in der Beurteilung der Unternehmenspersönlichkeit gab, wurde hier dennoch eine noch sorgfältigere Auswahl der Personen angestrebt.¹⁴¹ Deshalb wurden von den 251 ausgewerteten Bögen nur 38 per Email erhoben und die übrigen 213 in Kreisverwaltungsreferaten in München. Wie in den drei vorangegangenen Erhebungen wurden dabei Wochentage und Uhrzeiten rotiert.

Die Vorteile einer Erhebung im KVR werden an dieser Stelle nicht erneut geschildert. Wegen des hohen Anteils der dort erhobenen Daten ist jedoch von einer Heterogenität und damit ‚gewissen Repräsentativität‘ der Personenstichprobe auszugehen.

Tabelle 29: Verschiedene Kontexte der Befragungen in der Hauptuntersuchung (ausgewertete Bögen)



	KVR	Email	N
Hauptuntersuchung	213	38	251

Auch die Durchführung der Erhebung entspricht dem Vorgehen bei den drei vorangegangenen Erhebungen und wird daher hier nicht im Detail dargestellt.

7.4.4.2 Die Personenstichprobe

Interessant bei der Stichprobe an Personen ist zunächst einmal der Anteil an von der Untersuchung **ausgeschlossenen Personen**. Insgesamt wurden drei Bögen nicht in die Auswertung aufgenommen, weil sie zu unvollständig beantwortet waren.

Als Nächstes ist die Zusammensetzung der Personenstichprobe aus den verschiedenen **Stakeholdergruppen** relevant. Wie auch in den vorangegangenen Erhebungen sind die Stakeholdergruppen nicht gleich groß. So sind mit über 52 Prozent der Personen die Kunden auch hier die am stärksten repräsentierte Gruppe. Darauf folgen die Mitarbeiter mit 31 Prozent und die allgemeine Öffentlichkeit mit 20 Prozent. Investoren und Geschäftspartner sind nicht ausreichend vertreten, um entsprechende Berechnungen und Vergleiche mit diesen Gruppen durchführen zu können.

¹⁴¹ Ziel war eine möglichst heterogene aber umfangreiche Stichprobe. Auf eine strenge Quotierung zu Lasten des Umfanges wurde aufgrund der Ergebnisse aus den Vorstudien verzichtet.

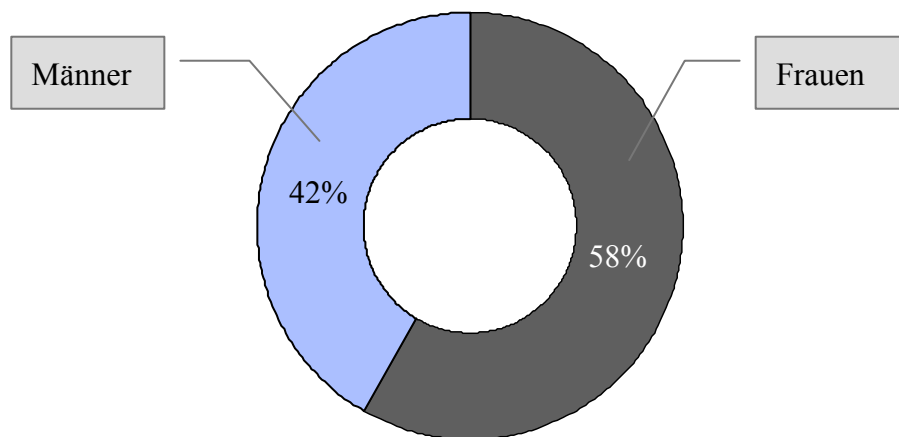
Tabelle 30: Beziehungen zu den beurteilten Unternehmen, gültige Prozent¹⁴²

	Hauptuntersuchung	
Kunde	131	52%
Geschäftspartner	4	2%
einfach bekannt	51	20%
Mitarbeiter	77	31%
Investor	6	2%
	N = 251	

Überlappungen zwischen Stakeholdergruppen sind ebenfalls vorhanden. So sind zehn der Mitarbeiter ebenfalls Kunde des von ihnen beurteilten Unternehmens. Insgesamt sind 6,4 Prozent der Personen in mehrfachen Stakeholderbeziehungen. Damit sind die Daten zu den Stakeholderbeziehungen vergleichbar mit denen aus den ersten drei Erhebungen.

Bei den demographischen Merkmalen wird zuerst das **Geschlechterverhältnis** angeführt. Auch hier findet sich mit 58 der gültigen Prozent¹⁴³ ein leichter Überschuss an Frauen wieder. Mögliche Gründe sind bereits bei den drei vorigen Erhebungen angeführt und sollen hier nicht wiederholt diskutiert werden.

Abbildung 44: Verhältnis der Geschlechter insgesamt, gültige Prozent



Als Nächstes wird die **Altersstruktur** der Stichprobe betrachtet. Hier zeigt sich eine breite Streuung, die allerdings eine starke Häufung im dritten Lebensjahrzehnt hat. In erster Linie ist das offenbar auf die größere Kooperationsbereitschaft dieser Altersgruppe zurückzuführen, an der Befragung teilzunehmen.

Auch diese Daten sind vergleichbar mit denen aus den vorangehenden Erhebungen.

¹⁴² Das N ist kleiner als die Summe der Beziehungen, da sich Personen in mehreren Stakeholdergruppen gleichzeitig befinden können. Das gilt auch für die Prozentangaben.

¹⁴³ Acht Personen enthielten sich der Angabe zum Geschlecht.

Tabelle 31: Altersverteilung, gültige Prozent

Alter in Jahren	Hauptuntersuchung	
	0 - 20	22
21 - 25	96	38%
26 - 30	48	19%
31 - 35	30	12%
36 - 40	21	8%
41 - 50	13	5%
> 51	21	8%
	N = 251	

Neben der Altersstruktur ist als dritte demographische Variable die **Bildung** von Interesse. Hier zeigt sich - wie in den vorangegangenen Studien - eine überdurchschnittliche Bildung der Teilnehmer. Dennoch ist durchaus eine breite Streuung gegeben.

Tabelle 32: Bildungsniveau, gültige Prozent

	Hauptuntersuchung	
	kein Abschluss	4
Hauptschule	14	6%
Realschule	29	12%
Abitur	118	49%
Hochschule	76	32%
	N = 251 - 10 ¹⁴⁴	

Zusammenfassend ist die Struktur der Stichprobe bei der Hauptuntersuchung sehr ähnlich wie bei den drei vorangegangenen Erhebungen. Sie weist eine durchaus heterogene Struktur auf, doch von einer gänzlichen Repräsentativität ist nicht auszugehen. Wie geplant wurde auf eine strenge Quotierung zugunsten einer möglichst umfangreichen Stichprobe verzichtet.

Vor dem Hintergrund der Untersuchungen bei den drei vorangegangenen Erhebungen zu den Einflüssen von Stichprobeneffekten auf die Beurteilung der Unternehmenspersönlichkeit sollte die Struktur der Stichprobe unproblematisch für die Generalisierbarkeit bzw. externe Validität der Ergebnisse sein.

7.4.4.3 Die Stichprobe an Unternehmen

Zunächst richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Stichprobe an Unternehmen in der Hauptuntersuchung. Wie bereits auch bei den drei vorherigen Erhebungen wurde hier eine freie Wahl des Unternehmens ermöglicht. So kann sichergestellt werden, dass die Personen das beurteilte Unternehmen tatsächlich kennen und zudem eine breite

¹⁴⁴ Zehn Personen machten keine Angabe zur Bildung.

und heterogene Stichprobe an Unternehmen gewonnen wird. Auch wird dadurch gewährleistet, dass die Teilnehmer die beurteilten Organisationen tatsächlich als Unternehmen einstufen. Allerdings besteht die Gefahr von Verzerrungen bei überproportional häufiger Wahl eines oder mehrerer Unternehmen.

Insgesamt wurden 167 verschiedene Unternehmen (von *Abbot* bis *Zott*) beurteilt. Das entspricht einem Verhältnis von 1,5 Personen pro Unternehmen.

Davon wurden 28 Unternehmen mehrfach gewählt. Wie bereits in den anderen drei Erhebungen ist BMW mit 19 Beurteilungen der Spitzenreiter. Es folgen die Deutsche Bahn (8), Siemens (7), die Deutsche Telekom (6) und H & M (6). Da BMW und Siemens Unternehmen mit Sitz in München sind und zudem bekannte Marken darstellen sind diese Ergebnisse nicht verwunderlich. Auch die Deutsche Bahn und die Deutsche Telekom sind Unternehmen mit denen die meisten Menschen bereits einmal zu tun hatten und sich deshalb leicht eine Einstellung bilden konnten.

Obwohl BMW zwar recht häufig beurteilt worden ist, sind vor dem Hintergrund der Gesamtstichprobe von 251 Personen keine unzulässigen Verzerrungen zu erwarten. Von einer Gewichtung der einzelnen Unternehmen im Datensatz wird daher abgesehen.

Insgesamt 139 Unternehmen wurden von nur je einer Person beurteilt.

Zusammenfassend zeigt sich ein breit gestreuter und heterogener Pool an beurteilten Unternehmen. Die Stichprobe erstreckt sich über sämtliche Größen vom kleinen Familienbetrieb bis zum Weltkonzern. Verschiedenste Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle sind vertreten. Der B2B-Bereich ist gleichsam mit dem B2C-Bereich berücksichtigt. Anbieter von Konsumgütern, Investitionsgütern und Dienstleistungen sind vorhanden.

Die Verteilung kann damit als durchaus heterogen und ‚repräsentativ‘ für die deutsche Unternehmenslandschaft angesehen werden.

Bevor es an die Auswertung der Daten geht, soll kurz die Repräsentativität von Personen, Unternehmen und Items bewertet werden. Diese wurden zwar schon im Einzelnen betrachtet, sollen aber, wegen der besonderen Wichtigkeit, nochmals knapp in der Zusammenschau bewertet werden.

7.4.4.4 Diskussion der Stichproben von Items, Personen und Unternehmen

Ein sehr zentraler methodischer Aspekt für die Konstruktion eines Instrumentes zur Messung der Unternehmenspersönlichkeit ist die Repräsentativität von Adjektiven, Personen und Unternehmen. Deshalb soll hier, nach der Behandlung im Einzelnen, noch einmal zusammenfassend darauf eingegangen werden.

- Die Adjektive sind hier über die potenziellen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit in etwa gleich verteilt. Damit entsprechen sie zwar nicht mehr der Verteilung in der deutschen Sprache, sollten aber für den Bereich der Einstellungen zu Dispositionen von Unternehmen repräsentativ sein. Bei der natürlichen Verteilung in der Sprache kann davon ausgegangen werden, dass sie stark auf die menschliche Persönlichkeit ausgerichtet ist und daher nicht unbedingt für die Unternehmenspersönlichkeit repräsentativ ist.
- Alles in allem ist die Personenstichprobe zwar nicht als repräsentativ für die deutsche Gesamtbevölkerung anzusehen, doch ist sie wegen der Erhebung in den Kreisverwaltungsreferaten als sehr heterogen einzustufen. Das zeigt sich auch an den erhobenen Variablen zu Geschlecht, Alter und Bildung. Durch diese Hetero-

genität werden potenzielle Stichprobeneffekte abgemildert und lassen sich erkennen und kontrollieren.

- Sehr breit gestreut ist die Stichprobe an Unternehmen. Sie kann damit als durchaus repräsentativ für die deutsche Unternehmenslandschaft betrachtet werden: 167 Unternehmen in allen Größen und verschiedensten Geschäftsfeldern sind enthalten. Auch Luxus- und Lifestyleindustrie sowie der B2B-Bereich sind vertreten.

Damit steht diese Konstruktion auf einer soliden Grundlage.

7.4.5 Auswertung der Daten

Bei der Auswertung der Daten sind mehrere inhaltliche Stufen voneinander abzugrenzen, die stark mit den anfangs in dieser Arbeit genannten zentralen Zielsetzungen zusammenhängen.

- Als Erstes gilt es die **Itemkennwerte** zu ermitteln;
- Darauf geht es um die Validierung der potenziellen Dimensionen und die Entdeckung von neuen **Dimensionen** der Unternehmenspersönlichkeit. Dieser Punkt ist sehr zentral, da er zeigt, ob es eine Unternehmenspersönlichkeit gibt und welches die einzelnen Dimensionen sind bzw. wie die Struktur der Persönlichkeit ist.
- Interessant ist dann noch die **Beziehung** zur **menschlichen Persönlichkeit** und zu den Ergebnissen der **anderen Studien**. Hier kann insbesondere auf die Konstruktvalidität geschlossen werden.
- Besonders relevant ist die Frage nach einer **globalen Gültigkeit** der Unternehmenspersönlichkeit bei mehreren Stakeholdergruppen; Gibt es tatsächlich eine zentrale Persönlichkeit, auf der Unternehmen aus mehreren Perspektiven betrachtet werden? Dieser Schritt überprüft, ob das geplante globale Instrument zum Einsatz bei mehreren Stakeholdergruppen wie Kunden und Mitarbeitern denkbar und möglich ist.

7.4.5.1 Analyse von Itemkennwerten

Zunächst ist auch hier eine Betrachtung der Itemkennwerte hilfreich, um potenziell ungeeignete Adjektive frühzeitig zu erkennen. Das trifft insbesondere auf die neu aufgenommenen Adjektive zu, gilt aber auch für eine nochmalige Überprüfung der aus den drei vorherigen Erhebungen bereits bekannten Adjektive.

- Bei den **fehlenden Werten** zeigt sich ein höherer Wert als bei den vorangegangenen Erhebungen. Das liegt zum einen daran, dass hier zwei Drittel mehr Personen teilgenommen haben, zum anderen, dass bei der Hauptuntersuchung kaum Personen von vornherein ausgeschlossen wurden. Durchschnittlich sind pro Item 5,3 fehlende Antworten, das sind in etwa 2,1 Prozent der Antworten. Der Spitzenreiter ist *waghalsig* mit 15 fehlenden Werten. Offenbar ist dieses Adjektiv nicht besonders zur Beurteilung von Unternehmen geeignet. Alles in allem sind diese Werte vertretbar, kein Adjektiv scheint extrem ungeeignet zu sein.
- Bei der Anzahl von Kreuzen in der **Skalenmitte** sind einige Adjektive auffällig. Insgesamt 23 haben unter 25 (zehn Prozent der Antworten) oder über 83 (zwei Drittel der Antworten) Kreuze in der Mitte der Skala.

- Bei den **Mittelwerten** sind insgesamt elf unter 2,5¹⁴⁵ oder über 5,5 und daher auffällig weit von der Skalenmitte entfernt.
- Die **Standardabweichung** ist mit Werten zwischen 1,2 und 1,9 bei allen Adjektiven ordentlich.
- Hinsichtlich der **Verteilung** zeigt der Kolmogorov-Smirnov-Test bei keinem Item an, dass es normalverteilt ist. Das liegt offenbar an der Vergrößerung der Stichprobe. Kurtosis und Schiefe bewegen sich allerdings bei allen Items im tolerablen Bereich (WEST, FINCH & CURRAN, 1995).
- Die **Schwierigkeiten** der Items liegen im mittleren Bereich. Lediglich vier Adjektive liegen unter ,2 - keines der Adjektive liegt über ,8.
- Der **MSA-Wert** liegt bei durchschnittlich ,78. Nur 16 Items liegen unter ,6. Damit sind sehr gute Voraussetzungen für eine Faktorenanalyse gegeben.

Zusammenfassend zeigen die Itemkennwerte ein recht ordentliches Bild. Alleine aufgrund der Itemkennwerte lässt sich der Ausschluss eines der Items daher nicht rechtfertigen.

Sinnvoller und aufschlussreicher ist daher eine Itemselektion anhand der Reliabilitäten und Dimensionen. Das soll im Weiteren geschehen.

7.4.5.2 Reliabilitäten der potenziellen Dimensionen

Von besonderer Relevanz ist die Frage, ob sich die potenziellen Dimensionen aus den drei Vorstudien replizieren lassen bzw. welche Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit sich entdecken lassen.

Dafür sind zunächst **Reliabilitätsanalysen** aufschlussreich, die zeigen, ob die gewählten Adjektive tatsächlich jeweils ein Konstrukt messen bzw. auf einer Dimension liegen. Dafür wurde jeweils der Cronbach- α -Koeffizient verwendet. Oft wird der kritische Wert für Reliabilitäten bei ,7 gesehen (NUNNALLY, 1978). Jedoch ist bei Reliabilitäten jeweils der entsprechende Kontext zu berücksichtigen (vgl. z.B. BÜHNER, 2004, Kapitel 4.5), in diesem Fall z.B. Persönlichkeitstests. Hier sind Reliabilitäten zwischen ,6 und ,7 keine Seltenheit und gelten als akzeptabel. So sind etwa im 16 PF-R drei der 16 Dimensionen in diesem Wertebereich (SCHNEEWIND & GRAF, 1998). Eine Reliabilität über ,8 kann vor diesem Hintergrund durchaus als hoch eingestuft werden.

Zudem kann die Trennschärfe von einzelnen Items betrachtet werden. Hier ist eine korrigierte Trennschärfe von über ,3 anzustreben (vgl. FISSENI, 1997, S. 124).

Lässt sich das Cronbach- α durch die Streichung eines Items erhöhen, wird der Wert hervorgehoben. Gleiches gilt für Trennschärfen unter ,3.

Zusammenfassend zeigen die Analysen der potenziellen Dimensionen eine hohe Reliabilität der Skalen. Das zeigt sich auch in folgender Tabelle: Alle Cronbach- α sind über ,6. Nur zwei der 20 Cronbach- α sind unter ,8. Tabelle 33 zeigt eine Gesamtübersicht über die Cronbach- α , die teilweise schon durch einfache Itemselektion erhöht sind. Das durchschnittliche Cronbach- α liegt bei ,87.

¹⁴⁵ Auch hier wurden die Skalen von -3 bis + 3 auf 1 bis 7 umgerechnet.

Tabelle 33: Hauptuntersuchung;
 Reliabilitäten der potenziellen Dimensionen;
 (Itemzahl in Klammern hinter den Dimensionen)

potenzielle Dimension	Cronbach- α	potenzielle Dimension	Cronbach- α
Ängstlichkeit (7)	,79	Kontaktfähigkeit (8-1)	,81
Disziplin (7)	,88	Lebhaftigkeit (8)	,84
Fleiß (6-1)	,86	Motivation (7)	,90
Freundlichkeit (8)	,90	Planung (6)	,88
Gier (8-1)	,92	Risikobereitschaft (7-1)	,86
Hochmut (8)	,92	Stabilität (8-1)	,68
Impulsivität (7-1)	,83	Stil (7-1)	,89
Innovation (7-1)	,93	Unterdrückung (7-1)	,90
Intelligenz (8)	,90	Verlässlichkeit (7-1)	,89
Kompetenz (8)	,91	Wärme (8-1)	,88
N Dimensionen = 20			

Die Korrigierten Trennschärfen sind ebenfalls hoch. Lediglich vier sind unter dem Wert von ,3 und drei davon sind innerhalb der potenziellen Dimension Stabilität.

Diese Ergebnisse bestätigen die Qualität der Selektionsprozesse der Adjektive für die potenziellen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit. Offenbar handelt es sich hier tatsächlich um Dimensionen, bei denen die Befragten eine klare Einstellung zur Persönlichkeit von Unternehmen haben. Damit hat sich die strenge Auswahl von Adjektiven bewährt, die sowohl statistischen Kriterien in mehreren Methoden, als auch inhaltlicher Plausibilität genügen.

Doch bleibt eine Frage offen: Auch wenn es sich tatsächlich um Dimensionen handelt, sind diese wirklich unabhängig voneinander? Schließlich wurden die Dimensionen durch oblique Faktorenanalysen und Clusteranalysen ermittelt. Beide Verfahren achten wenig auf die Unabhängigkeit der ermittelten Dimensionen. Es könnte also sein, dass die hier analysierten Dimensionen sehr stark miteinander korrelieren und Redundanzen beinhalten oder sogar teilweise überflüssig sind. Auf Itemebene schließt sich in diesem Zusammenhang nach der Frage der Eigentrennschärfen die Frage nach den Fremdtrennschärfen an.

Es gilt daher, die weitgehende Unabhängigkeit der Dimensionen zu überprüfen.

7.4.5.3 Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit

Zur Ermittlung der Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit bietet sich die Analyse des Datensatzes mit einer **explorativen Faktorenanalyse** an.

Dafür wurde eine **Hauptkomponentenanalyse** (PCA) gewählt. Diese zählt eigentlich nicht zu den faktorenanalytischen Verfahren, hat sich aber als Standard innerhalb der Persönlichkeitspsychologischen Forschung etabliert und bewährt (vgl. z.B. MÜSKENS, 2001, S. 75). Darüber hinaus ist sie auch bei den Vorläuferstudien zur Persönlichkeit von Unternehmen verwendet worden (AAKER, 1997; DAVIES et al., 2001; SLAUGHTER et al., 2004) und wird für eine entsprechende Vergleichbarkeit der Ergebnisse deshalb auch hier gewählt.¹⁴⁶

Können die potenziellen Dimensionen in diesem neuen Datensatz mit einem anderen Verfahren (zuvor waren Clusteranalysen und Hauptachsenanalysen verwendet worden) repliziert werden, spricht das umso deutlicher für ihre Robustheit und dafür, dass es tatsächlich grundlegende Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit sind.

Als Rotationsverfahren der Komponenten bietet sich **Varimax** an. Hierbei handelt es sich um eine orthogonale Rotation, die keine Faktorkorrelationen zulässt. So kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei den extrahierten Komponenten tatsächlich um unabhängige Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit handelt. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Unabhängigkeit der Dimensionen bei der bisherigen Auswahl der potenziellen Dimensionen nicht im Mittelpunkt stand, ist dieser Schritt hier wichtig.

Interessant ist hier zunächst die Frage nach den **globalen Dimensionen** der Unternehmenspersönlichkeit. Dafür bietet sich die Extraktion von unabhängigen globalen Komponenten an.

Innerhalb dieser unabhängigen Komponenten kann dann wiederum nach unabhängigen **Facetten** bzw. Subkomponenten gesucht werden. Entsprechen diese den potenziellen Dimensionen, die in die Hauptuntersuchung eingegangen sind?

7.4.5.4 Globale Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit

Zur Erforschung der globalen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit wird eine varimaxrotierte Hauptkomponentenanalyse gewählt. Zunächst ist es dabei wichtig, die **Voraussetzungen** für eine Faktorenanalyse zu überprüfen.¹⁴⁷

- Wie bereits besprochen, ist ein wichtiger Punkt die Größe der Personenstichprobe. Die erforderliche Personenstichprobe ist jedoch ihrerseits wiederum abhängig von den Kommunalitäten der Items und dem Grad der Interkorrelation der Items. Als Faustregel können jedoch 100 Personen als ausreichend angesehen werden (vgl. BÜHNER, 2004, S. 157). Die Stichprobe kann deshalb mit 251 Personen als ausreichend angesehen werden.
- Mit 145 Variablen ist eine stabile Faktorenlösung anzunehmen (vgl. OSTENDORF, 1990, Kapitel 3; MÜSKENS, 2001, S. 75).



¹⁴⁶ Ziel der PCA ist die maximale Erklärung der Varianz der Daten aus einer minimal kleinen Anzahl von Variablen. Sie zielt damit eigentlich nicht auf das Auffinden latenter Variablen ab.

¹⁴⁷ Eigentlich zählt die Komponentenanalyse nicht zu den Faktorenanalysen, doch kann von vergleichbaren Voraussetzungen ausgegangen werden.

- Substantielle Korrelationen zwischen den Variablen sind eine wesentliche Voraussetzung für eine Faktorenanalyse. Werte des KMO ab ,60 können als akzeptabel eingestuft werden (vgl. BÜHNER, 2004, S. 180).¹⁴⁸ Mit ,77 wird dieses Kriterium hier erreicht.

Auch der *Bartlett's Test*, der die Nullhypothese überprüft, dass alle Variablen miteinander unkorreliert sind, ist höchst signifikant.¹⁴⁹

Tabelle 34: Voraussetzungen für eine Faktorenanalyse: Kennwerte

		Block I
KMO		,77
Bartlett's Test		,000
		N _{Pers.} = 251

- Ausreißerwerte können das Ergebnis einer Faktorenanalyse verzerren. Daher wurden im Zusammenhang mit den Itemkennwerten die Verteilungen der einzelnen Items nach Ausreißerwerten oder extremen Abweichungen inspiziert. Auffälligkeiten wurden in keinem Fall als ausreichend für die Transformation oder gar den Ausschluss einer Variable eingestuft.

Eine wichtige Frage ist die **Anzahl** der zu extrahierenden globalen Komponenten. Dabei fiel die Wahl auf sieben Komponenten. Die Kriterien waren:

- Inhaltliche Interpretierbarkeit und Plausibilität. Es macht keinen Sinn, Faktoren bzw. Komponenten zu extrahieren, die nicht interpretierbar sind.
- Der Umstand, dass bei dieser Lösung fünf Komponenten auftraten, die inhaltlich den *Big Five* der Persönlichkeit von Menschen zuzuordnen sind. Vor dem Hintergrund dieses hypothetischen Modells erscheinen insbesondere sich ergebende Vergleichsmöglichkeiten zwischen Unternehmen und Menschen relevant und sprechen für diese Lösung.
- Das Kriterium ‚Eigenwerte über eins‘ oder positive Abweichungen von Erklärungswerten bzw. Eigenwerten bei zufälligen normalverteilten Variablen wie nach der Parallelanalyse von HORN wird nicht angewendet. Das liegt insbesondere am Zweck der Komponentenanalyse (der Konzentration auf Globalfaktoren) und den Nachteilen dieser Verfahren.
- Teilweise unterstützt wird die Auswahl von sieben Komponenten durch den Scree-Test, wenn der Faktor nach dem Knick noch mitgezählt wird. Allerdings ist der Eigenwerteverlauf nicht sehr eindeutig und die Geister scheiden sich zudem, ob der Faktor nach dem Knick noch mitgezählt werden sollte (BÜHNER, 2004, Kapitel 5.6).

Im Folgenden sollen die Ergebnisse dargestellt werden. Obgleich es sich hier streng genommen um Komponenten handelt, wird wegen der Gebräuchlichkeit der Begriff ‚Globalfaktor‘ verwendet. Die sieben **Globalfaktoren** lassen sich folgendermaßen beschreiben:

¹⁴⁸ Das bereits für die einzelnen Items berechnete MSA hängt direkt mit dem KMO zusammen.

¹⁴⁹ Allerdings ist dieser Wert zudem von der Stichprobengröße abhängig.

- Ein erster Globalfaktor kann als **Leistungsfähigkeit** bezeichnet werden. Offenbar ist bei der Fremdbeurteilung von Unternehmen zunächst einmal deren Leistungsfähigkeit bedeutsam. Das ist auch plausibel, denn sowohl Kunden als auch Mitarbeiter und Investoren haben ein starkes Interesse am Erfolg und der Leistungskraft von Unternehmen.
Am besten beschrieben wird ein Globalfaktor durch die Dimensionen¹⁵⁰, die auf ihn laden. Die Dimension *Planung* liegt vollständig mit allen Items auf dem ersten Globalfaktor. Dasselbe gilt für die Adjektive der Dimension *Intelligenz* mit Ausnahme von *intellektuell*, das etwas stärker auf den Globalfaktor *Stil* lädt. Auch alle Items aus *Kompetenz* laden auf diesen Globalfaktor.
Disziplin lädt mit allen Adjektiven bis auf *ordnungsliebend* am höchsten auf den ersten Globalfaktor. Aber auch dieses Adjektiv lädt nur geringfügig höher auf den dritten Globalfaktor. Komplett mit allen Adjektiven lädt die Dimension *Motivation* auf diesen Globalfaktor. Gleiches gilt für die Dimension *Fleiß*.
- Der zweite Globalfaktor der Unternehmenspersönlichkeit kann als **Verträglichkeit** bezeichnet werden. Nach der *Leistungsfähigkeit* scheint dies der zweitwichtigste Bestandteil der Unternehmenspersönlichkeit zu sein. Offenbar fragen die Zielgruppen nach der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens als Nächstes danach, ob sich das Unternehmen ansonsten ordentlich verhält.
Potenzielle Subdimensionen der *Verträglichkeit* sind:
Die Dimension *Hochmut* liegt mit sämtlichen Adjektiven auf diesem Globalfaktor. Gleiches gilt für die Dimensionen *Gier* und *Unterdrückung*. Zudem liegt die Dimension *Impulsivität* auf diesem Globalfaktor. Das gilt nicht für die beiden neu in diese Dimension aufgenommenen Adjektive *angespannt* und *nervös*, die eher zum Globalfaktor *Selbstbewusstsein* gehören. Beide Adjektive haben auch die niedrigsten Trennschärfen in der Reliabilitätsanalyse.
- Der nächste Globalfaktor kann als **Dynamik** bezeichnet werden. Seine Dimensionen sind: *Risikobereitschaft* mit Ausnahme des Items *vorsichtig*, das auch in der Reliabilitätsanalyse sehr schlecht abschneidet. Eine zweite darauf ladende Dimension ist *Lebhaftigkeit*. Hier laden *begeisterungsfähig* und *aktiv* leicht höher auf anderen Globalfaktoren, aber dennoch ähnlich hoch auf diesem.
- Als vierter Globalfaktor der Unternehmenspersönlichkeit kann **Soziale Kompetenz** angeführt werden. Die Dimensionen *Freundlichkeit*, *Wärme* und *Kontaktfähigkeit* laden auf diesem Faktor. Das gilt nicht für den negativen Pol von *Kontaktfähigkeit* und einige Items laden zudem geringfügig höher auf anderen Globalfaktoren.
- Der fünfte Globalfaktor kann mit **Stil** bezeichnet werden. Sämtliche Adjektive der gleichnamigen Dimension laden auf diesem Globalfaktor.
- **Selbstbewusstsein** ist die Bezeichnung für den sechsten Globalfaktor. Sämtliche Adjektive der Dimension *Ängstlichkeit* laden darauf. Zudem haben sich noch einige andere Adjektive dort gesammelt.
- Alle Adjektive im siebten Globalfaktor entstammen der Dimension *Stabilität*. Deshalb erhält dieser Globalfaktor auch die Bezeichnung **Stabilität**.

Die folgende Tabelle zeigt einen Überblick der Globalfaktoren.

¹⁵⁰ Im Folgenden werden potenzielle Dimensionen mit ‚Dimensionen‘ bezeichnet. Zwar wurde zu diesem Zeitpunkt noch keine Unabhängigkeit überprüft, doch zeigen die Reliabilitätsanalysen, dass es sich um geschlossene Dimensionen handelt.

Tabelle 35: Globalfaktoren der Unternehmenspersönlichkeit

Komponente	
1	Leistungsfähigkeit
2	Verträglichkeit
3	Dynamik
4	Soziale Kompetenz
5	Stil
6	Selbstbewusstsein
7	Stabilität

Die Dimension *Verlässlichkeit* lässt sich nicht eindeutig einem Globalfaktor zuordnen. Sie liegt quer zu den Globalfaktoren zwischen *Leistungsfähigkeit* und *Verträglichkeit*. Das zeigt sich in Ladungen der Items auf beiden Globalfaktoren mit wechselseitigem Übergewicht. Diese Ergebnisse sind plausibel, denn für *Verlässlichkeit* ist natürlich einmal die Leistungsfähigkeit des Unternehmens wichtig, aber zum anderen auch die generelle Grundhaltung, die in der *Verträglichkeit* zum Ausdruck kommt.

Zwischen den Globalfaktoren *Dynamik* und *Leistungsfähigkeit* bewegt sich die Dimension *Innovation*. Ähnlich wie *Verlässlichkeit* ist sie nicht klar zuzuordnen. Auch das ist plausibel: So gehört zur *Innovation* einerseits die Leistungsfähigkeit mit Elementen wie Kompetenz, doch andererseits auch dynamische Elemente wie eben Risikobereitschaft.

Insgesamt machen die Globalfaktoren einen recht instabilen Eindruck. Das zeigt sich in den teilweise uneindeutigen Ladungen der Adjektive auf den Komponenten, den sehr unterschiedlichen Größen der Faktoren und ganz besonders in der inhaltlichen Heterogenität der Faktoren.

Ebenso zeigt ein Vergleich mit den Faktoren in den Sieben-Komponenten-Lösungen der Vorstudien, dass die Faktoren offenbar wenig stabil und sehr heterogen sind.

Die Globalfaktorenlösung ist damit als deutlich unterfaktoriert zu beurteilen. Das deckt sich mit den Erfahrungen aus der Persönlichkeitspsychologie, in der die *Big-Five* oder andere Globalfaktorenansätze zunehmend in die Kritik geraten und als deutlich unterfaktoriert angesehen werden (vgl. MÜSKENS, 2001, z.B. S. 79, S. 84 und S. 109). Auch dort zeigt sich, dass die Globalfaktoren oftmals durch Randüberlappungen sehr unterschiedlicher Konstrukte entstehen. Das führt ebenfalls zu instabilen und inhaltlich heterogenen Konstrukten.

Zusammenfassend hat die Globalfaktorenlösung damit eher heuristischen Wert für die weitere Analyse der tatsächlichen stabilen Basisdimensionen und einen theoretischen Wert, da sie die Vergleichbarkeit mit den menschlichen *Big-Five* ermöglicht. Soll ein solider Untergrund an stabilen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit gefunden werden, sind die Basisdimensionen im Rahmen der bereits angeführten potenziellen Dimensionen wesentlich viel versprechender. Hier ist von inhaltlicher Homogenität und damit auch größerer Stabilität auszugehen.

7.4.5.5 Basisdimensionen der Unternehmenspersönlichkeit

Da die potenziellen Dimensionen fast immer gänzlich in einem der unabhängigen Globalfaktoren liegen, soll eine explorative Faktorenanalyse Aufschluss über die

Unabhängigkeit der Dimensionen geben. Lassen sich die potenziellen Dimensionen tatsächlich als unabhängige Basisdimensionen replizieren? Welche müssen ausgemustert werden oder entstehen gar neue Facetten? Hier geht es also um die grundlegenden und stabilen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit, das Herzstück der Testkonstruktion.

Dafür wurde in jedem der Globalfaktoren erneut eine **Hauptkomponentenanalyse** durchgeführt. Dies erscheint zur Validierung sinnvoll, da die Basisdimensionen auch insbesondere in der Facettenanalysen ‚entdeckt‘ wurden.¹⁵¹

Als Rotationsverfahren wurde wieder **Varimax** gewählt, um unabhängige Komponenten zu bekommen.

Die Voraussetzungen für eine erneute Faktorenanalyse wurden in allen Globalfaktoren erfüllt. Jedoch wurde die potenzielle Dimension *Verlässlichkeit* dem zweiten Globalfaktor und die potenzielle Dimension *Innovation* dem dritten Globalfaktor zugeordnet, da sie nicht eindeutig auf nur einem der Globalfaktoren laden.

Zunächst wurde überprüft, ob sich tatsächlich unabhängige Dimensionen innerhalb der Globalfaktoren ergeben und deren Anzahl bestimmt. Anschließend wurden Items, die nicht eindeutig auf eine der Komponenten laden, entfernt, um die Struktur möglichst klar herauszuschälen. Zudem wurde die Anzahl der Items pro Komponente beschränkt. Die Richtgröße von vier Items wurde bereits mit Blick auf das geplante Testinstrument vorgenommen.

BORTZ (1999, S. 534) geht bei varimax-rotierten Faktoren ab vier Ladungen über ,60 von Interpretierbarkeit aus. Faktoren mit Ladungen unter ,40¹⁵² sollten dagegen bei Stichproben mit weniger als 300 Personen nicht interpretiert werden. Nach diesem Kriterium und inhaltlicher Plausibilität sollen die Komponenten bewertet werden. Mitunter sind in den Komponenten - aus ökonomischen Gründen für das geplante Instrument - allerdings nur drei Variablen enthalten. Hier sind daher noch höhere Ladungen zu fordern.

Im Folgenden ist jeweils die endgültige Struktur der Komponenten mit den ausgewählten Adjektiven dargestellt.

Zunächst richtet sich das Interesse auf den ersten der Globalfaktoren. Insgesamt sechs unabhängige Komponenten bilden die Facetten des Globalfaktors **Leistungsfähigkeit**. Diese sind bereits als potenzielle Dimensionen in die Hauptuntersuchung eingegangen und zeigen sich hier in der Tat als eigenständige Komponenten. Daher können sie als selbständige Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit angesehen werden.

¹⁵¹ In einer direkt durchgeführten Extraktion von mehreren Komponenten lassen sich die Basisdimensionen nicht alle gleichzeitig darstellen. Einige Komponenten sind noch nicht in die Basisdimensionen ausdifferenziert, während andere bereits in inhaltlich nicht mehr unterschiedliche Komponenten zerfallen.

¹⁵² Dennoch werden hier weiterhin nach den Kriterien von KLINE (1997) Ladungen über ,3 angezeigt.

Tabelle 36: Facetten des ersten Globalfaktors: *Leistungsfähigkeit*

	Adjektiv	Komponente					
		1	2	3	4	5	6
Planung	voraussehend	,805			,306		
	x ¹⁵³	,788					
	x	,738	,304				
	x	,616		,330			
Motivation	ehrgeizig		,764				
	x		,734				
	x		,728				
	x		,697				
Disziplin	ordnungsliebend			,832			
	x			,753			
	x			,728			
	x			,705			
Kompetenz	sachverständig				,768	,342	
	x				,765		
	x		,313		,717		
Intelligenz	intellektuell					,774	
	x		,349		,345	,678	
	x					,669	
	x					,570	,405
Fleiß	emsig						,826
	x	,444	,344		,312		,566
	x	,303	,308		,383		,540

- Die erste Komponente entspricht der Dimension *Planung*. Sie verfügt über vier Items, die hoch auf ihr laden (über ,6). Bedeutsame Ladungen auf anderen Komponenten sind kaum vorhanden und nur knapp über ,3.
- *Motivation* ist die zweite Komponente und entspricht der gleichnamigen Dimension. Auch diese verfügt über vier Adjektive mit hohen Ladungen. Es bestehen keine hohen Ladungen auf anderen Komponenten.
- Gleiches gilt für die nächste Komponente, die der Dimension *Disziplin* entspricht.

¹⁵³ Zum Schutz des C-PI kann hier leider nur jeweils ein Adjektiv angegeben werden. Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte den Autor.

- Die nächste Komponente entspricht der Dimension *Kompetenz*. Sie verfügt über drei hoch ladende Adjektive (über ,70) mit niedrigen Ladungen auf den übrigen Komponenten.
- Als fünfte Komponente steht die Dimension *Intelligenz*. Sie verfügt über drei hoch ladende Adjektive mit guten Fremdtrennschärfen. Ein weiteres der Items hat eine niedrigere Ladung (mit ,57 knapp unter ,60) und lädt zudem auf der nächsten Komponente. Über eine Entfernung des Items könnte nachgedacht werden.
- Schwächste und undeutlichste Komponente ist *Fleiß*. Ihre drei Items laden mitunter auch auf anderen Komponenten. Obwohl sie den strengen statistischen Kriterien nicht genügt, wird sie beibehalten, da sie sich in der Analyse des ersten Globalfaktors als eigenständige Komponente zeigt und zunächst ihr Nutzen in der Anwendung überprüft werden soll.

Beim Globalfaktor *Verträglichkeit* zeigen sich insgesamt fünf Facetten.

Tabelle 37: Facetten des zweiten Globalfaktors: *Verträglichkeit*

	Adjektiv	Komponente				
		1	2	3	4	5
Verlässlichkeit	vertrauenswürdig	,823				
	x	,794				
	x	,769				
	x	,735				
Hochmut	großspurig		,779			
	x		,741			
	x		,729	,344		
	x	-,325	,698			
Gier	berechnend			,729		
	x		,365	,702		
	x		,381	,674		
	x	-,329	,345	,600		
Unterdrückung	tyrannisch			,303	,774	
	x				,740	
	x	-,336	,369		,709	
Impulsivität	ungehemmt					,799
	x					,679
	x		,386		,320	,628
	x	-,383			,328	,610

- Eine erste Komponente bildet die Dimension *Verlässlichkeit*. Vier Items laden hoch auf dieser Dimension und nur sehr gering auf anderen Komponenten.

- Vergleichbares gilt für die nächste Komponente, die der Dimension *Hochmut* entspricht. Hier laden jedoch zwei Adjektive niedrig auf andere Komponenten.
- *Gier* ist die nächste Komponente. Auch diese verfügt über vier Adjektive mit hohen Ladungen auf ihr selbst. Ladungen auf anderen Komponenten fallen gering aus.
- Als *Unterdrückung* kann die nächste Komponente bezeichnet werden. Drei Adjektive laden hoch auf ihr (jeweils über ,70) und nur niedrig auf anderen Komponenten.
- *Impulsivität* ist die letzte der Komponenten aus diesem Globalfaktor. Vier Adjektive laden hoch auf dieser und niedrig auf den anderen Komponenten.

Auch der dritte Globalfaktor, *Dynamik*, setzt sich aus mehreren unabhängigen Komponenten zusammen.

Tabelle 38: Facetten des dritten Globalfaktors: *Dynamik*

	Adjektiv	Komponente		
		1	2	3
Innovation	innovativ	,860		
	x	,847		
	x	,828	,316	
	x	,827		
Lebhaftigkeit	emotional		,784	
	x		,775	
	x		,734	
	x		,639	
Risikobereitschaft	waghalsig			,896
	x	,392		,705
	x	,305	,426	,607

- Mit vier sehr hoch ladenden Adjektiven kann die erste Komponente als *Innovation* bezeichnet werden. Die Adjektive dieser Dimension laden nur sehr gering auf anderen Komponenten.
- *Lebhaftigkeit* besteht als zweite Komponente aus vier Adjektiven. Diese laden ebenfalls nur sehr gering auf anderen Komponenten.
- Als letzte Dimension verfügt *Risikobereitschaft* über drei hoch ladende Adjektive. Die Ladungen auf anderen Komponenten sind vertretbar.

Soziale Kompetenz, der vierte Globalfaktor, setzt sich aus drei Komponenten zusammen.

Tabelle 39: Facetten des vierten Globalfaktors: *Soziale Kompetenz*

	Adjektiv	Komponente		
		1	2	3
Freundlichkeit	höflich	,782		,407
	x	,758		
	x	,736		
	x	,713		,508
Wärme	sanft		,802	
	x		,796	
	x	,398	,692	
	x	,494	,683	
Kontaktfähigkeit	kontaktfreudig	,315		,787
	x		,374	,743
	x			,693

- *Freundlichkeit*, die erste Komponente, besteht aus vier hochladenden Adjektiven. Das letzte davon lädt jedoch mit ,51 auf der Dimension *Kontaktfähigkeit*.
- *Wärme* folgt als nächste Komponente. Vier Adjektive laden hoch auf dieser Komponente. Das schwächste lädt ebenso auf die Komponente *Freundlichkeit*, dies erscheint aber noch tolerierbar.
- *Kontaktfähigkeit* ist die letzte Komponente und verfügt über drei hoch ladende Adjektive. Die Ladungen der Adjektive auf anderen Komponenten fallen gering aus. Auch hier kann die Komponente wegen der hohen Ladungen und inhaltlichen Plausibilität interpretiert werden.

Der fünfte Globalfaktor, *Stil*, besitzt nur eine inhaltliche Komponente. Die vier besten Items (Faktorladungen) wurden für das Testinstrument ausgewählt. Eine zweite klare und inhaltlich interpretierbare Komponente kann nicht durch die übrigen Items gebildet werden.

Der sechste Globalfaktor, *Selbstbewusstsein*, setzt sich aus zwei Komponenten zusammen.

- Die erste davon ist neu und war noch nicht in den potenziellen Dimensionen enthalten. Der inhaltliche Bedeutungsgehalt kann als *Scheu* bezeichnet werden.
- Als zweite Komponente tritt *Ängstlichkeit* auf. Drei Adjektive laden hoch (jeweils über ,70) auf dieser Komponente und niedrig auf der anderen Komponente. Ein Adjektiv ist mit ,57 etwas unter ,60. Das wird allerdings durch die die Ladungen der ersten drei Adjektive kompensiert. Zudem besteht keinerlei nennenswerte Ladung auf der anderen Komponente.

Tabelle 40: Facetten des sechsten Globalfaktors: *Selbstbewusstsein*

	Adjektiv	Komponente	
		1	2
Scheu	mundfaul	,735	
	x	,734	
	x	,725	
	x	,627	
Ängstlichkeit	eingeschüchtert		,774
	x		,737
	x		,707
	x		,570

Der siebte Globalfaktor *Stabilität* verfügt ebenso wie der Globalfaktor *Stil* über lediglich eine inhaltliche Komponente, die sich nicht weiter ausdifferenziert. Hier wurden die fünf am besten geeigneten Adjektive (Faktorladungen) für das Testinstrument ausgewählt.

Zusammenfassend treten also 21 Basisdimensionen der Unternehmenspersönlichkeit auf. Diese bilden innerhalb der unabhängigen Globalfaktoren unabhängige Komponenten. Daher kann von einer weitestgehenden Unabhängigkeit¹⁵⁴ der Dimensionen ausgegangen werden.¹⁵⁵ Fast alle 20 potenziellen Dimensionen lassen sich hier als selbständige Komponenten innerhalb der Globalfaktoren replizieren. Dazu tritt eine neue auf, die als *Scheu* bezeichnet wird. Lediglich bei der Dimension Fleiß stellt sich die Frage, ob sie inhaltlich interpretiert werden sollte.

Diese Ergebnisse beantworten auch die zwei zentralen Grundannahmen innerhalb der Arbeit:

¹⁵⁴ Unabhängige Komponenten innerhalb unabhängiger Globalfaktoren können durchaus mit den unabhängigen Komponenten innerhalb anderer unabhängiger Globalfaktoren korrelieren. Das liegt daran, dass Adjektive nie vollständig auf nur einer Komponente bzw. nur einem Globalfaktor laden. Doch ist bei hohen Ladungen auf den jeweiligen Komponenten von geringen Interkorrelationen auszugehen.

¹⁵⁵ Das zeigt sich auch in einer (hier aus Platzgründen nicht dargestellten) Analyse der Eigen- und Fremdtrennschärfen.

1. Zunächst verdeutlichen die zahlreichen klaren und relativ unabhängigen Dimensionen, dass tatsächlich von einer Unternehmenspersönlichkeit im Bereich der Dispositionen auszugehen ist.
Das zeigt sich auch an den hohen Cronbach- α -Werten, die bereits dargestellt wurden. Zudem ist dieses Ergebnis relativ konsistent mit den anderen Studien zur Persönlichkeit von Unternehmen.
Damit kann **Grundannahme 1** („In der Einstellung zu verschiedenen Unternehmen finden sich gemeinsame Basisdimensionen aus dem Bereich der Dispositionen.“) **bestätigt** werden.
Sämtliche Dimensionen bilden sich mit Adjektiven aus dem Bereich der Dispositionen. Somit kann auch **Grundannahme 2** „Die Unternehmenspersönlichkeit lässt sich durch Adjektive aus dem Bereich der Dispositionen erheben.“ **bestätigt** werden.
2. Darüber hinaus zeigt sich auch, welches die Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit sind: Eine differenzierte Struktur wird deutlich. Diese detaillierte Struktur erlaubt eine präzise Erhebung in der Anwendung und zudem die Überprüfung weiterer Fragestellungen.

Im Weiteren soll daher kurz die Struktur der Unternehmenspersönlichkeit dargestellt werden.

7.4.5.6 Struktur der Unternehmenspersönlichkeit

Nachdem die Globalfaktoren und Basisdimensionen der Unternehmenspersönlichkeit bekannt sind, kann die Struktur der Unternehmenspersönlichkeit dargestellt werden.

Tabelle 41: Struktur der Unternehmenspersönlichkeit
(Itemzahl in Klammern)

Globaldimension	Basisdimension (Itemzahl)
Leistungsfähigkeit	Planung (4)
	Motivation (4)
	Disziplin (4)
	Kompetenz (3)
	Intelligenz (4)
	Fleiß (3)
Verträglichkeit	Verlässlichkeit (4)
	Hochmut (4)
	Gier (4)
	Unterdrückung (3)
	Impulsivität (4)
Dynamik	Innovation (4)
	Lebhaftigkeit (4)
	Risikobereitschaft (3)
Soziale Kompetenz	Freundlichkeit (4)
	Wärme (4)
	Kontaktfähigkeit (3)
Stil (4)	-
Selbstbewusstsein	Scheu (4)
	Ängstlichkeit (4)
Stabilität (5)	-

Von den sieben Globaldimensionen spalten sich fünf in untereinander heterogene Facetten auf. Der Fokus wird daher im Folgenden auf die Basisdimensionen gerichtet. Dazu werden auch Globalfaktoren mit homogenem Inhalt gezählt.

Zunächst soll aber die Beziehung zur menschlichen Persönlichkeit behandelt werden.

7.4.5.7 Beziehung zur menschlichen Persönlichkeit

Interessant ist die Beziehung der Globalfaktoren zu der bei der Persönlichkeit von Menschen entdeckten Struktur.

Letztendlich werden sowohl Unternehmen, als auch Menschen als handelnde Subjekte betrachtet. Dabei existieren für beide soziale Stereotype (siehe dazu Kapitel

5.3 Sozialpsychologie als theoretische Basis, ab Seite 62). Dazu kommt, dass Persönlichkeitstests meist über Selbst- oder Fremdbeurteilungen konstruiert werden, also selbst aus dem Bereich der Einstellungen kommen (siehe dazu ab Seite 66, Kapitel

5.4 Persönlichkeitspsychologie als methodische Quelle). Daher kann von einer zumindest hohen Übereinstimmung beider Persönlichkeitsstrukturen ausgegangen werden. Vor diesem Hintergrund wird Hypothese 1 formuliert.

Tabelle 42: Hypothese 1

Bezeichnung	Formulierung
Hypothese 1:	Die Struktur der Unternehmenspersönlichkeit entspricht der menschlichen Persönlichkeit.

Schwierig ist dabei vor allem, dass in den großen internationalen Faktorisierungen zur menschlichen Persönlichkeit sehr unterschiedliche Faktoren gefunden wurden. Übereinstimmungskoeffizienten zwischen gleichnamigen Faktoren aus verschiedenen Sprachen sind in ca. 70 Prozent der Fälle nicht zufriedenstellend (MÜSKENS, 2001, Kapitel 3.2). Benennungen erfolgen offensichtlich meist aus dem Bauch heraus und sind daher wenig aussagekräftig für den tatsächlichen Inhalt der Konstrukte.

Trotz dieser Unklarheiten und Schwierigkeiten soll hier kurz ein Versuch des Vergleichs der **Big-Five** mit den Faktoren der Unternehmenspersönlichkeit unternommen werden. Dabei lassen sich fünf der Globalfaktoren den entsprechenden Gegenstücken beim Menschen zuordnen.

Leistungsfähigkeit steht mit Inhalten wie Planung, Disziplin und Fleiß dem Faktor *Gewissenhaftigkeit* beim Menschen nahe. *Verträglichkeit* kann dem gleichnamigen Faktor beim Menschen zugeordnet werden. *Dynamik* lässt sich, wegen der Inhalte im Bereich von Innovation, Lebhaftigkeit und Risikobereitschaft, dem Faktor *Offenheit für Erfahrungen* zuordnen. *Soziale Kompetenz* (mit Kontaktfähigkeit und Freundlichkeit) steht dem Faktor *Extraversion* nahe. Schließlich kann *Selbstbewusstsein* (als Gegenpol von Inhalten im Bereich von Ängstlichkeit und Scheu) dem Faktor *Neurotizismus* zugeordnet werden.

Tabelle 43: Globalfaktoren bei der Persönlichkeit von Menschen und Unternehmen

Mensch	Unternehmen
Neurotizismus	Selbstbewusstsein
Extraversion	Soziale Kompetenz
Offenheit für Erfahrung	Dynamik
Verträglichkeit	Verträglichkeit
Gewissenhaftigkeit	Leistungsfähigkeit

Interessanterweise ist die Reihenfolge der Komponenten - und damit die Bedeutung zur Erklärung von Varianz in der Persönlichkeit - bei der Unternehmenspersönlichkeit umgekehrt wie bei den *Big-Five* von Menschen, wie sie z.B. im NEO-Modell dargestellt werden (vgl. MCCRAE & COSTA, 1987).

Unklar ist, ob das an der Beurteilung von Personen versus Unternehmen liegt oder am Umstand, dass Personen sich bei der Konstruktion von Persönlichkeitstests und den großen Faktorisierungen so gut wie immer selbst beurteilen, bei den Unternehmen aber eine Fremdbeurteilung stattfindet. Zudem unterscheidet sich die Reihenfolge der Persönlichkeitsfaktoren bei Menschen auch in verschiedenen internationalen Studien (vgl. z.B. MÜSKENS, 2001, Kapitel 2). Diese Frage ist daher in weiteren Untersuchungen zu klären. Dabei ist eine der größten Herausforderungen erst einmal die Inhalte der Globalfaktoren bei Menschen und ihre Reihenfolge (bzw. Bedeutung) entsprechend eindeutig herauszufinden.

Noch interessanter als der Vergleich mit den *Big-Five* ist ein Vergleich der Unternehmenspersönlichkeit mit den in den **internationalen Faktorisierungen** entdeckten Dimensionen der menschlichen Persönlichkeit. Dabei lassen sich die relevanten Dimensionen der menschlichen Persönlichkeit meist sehr direkt Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit zuordnen. Hierbei erleichtert insbesondere ein Blick auf die relevanten Adjektive die Zuordnung (vgl. Tabelle 44).

So können die Dimensionen *Gewissenhaftigkeit* und *Disziplin*, *Intelligenz* und *Intelligenz*, *Warmherzigkeit* und *Wärme*, *Impulsivität* und *Impulsivität*, *Verlässlichkeit* und *Verlässlichkeit*, *Verträglichkeit* und *Freundlichkeit*, *Ängstlichkeit* und *Ängstlichkeit*, *Kreativität* und *Innovation*, *Hochmut* und *Hochmut* sowie *Risikobereitschaft* und *Risikobereitschaft* schon alleine aufgrund der zugehörigen Adjektive recht deutlich eins zu eins zugeordnet werden.

Extraversion lässt sich der potenziellen Dimension *Kontaktfähigkeit* zuordnen, die sich in der Komponentenanalyse in die Basisdimensionen *Kontaktfähigkeit* und *Scheu* aufspaltet.

Tabelle 44: Dimensionen der Persönlichkeit von Menschen und Unternehmen;
Unter Einbezug einer Metaauswertung erweitert nach MÜSKENS (2001, Kapitel 3.3.7)

Dimension Mensch	Adjektive	Dimension Unternehmen
Extraversion	extravertiert, gesprächig vs. ruhig, zurückhaltend, schüchtern, still	Kontaktfähigkeit / Scheu
Gewissenhaftigkeit	sorgfältig, ordentlich, genau	Disziplin
Intelligenz	intelligent, klug, gebildet	Intelligenz
Warmherzigkeit	romantisch, leidenschaftlich, emotional, warm	Wärme
Impulsivität	reizbar, jähzornig, aggressiv, cholerisch vs. friedlich, geduldig	Impulsivität
Verlässlichkeit	ehrlich, verlässlich, aufrichtig vs. heuchlerisch, lügnerrisch, unehrlich	Verlässlichkeit
Verträglichkeit	hilfsbereit, höflich, freundlich, verträglich	Freundlichkeit
Ängstlichkeit	ängstlich, unsicher vs. stark, selbstsicher	Ängstlichkeit
Stabilität	stabil, unempfindlich vs. verletzlich, empfindlich	Stabilität
Kreativität	kreativ vs. phantasielos	Innovation

Dimension Mensch	Adjektive	Dimension Unternehmen
Hochmut ¹⁵⁶	eitel, arrogant	Hochmut
Risikobereitschaft ¹⁵⁷	tatkräftig, risikofreudig, wettbewerbsorientiert	Risikobereitschaft

Von den übrigen acht in der Unternehmenspersönlichkeit entdeckten Dimensionen sind auch etliche bei der menschlichen Persönlichkeit entdeckt worden.

So sind *Lebhaftigkeit* und *Unterdrückung* (in Form von *Dominanz*) etwa im 16 PF-R (SCHNEEWIND & GRAF, 1998) enthalten. *Kompetenz*, *Gier* (in Form von *Altruismus*), *Motivation* (als *Leistungsstreben*) und *Fleiß* (als *Selbstdisziplin*) beinhaltet der NEO-PI-R (COSTA & MCCRAE, 1992). *Planung* findet dort in der *Besonnenheit* eine inhaltlich zumindest ähnliche Dimension.

Lediglich die Dimension *Stil* lässt sich nicht so leicht Dimensionen aus menschlichen Persönlichkeitstests zuordnen¹⁵⁸. Doch kann zumindest ein Teil davon, die Empfindsamkeit für Kunst, der Dimension *Empfindsamkeit* des 16 PF-R zugeordnet werden.

Vor diesem Hintergrund kann **resümiert** werden, dass die Unterschiede der Unternehmenspersönlichkeit zu den Studien zur menschlichen Persönlichkeit zumindest nicht größer sind als die zwischen verschiedenen Studien zur menschlichen Persönlichkeit.

Auch hier zeigt sich, dass die Entscheidung über die hier relevanten wissenschaftlichen Hypothesen komplex ist und nicht anhand einzelner Kennwerte aus einzelnen Studien erfolgen kann. Ein Vergleich mehrerer Studien zur menschlichen Persönlichkeit und zur Persönlichkeit von Unternehmen **spricht eher für Hypothese 1** („Die Struktur der Unternehmenspersönlichkeit entspricht der menschlichen Persönlichkeit.“). Zumindest überlappen sich die Dimensionen, wenn auch die Gewichtung unterschiedlich sein mag. Doch reichen die Daten für eine endgültige Entscheidung nicht aus.

Damit ist allerdings eine weitere zentrale Fragestellung dieser Arbeit beantwortet: Offenbar ist der Überlappungsbereich zwischen menschlicher Persönlichkeit und der Persönlichkeit von Unternehmen zumindest sehr groß. Dies eröffnet interessante Forschungsmöglichkeiten. Zu denken ist hier etwa an die Passung zwischen menschlicher Persönlichkeit und Unternehmenspersönlichkeit sowie ihre Auswirkungen auf die Attraktivität der Organisation für potenzielle Mitarbeiter, die Identifikation der vorhandenen Mitarbeiter mit der Organisation oder Wirkungen auf Kunden. Diese Fragestellungen können in zukünftigen Untersuchungen Beachtung finden.

¹⁵⁶ Nach Ergebnissen von SZIRMAK und DE RAAD (1994).

¹⁵⁷ Nach Ergebnissen von ANDRESEN (2000).

¹⁵⁸ Diese Dimension setzt sich auch vollständig aus Adjektiven zusammen, die aus bereits vorhandenen Instrumenten stammen. Eine Zuordnung zu den Dispositionen ist grenzwertig, da einige Aspekte auch der äußeren Erscheinung zugeordnet werden können.

7.4.5.8 Beziehung zu den Ergebnissen anderer Studien

Neben der Beziehung zur Persönlichkeit von Menschen stellt sich auch die Frage nach der Beziehung zu den Ergebnissen verwandter Studien wie der Konstruktion der CPS von DAVIES et al. (2001) und der OPS von SLAUGHTER et al. (2004).

Dafür ist es hilfreich, sich die Items der Skalen anzusehen. Als Erstes soll die CPS betrachtet werden (vgl. Tabelle 11 auf Seite 94 dazu).

- Bei der CPS lässt sich die Facette *Warmth* gut der Dimension *Freundlichkeit* zuordnen.
- *Empathy* könnte im Bereich von *Wärme* eingeordnet werden, jedoch fehlen die deutlichen Beziehungen zwischen den Items.
- *Integrity* kann der Dimension *Verlässlichkeit* zugeordnet werden.
- *Modernity* und *Adventure* können mit *Innovation* in Zusammenhang gebracht werden.
- *Boldness* geht stark in die Richtung von *Risikobereitschaft*.
- *Conscientiousness* geht in die Richtung von *Disziplin* lässt sich aber von den Adjektiven her nicht direkt zuordnen und ist zudem mit *Verlässlichkeit* verwandt.
- *Drive* kann am besten der Dimension *Motivation* zugeordnet werden.
- *Technocracy* ist keine Dimension aus dem Bereich von Charakter und Temperament und kann deswegen nicht als Persönlichkeitsdimension im engeren Sinne eingestuft und zugeordnet werden.
- *Egotism* kann am besten zu *Gier* geordnet werden, enthält aber auch Elemente der Dimension *Hochmut*, die auf dem gleichen Globalfaktor (*Verträglichkeit*) lädt.
- *Dominance* kann am besten mit der Dimension *Unterdrückung* in Zusammenhang gebracht werden.
- Die Facetten des Globalfaktors *Chic* können am besten der Dimension *Stil* zugeordnet werden. Allerdings sind sie teilweise nicht dem Bereich von Charakter und Temperament zuzuordnen, sondern wenden sich stark äußeren Merkmalen oder evaluativen Inhalten zu.
Die Facetten könnten ein Hinweis darauf sein, dass sich die Dimension noch in Subkomponenten ausfächern ließe. In der hier vorgenommenen Untersuchung findet sich das jedoch nicht bestätigt. Eventuell wäre die Itemzahl dieser Dimension zu erhöhen, um Subkomponenten zu entdecken.
- Die Skala *Informality* lässt sich nicht zuordnen. Doch sie ist eher auf das äußere Erscheinungsbild als auf Charakter und Temperament bezogen.
- Die Skala *Machismo* lässt sich recht gut der Dimension *Stabilität* zuordnen.

Alles in allem lassen sich beinahe sämtliche Skalen der CPS auch in den Dimensionen der Hauptstudie entdecken. Allerdings sind die Akzentuierungen mitunter verschieden. Nicht zugeordnet werden können, Dimensionen die Aspekte abseits von Charakter und Temperament beinhalten wie *Technocracy* und *Informality*.

Nach der CPS soll die OPS betrachtet werden (Tabelle 12: *Die Struktur der OPS* auf Seite 102 hilft bei der Orientierung).

- Die erste Skala der OPS, *Boy Scout*, kann recht gut der Dimension *Freundlichkeit* zugeordnet werden. Das wird insbesondere bei einem Vergleich mit den in die Hauptuntersuchung eingegangenen Adjektiven deutlich.
- Als zweite Skala lässt sich *Innovativeness* inhaltlich der Dimension *Innovation* zuordnen.
- *Dominance* kann am ehesten der Dimension *Lebhaftigkeit* zugeordnet werden.
- *Thrift* ist keine Dimension im Bereich von Charakter und Temperament und damit keine Persönlichkeitsdimension im engeren Sinne. Entsprechend ist eine Zuordnung zu einer der Dimensionen in der Hauptuntersuchung nicht möglich.
- *Style* ließe sich zwar von der begrifflichen Bezeichnung der Dimension *Stil* zuordnen. Jedoch geht der Bedeutungsgehalt hier sehr in das Äußere Modische und weniger in die Charakter- und Temperamenteigenschaften.

Zusammenfassend zeigt sich eine deutliche Beziehung der in der Hauptuntersuchung entdeckten Dimensionen zu den vorhandenen Instrumenten.

Sehr grob und rudimentär wirkt die OPS von SLAUGHTER et al. (2004). Vier ihrer fünf Dimensionen spiegeln sich auch in jeweils einer der 21 Dimensionen in der Hauptuntersuchung wieder. Eine kann nicht dem Bereich Charakter und Temperament zugeordnet werden. Daher ist Plausibel, dass sie hier nicht zuordenbar ist.

Wesentlich differenzierter ist die Studie von DAVIES et al. (2001). Vierzehn ihrer sechzehn Skalen lassen sich Dimensionen aus der Hauptuntersuchung zuordnen. Die übrigen zwei sind wiederum nicht dem Bereich Charakter und Temperament zuzuordnen. Das spricht für die Validität sowohl der CPS, wie auch der hier unabhängig und mit großen Unterschieden bei Methoden, Itempool und Personen durchgeführten Studie.

Insgesamt wird die Konstruktvalidität der durchgeführten Untersuchung durch diesen Vergleich mit vorhandenen Studien bestätigt. Allerdings können die in der Neuen Studie erhaltenen Ergebnisse als noch differenzierter und mehr auf den Bereich von Charakter und Temperament bezogen beurteilt werden.

Ein entscheidendes Kriterium für den Sinn der Testkonstruktion ist die globale Gültigkeit der Unternehmenspersönlichkeit bei verschiedenen Stakeholdergruppen. Diese wichtige Frage soll daher nachfolgend geklärt werden.

7.4.5.9 Globalität der Unternehmenspersönlichkeit

Soll ein globales Messinstrument konstruiert werden, das für verschiedenste Unternehmen und Stakeholdergruppen geeignet ist, dann ist eine Frage besonders zentral: Nehmen verschiedene Stakeholder die Unternehmen wirklich auf vergleichbaren Dimensionen wahr? Ist die Unternehmenspersönlichkeit also tatsächlich global?

Theoretisch ist anzunehmen, dass, ähnlich wie bei Menschen, gleiche Persönlichkeitsdimensionen in der Perspektive unterschiedlicher Beurteiler zu finden sind. Entsprechend lautet Hypothese 2:

Tabelle 45: Hypothese 2

Bezeichnung	Formulierung
Hypothese 2:	In der Einstellung verschiedener Stakeholdergruppen - speziell bei Kunden und Mitarbeitern - tritt die Unternehmenspersönlichkeit in der gleichen Struktur auf.

So berichten DAVIES et al. (2003, S. 150) von identischen Faktoren der Unternehmenspersönlichkeit bei Kunden und Mitarbeitern sowie bei Männern und Frauen. Lassen sich die Ergebnisse hier - mit einem Itempool aus dem Bereich der Dispositionen - replizieren?

Zur Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll, zu überprüfen, ob die Basisdimensionen der Unternehmenspersönlichkeit tatsächlich bei verschiedenen Stakeholdergruppen auftreten.

Eine konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) ist hier wegen der fehlenden Voraussetzungen wenig sinnvoll. So sollten Stichprobengröße und Variablenzahl ein Verhältnis von mindestens fünf zu eins haben (vgl. KLINE, 1998, S. 112). Mit 77 Mitarbeitern wird das Ziel von 400 bis 800 Personen weit unterschritten. Dazu kommt, dass die von den Methoden Maximum-Likelihood und Generalized Least Squares vorausgesetzte multivariate Normalverteilung nicht zutrifft.¹⁵⁹ Die Methode Asymptotically Distribution-Free verlangt nach noch größeren Stichprobengrößen und ist nur für wenig komplexe Modelle geeignet (vg. z.B. BÜHNER, 2004, Kapitel 6).

Dagegen sind jeweils bei den einzelnen Stakeholdergruppen sehr wohl explorative Faktorenanalysen möglich. Dieses Verfahren verlangt nicht nach den hohen Stichprobengrößen und ist zudem sensibler als die CFA (vgl. BÜHNER, 2004, z.B. S. 207). Daher ist ausreichend Substanz bei den Stakeholdergruppen Kunden und Mitarbeitern vorhanden.

Eine Überprüfung auf Ebene der Globalfaktoren ist hier wenig sinnvoll, denn diese können als recht instabile Konstrukte mit sehr heterogenem Inhalt aufgefasst werden.¹⁶⁰ Daher erfolgt ein Vergleich auf der Ebene der Basisdimensionen. Im Folgen-

¹⁵⁹ Schon für die einzelnen Variablen ist nicht von Normalverteilung auszugehen. Dennoch bewegen sich die Daten bei den univariaten Normalverteilungen in den von WEST, FINCH und CURRAN (1995) vorgeschlagenen Grenzen mit einer Schiefe mit kleinerem Betrag als zwei und einem Exzess kleiner als sieben. Für die möglichen Linearkombinationen sämtlicher Adjektive kann erst recht keine Normalverteilung angenommen werden.

¹⁶⁰ Eine interessehalber dennoch vorgenommene Überprüfung zeigt eine starke Übereinstimmung der Globalfaktorenstruktur der Mitarbeiter mit der des Gesamtdatensatzes. Die Struktur der Kunden weicht allerdings von dieser teilweise ab. Dabei zeigt sich, dass die Abweichungen durch Ver-

den werden dafür die Globalfaktoren erneut einer Komponentenanalyse unterzogen, doch diesmal getrennt nach Kunden und Mitarbeitern.

Insbesondere ist zu klären, ob sich die Basisdimensionen bei beiden Stakeholdergruppen replizieren lassen oder unterschiedliche Wahrnehmungen vorherrschen.

Zunächst wird der erste Globalfaktor betrachtet. Die Dimensionen *Intelligenz*, *Planung*, *Motivation*, *Disziplin* und *Kompetenz* zeigen sich deutlich bei beiden Stakeholdergruppen. Lediglich bei den Items *intellektuell* und *planvoll* gibt es kleine Abweichungen. Die Dimension *Fleiß* kommt bei beiden Stakeholdergruppen nicht zum Tragen. Doch ist diese schon beim Gesamtdatensatz nicht sonderlich deutlich.¹⁶¹

Unterschiede zwischen den Stakeholdergruppen sind offenbar eher auf den hier vorliegenden geringeren Umfang der Stichproben als auf die Stakeholderperspektive zurückzuführen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Übereinstimmung bei der Einstellung zur Unternehmenspersönlichkeit zwischen Kunden und Mitarbeitern sehr groß ist. Unterschiede ergeben sich in erster Linie nur bei einzelnen Adjektiven oder Dimensionen, die auch im Gesamtdatensatz nicht allzu klar auftreten. Größere Abweichungen zeigen sich nur bei den Dimensionen *Scheu*, *Ängstlichkeit* und *Gier*. Die Dimension *Fleiß* lässt sich in keiner der Stakeholdergruppen replizieren. Alle übrigen 17 Dimensionen lassen sich in beiden Stakeholdergruppen replizieren.

Zudem erscheinen die geringen Unterschiede zwischen Mitarbeitern und Kunden nicht größer als zwischen diesen Stakeholdergruppen und dem Gesamtdatensatz.

Somit kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter und Kunden die Persönlichkeit von Unternehmen weitestgehend auf den gleichen Basisdimensionen beurteilen.

Hypothese 2 kann daher zumindest für den Bereich von Kunden und Mitarbeitern **angenommen** werden. Damit ist ein globales Messinstrument zumindest für diese Stakeholdergruppen gerechtfertigt.

Für die Frage nach der Generalisierbarkeit auf andere Stakeholdergruppen wie die allgemeine Öffentlichkeit, Investoren oder Geschäftspartner fehlt die Substanz an befragten Personen. Doch kann nach der starken Übereinstimmung zwischen Mitarbeitern und Kunden auch hier eine positive Prognose gewagt werden. Eine Überprüfung des zu konstruierenden Instrumentes in der Praxis wird diese Frage zudem weiter erhellen.

Damit ist die zentrale Frage, ob die Unternehmenspersönlichkeit global über verschiedene Stakeholder hinweg existiert, zumindest für Mitarbeiter und Kunden positiv beantwortet. Es schließt sich daher die Frage nach der effizienten Messung der Unternehmenspersönlichkeit an.

Insgesamt steht dem Vorhaben, ein globales Instrument zur Messung der Persönlichkeit von Unternehmen zu konstruieren, nichts im Wege. Dabei wäre es möglich, die schwache Dimension *Fleiß* auszuschließen. *Scheu*, *Ängstlichkeit* und *Gier* stünden ebenfalls zur Disposition. Jedoch erscheint es sinnvoll diese Dimensionen nicht vorzeitig auszuschließen, sondern erst ihre praktische Brauchbarkeit zu ermitteln.

schiebungen ganzer Basisdimensionen stattfinden. Das unterstreicht die inhaltliche Heterogenität und Instabilität der Globalfaktoren und verdeutlicht die Stabilität der Basisdimensionen. Eine Konzentration auf die Basisdimensionen der Unternehmenspersönlichkeit bei der Konstruktion eines Messinstrumentes wird damit auch durch diese Ergebnisse unterstützt.

¹⁶¹ Das unterstreicht die Idee diese Dimension eventuell zu entfernen. Dennoch soll erst die praktische Bedeutsamkeit überprüft werden.

7.4.6 Konstruktion des Corporate Personality Inventory (C-PI)

Da bereits bei der Überprüfung der Komponenten der Globalfaktoren uneindeutig ladende Adjektive entfernt wurden und der Sollwert von vier Items pro Dimension angestrebt wurde, kann aus den übrigen Adjektiven ein diagnostisches Instrument konstruiert werden.

Dieses Instrument wird mit *Corporate Personality Inventory* (C-PI) bezeichnet.

Insgesamt stehen 21 Skalen zur Verfügung. Davon haben fünf drei Items, 15 je vier Items und eine fünf Items. Damit hat das Instrument 80 Items in Form von Adjektiven.

In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Reliabilität der Skalen, die Notwendigkeit von Normen, die Reihenfolge der Items sowie das Layout und die Eigenschaften des zu konstruierenden Messinstrumentes relevant.

7.4.6.1 Reliabilität der Skalen

Bei einem Messinstrument ist natürlich die Reliabilität der Skalen relevant. Durchschnittlich wird - obgleich der niedrigen Itemzahl pro Dimension - ein Cronbach- α von ,81 erreicht. Sämtliche Dimensionen liegen über der kritischen Grenze von ,6 und die meisten weit höher. Insgesamt ist die Reliabilität des Instrumentes daher als sehr zufriedenstellend zu beurteilen.

Gleichsam kommt das Instrument mit sehr wenigen Items im Vergleich zur Anzahl der gemessenen Dimensionen aus. - Eine Eigenschaft die für den praktischen Einsatz eine ökonomische Grundvoraussetzung ist.

Tabelle 46: Reliabilitätsanalyse der Skalen des C-PI

Skala	Items	korrigierte Trennschärfe	Cronbach- α ohne Item
Planung (4) Cronbach- α : ,88	vorausschauend	,784	,836
	x ¹⁶²	,791	,833
	x	,774	,840
	x	,641	,888
Motivation (4) Cronbach- α : ,83	energisch	,649	,794
	x	,677	,779
	x	,630	,800
	x	,688	,774
Disziplin (4) Cronbach- α : ,81	ordnungsliebend	,669	,746
	x	,646	,757
	x	,605	,780
	x	,612	,775

¹⁶² Zum Schutz des C-PI kann hier leider nur jeweils ein Adjektiv angegeben werden. Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte den Autor.

Skala	Items	korrigierte Trennschärfe	Cronbach- α ohne Item
Kompetenz (3) Cronbach- α : ,89	fachkundig	,777	,847
	x	,786	,840
	x	,786	,839
Intelligenz (4) Cronbach- α : ,85	gescheit	,698	,801
	x	,592	,854
	x	,767	,770
	x	,704	,798
Fleiß (3) Cronbach- α : ,76	tatkräftig	,662	,600
	x	,515	,768
	x	,610	,664
Verlässlichkeit (4) Cronbach- α : ,87	verlässlich	,669	,853
	x	,754	,820
	x	,763	,817
	x	,705	,839
Hochmut (4) Cronbach- α : ,85	ruhmbe gierig	,621	,842
	x	,707	,808
	x	,727	,800
	x	,728	,798
Gier (4) Cronbach- α : ,80	berechnend	,465	,819
	x	,678	,723
	x	,661	,736
	x	,683	,721
Unterdrückung (3) Cronbach- α : ,87	tyrannisch	,718	,838
	x	,755	,806
	x	,767	,794
Impulsivität (4) Cronbach- α : ,77	unbeherrscht	,585	,709
	x	,637	,681
	x	,644	,676
	x	,434	,788
Innovation (4) Cronbach- α : ,92	kreativ	,806	,889
	x	,799	,891
	x	,819	,886
	x	,801	,891
Lebhaftigkeit (4) Cronbach- α : ,78	lebhaft	,661	,696
	x	,699	,671
	x	,426	,804
	x	,593	,732

Skala	Items	korrigierte Trennschärfe	Cronbach- α ohne Item
Risikobereitschaft (3) Cronbach- α : ,75	waghalsig	,565	,694
	x	,587	,672
	x	,605	,645
Freundlichkeit (4) Cronbach- α : ,85	freundlich	,783	,773
	x	,764	,781
	x	,560	,864
	x	,678	,821
Wärme (4) Cronbach- α : ,82	sanft	,581	,808
	x	,635	,785
	x	,684	,763
	x	,699	,753
Kontaktfähigkeit (3) Cronbach- α : ,72	kontaktfreudig	,527	,650
	x	,572	,594
	x	,525	,652
Stil (4) Cronbach- α : ,90	elegant	,785	,860
	x	,792	,858
	x	,735	,879
	x	,768	,867
Scheu (4) Cronbach- α : ,72	mundfaul	,521	,647
	x	,582	,607
	x	,509	,655
	x	,414	,706
Ängstlichkeit (4) Cronbach- α : ,69	duckmäuserisch	,498	,615
	x	,454	,643
	x	,538	,593
	x	,425	,664
Stabilität (5) Cronbach- α : ,65	widerstandsfähig	,442	,584
	x	,395	,601
	x	,349	,624
	x	,457	,570
	x	,382	,608
21 Dimensionen	80 Adjektive	Ø Cronbach-α: ,81	

7.4.6.2 Relevanz von Normen

Es stellt sich die Frage, ob es sinnvoll oder notwendig ist verschiedene Normen zu erstellen.

Das betrifft zum einen die verschiedenen demographischen Variablen wie Geschlecht, Alter, Bildung und die Stakeholderperspektive. Ein Vergleich¹⁶³ der z-Werte auf den Basisdimensionen zeigt zwar Signifikanzen bei einigen Dimensionen. Doch sind die Effektstärken - wie schon bei den Erhebungen zur Konstruktion - denkbar gering, denn es werden durchschnittlich nur 1,6 Prozent der Varianz durch die Demographie erklärt. Bei einzelnen Dimensionen werden maximal 7 Prozent erreicht. Theoretisch wäre die Notwendigkeit einer Normierung besonders bei der Stakeholderperspektive anzunehmen. Aber auch hier werden nur unter 2 Prozent der Varianz durch die Gruppen erklärt. Insgesamt erscheint das Bilden von demographischen Normen daher überflüssig zu sein. Dies kommt der Ökonomie des C-PI zugute.

Zum anderen berührt die Frage nach Normen die beurteilten Meinungsgegenstände. Hier ist durchaus davon auszugehen, dass für bestimmte Industriezweige eigene Normen erstellt werden sollten. So ist etwa anzunehmen, dass in der IT-Industrie andere Mittelwerte oder Streuungen als in der Gastronomie zu finden sind. Zur Beantwortung dieser Frage sind allerdings noch nicht genug Daten vorhanden. Entsprechende Erhebungen bleiben abzuwarten.

7.4.6.3 Verteilung der Items

Bei der Verteilung der Adjektive bzw. Items gibt es insbesondere drei Dinge zu beachten:

- Für eine valide Messung der Unternehmenspersönlichkeit ist eine ‚zufällige‘ Verteilung der Adjektive dienlich. Bei Itemclustern aus den gleichen Skalen würden die vorangehenden Antworten die nachfolgenden sehr stark bestimmen und damit die Reliabilität künstlich stark erhöht werden.
- Andererseits ist die rein zufällige Verteilung wiederum einzuschränken. Es ist darauf zu achten, dass Items aus einer Dimension nicht benachbart sind oder noch besser einen größeren Abstand von mehreren Adjektiven zwischen sich haben.
- Als Drittes ist dafür zu sorgen, dass einzelne Dimensionen nicht überproportional häufig mit ihren Items aneinander grenzen. Ansonsten würde eventuell durch Reihenfolgeeffekte die Interkorrelation der betreffenden Skalen künstlich erhöht bzw. verzerrt werden.

Insgesamt wird auch deutlich, dass die Itemkennwerte der letztendlich ausgewählten Items ordentlich sind, obgleich die Auswahl sich rein an den Faktorladungen orientierte. So sind kaum Auffälligkeiten festzustellen. Lediglich drei Mittelwerte sind über 5,5.

7.4.6.4 Layout und Eigenschaften des C-PI

Das Layout des C-PI orientiert sich an der bereits in der Konstruktionsphase bewährten Form.

¹⁶³ Verwendet wurde eine Varianzanalyse.

- Allerdings wird in der Instruktion, die sich über eine Seite erstreckt, auf die kürzere Bearbeitungsdauer von ca. 4 Minuten Bezug genommen. Auch die freie Auswahl eines Unternehmens und die Einstufung der Stakeholderperspektive entfallen natürlich in der Regel im praktischen Einsatz, weil diese bereits als Rahmenbedingungen der Erhebung vorgegeben werden.
- Der Hauptteil mit den 80 Adjektiven erstreckt sich über zwei weitere DIN-A4 Seiten.
- Es folgt eine Seite, auf der Fragen zu demographischen Variablen, anderen Konstrukten oder Kriterien platziert werden können.

Damit ist der C-PI als Gesamtkonzept auf einen Umfang von vier DIN-A4 Seiten ausgelegt. Er kann auf eine DIN-A2 Seite beidseitig aufgedruckt werden und kostengünstig mit der Post verschickt werden. Der geringe Umfang erleichtert die Befragungen und erhöht die Akzeptanz bzw. Compliance in der Praxis und bei den Teilnehmern, was sich unter anderem auf die Responserate und Datenqualität positiv auswirken dürfte. Vor diesem Hintergrund sind die Gütekriterien Akzeptanz und Ökonomie¹⁶⁴ durchaus positiv einzuschätzen.

Ein weiteres wichtiges Gütekriterium ist die Objektivität des Instrumentes. Die Durchführungsobjektivität ist wegen der standardisierten Form von Instruktion und Frageitem gut gewährleistet. Auch die Auswertungsobjektivität lässt sich vor dem Hintergrund der standardisierten Antworten und einfach zu erstellender harter Kriterien für den eventuellen Ausschluss von Fragebögen positiv einstufen. Bei der Interpretation kann die Objektivität mit anderen standardisierten Instrumenten verglichen werden. In den Kapiteln 8 und 9 werden zudem Rahmenmodelle für Messung, Auswertung, Interpretation und Intervention gegeben. Daher ist insgesamt von einer hohen Objektivität auszugehen. Das betrifft sowohl die intraindividuelle als auch die interindividuelle Perspektive (vgl. NEUMANN, 2003a, S. 96 ff.).

Mit dem C-PI steht damit **zusammenfassend** ein differenziertes und aktuelles Messinstrument für die Persönlichkeit von Unternehmen zur Verfügung. Bei der Konstruktion wurde darauf geachtet, die Vorteile vorangehender Faktorisierungen und Konstruktionen zu nutzen und aus den Schwächen zu lernen.

Insbesondere durch die weitaus differenziertere und repräsentativere Auswahl der Stichproben an Items, Personen und Unternehmen kann von einem Fortschritt des C-PI über bisher vorhandene Instrumente zur Messung der Unternehmenspersönlichkeit ausgegangen werden. Das betrifft insbesondere die Inhaltsvalidität (und damit auch Konstruktvalidität) wegen der sorgfältigen Auswahl der Itembasis. Zudem profitiert die externe Validität bzw. Generalisierbarkeit durch die heterogenere Auswahl an Personen und beurteilten Unternehmen.

Ein weiterer Fortschritt ist, dass der C-PI die Struktur der Unternehmenspersönlichkeit differenzierter erfasst. Die für den Geltungsbereich relevanten Dimensionen der anderen Instrumente finden sich zudem im C-PI wieder, was ebenfalls für die Konstruktvalidität spricht.

¹⁶⁴ Nach BÜHNER (2004, vgl. S. 34) gilt ein Test dann als ökonomisch, wenn er eine kurze Durchführungszeit beansprucht, wenig Material verbraucht, einfach zu handhaben ist, als Gruppentest durchführbar ist sowie schnell und bequem auszuwerten ist. Alles trifft auf den C-PI in besonderer Weise zu. Allerdings ist bei dieser Definition nur der Kostenpunkt der Ökonomie, nicht aber der Nutzenaspekt berücksichtigt (vgl. NEUMANN, 2003a, S. 96).

Auch unterstreichen die bisherigen Ergebnisse die globale Gültigkeit über verschiedene Stakeholdergruppen zumindest bei Mitarbeitern und Kunden. Durch die breiten Stichproben an Unternehmen in der Konstruktion ist zudem der Einsatz bei verschiedensten Unternehmen möglich. Es ergeben sich neue Möglichkeiten und Vorteile bei der Integration und dem Vergleich verschiedener Stakeholdergruppen und unterschiedlicher Unternehmen. Hierbei handelt es sich um einen Aspekt, der am besten mit ‚**Universalität**‘ bezeichnet wird. Dieser wird normalerweise bei den Gütekriterien nicht angeführt ist aber von sehr großer Bedeutung in der Praxis. Ebenso eröffnen sich im Bereich der Ökonomie Kosten- und Zeitvorteile, da nicht immer neue Instrumente konstruiert, eingesetzt und ausgewertet werden müssen.

Damit sind zumindest folgende geplante Ziele für das Instrument erreicht:

- Abdeckung zentraler Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit,
- Gültigkeit bzw. Vergleichbarkeit bei verschiedenen Stakeholdergruppen,
- Generalisierbarkeit für unterschiedliche Unternehmen und Branchen,
- Möglichkeit, verschiedene Unternehmen zu vergleichen,
- schneller und ökonomischer Einsatz,
- Darstellbarkeit von Zeitverläufen.

Folgende Ziele bleiben zu überprüfen:

- empirischer Zusammenhang mit wichtigen Zielen in den Unternehmen,
- Ableitbarkeit und Begründung von Interventionsmaßnahmen.

Letztendlich bleibt als entscheidende Frage daher, welchen Nutzen (Kriterium der Nützlichkeit) die Unternehmenspersönlichkeit in der Anwendung tatsächlich bringen kann. Dieser Frage ist das nächste Kapitel gewidmet.

8 Überprüfung des praktischen Nutzens der Unternehmenspersönlichkeit

Eine entscheidende Frage in der Angewandten Psychologie ist nicht zuletzt der Nutzen eines Konstruktes in der praktischen Anwendung. In Kapitel 3.4 *Methodische Anforderungen* ab Seite 47 werden folgende besonders zentrale methodische Herausforderungen für den praktischen Nutzen der Unternehmenspersönlichkeit dargestellt:

- Wie können die zentralen Dimensionen des Unternehmensimages bei vielen Personen aus vielen Stakeholdergruppen gemessen werden?
- Besteht ein bedeutsamer und konkret darstellbarer Zusammenhang mit Unternehmenszielen?
- Können die gemessenen Einstellungsdimensionen Ansatzpunkte zur Intervention liefern und dieser auch möglichst unmittelbar zugänglich sein?

Die Frage nach der Messung des Unternehmensimages (bzw. der Einstellungen zu Unternehmen) bei vielen Stakeholdergruppen und Unternehmen ist mit der Konstruktion des C-PI beantwortet. Offen bleiben allerdings die Fragen nach dem Zusammenhang mit Unternehmenszielen und mit Handlungsfeldern zur Intervention.

Eine noch so perfekte Messung von Konstrukten wäre im wahrsten Sinne des Wortes unnützlich, wenn diese in keiner Beziehung zu Unternehmenszielen - etwa dem Gewinn - stehen. Von diesen Zielen lassen sich Unterziele, wie etwa Kundenzufriedenheit oder Motivation und Bindung von Mitarbeitern ableiten. Diese Unterziele werden im Folgenden mit dem wissenschaftlichen Begriff ‚Kriterien‘ bezeichnet. Entsprechend geht es in diesem Zusammenhang um die Kriteriumsvalidität des C-PI und anderer Instrumente.

Doch gibt es zusätzlich ein weiteres Kriterium für die Nützlichkeit eines Konstruktes: Es ist entscheidend, ob Interventionsmaßnahmen überhaupt abgeleitet werden können und durchführbar sind, denn ansonsten nützen auch Zusammenhänge mit Kriterien wenig.

Zunächst soll die Beziehung der Unternehmenspersönlichkeit zur Intervention dargestellt werden.

8.1 Möglichkeit zur Intervention

Ein Konstrukt, bei dem keine **Intervention im Sinne von Veränderung** möglich ist, kann lediglich zur Prognose und Selektion verwendet werden. Ohne Veränderungsmöglichkeit ist daher der Nutzen eingeschränkt. Es stellt sich die Frage, ob oder wie gut an der Unternehmenspersönlichkeit interveniert werden kann.

Prinzipiell kann davon ausgegangen werden, dass eine Intervention wie bei Einstellungen allgemein möglich ist. Konkret überprüft und dabei bestätigt wird diese Frage ab Seite 233 in Kapitel 8.3.5 *Ursache oder Wirkung*.

Dabei ist wegen der Konzentration auf Dispositionen der Unternehmenspersönlichkeit von einer entsprechenden Stabilität der Einstellungen bei den Stakeholdergruppen auszugehen. Das bewirkt vermutlich verhältnismäßig langfristige Interventionszyklen.

Neben der generellen Möglichkeit gibt es noch ein weiteres Kriterium für die praktische Nützlichkeit eines Konstruktes bei der Intervention: Die möglichst detaillierte Ableitung von Interventionsbereichen.

Da die Unternehmenspersönlichkeit deskriptiven Einstellungen zu Verhaltensdispositionen umfasst, hat sie hier gute Voraussetzungen. So lassen sich etwa aus der Dimension *Fleiß* recht konkret Interventionsbereiche ableiten. Anders sähe es bei evaluativen Dimensionen wie etwa *Zufriedenheit* aus.

Für die diagnostischen Instrumente ergibt sich die Anforderung möglichst konkrete Interventionsbereiche ableiten zu können. Dieses Gütekriterium wird bisher häufig nicht entsprechend beachtet, obwohl es in der Anwendung seit langem Kritik an diagnostischen Verfahren in dieser Hinsicht gibt (vgl. BAUMANN & PERREZ, 1998, S. 95 ff.).¹⁶⁵

Instrumente, die im Bereich der Globalfaktoren bleiben wie die OPS (SLAUGHTER et al., 2004), sind hier im Nachteil. So stellt sich die Ableitung von konkreten Interventionsmaßnahmen aus einer Dimension wie *Boy Scout* eher schwierig dar.

Besondere Vorteile bieten Instrumente mit einer differenzierten Abbildung der Unternehmenspersönlichkeit auf ihren Basisdimensionen. Einerseits wird hier die Richtung der Intervention von sich aus deutlicher und Stakeholder können andererseits eher zu den konkreten Ursachen und Möglichkeiten befragt werden. Ein deutlicher Vorteil des C-PI im Hinblick auf Intervention ist daher die Konzentration auf Basisdimensionen der Unternehmenspersönlichkeit. So geben Dimensionen wie *Motivation*, *Kompetenz* oder *Hochmut* sehr konkrete Hinweise auf Interventionsmöglichkeiten.

Generell liegen Instrumente, die sich im Bereich von deskriptiven Einstellungen zu Verhaltensdispositionen bewegen, bei der Ableitung von Interventionsmaßnahmen im Vorteil.

Dennoch lassen sich konkrete Maßnahmen nicht alleine aus den Instrumenten zur Messung der Unternehmenspersönlichkeit ableiten. Lediglich der Rahmen der Intervention kann mehr oder weniger eng bestimmt werden. So kann sich beispielsweise *Kompetenz* je nach Unternehmen und Stakeholdergruppe ganz unterschiedlich äußern. Um die im individuellen Einzelfall geeigneten Maßnahmen herauszufinden, ist daher eine Ergänzung mit anderen quantitativen und qualitativen Methoden hilfreich. Hierauf wird u. a. später in Kapitel 9 *Konkrete Anwendung des Corporate Personality Inventory* ab Seite 243 eingegangen.

Alles in allem können aus der Unternehmenspersönlichkeit - je nach Instrument - durchaus konkrete Interventionsbereiche abgeleitet werden.

Zusammenfassend kann die Durchführung von Interventionen auf Ebene der Unternehmenspersönlichkeit als möglich eingestuft werden. Dabei erscheint eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden vielversprechend und es kann von längeren Interventionszyklen ausgegangen werden.

¹⁶⁵ Theoretisch könnte der Zusammenhang mit Interventionspunkten zwar der Kriteriumsvalidität zugeordnet werden, denn diese wird meist pragmatisch definiert als Korrelation mit einem Kriterium (vgl. SCHULER, 1996, S. 53). Auch bei geeigneten Interventionspunkten handelt es sich schließlich um interessante Kriterien außerhalb des Konstruktes. Doch blickt die Kriteriumsvalidität im wissenschaftlichen Gebrauch von den Instrumenten (bzw. den damit gemessenen Konstrukten) zu Zielen wie Mitarbeiterzufriedenheit oder Leistung (vgl. SCHULER, 1996, S. 53). Sie blickt dagegen nicht von Interventionspunkten hin zum Konstrukt. Deshalb erscheint der Begriff ‚Interventionsvalidität‘ besser geeignet, die Gültigkeit eines Instrumentes zum Ableiten von Interventionsfeldern zu beschreiben und zwischen Zielen und Mitteln bzw. Ansatzpunkten zu differenzieren.

8.2 Differenzierungspotenzial der Unternehmenspersönlichkeit

Als Nächstes stellt sich die Frage: Kann die Unternehmenspersönlichkeit plausibel und bedeutsam zwischen Unternehmen differenzieren?

Bestehen bedeutsame und plausible Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen bei der Unternehmenspersönlichkeit, dann ist wahrscheinlich, dass sie sich zur Begründung einer Selektion von Unternehmen (etwa bei Übernahmen, Fusionen oder Investitionen) oder der Prognose von Kriterien eignet. Auch als Wettbewerbsfeld zur psychologischen Positionierung und Differenzierung von der Konkurrenz besteht dann Potenzial.

Es besteht eine sehr deutliche und differenzierte Einstellung zur Persönlichkeit von Unternehmen (das zeigt sich unter anderem an den hohen Cronbach- α -Werten). Daher ist auch davon auszugehen, dass die Unternehmenspersönlichkeit Unternehmen voneinander unterscheidet und sich damit auch zur Differenzierung eignet. Hypothese 3 wird vor diesem Hintergrund folgendermaßen formuliert:

Tabelle 47: Hypothese 3

Bezeichnung	Formulierung
Hypothese 3:	Die Unternehmenspersönlichkeit differenziert Unternehmen voneinander.

BECKER zeigte 2002 bei einer Studie mit Banken deutliche Unterschiede in der Persönlichkeit von Unternehmen. Verwendet wurde dafür das erste deutschsprachige Instrument zur Messung der Unternehmenspersönlichkeit, die aus dem Persönlichkeitstest 16 PF-R von SCHNEEWIND und GRAF (1998) entwickelte CPS¹⁶⁶. Mehr als 20 Folgestudien mit der CPS (vgl. BECKER, 2002) unterstreichen die Differenzierungskraft der Unternehmenspersönlichkeit. Dabei wurden zahlreiche Unternehmen aus unterschiedlichen Industrien und darüber hinaus auch andere Meinungsgegenstände wie Non-Profit-Organisationen, Parteien, Nationen und gesellschaftliche Gruppierungen wie Religionen oder Berufsstände bei insgesamt über 2.000 Personen untersucht.

Zur Verdeutlichung der Differenzierungskraft soll an dieser Stelle auf Persönlichkeitsprofile¹⁶⁷ aus diesen Studien eingegangen werden. Die Profile sind aus z-Werten gebildet. Auf Signifikanzen der Unterschiede, die bei einem Vergleich von zwei Unternehmenspersönlichkeiten bei diesen Stichproben jeweils bei ca. 80 Prozent der Dimensionen gegeben sind, wird hier aus Platzgründen und weil diese nicht viel über die Stärke des Unterschieds aussagen nicht im Einzelnen eingegangen. Primär wird stattdessen die Augenscheinsvalidität verwendet, die in der Praxis meist entscheidend

¹⁶⁶ Unabhängig voneinander wählten BECKER (2002) und DAVIES et al. (2003) beide die Bezeichnung CPS für die diagnostischen Instrumente.

¹⁶⁷ Es sollte dabei rein formal ein Balkendiagramm gewählt werden, da die Dimensionen unabhängig voneinander sind und nicht ineinander übergehen. Allerdings erweisen sich Polaritätenprofile als wesentlich übersichtlicher. Daher wird der Polygonzug als Darstellungsform für die z-Werte gewählt.

ist und die Effektstärke verdeutlicht. Auf die Darstellung der Zusammensetzungen der einzelnen Personenstichproben wird aus Platzgründen ebenfalls verzichtet. Wichtig ist hier in erster Linie die Fähigkeit des CPS (BECKER, 2002) zwischen Unternehmen zu differenzieren.

Eine Studie an 100 Personen zur Persönlichkeit von **Fernsehsendern** aus dem Jahr 2003 vergleicht das ZDF mit Pro7 und RTL 2 (vgl. Abbildung 45).

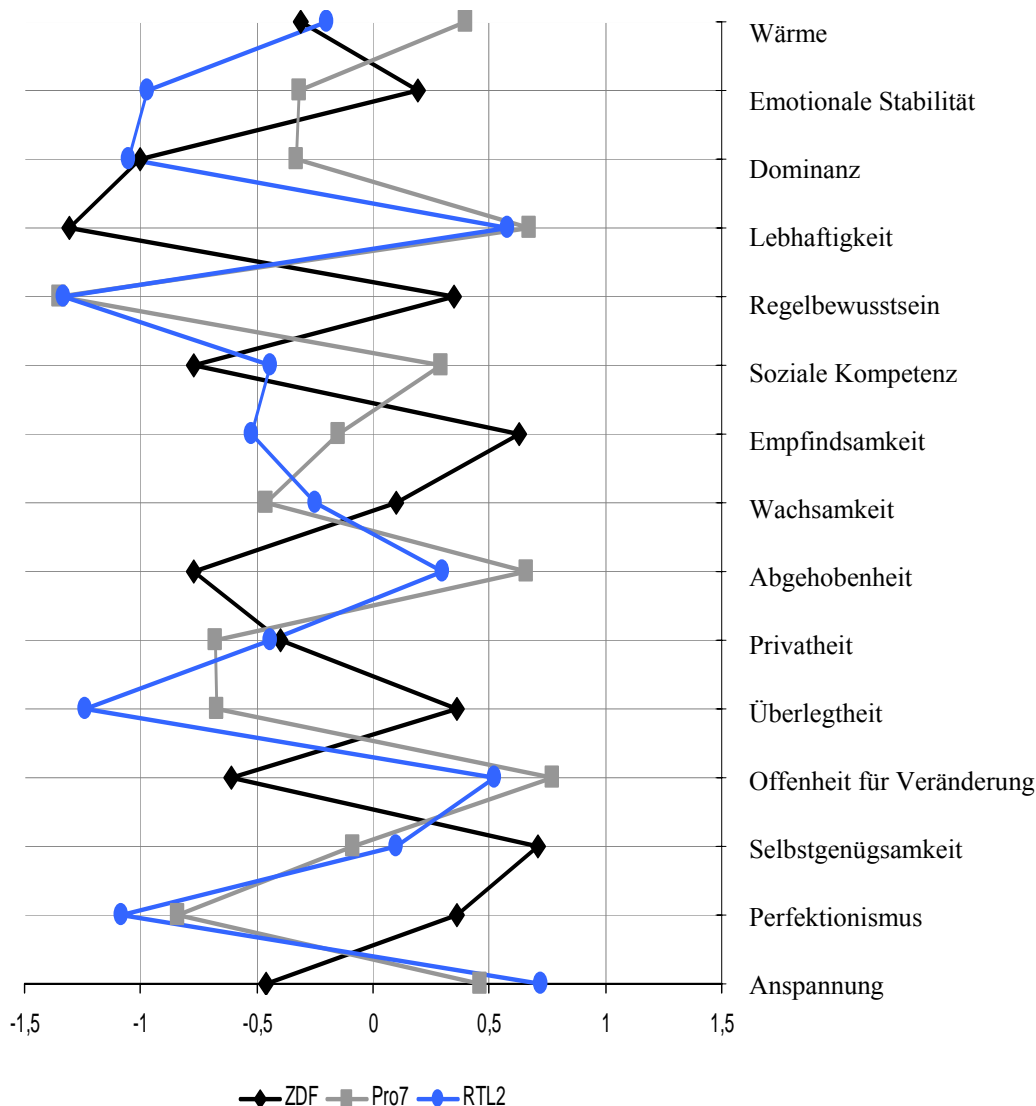
Das ZDF erscheint als regelbewusst, perfektionistisch und sozial verantwortlich (*Überlegtheit*). Zudem spiegelt sich eine kulturelle Komponente in der *Empfindsamkeit* wider. Darüber hinaus weist der hohe Wert bei *Selbstgenügsamkeit* auf eine gewisse unpersönliche Positionierung hin. *Lebhaftigkeit* und *Anspannung* sind sehr niedrig ausgeprägt und weisen auf ein eher langweiliges Image hin. Auch *Dominanz*, *Kreativität (Abgehobenheit)* und die *Offenheit für Veränderung* werden niedrig eingestuft. Gleiches gilt für die *Soziale Kompetenz*.

Etwas auf die Spitze gebracht, wird das ZDF damit als verstaubt, langweilig und unpersönlich wahrgenommen, bekommt aber eine kulturelle Kompetenz zugesprochen. Die Imagekampagne „Mit dem Zweiten sieht man besser“, mit der das ZDF sich ein jüngeres Image geben will, erscheint vor diesem Hintergrund mehr als angebracht.

Pro7 wird dagegen als wesentlich wärmer, lebhafter und spannender erlebt. Auch die *Soziale Kompetenz* ist im Image höher ausgeprägt und Pro7 wird als weniger selbstgenügsam erlebt. *Dominanz*, *Kreativität* und *Offenheit für Innovationen* sind wesentlich höher als beim ZDF ausgeprägt. Dafür wird diesem Unternehmen wesentlich weniger *Regelbewusstsein*, *Perfektionismus*, *Verantwortungsbewusstsein (Überlegtheit)* und kulturelle Kompetenz zugesprochen.

RTL2 ist erwartungsgemäß dem Profil von Pro7 wesentlich näher als dem des ZDF. Jedoch ergeben sich auch hier deutliche Unterschiede. So wird es jeweils weniger warm, emotional stabil, sozial kompetent und dominant gesehen. Auch das *Verantwortungsbewusstsein (Überlegtheit)* und die kulturelle Kompetenz (*Empfindsamkeit*) werden offenbar noch niedriger eingestuft als bei Pro7.

Abbildung 45: Unternehmenspersönlichkeit von Fernsehsendern
(z-Werte, N = 100 gesamt, N = 31 beim ZDF, N = 33 bei Pro7, N = 36 bei RTL II)



Aufschlussreich sind mit Blick auf die Differenzierungskraft auch einige exemplarische Studien aus dem **Automobilsektor**, die aus dem Jahr 2003 stammen.

In einer Studie wurden die Unternehmenspersönlichkeiten von Fiat, VW und Porsche erhoben (N = 129). Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede (vgl. Abbildung 46).

So wird Porsche als kühl, emotional stabil, dominant, aufregend (*Anspannung*) kreativ (*Abgehobenheit*) und offen für Veränderung, aber vor allem als elitär (*Selbstgenügsamkeit*) betrachtet. Niedrig fallen *Regelbewusstsein*, *Überlegtheit* und *Soziale Kompetenz* aus.

Hier scheinen sich bei der Unternehmenspersönlichkeit stark die Produkte des Unternehmens und die Eigenschaften der Kunden auszuwirken.

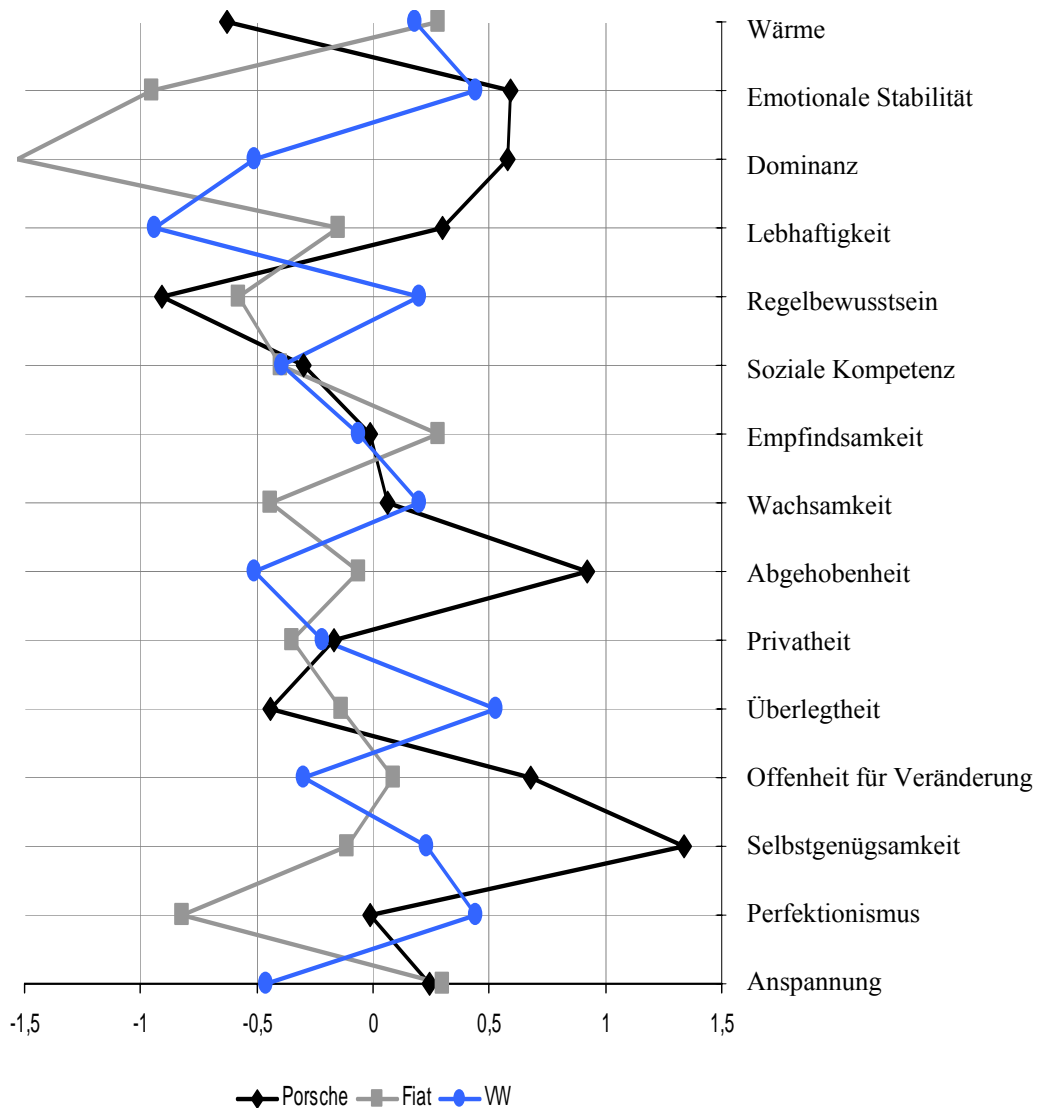
Fiat geht kaum in den positiven Bereich der Unternehmenspersönlichkeit. Ein wenig scheint die südländische *Wärme* durchzuscheinen. Zudem ist in der kulturellen Dimension (*Empfindsamkeit*) offenbar ein kleiner Einfluss der italienischen Herkunft zu sehen. Auch bei der Dimension *Anspannung* könnte das südliche Temperament durchschimmern. In negativer Richtung gibt es bei Fiat dagegen starke Ausprägungen bei den Persönlichkeitsdimensionen. So wird Fiat offenbar als emotional sehr instabil,

extrem wenig dominant, wenig regelbewusst, wenig wachsam und sehr wenig perfektionistisch erlebt.

Insgesamt scheint sich die, auf die Befragung folgende, Krise von Fiat bereits in der Persönlichkeit wiederzuspiegeln. Symptomatisch ist insbesondere im Vergleich zu Porsche, dass Porsche als wenig regelbewusst (also unkonventionell und auch kreativ) aber normal perfektionistisch erlebt wird, Fiat dagegen wird als vergleichsweise mehr regelbewusst aber überhaupt nicht perfektionistisch beurteilt. Besonders Investoren dürften durch den extrem niedrigen Dominanzwert abgeschreckt werden.

Volkswagen hat eine recht konservative Persönlichkeit mit *Emotionaler Stabilität*, *Regelbewusstsein*, *Besonnenheit* und *Verantwortung (Überlegtheit)* und *Perfektionismus*. Niedrig ausgeprägt sind dagegen *Dominanz*, *Lebhaftigkeit*, *Kreativität (Abgehobenheit)*, *Offenheit für Veränderung* und *Anspannung*.

Abbildung 46: Unternehmenspersönlichkeit von Automobilherstellern
(z-Werte, N = 96 gesamt, N = 34 bei Porsche, N = 32 bei Fiat, N = 30 bei VW)



Weitere Studien aus dem Automobilsektor (siehe Abbildung 47) beschäftigen sich mit der Persönlichkeit von Smart und Mercedes, da beide aus dem Hause Daimler-

Chrysler stammen.¹⁶⁸ Hier ist besonders relevant, ob es gelungen ist für beide Marken eine eigene Persönlichkeit zu schaffen. Ähnlich bedeutsam ist die Positionierung von BMW im Vergleich zu Mercedes, da sich beide im Luxussegment und im Sportbereich bewegen und dort unmittelbare Wettbewerber sind.

Smart wird als kreativ und offen für Veränderung beurteilt. Niedrig ausgeprägt sind vor allem *Dominanz* und *Regelbewusstsein*. Auch *Wachsamkeit*, *Privatheit* und *Perfektionismus* sind niedrig ausgeprägt.

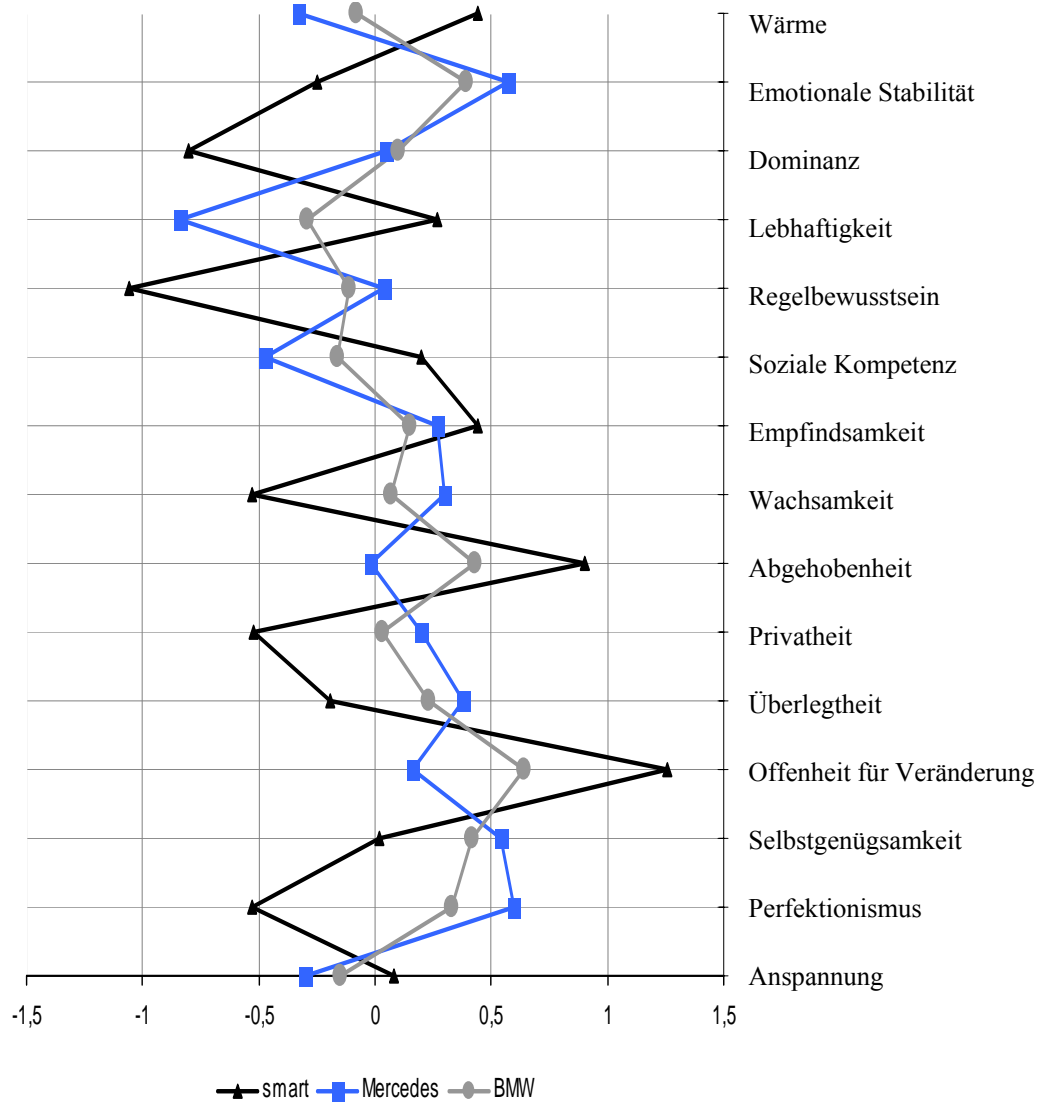
Dagegen wird Mercedes als emotional stabiler, viel weniger lebhaft sowie weniger sozial kompetent wahrgenommen und hat höhere Werte bei *Wachsamkeit* und *Perfektionismus*. Zudem wird Mercedes als selbstgenügsamer bzw. elitärer wahrgenommen.

Die Profile der Persönlichkeiten von Smart und Mercedes sind also recht unterschiedlich und klar differenziert; - eine Differenzierung ist gelungen.

Ähnlicher sind sich die Verläufe der Profile von BMW und Mercedes. BMW wird im Vergleich mit Mercedes als lebhafter, kreativer und offener für Veränderung wahrgenommen. Zudem wird BMW als weniger perfektionistisch und wachsam angesehen.

¹⁶⁸ Hier zeigt sich eine Beziehung zum Konstrukt der Markenpersönlichkeit.

Abbildung 47: Unternehmenspersönlichkeit von Automobilherstellern
(z-Werte, N = 141 gesamt, N = 33 bei smart, N = 55 bei Mercedes, N = 53 bei BMW)



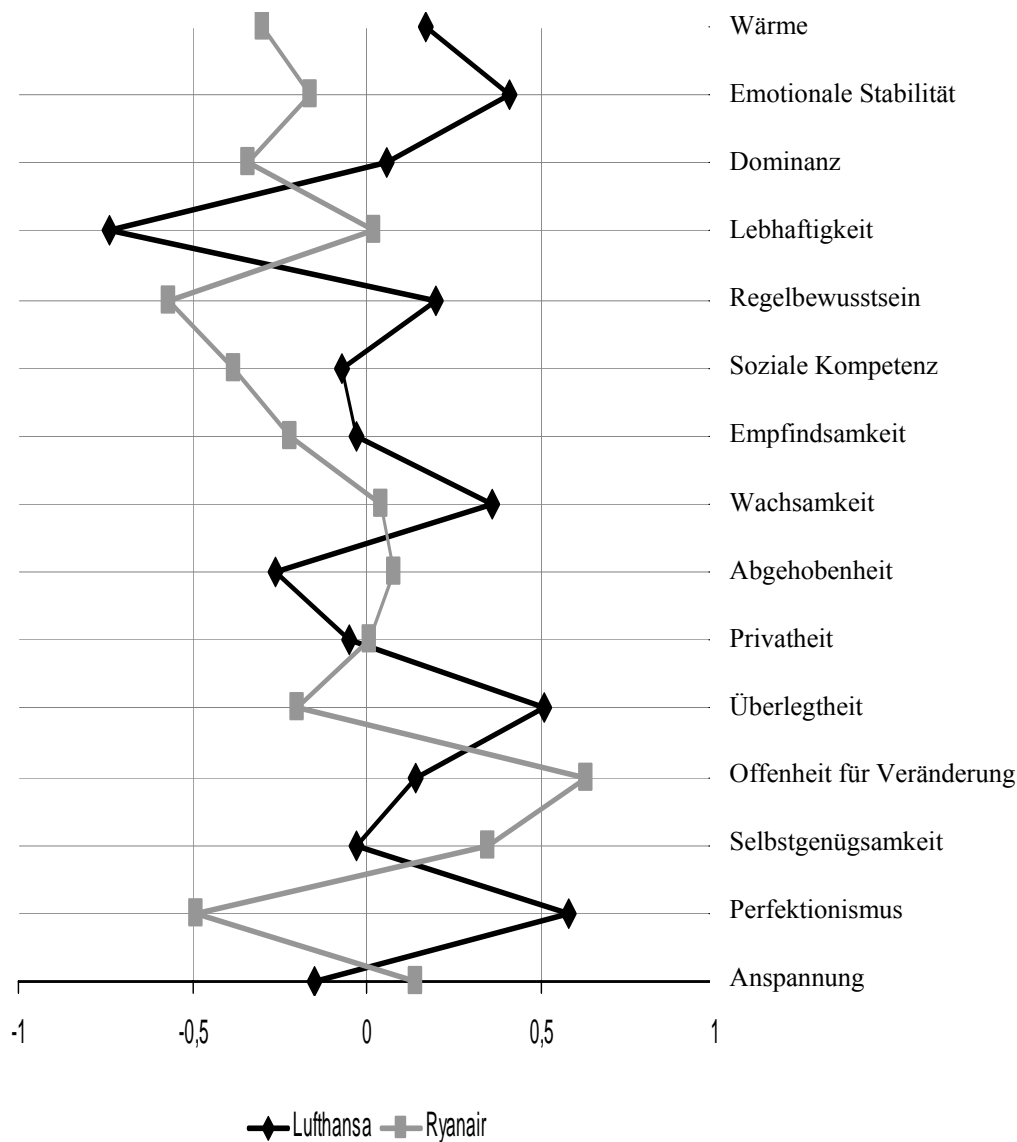
Damit erscheinen die Persönlichkeiten der Automobilhersteller insgesamt in beiden Studien plausibel sowie stark von den Produkten und Kundengruppen geprägt zu sein.

Ein weiteres Beispiel zur Differenzierungsfähigkeit der Unternehmenspersönlichkeit ist eine Studie aus der **Luftfahrtindustrie** (vgl. Abbildung 48). Verglichen wurde die Lufthansa, als etablierte Fluglinie, mit einem der neuen Low-Cost Herausforderer, der Ryanair. Interessant ist hier im Hintergrund die Frage, ob die Kunden tatsächlich kaum Unterschiede wahrnehmen (etwa bei Sicherheitsstandards).

Insbesondere bei *Regelbewusstsein* und *Perfektionismus* schneidet die Ryanair schlecht ab. Doch sie wird als offener für Veränderung bewertet.

Die Lufthansa wird als perfektionistisch und verantwortungsbewusst beurteilt. Auf den Dimensionen *Regelbewusstsein*, *Emotionale Stabilität* aber auch im Hinblick auf *Wärme* und *Soziale Kompetenz* schneidet sie wesentlich positiver ab. Offenbar sehen die Kunden, zumindest in dieser sehr indirekten Befragung, doch deutliche Unterschiede.

Abbildung 48: Unternehmenspersönlichkeit von Fluggesellschaften
(z-Werte, N =103)

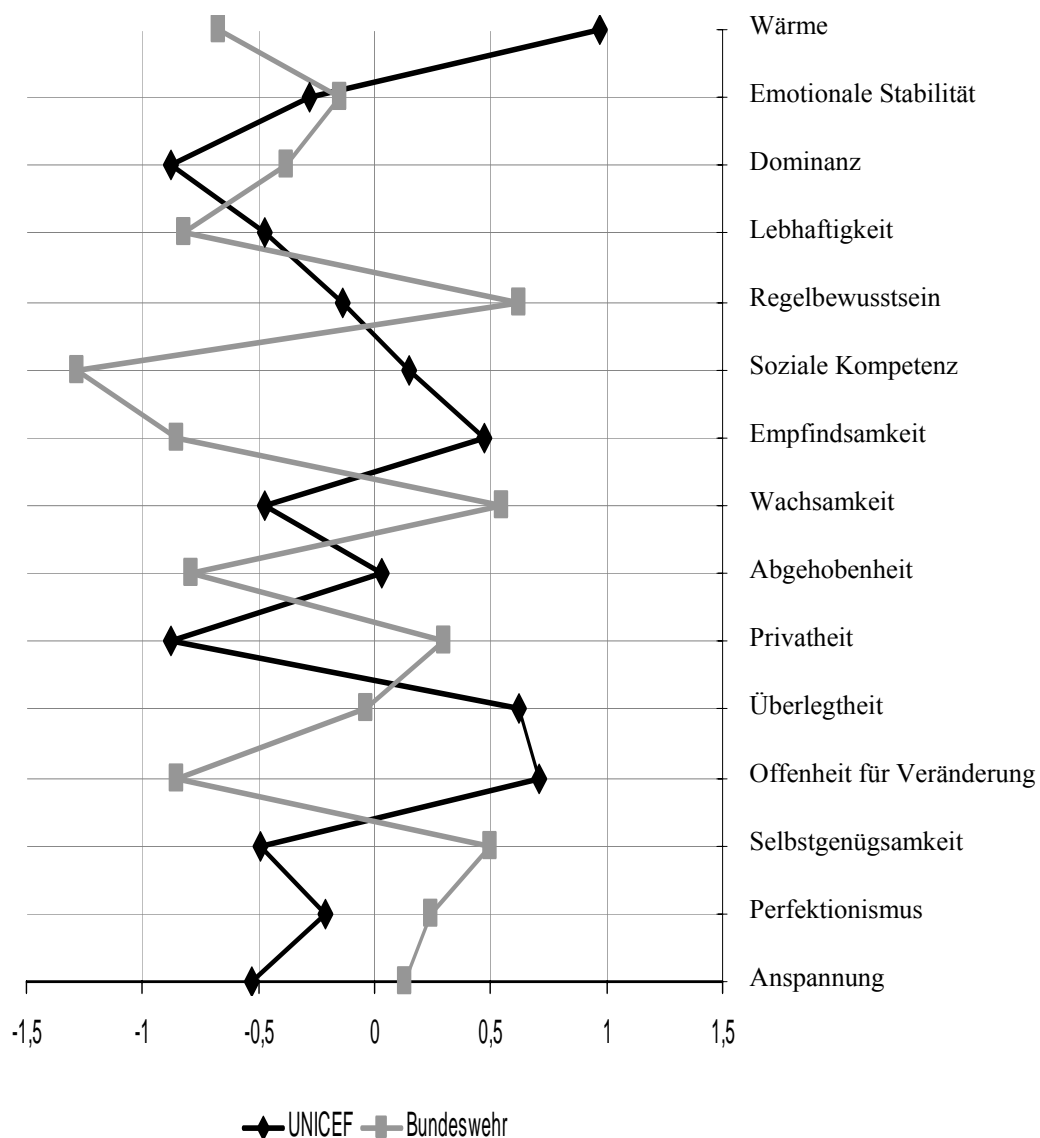


Um die Einsatzmöglichkeiten des Persönlichkeitskonstruktes auch bei **Organisationen**, die nicht zu den Unternehmen zu zählen sind, zu verdeutlichen, werden nachfolgend die Persönlichkeiten der Bundeswehr und von UNICEF dargestellt (vgl. Abbildung 49). Aus Platzgründen und zur Verdeutlichung der Differenzierung werden beide in einer Abbildung dargestellt. Zudem sind beide im humanitären Spektrum aktiv - wenn auch mit unterschiedlichen Philosophien.

Auch hier zeigen sich deutliche Unterschiede. So wird UNICEF als wärmer, sozial kompetenter, empfindsamer und verantwortungsbewusster (*Überlegtheit*) als die Bundeswehr beurteilt. Zudem wird UNICEF als offener für Veränderung und weniger selbstgenügsam, weniger perfektionistisch und weniger angespannt beschrieben.

Die Bundeswehr wird dagegen als regelbewusst, wachsam, und selbstgenügsam betrachtet. *Wärme*, *Lebhaftigkeit*, *Soziale Kompetenz*, *Empfindsamkeit*, *Kreativität* (*Abgehobenheit*) und die *Offenheit für Veränderung* werden niedrig eingestuft.

Abbildung 49: Organisationspersönlichkeit von NPOs
(z-Werte, N =269)



Auch hier zeigen sich also deutliche Unterschiede und damit das Potenzial der Persönlichkeit auch bei Organisationen, die keine Unternehmen sind, zu differenzieren.

Zusammenfassend weisen diese Beispiele aus Studien mit der CPS in Deutschland auf ein großes Differenzierungspotenzial der Unternehmenspersönlichkeit hin. Unterschiede zeigen sich dabei nicht nur deutlich und augenscheinlich als Effekt bei den z-Werten, sondern sind auch statistisch signifikant. Zum Beispiel sind bei den Fluglinien nur zwei der 15 Dimensionen nicht statistisch signifikant unterschiedlich. Unterschiede zwischen den Fluggesellschaften erklären 60 Prozent der Gesamtvarianz (Partielles Eta-Quadrat). Bei den anderen der oben genannten Studien zeigen sich vergleichbare Werte. Das spricht außerdem dafür, dass bei der Beurteilung der Unternehmenspersönlichkeit eine große Übereinstimmung zwischen den verschiedenen Personen gegenüber den gleichen Unternehmen besteht.

Auch Studien von DAVIES et al. (2003, S. 164 ff.) zeigen Unterschiede in der Beurteilung derselben Unternehmen durch Kunden, Mitarbeiter und das Management. Die

Unternehmenspersönlichkeit differenziert also auch zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen. Jedoch hängen die Beurteilungen mitunter dennoch deutlich zusammen. Insgesamt korrelieren die Perspektiven von Kunden und Mitarbeitern mit ,72. Das zeigt, dass die Beurteilungen der Stakeholder nicht unabhängig voneinander sind. (Immerhin betrachten auch beide Stakeholdergruppen dasselbe Unternehmen.) Interventionen sollten daher integriert betrachtet werden und erfolgen.

Deutliche Unterschiede der Persönlichkeit zwischen beurteilten Unternehmen zeigen schließlich auch SLAUGHTER et al. (2004): 37 Prozent der Gesamtvarianz können hier auf die Unternehmen zurückgeführt werden. Zudem zeigte sich eine deutliche Übereinstimmung zwischen den einzelnen Personen, die eine Organisation beurteilt hatten.

Es zeigen sich also insgesamt deutliche Unterschiede zwischen den beurteilten Unternehmen und eine deutliche Übereinstimmung innerhalb der beurteilten Organisationen.

Von besonderer Wichtigkeit ist in dieser Arbeit natürlich, die Fähigkeit des neu konstruierten C-PI zwischen Unternehmen zu differenzieren. Zeigen sich hier mit den anderen Instrumenten vergleichbare Fähigkeiten?

In den Jahren 2004 und 2005 wurden erste Studien mit diesem Instrument unternommen. Beispiele einzelner Persönlichkeitsprofile sind auf den nächsten Seiten abgebildet. Auch hier ist der Fokus auf die Persönlichkeitsprofile gelegt, Personenstichproben und Signifikanzen werden nicht im Einzelnen dargestellt.

In einer Studie wurde der **Spiegel-Verlag** untersucht (vgl. Abbildung 50). Die Persönlichkeit des Spiegel-Verlages zeichnet sich demnach durch *Intelligenz*, *Risikobereitschaft* und *Impulsivität* aus. *Freundlichkeit*, *Wärme* und *Scheu* fallen negativ aus. Für einen politischen Verlag mit entsprechend kritischem Akzent erscheint dies insgesamt plausibel.

Eine vergleichende Studie untersuchte die Persönlichkeit der Unternehmen bzw. Marken Red Bull und Augustiner aus der **Getränkeindustrie** (vgl. Abbildung 51). Red Bull erscheint demnach als wenig diszipliniert, wenig freundlich, wenig verlässlich, wenig warm und wenig kompetent. Zudem wird Red Bull als sehr lebhaft, impulsiv und extrem risikobereit wahrgenommen.

Offensichtlich nehmen hier die Markenpersönlichkeit und die Persönlichkeit der Konsumenten starken Einfluss auf die Wahrnehmung der Unternehmenspersönlichkeit.

Augustiner steht für jeweils wenig *Gier*, *Hochmut*, *Motivation* und *Planung*. Hoch sind *Wärme*, *Verlässlichkeit*, *Stabilität*, *Lebhaftigkeit*, *Kontaktfähigkeit* und *Freundlichkeit*.

Hier scheint sich die bayerische Gemütlichkeit und Lebensfreude in der Unternehmenspersönlichkeit zu zeigen.

Informativ ist auch die Persönlichkeit der Fastfood-Kette **McDonald's** (vgl. Abbildung 52). Diese ist durch niedrige Werte bei *Disziplin*, *Intelligenz*, *Kompetenz* und *Wärme* geprägt. Sehr niedrig sind die Werte bei *Stil* und *Verlässlichkeit*. Hoch sind die Dimensionen *Gier* und *Unterdrückung*.

Insgesamt erscheint diese Unternehmenspersönlichkeit alles andere als günstig zu sein und weist auf starkes Verbesserungspotenzial hin. Das gilt insbesondere für ein Unternehmen, das sich besonders auf Familien als Zielgruppe einstellt.

Im Einsatzbereich von Organisationen, die nicht als Unternehmen einzustufen sind, wurde die Organisationspersönlichkeit der **Türkei** (vgl. Abbildung 53) untersucht. Diese wird als impulsiv und lebhaft gesehen. Auch *Kontaktfähigkeit* und *Unterdrückung* erreichen hohe Werte. Ein hoher Wert der Dimension *Ängstlichkeit* lässt sich

vermutlich auf die aus Unternehmen gewonnene Norm, mit der die z-Werte berechnet werden, zurückführen. Niedrige Werte erhalten die Dimensionen *Fleiß* und *Disziplin*. Auch *Innovation*, *Verlässlichkeit* und *Kompetenz* schneiden mit niedrigen Werten ab. Selbiges gilt für *Intelligenz* und *Planung*. Ob diese Ergebnisse die Zustimmung für einen Beitritt in die EU begünstigen, ist fraglich.

Abbildung 50: Unternehmenspersönlichkeit bei Medien; Spiegel-Verlag
(z-Werte, N =84)

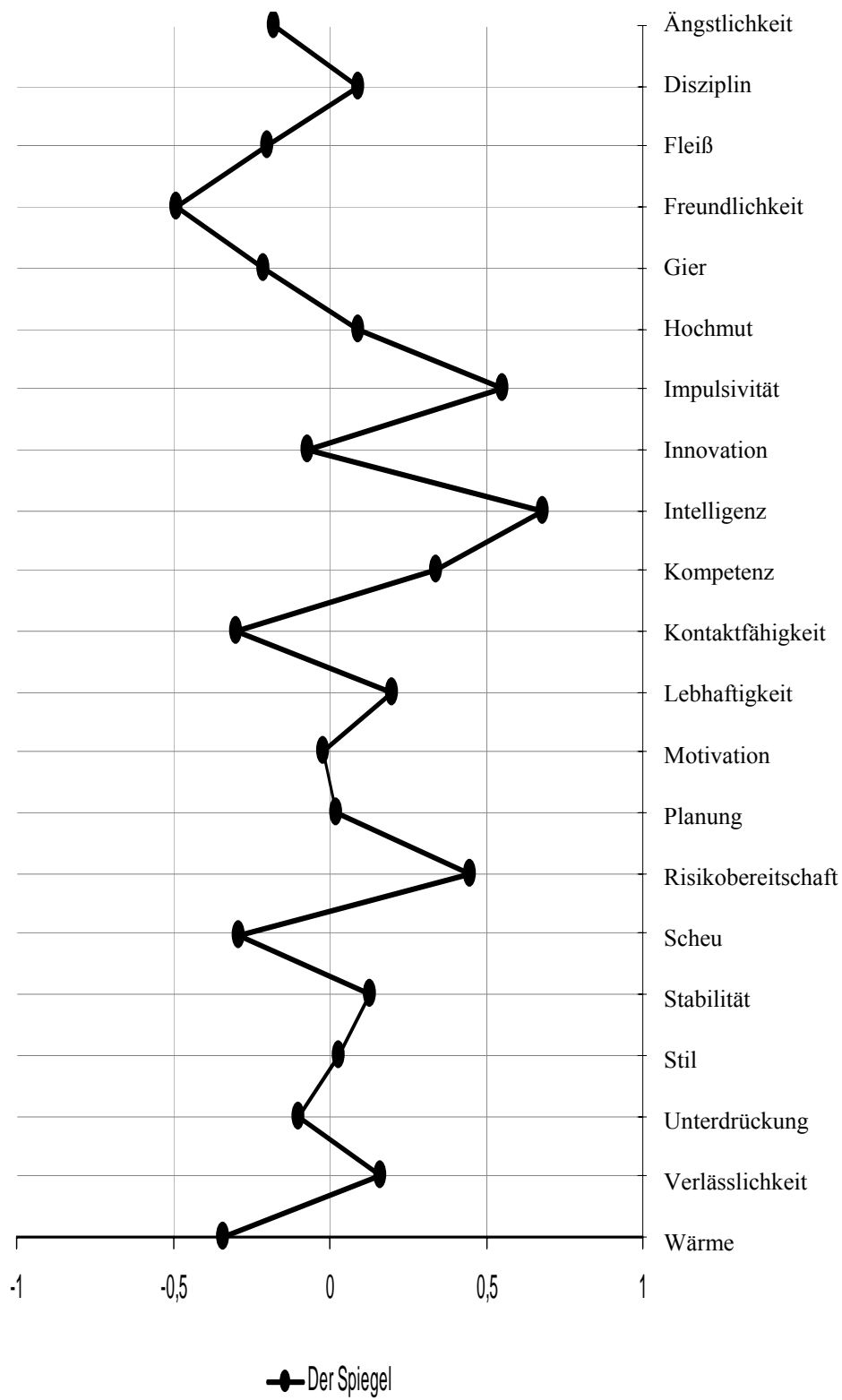


Abbildung 51: Unternehmenspersönlichkeit in der Getränkeindustrie
 (z-Werte, N = 172 gesamt, N =93 bei Red Bull; N =79 bei Augustiner)

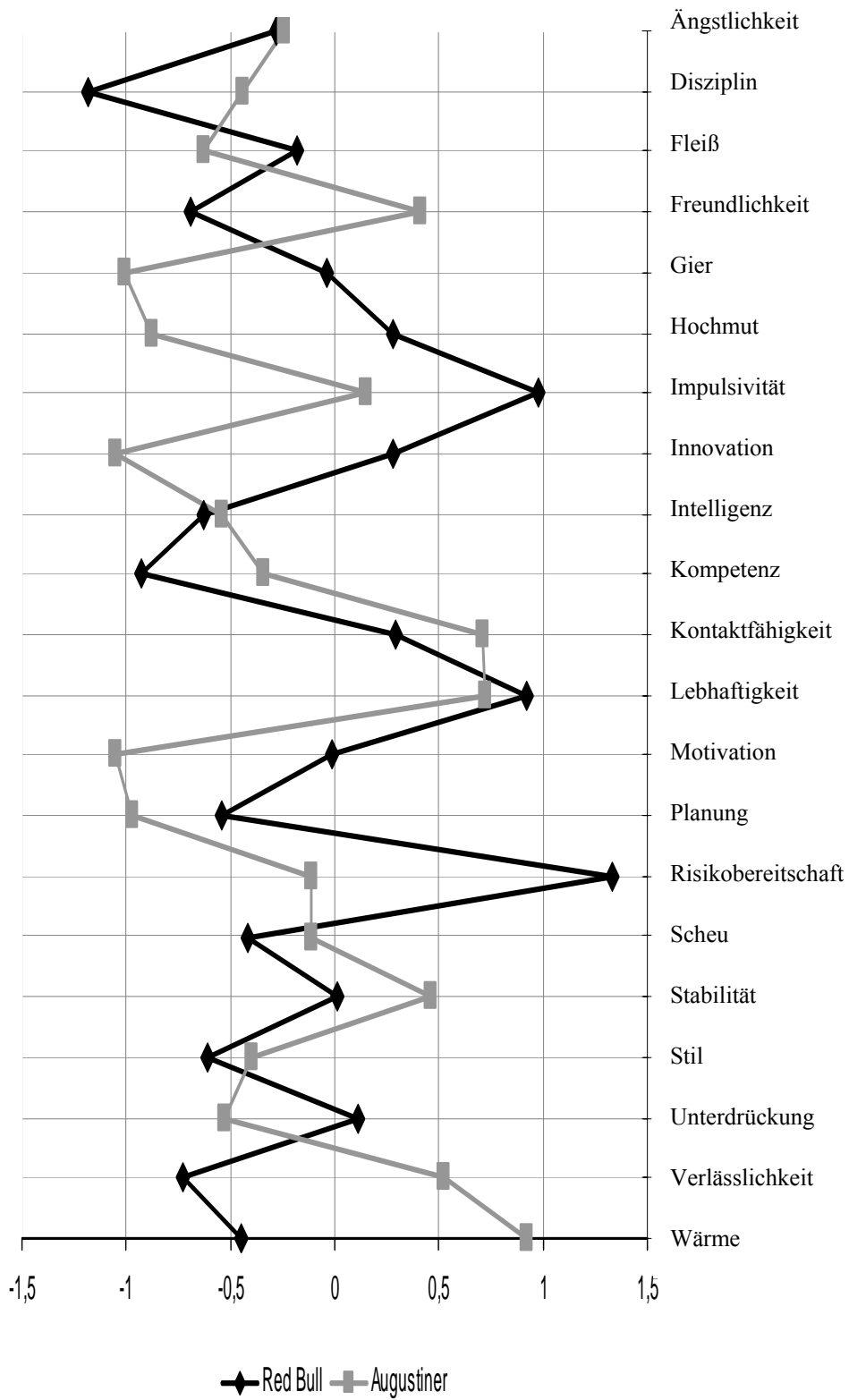


Abbildung 52: Unternehmenspersönlichkeit von McDonald's
(z-Werte, N=108)

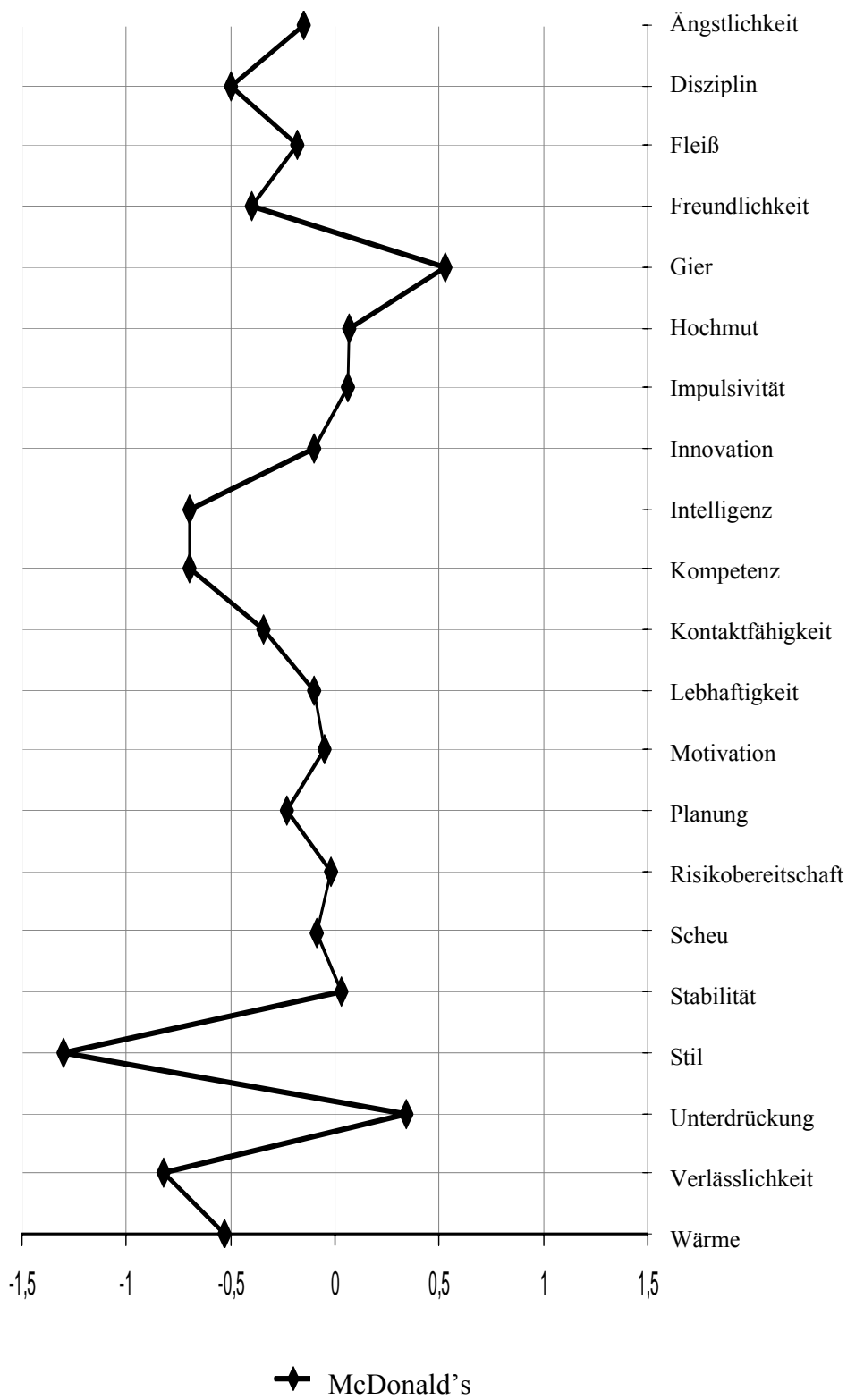
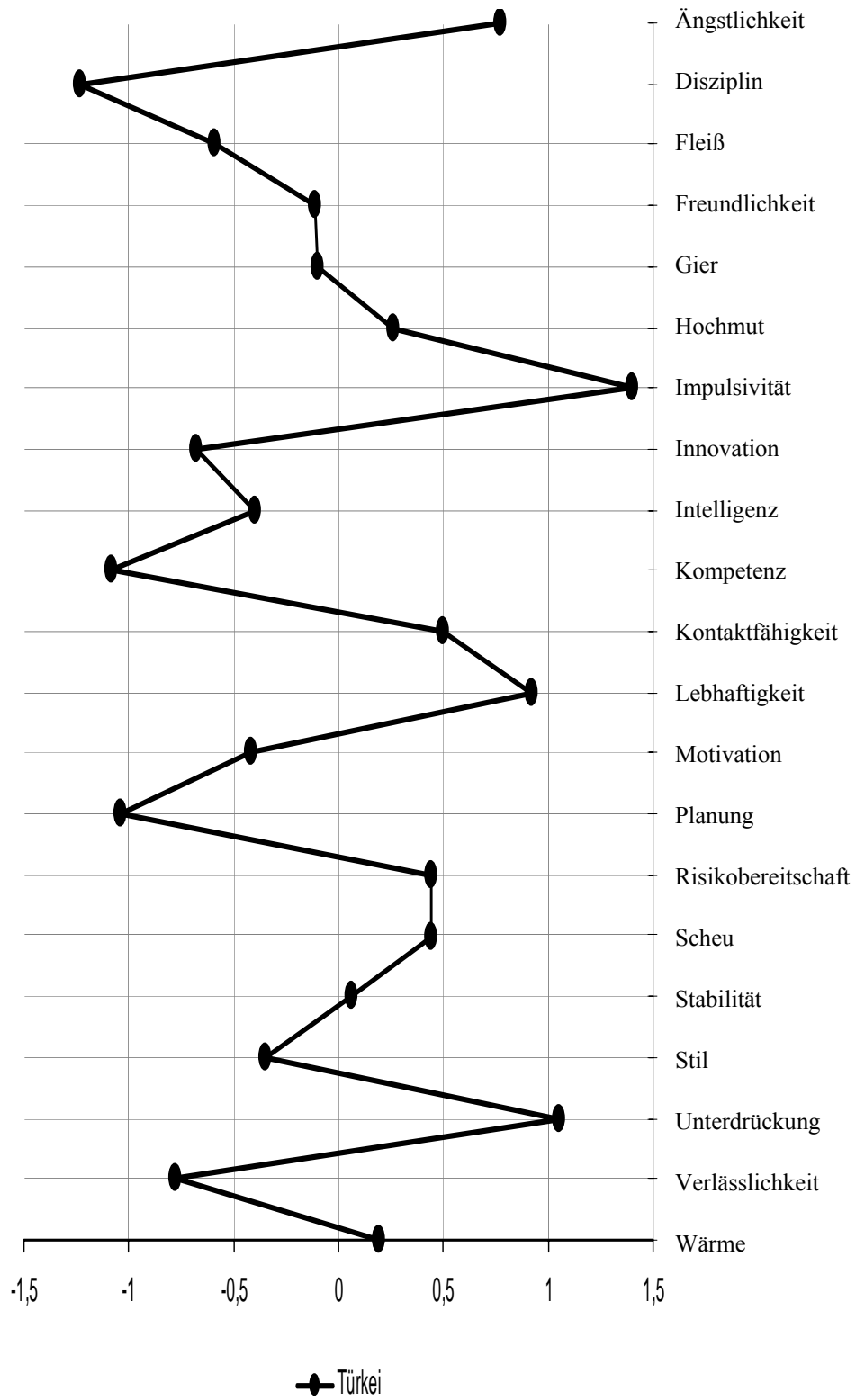


Abbildung 53: Organisationspersönlichkeit der Türkei
(z-Werte, N=85)



Wie auch bei den Studien mit anderen Instrumenten zeigt sich eine deutliche Differenzierungsfähigkeit des C-PI bei Unternehmen. Das spiegelt sich ebenfalls in statistischen Werten wider. So werden 76 Prozent der Gesamtvarianz in den Daten von Red Bull und Augustiner durch die Unternehmen erklärt. Nur vier der 21 Dimensionen unterscheiden sich nicht signifikant.

Zusammenfassend weisen alle hier aufgeführten Studien mit den verschiedenen Instrumenten auf eine sehr deutliche Differenzierungskraft der Unternehmenspersönlichkeit zwischen Unternehmen und sogar bei anderen Organisationen hin. Zudem sind die Polaritätenprofile plausibel und gut zu interpretieren. Damit ist eine wichtige Voraussetzung für die praktische Brauchbarkeit des Konstruktes gegeben und es zeigt sich ein starkes Potenzial zur psychologischen Positionierung. Die Wahrscheinlichkeit, bedeutsame Zusammenhänge mit Außenkriterien zu finden, wird durch diese Ergebnisse unterstützt.

Auch **Hypothese 3** („Die Unternehmenspersönlichkeit differenziert Unternehmen voneinander.“) kann somit **angenommen** werden.

8.3 Zusammenhang mit Unternehmenszielen

Da die Unternehmenspersönlichkeit klar in der Einstellung auftritt und Unternehmen deutlich voneinander unterscheidet, kann auch von einem entsprechenden Zusammenhang mit Unternehmenszielen bzw. Außenkriterien ausgegangen werden. Es ist kaum anzunehmen, dass derart deutliche und differenzierte Einstellungen bei den Stakeholdern bestehen würden, wenn sie keine Relevanz für deren Verhalten oder zumindest deren Bewertungen von Unternehmen besäßen. Hypothese 4 lautet daher:

Tabelle 48: Hypothese 4

Bezeichnung	Formulierung
Hypothese 4:	Unternehmenspersönlichkeit und Außenkriterien sind miteinander korreliert.

Die Möglichkeit, klare Zusammenhänge zwischen der Unternehmenspersönlichkeit und Unternehmenszielen aufzuzeigen, ist der Dreh- und Angelpunkt für praktischen Nutzen und Akzeptanz in der Anwendung. Nutzen zeigt sich im Endeffekt erst im Zusammenhang mit Kriterien, die in Beziehung zu den Unternehmenszielen stehen. Dabei sind sowohl globale Zusammenhänge relevant als auch Unterschiede je nach Kriterium, Unternehmen oder Stakeholdergruppe. So stellt SCHULER (1996, S. 164 ff.) beispielsweise Unterschiede bei Zusammenhängen zwischen Konstrukten und Außenkriterien in Abhängigkeit von den Zielgruppen und der Art der Kriterien dar.

Als hypothetisches Modell lässt sich daher annehmen, dass die Zusammenhänge von Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit mit Außenkriterien je nach **Kriterium** unterschiedlich sind. So ist davon auszugehen, dass etwa mit der Investitionsbereitschaft andere Zusammenhänge auftreten, als mit der Bereitschaft Mitarbeiter zu werden. Entsprechend kann Hypothese 4a formuliert werden:

Tabelle 49: Hypothese 4a

Bezeichnung	Formulierung
Hypothese 4a:	Der Zusammenhang mit einzelnen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit ist je nach Außenkriterium unterschiedlich.

Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass diese Zusammenhänge zusätzlich durch die **Zielgruppe** moderiert werden. So ist es wahrscheinlich, dass die Zufriedenheit von Investoren, Kunden oder Mitarbeitern von unterschiedlichen Aspekten abhängt und daher eben auch unterschiedliche Zusammenhänge mit den Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit zu finden sind. Hypothese 4b lautet dementsprechend:

Tabelle 50: Hypothese 4b

Bezeichnung	Formulierung
Hypothese 4b:	Der Zusammenhang mit einzelnen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit ist je nach Stakeholdergruppe unterschiedlich.

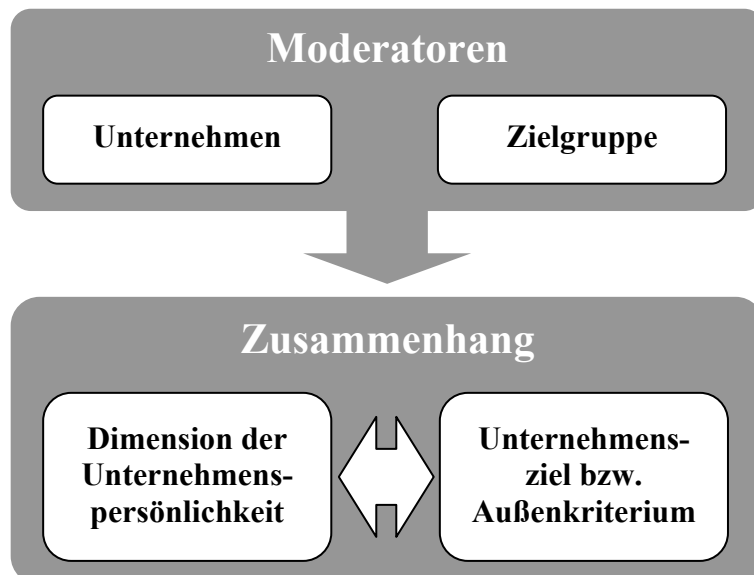
Ein weiterer Moderator ist voraussichtlich das **Unternehmen**. Dafür könnte auch das Geschäftsfeld eine wichtige Rolle spielen. So sind beispielsweise für die Zufriedenheit der Kunden eines Restaurants andere Zusammenhänge zu erwarten, als für die Kunden eines Sportartikelherstellers. Entsprechend ist Hypothese 4c:

Tabelle 51: Hypothese 4c

Bezeichnung	Formulierung
Hypothese 4c:	Der Zusammenhang mit einzelnen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit ist je nach Unternehmen unterschiedlich.

Abbildung 54 stellt die Zusammenhänge und Moderatoreffekte dar.

Abbildung 54: Modell des Zusammenhangs von Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit mit Unternehmenszielen bzw. Außenkriterien



Bevor jedoch auf die detaillierten Zusammenhänge und Moderatoreffekte eingegangen wird, werden die globalen Zusammenhänge der Unternehmenspersönlichkeit mit Unternehmenszielen aufgezeigt.

8.3.1 Globale Zusammenhänge

Zunächst soll der globale Zusammenhang mit Außenkriterien betrachtet werden - noch ohne eine genaue Analyse der einzelnen Dimensionen und ohne eine Unterscheidung nach Zielgruppen oder Unternehmen vorzunehmen. Das kann schon erste Hinweise für die allgemeine Bedeutung der Persönlichkeit von Unternehmen für Unternehmensziele geben.

Von besonderem Interesse sind in der Praxis zunächst meist Zusammenhänge mit harten finanziellen Kennwerten, wie etwa dem Umsatz. Doch diese hängen von einer Vielzahl von Einflüssen ab, wie etwa der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung oder Aktivitäten von Wettbewerbern. Ein experimentelles Vorgehen ist dabei in der Regel nicht möglich und die Forschung muss sich meist auf Korrelationsstudien verlassen, die schwerer zu interpretieren sind. Ergebnisse sind also sorgfältig zu hinterfragen und mit Vorsicht zu genießen.

So schätzen DAVIES et al. (2003, S. 215), anhand zahlreicher Studien und der Berücksichtigung von Mediatoreffekten der Zufriedenheit von Stakeholdern, die Bedeutung der Unternehmenspersönlichkeit auf einen Anteil von ungefähr 50 Prozent der Varianz des Unternehmensumsatzes. Allerdings bleiben die Fragen von Ursache und Wirkung unklar.

Einfacher ist es, die Zusammenhänge mit weichen Kriterien zu erfassen. Dazu kann etwa die Zufriedenheit, die Sympathie oder das Vertrauen von Stakeholdergruppen gehören.

DAVIES et al. (2003, S. 167) berichten über deutliche Zusammenhänge der Unternehmenspersönlichkeit mit der Zufriedenheit von Kunden (39% Determination)¹⁶⁹, Mitarbeitern (52% Determination) und dem Management (32% Determination). Hier wird zwar schon nach Zielgruppen unterschieden, die Unternehmenspersönlichkeit aber noch nicht in einzelne Dimensionen ausdifferenziert.

Auch SLAUGHTER et al. (2004) zeigen deutliche Zusammenhänge zu Außenkriterien, die sie jeweils mit mehreren Items erhoben. So konnten 31 Prozent¹⁷⁰ der Varianz der Attraktivität, 28 Prozent der Varianz von Absichten zur Bewerbung als Arbeitnehmer und 38 Prozent der Varianz von Aussagen zur generellen Reputation durch die Unternehmenspersönlichkeit erklärt werden.

Besonders interessant sind auch hier wieder die Ergebnisse des neu konstruierten Instrumentes, des C-PI. Hierfür werden die Daten aus der Konstruktion des C-PI verwendet und jeweils multiple lineare Regressionen berechnet. Zur Operationalisierung der Kriterien sei auf Abbildung 43 auf Seite 163 verwiesen.

Tabelle 52 vermittelt einen Überblick über die globalen Zusammenhänge des C-PI mit relevanten Außenkriterien.

¹⁶⁹ Berechnet mit R^2 .

¹⁷⁰ Berechnet mit Korrigiertem- R^2 .

Tabelle 52: Globale Zusammenhänge des C-PI mit Außenkriterien¹⁷¹
(N = 251)

Kriterium	R ² korr.	Item
Sympathie	.76	X ist mir sympathisch.
Identifikation	.46	Ich kann mich mit X identifizieren.
Vertrauen	.69	Ich vertraue X.
Differenzierung	.67	X hebt sich positiv von seinen Wettbewerbern ab.
Kompetenz	.69	X ist kompetent.
Investitionsneigung	.34	In X ist Geld (z.B. Aktien) gut investiert.

Die Daten aus dem C-PI zeigen einen globalen Zusammenhang (über alle erhobenen Stakeholdergruppen hinweg) mit Sympathie von 76 Prozent¹⁷². Auch die Kriterien Vertrauen, Differenzierung und Kompetenz werden zu knapp 70 Prozent erklärt. Niedriger sind die Werte für die Identifikation mit dem Unternehmen (46% erklärte Varianz) und für die Investitionsneigung (34% erklärte Varianz).

Identifikation hängt jedoch stark von individuellen Merkmalen - etwa der angestrebten eigenen Identität - der befragten Personen ab. Da diese individuellen Merkmale sehr unterschiedlich sein können, ist der im Vergleich zu den anderen Kriterien geringere Erklärungsgrad der Identifikation vor diesem Hintergrund plausibel.

Auch die Neigung zu investieren hängt von vielen Variablen ab, etwa anderen Investitionsmöglichkeiten oder der generellen Neigung zu investieren. Daher ist hier der erklärte Varianzanteil von 34 Prozent ebenfalls als sehr hoch einzuschätzen.

Alle Zusammenhänge sind statistisch höchst signifikant.

Nach BORTZ (1993, S. 429) kann ab einem R² von ,26 von einem starken Effekt ausgegangen werden. Insgesamt scheint die Erklärungskraft des C-PI damit wesentlich höher als bei den anderen Instrumenten zu sein (inkrementelle Validität). Die Stichprobe ist mit 251 Personen umfangreich und es wurde zudem - im Unterschied zu den anderen Studien - das Korrigierte R² berechnet. Dazu kommt, dass die Kriterien hier - im Unterscheid zu anderen Untersuchungen - nur mit einem Item erhoben wurden. Daher ist ihre Reliabilität vermutlich nicht hoch (vgl. SCHULER, 1996, S. 168 ff.). Vor diesem Hintergrund ist die Kriteriumsvalidität des C-PI umso höher einzustufen. Das bestätigt sich auch bei einer Regression der Basisdimensionen des C-PI auf den gemeinsamen Faktor der Kriterien *Sympathie*, *Identifikation*, *Vertrauen*, *Differenzierung* und *Kompetenz*. Hier beträgt das Korrigierte R² ,81.

Ein möglicher Kritikpunkt an diesen Ergebnissen sind Methodenartefakte, da sowohl die Persönlichkeit als auch die Kriterien mit denselben Personen per Fragebogen erhoben wurden. Deshalb führten SLAUGHTER et al. (2004) eine zusätzliche Studie durch, in der eine Personenstichprobe die Persönlichkeit von verschiedenen Organisationen beurteilte und eine andere Personenstichprobe die Kriterien für die jeweiligen Organisationen bestimmte. Auch hier zeigten sich deutliche Zusammenhänge, so dass Methodenartefakte durch die Beurteilung von Unternehmen und Kriterien von denselben Personen als Hauptursache für die Zusammenhänge ausgeschlossen werden können.

¹⁷¹ Das Unternehmen ist mit ‚X‘ abgekürzt.

¹⁷² Eigene Daten sind jeweils mit Korrigiertem-R² berechnet.

Insgesamt kann also von einem deutlichen globalen Zusammenhang der Unternehmenspersönlichkeit mit Außenkriterien ausgegangen werden. Das zeigt sich in Studien verschiedener Autoren mit verschiedenen Instrumenten bei verschiedenen Stichproben an Personen und Unternehmen. **Hypothese 4** kann daher **angenommen** werden.

Praktisch relevant - insbesondere für die Planung von Intervention - ist nunmehr die Frage, welche einzelnen Dimensionen mit welchen einzelnen Kriterien zusammenhängen und somit bedeutsam sein könnten.

8.3.2 Bedeutung einzelner Dimensionen bei unterschiedlichen Kriterien

Es erscheint plausibel, dass für die Einschätzung der Kompetenz eines Unternehmens andere Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit eine Rolle spielen, als für die Sympathie, die dem Unternehmen entgegengebracht wird. Für die Darstellung möglichst konkreter Zusammenhänge einzelner Persönlichkeitsdimensionen mit einzelnen Kriterien ist ein Blick auf die Bedeutung einzelner Dimensionen aufschlussreich. Das kann insbesondere helfen konkrete Ansatzpunkte für Interventionsmaßnahmen zu finden.

Hier ist es zunächst hilfreich, die Interkorrelation der einzelnen Kriterien zu beachten. Denn bei einer sehr hohen Interkorrelation und damit mangelnden Unabhängigkeit der Kriterien, sind unterschiedliche Zusammenhänge mit den Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit weniger wahrscheinlich.

Ein Überblick über die Interkorrelationen der Kriterien zeigt in der Tat hohe Zusammenhänge (vgl. Tabelle 53). Lediglich die Investitionsneigung hängt nicht so stark mit den übrigen Kriterien zusammen. Auch eine Faktorenanalyse weist auf einen starken gemeinsamen Faktor hin.

Tabelle 53: Interkorrelation der Kriterien
(N = 251)

	Sympathie	Identifikation	Vertrauen	Differenzierung	Kompetenz
Sympathie					
Identifikation	,739				
Vertrauen	,804	,700			
Differenzierung	,749	,641	,684		
Kompetenz	,697	,526	,707	,764	
Investitionsneigung	,493	,462	,489	,566	,567

Insgesamt sind damit die Voraussetzungen, verschiedene Zusammenhänge zu den Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit bei den einzelnen Kriterien zu finden, nicht besonders gut. Eine Lösung wäre die gemeinsame Varianz aus den einzelnen

Kriterien auszupartialisieren.

Bevor jedoch zu solchen Maßnahmen gegriffen wird, soll erst, noch ohne Auspartialisierung der gemeinsamen Varianz, ein Blick auf die Bedeutung der einzelnen Dimensionen bei der Erklärung der Kriterien geworfen werden.

Zusätzlich gibt es weitere Einschränkungen: So ist die Anzahl der Prädiktoren in der multiplen linearen Regression mit 21 im Verhältnis zu den jeweiligen Stichprobengrößen mitunter sehr hoch. Anzustreben ist ein Verhältnis von mindestens 1 zu 10 (vgl. DANCEY & REIDY, 2004, S. 404 ff.), was aber nicht immer erfüllt wird. Das trifft insbesondere später bei der Analyse bestimmter Segmente der Stichprobe wie der Kunden oder der Mitarbeiter zu.

Darüber hinaus korrelieren die gebildeten Basisdimensionen miteinander. Das kann bei den Betawerten - besonders im Wechselspiel mit kleinen Personenstichproben - zu Suppressioneffekten und anderen Artefakten führen, die eine Interpretation und Verallgemeinerung der Ergebnisse erschweren.

Dennoch wird auf eine Gruppierung der Subdimensionen in Globalfaktoren verzichtet, da der Informationsverlust zu groß wäre und es an dieser Stelle auch nicht um die Produktion wissenschaftlich verallgemeinerbarer Ergebnisse zu den Zusammenhänge bestimmter Dimensionen mit bestimmten Kriterien geht. Es geht hier um die Frage, ob unterschiedliche Kriterien in unterschiedlichen Zusammenhängen mit den Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit stehen. Dafür ist ein Blick auf die konkreteren Basisdimensionen wesentlich geeigneter.

Trotzdem können insbesondere bei den Regressionen mit über 210 Personen interessante und teilweise generalisierbare Ergebnisse für die praktische Anwendung gewonnen werden.¹⁷³ Signifikante Werte sind in den Tabellen jeweils fett dargestellt, Werte auf dem zehnpromzentigen Signifikanzniveau zusätzlich kursiv. Alle multiplen linearen Regressionen wurden mit der Methode ‚Einschluss‘ berechnet.

¹⁷³ Wie sich aber später zeigt, sollte jeder Einzelfall genau analysiert werden. Es gibt wenig allgemeine Lösungen, die für jedes Unternehmen bei jeder Zielgruppe für jedes Kriterium gelten können.

Zuerst wird die Relevanz der einzelnen Dimensionen bei der Erklärung des Kriteriums **Sympathie** analysiert. Sympathie kann als globales psychologisches Kriterium gesehen werden, das die emotionale Grundhaltung von Stakeholdern wie Kunden, Mitarbeitern oder Investoren einem Unternehmen gegenüber prägt.

Bei der globalen Sympathie sind die stärksten Zusammenhänge mit den Dimensionen *Freundlichkeit*, *Gier*, *Innovation*, *Unterdrückung* und *Verlässlichkeit* zu finden. Offenbar sind *Freundlichkeit*, *Innovation* und *Verlässlichkeit* wichtig für Sympathie gegenüber einem Unternehmen und *Gier* und *Unterdrückung* hängen damit negativ zusammen. Auch mit der Dimension *Stil* scheint ein positiver Zusammenhang zu bestehen.

Tabelle 54: Bedeutung einzelner Dimensionen bei Sympathie
(N = 232)

Bezeichnung	Beta	T	Signifikanz
Ängstlichkeit	,057	1,189	,236
Disziplin	-,076	-1,594	,112
Fähigkeit	,045	,854	,394
Fleiß	,025	,468	,640
Freundlichkeit	,213	3,506	,001
Gier	-,145	-2,747	,007
Hochmut	-,015	-,261	,795
Impulsivität	-,012	-,240	,811
Innovation	,212	3,347	,001
Intelligenz	-,022	-,360	,719
Kontaktfähigkeit	,025	,454	,650
Lebhaftigkeit	,023	,399	,691
Motivation	,039	,682	,496
Planung	,057	1,110	,268
Risikobereitschaft	-,049	-1,055	,293
Scheu	-,033	-,614	,540
Stabilität	-,026	-,690	,491
Stil	,092	1,847	,066
Unterdrückung	-,164	-3,072	,002
Verlässlichkeit	,220	3,479	,001
Wärme	,081	1,490	,138
Korrigiertes R² = .76			

Als Nächstes sind die Zusammenhänge der Persönlichkeitsdimensionen mit dem Kriterium **Identifikation** relevant. Vor dem Hintergrund der Bindung und Gewinnung von Mitarbeitern und Kunden ist von einer hohen Bedeutung der Identifikation auszugehen. Passt der Arbeitgeber zur eigenen Persönlichkeit? Muss man sich für den Arbeitgeber gar schämen? Beflügelt der Markenartikel eines Unternehmens das Selbstwertgefühl?

Besonders wichtig für die Identifikation mit einem Unternehmen sind offenbar *Intelligenz* und *Verlässlichkeit*, aber auch die Dimension *Stil* hängt positiv mit der Identifikation zusammen.

Tabelle 55: Bedeutung einzelner Dimensionen für die Identifikation mit den Unternehmen (N = 233)

Bezeichnung	Beta	T	Signifikanz
Ängstlichkeit	,104	1,468	,143
Disziplin	-,080	-1,126	,261
Fähigkeit	-,014	-,179	,858
Fleiß	,040	,509	,611
Freundlichkeit	,115	1,266	,207
Gier	-,026	-,330	,742
Hochmut	-,073	-,872	,384
Impulsivität	,016	,217	,828
Innovation	,009	,092	,927
Intelligenz	,232	2,555	,011
Kontaktfähigkeit	-,014	-,168	,867
Lebhaftigkeit	,125	1,474	,142
Motivation	-,062	-,739	,461
Planung	,001	,007	,994
Risikobereitschaft	,068	,982	,327
Scheu	-,088	-1,080	,281
Stabilität	,017	,302	,763
Stil	,138	1,851	,066
Unterdrückung	-,095	-1,203	,230
Verlässlichkeit	,224	2,368	,019
Wärme	-,015	-,183	,855
Korrigiertes R ² = ,46			

Vertrauen ist eine wichtige Grundlage für erfolgreiche und langfristige Beziehungen. Es lässt sich wohl kaum ein Unternehmen vorstellen, das ohne das Vertrauen von Kunden, Investoren und Mitarbeitern erfolgreich bestehen kann. Für das Vertrauen, das ein Unternehmen genießt, zeigen sich Zusammenhänge mit der *Freundlichkeit* und *Verlässlichkeit*. *Gier* zeigt einen negativen Zusammenhang. *Stabilität* verfehlt knapp das zehnpromtente Signifikanzniveau.

Tabelle 56: Bedeutung einzelner Dimensionen für Vertrauen gegenüber den Unternehmen (N = 234)

Bezeichnung	Beta	T	Signifikanz
Ängstlichkeit	,054	1,006	,316
Disziplin	-,035	-,649	,517
Fähigkeit	,039	,656	,512
Fleiß	-,021	-,347	,729
Freundlichkeit	,139	2,027	,044
Gier	-,155	-2,605	,010
Hochmut	,032	,508	,612
Impulsivität	-,023	-,416	,678
Innovation	,069	,970	,333
Intelligenz	,089	1,293	,197
Kontaktfähigkeit	-,078	-1,247	,214
Lebhaftigkeit	,049	,770	,442
Motivation	,062	,980	,328
Planung	-,009	-,160	,873
Risikobereitschaft	-,022	-,422	,673
Scheu	-,040	-,654	,514
Stabilität	-,069	-1,623	,106
Stil	-,009	-,161	,872
Unterdrückung	,006	,101	,920
Verlässlichkeit	,555	7,765	,000
Wärme	,060	,960	,338
Korrigiertes R ² = ,69			

Differenzierung von den Wettbewerbern ist die Grundlage für unternehmerischen Erfolg. Technische Vorteile werden immer seltener und lassen sich immer schneller kopieren. Auch Unterschiede bei der Qualität von Angeboten werden geringer. Bei einer Differenzierung allein über den Preis kann, wenn überhaupt, auch nur der Billigste gewinnen. Welche Möglichkeiten bietet die Unternehmenspersönlichkeit für sinnvolle Differenzierung im Wettbewerb?

Für die direkt beurteilte Differenzierung von Unternehmen scheinen insbesondere *Disziplin*, *Fleiß*, *Stil*, das Ausmaß an *Unterdrückung* und die *Verlässlichkeit* wichtig. Auch die *Lebhaftigkeit* und *Planung* scheinen bedeutsam zu sein.

Alles in allem sind die Beziehungen zu diesen Aspekten aus dem Bereich der Leistungsfähigkeit und Bereitschaft zur Leistung sowie dem Lifestylebereich plausibel.

Tabelle 57: Bedeutung einzelner Dimensionen für die Differenzierung der Unternehmen (N = 232)

Bezeichnung	Beta	T	Signifikanz
Ängstlichkeit	-,005	-,087	,931
Disziplin	,112	2,012	,046
Fähigkeit	-,019	-,303	,762
Fleiß	,122	1,981	,049
Freundlichkeit	,008	,114	,910
Gier	-,014	-,221	,825
Hochmut	-,065	-,993	,322
Impulsivität	-,073	-1,247	,214
Innovation	,093	1,254	,211
Intelligenz	-,020	-,275	,783
Kontaktfähigkeit	,017	,266	,790
Lebhaftigkeit	,123	1,857	,065
Motivation	,013	,199	,843
Planung	,116	1,934	,054
Risikobereitschaft	,065	1,206	,229
Scheu	,005	,080	,936
Stabilität	,034	,785	,433
Stil	,159	2,721	,007
Unterdrückung	-,191	-3,070	,002
Verlässlichkeit	,176	2,392	,018
Wärme	,046	,719	,473
Korrigiertes R ² = .67			

Kompetenz ist ein zentrales Kriterium, das wohl gleichsam bei Kunden und Investoren, aber auch bei Mitarbeitern und potenziellen Mitarbeitern eine entscheidende Rolle für die Bewertung eines Unternehmens spielt.¹⁷⁴

Für die Erklärung der Kompetenz sind *Fähigkeit*, *Motivation* und *Verlässlichkeit* relevant. Diese Ergebnisse sind wenig verwunderlich und gut nachvollziehbar. *Unterdrückung* hängt negativ mit den Werten der Kompetenz zusammen. Offenbar werden Unternehmen, die es nach Meinung der Befragten nötig haben, Stakeholder wie Mitarbeiter oder Lieferanten und Kunden zu unterdrücken, nicht als besonders kompetent eingestuft.

Tabelle 58: Bedeutung einzelner Dimensionen für die Beurteilung der Kompetenz von Unternehmen (N = 233)

Bezeichnung	Beta	T	Signifikanz
Ängstlichkeit	,011	,206	,837
Disziplin	,042	,778	,438
Fähigkeit	,277	4,632	,000
Fleiß	,072	1,208	,228
Freundlichkeit	-,002	-,032	,975
Gier	-,096	-1,613	,108
Hochmut	,001	,022	,983
Impulsivität	-,040	-,709	,479
Innovation	,086	1,208	,228
Intelligenz	,085	1,235	,218
Kontaktfähigkeit	,035	,553	,581
Lebhaftigkeit	,014	,221	,825
Motivation	,171	2,689	,008
Planung	-,007	-,129	,898
Risikobereitschaft	,014	,277	,782
Scheu	,085	1,388	,167
Stabilität	-,065	-1,538	,126
Stil	,040	,710	,478
Unterdrückung	-,129	-2,168	,031
Verlässlichkeit	,251	3,526	,001
Wärme	-,071	-1,152	,251
Korrigiertes R ² = ,69			

¹⁷⁴ Das zeigt sich auch in der Interkorrelation mit den anderen Kriterien.

Gerade vor dem Hintergrund der zunehmend einflussreichen Kapitalmärkte ist der Zusammenhang von einzelnen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit mit der **Bereitschaft zu investieren** relevant. *Fleiß* und *Risikobereitschaft* erscheinen ebenso wie *Kontaktfähigkeit* und *Freundlichkeit* besonders mit der Bereitschaft zu investieren zusammenzuhängen.

Aspekte wie *Fähigkeit* oder *Innovation* und *Stabilität* scheinen dagegen eine untergeordnetere Rolle zu spielen. Offenbar sind gerade weiche Aspekte auch bei Investitionsentscheidungen nicht zu unterschätzen.¹⁷⁵

Tabelle 59: Bedeutung einzelner Dimensionen für Investitionsbereitschaft
(N = 220)

Bezeichnung	Beta	T	Signifikanz
Ängstlichkeit	-,083	-1,063	,289
Disziplin	-,042	-,516	,606
Fähigkeit	-,001	-,010	,992
Fleiß	,163	1,819	,070
Freundlichkeit	,180	1,747	,082
Gier	-,028	-,321	,749
Hochmut	-,031	-,324	,746
Impulsivität	-,043	-,530	,597
Innovation	,073	,665	,507
Intelligenz	,059	,577	,565
Kontaktfähigkeit	-,194	-2,035	,043
Lebhaftigkeit	,126	1,306	,193
Motivation	,012	,129	,898
Planung	,129	1,483	,140
Risikobereitschaft	,132	1,693	,092
Scheu	,065	,724	,470
Stabilität	,076	1,189	,236
Stil	,093	1,081	,281
Unterdrückung	,067	,746	,456
Verlässlichkeit	,107	1,012	,313
Wärme	,039	,416	,678
Korrigiertes R ² = .34			

¹⁷⁵ Allerdings zeigt sich bei einer genaueren Analyse, dass die Zusammenhänge nicht sehr stabil sind: Bei einem Ausschluss von Personen, die überhaupt nicht investieren wollen und Personen, die in der Mitte der Skala angekreuzt haben, zeigen sich deutlichere Zusammenhänge mit *Innovation* und *Stabilität*.

Alles in allem sind erwartungsgemäß je nach Kriterium ganz unterschiedliche Dimensionen¹⁷⁶ der Unternehmenspersönlichkeit zur Erklärung bedeutsam. Dies zeigt sich zudem bei zahlreichen Untersuchungen. **Hypothese 4a** „Der Zusammenhang mit einzelnen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit ist je nach Außenkriterium unterschiedlich.“ kann daher ebenfalls **angenommen** werden.

Eine Übertragung der Ergebnisse auf beliebige einzelne Unternehmen kann jedoch nicht empfohlen werden: So ist davon auszugehen, dass je nach Unternehmen und Zielgruppe ganz andere Zusammenhänge der Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit und der Kriterien auftreten. Bei einer differenzierten Analyse sollten daher andere Zusammenhänge auftreten, als wenn alle Unternehmen und Zielgruppen global ‚über einen Kamm geschoren‘ werden.

8.3.3 Unterschiede nach Zielgruppen

Die Zusammenhänge zwischen der Unternehmenspersönlichkeit und einzelnen Kriterien unterscheiden sich vermutlich auch in Abhängigkeit von den untersuchten Zielgruppen. So ist es wenig verwunderlich, wenn sich bei Investoren andere Zusammenhänge der Unternehmenspersönlichkeit mit der Sympathie zeigen als bei Kunden oder Mitarbeitern.

Im Weiteren werden daher die Werte von Kunden und Mitarbeitern verglichen. Dabei gilt es nicht nur die Signifikanzen zu beachten, sondern auch die Höhe der Betawerte, denn die Stichprobengrößen von Kunden und Mitarbeitern sind unterschiedlich umfangreich.

Eine Generalisierung ist natürlich - wie bereits angeführt - aufgrund der geringen Stichprobengrößen, der Interkorrelation der Basisdimensionen und der hohen Anzahl an Prädiktoren in der Regression nicht möglich. Hier geht es lediglich darum zu zeigen, dass bei gleichen Kriterien sehr unterschiedliche Zusammenhänge je nach Stichprobe gegeben sind.¹⁷⁷

¹⁷⁶ Besonders zentral und wichtig erscheint die Dimension *Verlässlichkeit*.

¹⁷⁷ Eine Verzerrung der Ergebnisse durch eine systematisch unterschiedliche Auswahl an Unternehmen bei den verschiedenen Zielgruppen kann, wegen der hohen Anzahl verschiedener Unternehmen und nach einer Inspektion der gewählten Unternehmen, als sehr unwahrscheinlich beurteilt werden.

So finden sich bei der **Sympathie der Kunden** insbesondere Zusammenhänge mit der *Freundlichkeit*, *Innovation* und dem *Stil* des Unternehmens. *Unterdrückung* und *Ängstlichkeit* hängen negativ damit zusammen.

Tabelle 60: Bedeutung einzelner Dimensionen für die Sympathie bei Kunden
(N = 121)

Bezeichnung	Beta	T	Signifikanz
Ängstlichkeit	,121	1,863	,065
Disziplin	,003	,046	,963
Fähigkeit	,063	,829	,409
Fleiß	,123	1,652	,102
Freundlichkeit	,269	3,208	,002
Gier	-,090	-1,240	,218
Hochmut	-,056	-,662	,509
Impulsivität	,068	,955	,342
Innovation	,321	3,484	,001
Intelligenz	-,044	-,521	,604
Kontaktfähigkeit	-,019	-,257	,798
Lebhaftigkeit	,059	,702	,484
Motivation	-,121	-1,453	,149
Planung	,017	,212	,833
Risikobereitschaft	-,056	-,842	,402
Scheu	-,018	-,217	,829
Stabilität	,078	1,535	,128
Stil	,157	2,383	,019
Unterdrückung	-,285	-3,748	,000
Verlässlichkeit	,075	,865	,389
Wärme	-,045	-,571	,569
Korrigiertes R² = .79			

Bei der **Sympathie der Mitarbeiter** zeigen sich andere Zusammenhänge: Hier stehen insbesondere *Planung* und *Verlässlichkeit* aber auch *Hochmut* in positivem Zusammenhang mit der Sympathie. *Hochmut* wird eventuell von den eigenen Mitarbeitern als elitäres Gefühl erlebt und geschätzt, während sich bei Kunden negative Zusammenhänge zur Sympathie zeigen. Die Dimension *Disziplin* steht bei den Mitarbeitern in negativem Zusammenhang mit der Sympathie dem Unternehmen gegenüber. Für Kunden ist diese Dimension dagegen nicht relevant.

Tabelle 61: Bedeutung einzelner Dimensionen für die Sympathie bei Mitarbeitern (N = 70)

Bezeichnung	Beta	T	Signifikanz
Ängstlichkeit	,044	,404	,688
Disziplin	-,326	-2,765	,008
Fähigkeit	-,073	-,604	,549
Fleiß	,174	1,352	,183
Freundlichkeit	,202	1,494	,141
Gier	-,173	-1,590	,118
Hochmut	,214	1,763	,084
Impulsivität	-,147	-1,185	,242
Innovation	,039	,300	,765
Intelligenz	,045	,340	,736
Kontaktfähigkeit	,049	,317	,753
Lebhaftigkeit	,139	1,053	,298
Motivation	,096	,775	,442
Planung	,304	2,567	,013
Risikobereitschaft	-,069	-,728	,470
Scheu	,126	1,014	,316
Stabilität	-,072	-,750	,457
Stil	-,077	-,647	,520
Unterdrückung	-,181	-1,419	,162
Verlässlichkeit	,432	3,280	,002
Wärme	,095	,791	,433
Korrigiertes R² = .69			

Somit zeigen sich bei Kunden und Mitarbeitern ganz unterschiedliche Zusammenhänge zur Sympathie gegenüber Unternehmen. Diese deuten teilweise - etwa bei den Dimensionen *Hochmut* oder *Disziplin* - bereits Interessenkonflikte und Herausforderungen bei einer Positionierung gegenüber mehreren Stakeholdergruppen an.

Interessant ist, ob sich diese Befunde auch bei anderen Kriterien widerspiegeln. Dafür soll zunächst die Identifikation mit dem Unternehmen nach Zielgruppen getrennt betrachtet werden. Die Übersichtstabellen sind aus Platzgründen hier nicht mehr abgebildet und können bei Bedarf beim Autor bezogen werden.

Bei den **Kunden** zeigen sich positive Zusammenhänge der **Identifikation** mit den Dimensionen *Lebhaftigkeit*, *Stil* und *Stabilität*, aber auch mit *Ängstlichkeit*. Negative Zusammenhänge zeigen sich zu *Unterdrückung*, *Motivation* und *Kontaktfähigkeit*.

Verwunderlich sind auf den ersten Blick die Zusammenhänge mit den Dimensionen *Ängstlichkeit*, *Kontaktfähigkeit* und *Motivation*. Eventuell wirken zu engagierte Unternehmen etwas aufdringlich und das ist nicht günstig für die Identifikation seitens der Kunden.

Ein Blick auf die Zusammenhänge mit der **Identifikation** seitens der **Mitarbeiter** ergibt auch hier ein anderes Bild. So zeigen sich positive Zusammenhänge mit *Intelligenz* und *Verlässlichkeit*. Mit *Disziplin* zeigt sich ein negativer Zusammenhang. Die Betawerte weisen zudem auf eine Bedeutung von *Lebhaftigkeit* hin.

Das **Vertrauen der Kunden** hängt insbesondere mit der *Verlässlichkeit* und *Innovation* der Unternehmen positiv zusammen. Auch *Lebhaftigkeit* scheint bedeutsam. Negative Zusammenhänge zeigen sich bei *Gier* und (zunächst überraschend) auch *Kontaktfähigkeit*, die offenbar beide eher Misstrauen auslösen.

Bei den **Mitarbeitern** ist offenbar insbesondere die Einschätzung der *Intelligenz* und *Verlässlichkeit* wichtig für das **Vertrauen** in die Unternehmen. Auch hier zeigen sich also deutliche Unterschiede bei demselben Kriterium in Abhängigkeit von der Stakeholdergruppe.

Als Nächstes wird die, für den Markterfolg oftmals entscheidende, positive **Differenzierung** aus der Sicht der **Kunden** untersucht. Insbesondere *Disziplin* und *Innovation* erscheinen hier wichtig. Es ist anzunehmen, dass dies für die Kunden aktuelle und qualitativ hochwertige Angebote bedeutet.

Negative Zusammenhänge zeigen sich mit *Hochmut* und *Unterdrückung*.

Im Kontrast dazu scheinen für eine positive **Differenzierung** gegenüber anderen Unternehmen bei den **Mitarbeitern** eher *Lebhaftigkeit* und *Verlässlichkeit*, aber auch *Freundlichkeit* und *Intelligenz* bedeutsam zu sein.

Ein entscheidendes Feld im Wettbewerb um **Kunden** ist zudem die Einstufung der **Kompetenz** des Unternehmens. Nicht verwunderlich ist, dass hier allen voran ein sehr deutlicher Zusammenhang mit der Dimension *Fähigkeit* zu sehen ist. Auch *Verlässlichkeit* und - interessanterweise - *Scheu* hängen positiv mit der Beurteilung der Kompetenz zusammen. Offenbar wirken sich hier ein gewisses Understatement und vornehme Zurückhaltung positiv auf die Einstufung der Kompetenz aus. *Unterdrückung* und *Gier* hängen dagegen negativ mit der Einstufung der Kompetenz von Unternehmen zusammen.

Bei der Beurteilung der **Kompetenz** von Unternehmen durch die **Mitarbeiter** erreicht lediglich die Dimension *Verlässlichkeit* Signifikanz auf dem Zehnprozentniveau. Doch dies kann auch auf die geringe Stichprobengröße von 71 Personen zurückgeführt werden.

Eine detaillierte Betrachtung der Betawerte zeigt, dass *Disziplin*, *Fähigkeit*, *Kontaktfähigkeit* und *Motivation* positive Zusammenhänge mit der Beurteilung von Kompetenz aufweisen. Bei *Impulsivität* zeigt sich ein negativer Zusammenhang.

Vor dem Hintergrund steigender Kosten zur Neukundengewinnung und umkämpfter Märkte wird die **Bindung von Kunden** ein immer wichtigeres Thema. Insbesondere *Innovation* erscheint hier wichtig.

Die Betawerte weisen auch positive Zusammenhänge mit *Lebhaftigkeit* und *Wärme*

auf. *Scheu*, *Hochmut* und *Kontaktfähigkeit* hängen negativ mit der Kundenbindung zusammen. Allerdings erreichen diese Werte keine statistische Signifikanz.

Ähnlich bedeutsam wie die Bindung von Kunden auf umkämpften Märkten, kann mitunter auch die **Bindung** hochqualifizierter und schwer ersetzbarer **Mitarbeiter** sein. *Lebhaftigkeit* und *Verlässlichkeit* erklären hier signifikante Anteile der Bindung. Auch die Beurteilung der *Intelligenz* des Unternehmens erscheint bedeutsam. Negativ hängen *Disziplin* und *Impulsivität* mit der Mitarbeiterbindung zusammen.

Insgesamt zeigt sich durchgängig ein starker Unterschied der Zusammenhänge der Persönlichkeit von Unternehmen mit Außenkriterien in Abhängigkeit von der Zielgruppe. **Hypothese 4b** kann daher **angenommen** werden. Es ist gut nachvollziehbar, dass sich bei Kunden und Mitarbeitern ganz andere Zusammenhänge zeigen, auch wenn es sich um dieselben Kriterien wie etwa Sympathie oder Vertrauen handelt.¹⁷⁸ Die moderierende Wirkung der Stakeholdergruppe auf die Zusammenhänge der Unternehmenspersönlichkeit mit Außenkriterien kann also bestätigt werden.

Auch im Vergleich mit den Gesamtdaten zeigen sich wesentliche Unterschiede. Es ist also wichtig in der Anwendung jeweils stakeholderspezifische Daten zu erheben.

8.3.4 Unterschiede nach Unternehmen

Eine wichtige Frage, die sich anschließt, ist, ob die Zusammenhänge der Unternehmenspersönlichkeitsdimensionen mit Außenkriterien nicht nur durch die Zielgruppen moderiert werden, sondern auch durch die Unternehmen selbst.

Eine differenzierte Betrachtung bei DAVIES et al. (2003, Kapitel 8) zeigt, dass die Zusammenhänge zwischen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit und Kriterien sich je nach Unternehmen stark unterscheiden können. So spielen etwa beim Einzelhandel im Modebereich Einstellungen aus dem Bereich von Stil eine größere Rolle als im Lebensmittelhandel. Bei Unternehmen aus der Baubranche wurde ein Zusammenhang zwischen Einstellungen im Bereich von Dominanz und Unterdrückung und der finanziellen Performance gezeigt. Hier stellt sich zwar einerseits die Frage nach Ursache und Wirkung. Andererseits zeigten Befragungen, dass den Kunden des Unternehmens eine gewisse Dominanz gegenüber Zulieferern und eine entsprechende Unterdrückung der Mitarbeiter durchaus sinnvoll erscheinen, um ihrerseits ein günstiges Angebot erhalten zu können.

DAVIES et al. (2003, S. 207 ff.) berichten zudem von unterschiedlichen Effekten der Einstellung zur ‚Innovation (*Enterprise*)‘ von Kleidungsgeschäften. Bei einem Unternehmen mit einem eher älteren und konservativen Kundenstamm zeigten sich negative Zusammenhänge. Dagegen ergaben sich bei einem Unternehmen mit jüngeren Kunden positive Zusammenhänge zwischen Innovation und Umsatzzielen. Hier liegen Effekte der Vermengung unterschiedlicher Zielgruppen und Unternehmen vor.

Diese Beispiele machen deutlich, dass je nach Unternehmen und Branche sehr unterschiedliche Zusammenhänge zwischen der Unternehmenspersönlichkeit und Kriterien bestehen können. Eine Analyse des individuellen Einzelfalls ist daher unbedingt notwendig, um geeignete Maßnahmen ableiten zu können.

¹⁷⁸ Auch hier eignet sich der Vergleich mit der Persönlichkeit von Menschen. Es ist plausibel, dass etwa bei der Ehefrau andere Persönlichkeitsdimensionen mit der Sympathie gegenüber einem Mann zusammenhängen als bei seinem Vorgesetzten.

Das spiegelt sich auch in den Daten aus den Untersuchungen mit dem C-PI wider. So zeigen sich bei vergleichbaren Studentenchproben¹⁷⁹ ganz unterschiedliche Zusammenhänge bei den gleichen Kriterien, in Abhängigkeit von den beurteilten Unternehmen.

Exemplarisch soll zunächst einmal der Zusammenhang mit allgemeiner **Sympathie** betrachtet werden.

Bei **McDonald's** zeigen sich positive Zusammenhänge mit *Freundlichkeit*, *Stil* und *Wärme*. *Unterdrückung* hängt negativ mit der Sympathie gegenüber McDonald's zusammen.

Tabelle 62: Unternehmenspersönlichkeit und Sympathie bei McDonald's
(N = 106)

Bezeichnung	Beta	T	Signifikanz
Planung	,180	1,656	,101
Motivation	-,042	-,331	,741
Disziplin	-,094	-,997	,322
Kompetenz	-,001	-,012	,990
Intelligenz	,020	,207	,836
Fleiß	,122	1,209	,230
Verlässlichkeit	,151	1,263	,210
Hochmut	-,026	-,212	,833
Egoismus	,067	,582	,562
Unterdrückung	-,299	-2,764	,007
Impulsivität	,069	,582	,562
Innovation	-,013	-,120	,904
Lebhaftigkeit	-,006	-,062	,951
Risikobereitschaft	-,082	-,875	,384
Freundlichkeit	,274	2,495	,015
Wärme	,190	1,865	,066
Kontaktfähigkeit	,004	,037	,970
Stil	,224	2,486	,015
Scheu	-,097	-1,084	,281
Ängstlichkeit	-,056	-,537	,593
Stabilität	-,118	-1,388	,169
Korrigiertes R² = .56			

¹⁷⁹ Wegen den sehr vergleichbaren Stichproben im Hinblick auf Alter, Geschlechterverteilung und Bildung, können Einflüsse durch unterschiedliche Personenstichproben weitestgehend ausgeschlossen werden. Effekte lassen sich auf die verschiedenen Unternehmen zurückführen.

Bei der **Sympathie** gegenüber **Aldi** zeigen sich sehr unterschiedliche Zusammenhänge. *Intelligenz* und *Verlässlichkeit* weisen hier positive und *Unterdrückung* und *Egoismus* negative Zusammenhänge zur Sympathie auf.

Tabelle 63: Unternehmenspersönlichkeit und Sympathie bei Aldi
(N = 106)

Bezeichnung	Beta	T	Signifikanz
Planung	-,173	-1,473	,144
Motivation	,048	,561	,576
Disziplin	,184	1,572	,120
Kompetenz	,148	1,599	,113
Intelligenz	,295	2,992	,004
Fleiß	-,029	-,254	,800
Verlässlichkeit	,346	2,893	,005
Hochmut	-,019	-,150	,881
Egoismus	-,268	-1,975	,052
Unterdrückung	,225	2,010	,048
Impulsivität	,007	,065	,948
Innovation	-,154	-1,491	,140
Lebhaftigkeit	,161	1,548	,125
Risikobereitschaft	,126	1,336	,185
Freundlichkeit	,094	,856	,395
Wärme	,112	1,040	,301
Kontaktfähigkeit	-,036	-,348	,728
Stil	-,150	-1,620	,109
Scheu	-,009	-,100	,921
Ängstlichkeit	-,123	-1,266	,209
Stabilität	-,089	-1,100	,274
Korrigiertes R² = .45			

Auch bei **RedBull** zeigt sich ein ganz eigenes Bild. Dort hängt *Risikobereitschaft* positiv mit **Sympathie** zusammen. Dagegen hängen *Impulsivität*¹⁸⁰, *Disziplin* und *Hochmut* negativ mit der Sympathie zusammen.

Tabelle 64: Unternehmenspersönlichkeit und Sympathie bei RedBull
(N = 90)

Bezeichnung	Beta	T	Signifikanz
Planung	-,019	-,128	,899
Motivation	,002	,014	,989
Disziplin	-,291	-2,036	,046
Kompetenz	,125	,956	,343
Intelligenz	,097	,616	,540
Fleiß	,098	,636	,527
Verlässlichkeit	-,002	-,015	,988
Hochmut	-,319	-1,955	,055
Egoismus	,261	1,631	,108
Unterdrückung	,083	,574	,568
Impulsivität	-,389	-2,855	,006
Innovation	,043	,270	,788
Lebhaftigkeit	,053	,334	,740
Risikobereitschaft	,295	2,099	,039
Freundlichkeit	,184	1,143	,257
Wärme	-,027	-,201	,841
Kontaktfähigkeit	,008	,065	,948
Stil	,165	1,457	,150
Scheu	-,215	-1,660	,101
Ängstlichkeit	,054	,420	,676
Stabilität	-,024	-,190	,850
Korrigiertes R² = .55			

¹⁸⁰ Offenbar geht *Impulsivität* für die Personen aus der Erhebung schon zu weit in Richtung Unberechenbarkeit und Unbeherrschtheit.

Als letztes soll der **Spiegel-Verlag** betrachtet werden. Für die **Sympathie** gegenüber dem Spiegel-Verlag zeigt sich die Dimension *Kontaktfähigkeit* mit einem positiven Zusammenhang als besonders bedeutsam. *Verlässlichkeit*, *Innovation* und *Stabilität* sind ebenfalls wichtig und hängen hier positiv mit der Sympathie zusammen.

Tabelle 65: Unternehmenspersönlichkeit und Sympathie gegenüber dem Spiegel-Verlag (N = 83)

Bezeichnung	Beta	T	Signifikanz
Planung	-,123	-,806	,424
Motivation	-,085	-,654	,516
Disziplin	-,014	-,102	,919
Kompetenz	,070	,465	,644
Intelligenz	,080	,508	,613
Fleiß	-,114	-1,063	,292
Verlässlichkeit	,237	1,686	,097
Hochmut	-,041	-,327	,745
Egoismus	-,094	-,741	,462
Unterdrückung	-,031	-,246	,807
Impulsivität	-,199	-1,639	,106
Innovation	,249	1,934	,058
Lebhaftigkeit	-,062	-,472	,639
Risikobereitschaft	,135	1,022	,311
Freundlichkeit	-,100	-,596	,553
Wärme	-,110	-,780	,438
Kontaktfähigkeit	,283	2,008	,049
Stil	,233	1,644	,105
Scheu	,005	,038	,970
Ängstlichkeit	,020	,167	,868
Stabilität	,201	1,830	,072
Korrigiertes R ² = .52			

Auch bei anderen Kriterien zeigen sich deutliche Unterschiede in Abhängigkeit vom beurteilten Unternehmen. Ein Beispiel dafür ist die **Identifikation** mit dem beurteilten Unternehmen. Auch hier werden die Übersichtstabellen aus Platzgründen nicht abgebildet.

Bei **RedBull** hängen *Kompetenz* und *Risikobereitschaft* positiv mit der Identifikation der Personen mit dem Unternehmen zusammen. *Impulsivität* hängt dagegen negativ damit zusammen.

Bei der **Deutschen Bahn** stehen dagegen *Verlässlichkeit*, *Lebhaftigkeit* und *Stil* in positivem Zusammenhang mit der **Identifikation**.

Dies sind nur einige exemplarische Beispiele aus zahlreichen Kriterien, die bei verschiedenen Unternehmen zusammen mit dem C-PI erhoben wurden.

Gleichsam stehen über 30 Studien mit der CPS von BECKER zur Verfügung, bei denen ebenfalls eine Vielzahl von Unternehmen und Kriterien zu vergleichen ist.

Insgesamt untermauern die Ergebnisse (auch bei anderen Kriterien und Unternehmen) die Annahme, dass die beurteilten Unternehmen die Zusammenhänge zwischen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit und Kriterien moderieren. **Hypothese 4c** kann daher **angenommen** werden.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass es sehr starke Zusammenhänge zwischen der Persönlichkeit von Unternehmen und Außenkriterien gibt. Je nach Außenkriterien sind bestimmte Basisdimensionen relevant. Zusätzlich wird dieser Zusammenhang durch die Zielgruppe und das beurteilte Unternehmen moderiert. Das Modell wird also auch in diesem Aspekt durch die Ergebnisse bestätigt.

Durch die deutlichen und konkreten Zusammenhänge der Unternehmenspersönlichkeit mit Außenkriterien, kann dieser Kontingenzansatz gezielte Hinweise zur Intervention im Einzelfall geben.

8.3.5 Ursache oder Wirkung

Eine entscheidende Frage im Kontext des Zusammenhanges mit Unternehmenszielen ist gerade in der Praxis, wie die Zusammenhänge der Unternehmenspersönlichkeit mit Außenkriterien zustande kommen.

Theoretisch wäre möglich, dass die Stakeholder direkt oder indirekt Erfahrungen mit dem Unternehmen machen und sich daraus eine Einstellung zur Persönlichkeit des Unternehmens bildet. Entsprechend lautet Hypothese 5:

Tabelle 66: Hypothese 5

Bezeichnung	Formulierung
Hypothese 5:	Über die Umwelt von Stakeholdern kann - insbesondere mit Kommunikation - bei der Unternehmenspersönlichkeit interveniert werden.

Die Einstellung zur Persönlichkeit beeinflusst dann Kriterien wie Sympathie, Kaufbereitschaft, Mehrpreisakzeptanz oder die Arbeitsleistung von Mitarbeitern. Hypothese 6 ist daher:

Tabelle 67: Hypothese 6

Bezeichnung	Formulierung
Hypothese 6:	Die Unternehmenspersönlichkeit beeinflusst relevante Außenkriterien.

Abbildung 55 zeigt ein Modell zum Zusammenhang von Umwelt der Stakeholder, Unternehmenspersönlichkeit und Kriterien.

Abbildung 55: Möglicher Zusammenhang von Umwelt der Stakeholder, Unternehmenspersönlichkeit und Kriterien



Jedoch sind auch andere Modelle denkbar. So könnten Kriterien wie Sympathie oder das Kaufverhalten die Einstellung zum Unternehmen beeinflussen und die Persönlichkeit des Unternehmens wäre dann eher die Wirkung der Kriterien als deren Ursache. Ebenso wäre möglich, dass Kriterien und Unternehmenspersönlichkeit unabhängig voneinander gleichermaßen von Erlebnissen der Befragten beeinflusst werden. Auch eine Wechselwirkung wäre theoretisch denkbar.

Vermutlich ist die tatsächliche Beziehung komplexer, als es eine dieser Theorien ist und es handelt sich um eine Mischung aus den hier genannten Extremfällen. So ist anzunehmen, dass eine Einstellung auf emotionaler Ebene wie Sympathie, die Beurteilung der Unternehmenspersönlichkeit beeinflusst und gleichsam von dieser beeinflusst wird. Auch könnten beide von Umwelteinflüssen (wie etwa der Kommunikation) geprägt sein und ihrerseits wiederum die Verarbeitung und das Erleben prägen.

Relevant für die Praxis ist jedoch in erster Linie nicht die detaillierte wissenschaftliche Wechselwirkung zu entschlüsseln.¹⁸¹ Interessant ist vor allem eine Frage: Lassen sich die Kriterien bzw. Unternehmensziele durch systematische Veränderung der Unternehmenspersönlichkeit beeinflussen? Diese Frage über die angenommene Wirkungskette entscheidet stark über den Anwendungsnutzen der Unternehmenspersönlichkeit.

So hat der Autor im Jahr 2003 Experimente zur Manipulation von Variablen der Unternehmenspersönlichkeit bei fiktiven Unternehmen und zu den Auswirkungen auf relevante Kriterien durchgeführt.

In einem Experiment mit 19 Teilnehmern ging es um die Beurteilung von zwei fiktiven Mobilfunkanbietern:

Die Probanden wurden jeweils einem Unternehmen zugeordnet. Anschließend bekam die eine Gruppe (N = 9) als Operationalisierung der Kommunikation einen Text¹⁸² zu einem ‚beziehungsorientierten Unternehmen‘. Dieser Text sollte gezielt die Dimensionen *Überlegtheit*, *Offenheit* und *Soziale Kompetenz* in positive Richtung manipulieren.

Der Text für die zweite Gruppe (N = 10) sollte die Wahrnehmung der Dimensionen *Dominanz*, *Wachsamkeit* und *Privatheit* erhöhen und die Dimensionen *Soziale Kompetenz*, *Wärme*, *Regelbewusstsein* und *Überlegtheit* senken. Er bezog sich auf ein ‚transaktionsorientiertes Unternehmen‘.

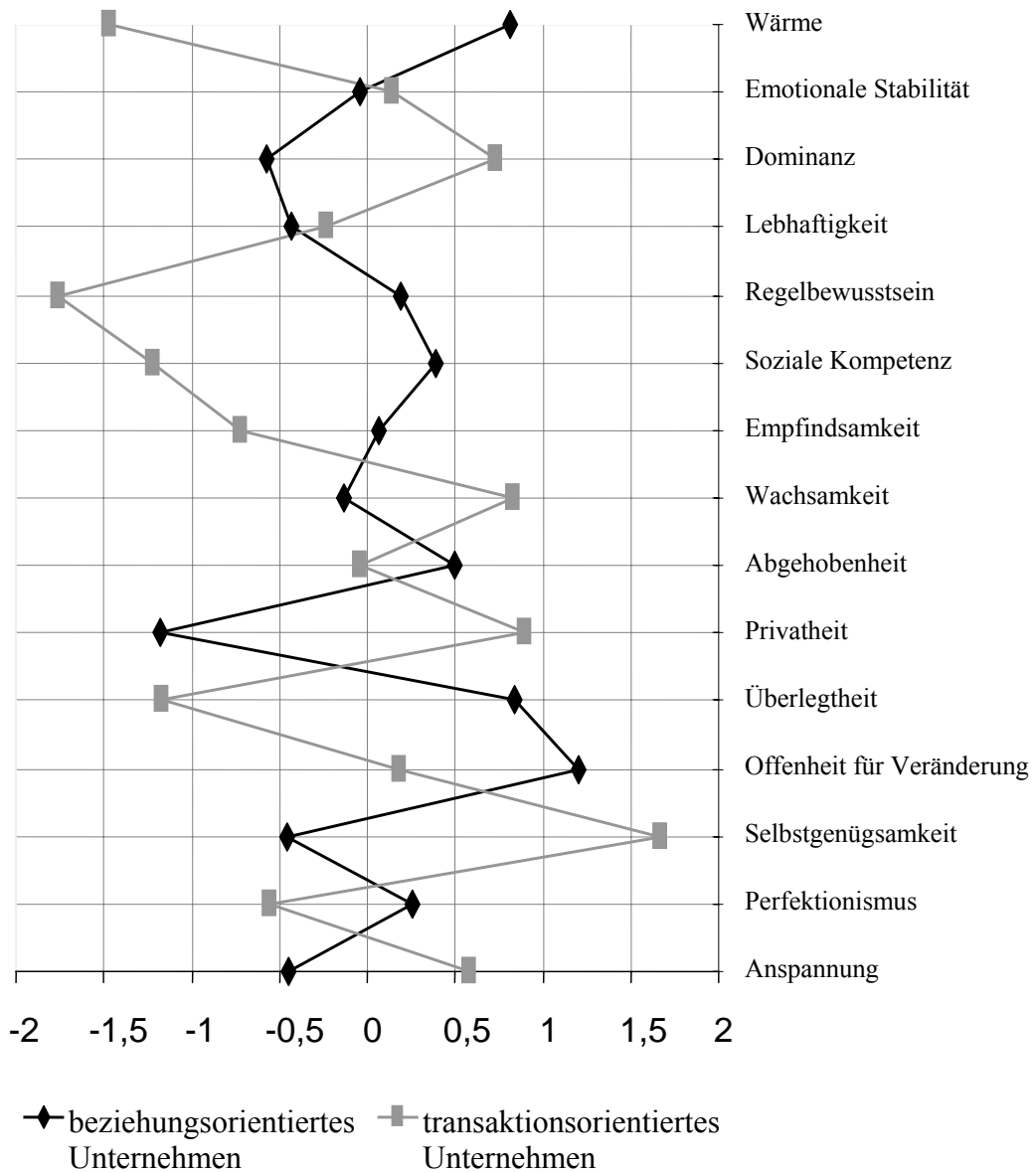
Die Erwartung war, dass durch eine direkte Intervention bei der Unternehmenspersönlichkeit, indirekt die Kriterien mit beeinflusst werden.

¹⁸¹ Es kann davon ausgegangen werden, dass die Situation ähnlich komplex ist wie die Wechselwirkung von Einstellung und Verhalten.

¹⁸² Aus Platzgründen sind die Texte hier nicht im Einzelnen abgebildet.

In den Persönlichkeitsprofilen, die mit der CPS von BECKER erhoben wurden, zeigen sich zunächst Auswirkungen der Intervention auf die Persönlichkeit.

Abbildung 56: Experiment zur Unternehmenspersönlichkeit von Mobilfunkanbietern (z-Werte, N = 19)



Alle manipulierten Dimensionen unterscheiden sich signifikant und in der beabsichtigten Richtung.

Tabelle 68: Mittelwerte der Persönlichkeitsdimensionen (Rohwerte) (N = 19)

Bezeichnung	1	2	Signifikanz
Wärme	3,83	1,60	,000
Emotionale Stabilität	3,39	3,55	,574
Dominanz	3,33	4,38	,000

Bezeichnung	1	2	Signifikanz
Lebhaftigkeit	3,03	3,28	,322
Regelbewusstsein	3,64	1,40	,000
Soziale Kompetenz	4,14	2,70	,000
Empfindsamkeit	2,83	1,95	,001
Wachsamkeit	3,06	4,10	,001
Abgehobenheit	3,42	2,88	,069
Privatheit	2,14	4,30	,000
Überlegtheit	3,86	1,75	,000
Offenheit für Veränderung	3,94	2,95	,005
Selbstgenügsamkeit	1,92	4,03	,000
Perfektionismus	3,86	2,85	,001
Anspannung	2,36	3,48	,004
1 = beziehungsorientiertes Unternehmen 2 = transaktionsorientiertes Unternehmen			

Darüber hinaus wurden entsprechende Außenkriterien erfragt. Benutzt wurde dafür jeweils eine Fünferskala.

Erfragt wurden Sympathie, die Bereitschaft einen Handyvertrag zu schließen, Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, Investitionsbereitschaft und die Bereitschaft Handys über das Unternehmen zu beziehen. Sämtliche Fragen wurden einfach und direkt formuliert.¹⁸³

Wieder zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmen - und das bei sämtlichen abgefragten Kriterien. Die Unterschiede fallen jeweils zu ‚Gunsten‘ des beziehungsorientierten Unternehmens aus.

Tabelle 69: Mittelwerte der Kriterien (Rohwerte)
(N = 19)

Bezeichnung	1	2	Signifikanz
Sympathie	4,33	1,50	,000
Vertrag	3,56	1,90	,000
Attraktivität Mitarbeiter	3,67	1,60	,000
Investitionsbereitschaft	3,44	2,10	,006
Bereitschaft Handykauf	3,44	1,70	,000
1 = beziehungsorientiertes Unternehmen 2 = transaktionsorientiertes Unternehmen			

Die Ergebnisse des Experiments zeigen, dass eine gezielte Intervention der Unternehmenspersönlichkeit möglich ist (dies wurde in Hypothese 5 angenommen).

¹⁸³ Aus Platzgründen werden die Fragen hier nicht detailliert dargestellt.

Zudem scheint die Intervention bei der Unternehmenspersönlichkeit die relevanten Kriterien zu beeinflussen (wie in der Hypothese 6 angenommen).

Ein weiteres Experiment des Autors, das hier nicht dargestellt wird, zeigt vergleichbare Ergebnisse.

Auch SLAUGHTER et al. haben 2004 ein Experiment mit größerem Umfang durchgeführt, um zu überprüfen, ob sich durch systematische Intervention im Bereich der Unternehmenspersönlichkeit Kriterien wie etwa Sympathie beeinflussen lassen.

Zu diesem Zweck wurden fünf Zeitungsartikel zu je einem fiktiven Unternehmen aus der Textilbranche verfasst. Jeder dieser Artikel wurde gezielt auf eine andere Persönlichkeitsdimension ausgerichtet.

Insgesamt wurden 356 Psychologiestudenten als Versuchspersonen ausgewählt.

Nach dem Lesen der Artikel wurde die Unternehmenspersönlichkeit der fiktiven Unternehmen erhoben. Dabei hat sich gezeigt, dass sich durch die Artikel die jeweils anvisierten Persönlichkeitsdimensionen bei den Unternehmen signifikant unterscheiden. Auch diese Ergebnisse bestätigen Hypothese 5.

Zusätzlich zur Unternehmenspersönlichkeit wurden relevante Kriterien erhoben. Dazu gehörten die Attraktivität der Unternehmen als Arbeitgeber, die Bereitschaft Kunde zu werden und eine Einstufung der Reputation der Unternehmen. Alle fünf Unternehmen unterschieden sich beträchtlich bei den abgefragten Kriterien, und zwar in Abhängigkeit von den veränderten Wahrnehmungen der Unternehmenspersönlichkeit.

Auch diese Ergebnisse lassen sich dahingehend interpretieren, dass die gezielte Intervention bei der Unternehmenspersönlichkeit durch Kommunikation in der Umwelt von Stakeholdergruppen möglich ist. Zudem hängt die gezielte Modifikation der Unternehmenspersönlichkeit direkt mit relevanten Außenkriterien zusammen. Da die Intervention nicht direkt auf die Kriterien abzielte, sondern auf die Unternehmenspersönlichkeit und ihre einzelnen Dimensionen gerichtet war, ist tatsächlich von der Möglichkeit auszugehen, über die Unternehmenspersönlichkeit relevante Kriterien beeinflussen zu können.

Insgesamt finden sich in den durchgeführten Experimenten empirische Belege, dass die Intervention bei der Unternehmenspersönlichkeit möglich ist und entscheidenden Einfluss auf relevante Kriterien wie Sympathie, Investitionsbereitschaft, Bereitschaft Kunde zu werden und die Attraktivität als Arbeitgeber hat. **Hypothese 5** und **Hypothese 6** können daher, vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Experimente von BECKER und SLAUGHTER et al. (2004), **angenommen** werden.

Zusammenfassend sind an dieser Stelle einige wichtige Punkte geklärt:

- Die Unternehmenspersönlichkeit **differenziert** klar zwischen verschiedenen Unternehmen.
- Einzelne Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit hängen jeweils stark mit unterschiedlichen **Außenkriterien** zusammen.
- Der Zusammenhang mit Außenkriterien wird durch die Zielgruppe und das beurteilte Unternehmen **moderiert**.
- Die Unternehmenspersönlichkeit lässt sich gezielt auf einzelnen Dimensionen **beeinflussen**.
- Intervention bei der Unternehmenspersönlichkeit **wirkt** sich im Experiment auf relevante **Außenkriterien** aus.

Als Nächstes ist die Frage relevant, wie die Unternehmenspersönlichkeit mit anderen Konstrukten zusammenhängt.

8.4 Beziehung zu anderen Konstrukten

Wegen der Globalität und Zentralität des Konstruktes ‚Unternehmenspersönlichkeit‘, ist auch von Zusammenhängen mit anderen Konstrukten auszugehen. Ähnlich wie die Persönlichkeit von Menschen mit vielen anderen Aspekten aus Erleben und Verhalten zusammenhängt, kann das auch im Bereich der Unternehmen angenommen werden. Für die Beziehung der Unternehmenspersönlichkeit zu anderen Konstrukten liegen mittlerweile einige Daten vor. Obwohl der Umfang an Studien in diesem Bereich noch sehr gering ist, sollen dennoch die ersten Ergebnisse hier nicht vorenthalten werden.

Interessant ist beispielsweise die Beziehung zu konkreten Umweltbedingungen für die Mitarbeiter in den Unternehmen, wie sie etwa im Organisationsklima erfasst werden.

Die Unternehmenspersönlichkeit kann als stabiles Verhaltenskorrelat in der Einstellung der Mitarbeiter aufgefasst werden, nicht umsonst ist sie im Bereich der Verhaltensdispositionen definiert. Das konkret erlebte Verhalten von Organisationen gegenüber den Mitarbeitern spiegelt sich seinerseits unter anderem im Organisationsklima, das die Organisation als soziales Kollektiv beschreibt (vgl. v. ROSENSTIEL, 2000, S. 372). Es wäre daher denkbar, dass die konkreten Bedingungen des Organisationsklimas die Einstellung zum Unternehmen und damit die Unternehmenspersönlichkeit prägen. Abhängig von diesen Einstellungen wären dann wieder Kriterien wie die Sympathie gegenüber der Organisation oder die Motivation der Mitarbeiter (vgl. Abbildung 57).

Abbildung 57: Möglicher Zusammenhang von Organisationsklima, Unternehmenspersönlichkeit und Kriterien



Trifft dieses Modell zu, dann sollte die Unternehmenspersönlichkeit nicht unabhängig vom Organisationsklima sein. Es sollten starke Zusammenhänge auftreten. So sollte sich etwa bei der Erklärung der Varianz von Kriterien wie Sympathie oder Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen eine Überlappung der Konstrukte zeigen: Ein Großteil der erklärten Varianz bei den Kriterien sollte der Unternehmenspersönlichkeit zuzuschreiben sein.

Zur Beantwortung dieser Fragestellung wurde 2002 eine Untersuchung in einem mittelständischen, international operierenden Unternehmen aus der chemischen Industrie durchgeführt. Insgesamt 91 Mitarbeiter¹⁸⁴ beantworteten Fragen zur Unternehmenspersönlichkeit, zum Organisationsklima und zu psychologischen Kriterien.

¹⁸⁴ Die genaue demographische und soziographische Zusammensetzung der Stichprobe wird hier aus Platzgründen nicht angeführt, ist allerdings sehr heterogen.

Zur Erhebung der Unternehmenspersönlichkeit wurde die CPS von BECKER (2002) verwendet.

Das Organisationsklima wurde folgendermaßen operationalisiert und erhoben: Als Basis diente ein vorhandenes Instrument (v. ROSENSTIEL & BÖGEL, 1992). Aus ökonomischen Gründen wurden aus diesem Instrument lediglich sieben Globaldimensionen abgefragt. Zur Veranschaulichung für die befragten Mitarbeiter wurden die inhaltlichen Aspekte der Globaldimensionen jedoch zusätzlich angegeben.

Als Kriterien wurden abgefragt: Bindung, Identifikation, Motivation, Spaß, Sympathie, Vertrauen und Zufriedenheit (vgl. Abbildung 58).

Abbildung 58: Fragen zu psychologischen Kriterien (Frage 1 bis Frage 7) und Organisationsklima (Frage 8 bis Frage 14) bei einem mittelständischen Betrieb (anonymisiert mit *x*)

Versuchen Sie bitte jede Frage **unabhängig** von den Antworten bei anderen Fragen **einfach spontan** zu beantworten.

1	Ich bin <i>x</i> gegenüber eher ...	zugeneigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	abgeneigt
2	Meine Arbeitsmotivation bei <i>x</i> ist insgesamt...	gering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr hoch
3	Ich möchte bei <i>x</i> auch weiterhin bleiben?	sehr gerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ungern
4	Allgemein bin ich bei <i>x</i> ...	nicht besonders zufrieden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zufrieden
5	An der Arbeit bei <i>x</i> habe ich...	kaum Spaß	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr viel Spaß
6	Ich identifiziere mich mit <i>x</i> ...	sehr stark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kaum
7	<i>x</i> empfinde ich als...	zuverlässig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unzuverlässig
8	Die Beziehungen zwischen uns Kollegen (Verständnis, Gemeinsinn, Unterstützung...) sind insgesamt...	schlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gut
9	Die Führung durch die Vorgesetzten (Anerkennung, Menschlichkeit, Aufgabenstellung...) ist insgesamt...	schlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gut
10	Die Unternehmensorganisation (klare Kompetenzzuordnung, faire Aufgabenverteilung zwischen den Abteilungen,...) ist insgesamt...	schlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gut
11	Die Information (Mitteilung wichtiger Dinge und Vorgänge im Betrieb) bei uns funktioniert...	schlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gut
12	Bei uns werden die Arbeitnehmerinteressen im Großen und Ganzen berücksichtigt.	schlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gut
13	Die betrieblichen Leistungen (Aufstiegsmöglichkeiten, Weiterbildung, Entlohnungssystem) sind bei uns insgesamt eher...	schlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gut
14	Die Mitsprachemöglichkeiten sind bei uns insgesamt...	schlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gut

Ich bin bei *x* seit...

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unter 1 Jahr	1 bis 3 Jahren	3 bis 7 Jahren	7 bis 15 Jahren	über 15 Jahren

Das war's! Nochmals vielen Dank für die Unterstützung ☺

Bei einer Betrachtung der Zusammenhänge von Unternehmenspersönlichkeit, Organisationsklima und psychologischen Kriterien zeigen sich beide als bedeutsam zur Erklärung der Kriterien. Bei Identifikation, Sympathie, Spaß und Vertrauen erklärt die Unternehmenspersönlichkeit höhere Anteile an Varianz, bei Bindung, Motivation und Zufriedenheit liegt das Organisationsklima vorne.

Wichtig ist jetzt, ob es sich bei Unternehmenspersönlichkeit und Organisationsklima erwartungsgemäß um stark abhängige und damit überlappende Einflussgrößen auf die Kriterien handelt oder um weitestgehend unabhängige Größen. Kann die Annahme eines indirekten Einflusses des Organisationsklimas auf die Kriterien gestützt werden?

Bei einer schrittweisen, multiplen linearen Regression in Blöcken¹⁸⁵ zeigt sich erwartungsgemäß, dass der bei den Kriterien von den Variablen des Organisationsklimas zusätzlich erklärte Varianzanteil überwiegend gering ausfällt. So erklärt das Organisationsklima lediglich bei den drei Kriterien Bindung, Motivation und Zufriedenheit nennenswert zusätzliche Varianz. Allerdings handelt es sich bei diesen Kriterien ohnehin um diejenigen, bei denen das Organisationsklima einen höheren Anteil an Varianz erklärt und der Anteil an zusätzlich erklärter Varianz entspricht in etwa der Differenz zwischen den Werten bei der Unternehmenspersönlichkeit und dem Organisationsklima. Das bedeutet, das Organisationsklima erklärt offenbar nur dann wesentlich Varianz zusätzlich, wenn die Unternehmenspersönlichkeit für sich ohnehin einen niedrigeren Anteil erklärt.

Tabelle 70: Organisationsklima, Unternehmenspersönlichkeit und Kriterien (N = 91)
Unterschiede gegenüber einer einfachen Differenz ergeben sich durch die Verwendung des Korrigierten R²

Kriterium	Unternehmenspersönlichkeit R ²	Organisationsklima R ²	Eigener Anteil OK R ²
Bindung	,35	,45	,129
Identifikation	,38	,36	,067
Motivation	,20	,31	,099
Spaß	,37	,25	,000
Sympathie	,60	,53	,053
Vertrauen	,59	,40	,000
Zufriedenheit	,45	,54	,107

Diese Ergebnisse zeigen, dass Organisationsklima und Unternehmenspersönlichkeit in ihrem Zusammenhang mit psychologischen Kriterien stark miteinander zusammenhängen. Sie untermauern die Theorie, dass die konkreten Aspekte des Organisationsklimas die Einstellung der Mitarbeiter zur Unternehmenspersönlichkeit prägen.¹⁸⁶ Der Zusammenhang mit den überprüften Außenkriterien scheint überwiegend

¹⁸⁵ Auf ein lineares Strukturgleichungsmodell wird hier verzichtet, da keine umfassenden Annahmen über konkrete Zusammenhänge einzelner Variablen bestehen. Zudem ist die Personenstichprobe (N = 91) im Vergleich zu der Komplexität der Variablen [15 (CPS) mal 7 (Organisationsklima) mal 7 (Kriterien)] zu gering.

¹⁸⁶ Zwar ist das Modell damit nicht bewiesen, doch immerhin sprechen die Ergebnisse dafür und nicht dagegen.

indirekt zu sein. Letztendlich können allerdings am besten Langzeitstudien oder noch besser Experimente diese Annahme überprüfen. Nichts desto trotz sind die Ergebnisse konsistent mit den Ergebnissen zur Intervention bei der Unternehmenspersönlichkeit über die Umwelt.

Bei einer detaillierten Analyse der Regressionen bei Bindung, Motivation und Zufriedenheit zeigen sich die Dimensionen *Führung*, *Organisation* und *Interessenvertretung* des Organisationsklimas als signifikante Prädiktoren außerhalb der Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit der CPS.

Doch ist davon auszugehen, dass diese Aspekte innerhalb des neu konstruierten C-PI stärker enthalten sind. Insbesondere die Dimensionen *Planung*, *Gier*, *Kompetenz* und *Intelligenz* sollten Aspekte aus *Führung*, *Organisation* und *Interessenvertretung* stärker berücksichtigen.

Die Dimensionen des Organisationsklimas sind insgesamt konkreter und weniger abstrakt als die Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit. Daher sollten sich aus den Zusammenhängen der einzelnen Dimensionen des Organisationsklimas mit den einzelnen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit wichtige Interventionsmöglichkeiten bei der Unternehmenspersönlichkeit und damit letztendlich bei den Kriterien zeigen.

So zeigen sich beispielsweise die Organisationsklimadimensionen *Beziehungen zu Kollegen* und *Mitsprachemöglichkeiten* als signifikante Prädiktoren der Persönlichkeitsdimension *Wärme*. *Soziale Kompetenz* wird dagegen durch die Dimensionen *Führung*, *Information* und *Betriebliche Leistungen* signifikant erklärt.

Soziale Kompetenz ist ihrerseits ein signifikanter Prädiktor für das psychologische Kriterium Zufriedenheit. Für eine geplante Intervention bei der Zufriedenheit der Mitarbeiter könnten also die Dimensionen des Organisationsklimas *Führung*, *Information* und *Betriebliche Leistungen* als konkrete Handlungsfelder berücksichtigt werden.

Nennenswert ist in diesem Zusammenhang auch eine Studie, die mit 25 Mitarbeitern einer Musikschule durchgeführt wurde (LANGE, 2005).

Hier wurde die Unternehmenspersönlichkeit bereits mit dem neu entwickelten C-PI erhoben, das Organisationsklima mit dem vollständigen Fragebogen von V. ROSENSTIEL und BÖGEL (1992) und zudem das Commitment der Mitarbeiter mit dem *Organizational Commitment Questionnaire* in der deutschen Kurzfassung¹⁸⁷ von MAIER und WOSCHÉE (2001).

Wegen der geringen Stichprobengröße sollten hier die Korrelationen interpretiert werden. Dabei zeigten sich sehr starke Zusammenhänge zwischen der Unternehmenspersönlichkeit und dem Organisationsklima. Hier liegen insgesamt 21 Korrelationen der Dimensionen über ,60 und sind damit stark (vgl. BÜHNER, 2004, S. 266). Ebenso zeigten sich sehr deutliche Zusammenhänge zwischen der Unternehmenspersönlichkeit und Dimensionen des Commitment der Mitarbeiter. Insgesamt 28 der Korrelationen¹⁸⁸ sind hier über ,60. Jedoch zeigen sich diese Zusammenhänge auf anderen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit als die Zusammenhänge zum Organisationsklima.

Zudem waren die Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des Organisations-

¹⁸⁷ Diese beinhaltet nur die positiv gepolten Items.

¹⁸⁸ Eine multiple lineare Regression macht hier wegen der geringen Stichprobengröße und der hohen Anzahl an unabhängigen Variablen keinen Sinn.

klimas und zwischen Dimensionen des Commitment sehr gering. Hier ist keine der Korrelationen über .60.

Wie angenommen, scheint das Organisationsklima erst über die Einstellung zum Unternehmen an sich (in diesem Fall der Unternehmenspersönlichkeit) mit Kriterien des Commitment zusammenzuhängen. Dieser Effekt zeigt sich nur dann, wenn dieselben Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit mit Organisationsklima und Commitment zusammenhängen - was hier nicht der Fall war. Daher unterstützen diese Ergebnisse das Modell.¹⁸⁹

Insgesamt sprechen diese Ergebnisse dafür, dass Kriterien wie das Commitment der Mitarbeiter stark mit der Unternehmenspersönlichkeit zusammenhängen und diese bei den Mitarbeitern wiederum mit dem Organisationsklima zusammenhängt.

Insbesondere bei Konstrukten, die ähnlich zentral sind wie die Unternehmenspersönlichkeit - etwa die Unternehmenskultur -, ist ebenfalls von starken Zusammenhängen mit dem Persönlichkeitskonstrukt auszugehen. Daher zeigen sich, wenn die Unternehmenskultur als Beschreibung der Organisation durch die Mitglieder definiert und operationalisiert wird, interessante Zusammenhänge. So haben O'REILLY, CHATMAN, und CALDWELL (1991), wie bereits beschrieben, faktorenanalytisch Basisdimensionen der Unternehmenskultur extrahiert, die eine offenkundige Ähnlichkeit zu Dimensionen der menschlichen Persönlichkeit zeigen.

Auch bei anderen verwandten Konstrukten wie z.B. der Markenpersönlichkeit, der Unternehmensmarke, der Corporate Reputation oder dem Unternehmensimage ist je nach deren Definition und Operationalisierung von deutlichen Zusammenhängen mit der Unternehmenspersönlichkeit auszugehen. Jedoch bleibt das Gewinnen von Daten zu diesen viel versprechenden Fragestellungen zukünftigen Studien überlassen.

Die angeführten Ergebnisse sprechen für ein großes Potenzial der Unternehmenspersönlichkeit in der praktischen Anwendung.

¹⁸⁹ Würde das Organisationsklima beispielsweise mit dem Commitment zusammenhängen aber beide nicht mit der Unternehmenspersönlichkeit, wäre das Modell in Frage zu stellen.

9 Konkrete Anwendung des Corporate Personality

Inventory

Abschließend stellt sich die Frage, wie der praktische Einsatz von Instrumenten zur Messung der Unternehmenspersönlichkeit - speziell des C-PI - gestaltet werden kann.

Hier empfiehlt sich eine Orientierung an Interventionsmodellen der Wissenschaft wie sie z.B. von SCHNEEWIND (1973) dargelegt wurden (vgl. NEUMANN, 2003a, S. 26) (vgl. Abbildung 59). Dort erfolgt zunächst eine Diagnose des Ist-Zustandes. Daraufhin wird ein idealer Soll-Zustand formuliert. Nach einer Phase des Vergleichs zwischen Ist-Zustand und Soll-Zustand werden ggf. Interventionsmaßnahmen geplant. Diese werden daraufhin durchgeführt und evaluiert. Bei entsprechendem Nachholbedarf kann erneut eine Planung und Intervention erfolgen.

Abbildung 59: Phasen psychologischer Intervention (nach NEUMANN, 2003a, S. 26)



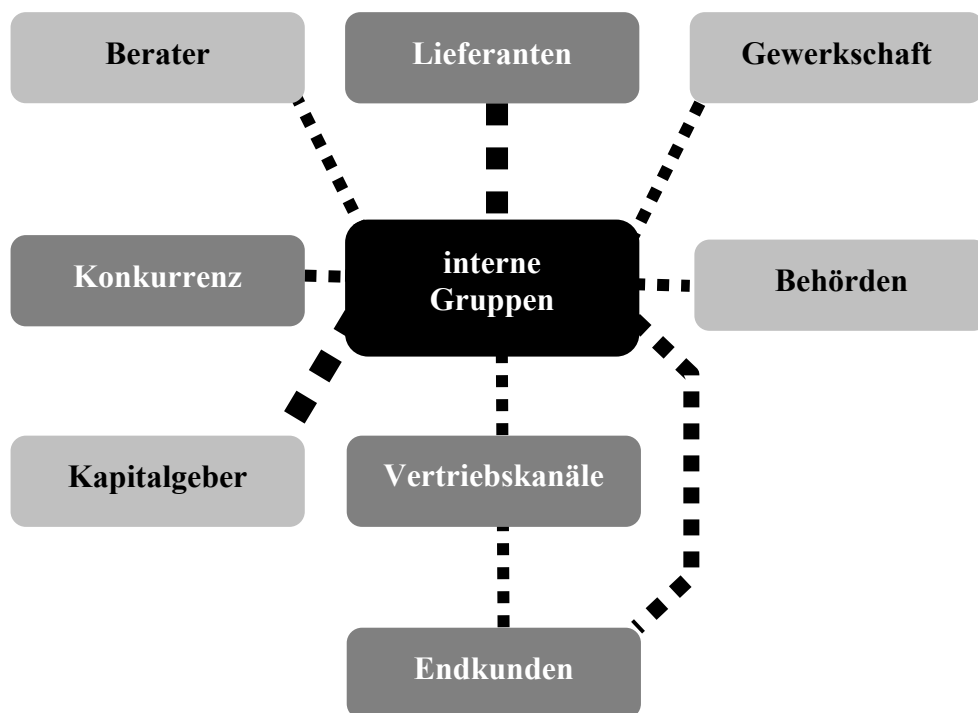
Als Erstes soll die Messung des Ist-Zustandes der Unternehmenspersönlichkeit behandelt werden.

9.1 Messung des Ist-Zustandes

Letztendlich gibt es bei Einstellungen zu Unternehmen nicht nur einen Ist-Zustand, sondern so viele relevante **Ist-Zustände** wie wichtige Stakeholdergruppen.

Zunächst geht es daher darum die bedeutsamen **Stakeholdergruppen zu erkennen** und Veränderungen in deren Struktur (wie etwa neue relevante Gruppen) zu entdecken. Eine detaillierte Analyse des Netzwerkes der Fokusorganisation ist dafür ratsam: Welche Stakeholder haben Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens.

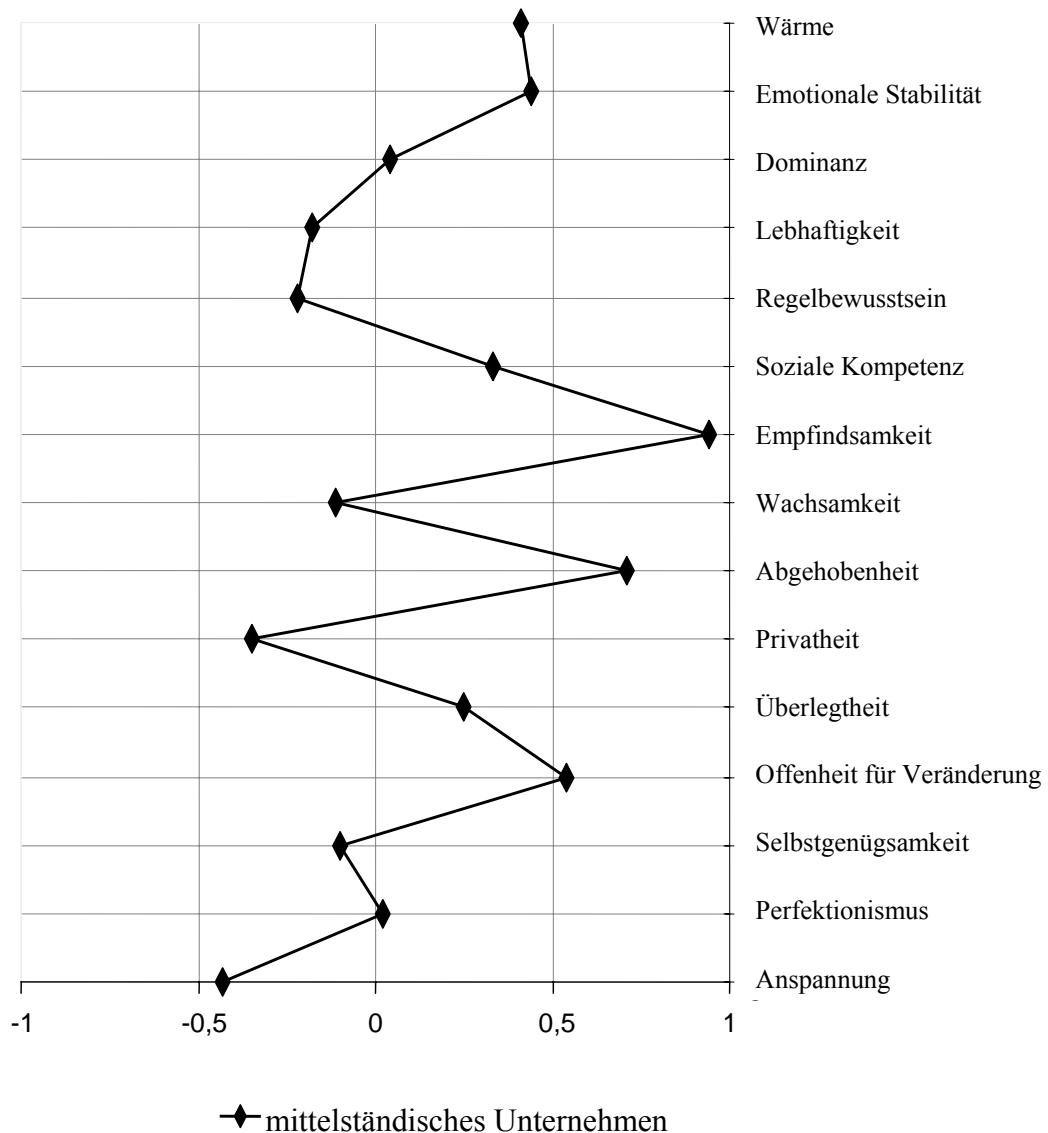
Abbildung 60: Mögliches Stakeholdernetzwerk einer Organisation



Herausforderung ist dann als Zweites in einem kontinuierlichen Prozess die **Einstellungen** dieser relevanten Stakeholdergruppen zum Unternehmen zu **messen**.

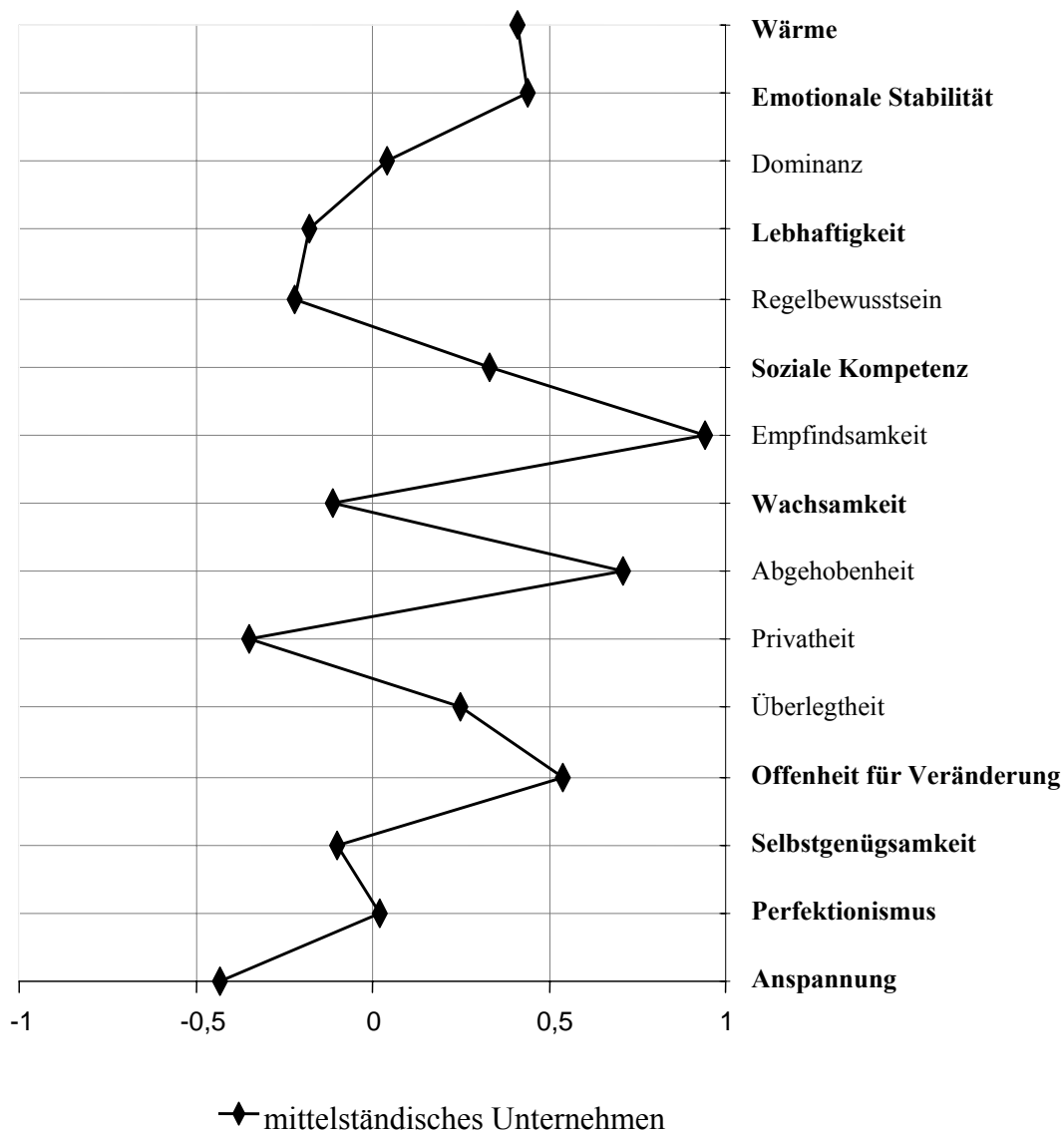
Hier wurde, wie in Abbildung 61 dargestellt, als Beispiel bei Mitarbeitern die Einstellung zu einem mittelständischen Unternehmen mit der CPS von BECKER (2002) gemessen.

Abbildung 61: Unternehmenspersönlichkeit eines mittelständischen Unternehmens
bei den Mitarbeitern
(z-Werte, N = 91)



Drittens gilt es die **Zusammenhänge** der Einstellungen von Stakeholdergruppen mit **Unternehmenszielen** darzustellen. Im Beispiel des mittelständischen Unternehmens hat sich gezeigt, dass *Wärme*, *Emotionale Stabilität*, *Lebhaftigkeit*, *Soziale Kompetenz*, *Wachsamkeit*, *Offenheit für Veränderung*, *Selbstgenügsamkeit*, *Perfektionismus* und *Anspannung* signifikant und substantiell mit Unternehmenszielen wie Bindung Motivation und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern zusammenhängen und daher relevant sind. In Abbildung 62 sind diese Dimensionen fett hervorgehoben.

Abbildung 62: Unternehmenspersönlichkeit eines mittelständischen Unternehmens
 bei den Mitarbeitern: Relevante Dimensionen
 (z-Werte, N = 91)



Der C-PI eignet sich besonders für die schnelle Messung von Einstellungen bei relevanten Zielgruppen und zur Darstellung von Zusammenhängen der Einstellungen mit Unternehmenszielen. Als standardisiertes und vergleichsweise sehr ökonomisches Instrument kann er zur Frühaufklärung von potenziellen Problemen oder Chancen in der Beziehung mit Stakeholdergruppen eingesetzt werden. Entsteht tatsächlich gegenüber einer Stakeholdergruppe Handlungsbedarf, kann zusätzlich mit aufwendigeren und hochauflösenderen Methoden (etwa qualitativen Interviews) genauer nachgeforscht werden.

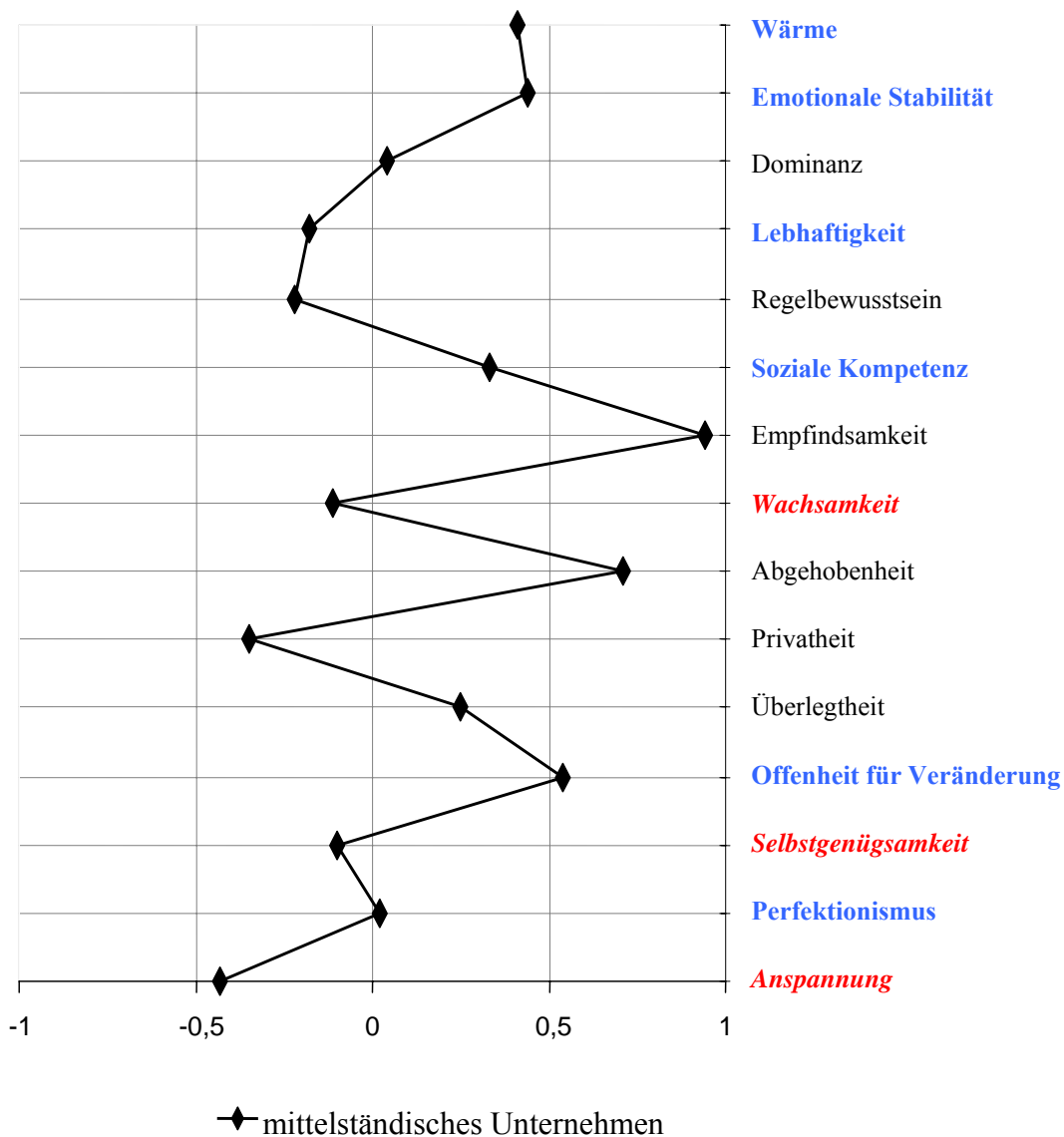
9.2 Festlegen des Soll-Zustandes, Vergleich und Planung

Ist der Ist-Zustand erhoben, kann aus den Einstellungen zum Unternehmen und den Zusammenhängen dieser Einstellungen mit Unternehmenszielen (wie etwa einer Umsatzsteigerung über das Kauf- und Konsumverhalten der Kunden) ein **Soll-Zustand** entwickelt werden.

Dabei ist besonders entscheidend, ob die relevanten Dimensionen mit den Unternehmenszielen positiv oder negativ zusammenhängen. Dimensionen mit negativen Zusammenhängen zu den Unternehmenszielen sollten niedrig sein, Dimensionen mit positiven Zusammenhängen zu den Unternehmenszielen sollten entsprechend hoch sein.

Im Beispiel mit dem mittelständischen Unternehmen zeigt Abbildung 63 die relevanten Dimensionen mit positiven Zusammenhängen zu Unternehmenszielen bei den Mitarbeitern fett, die Dimensionen mit negativen Zusammenhängen zu Unternehmenszielen bei den Mitarbeitern fett und kursiv.

Abbildung 63: Unternehmenspersönlichkeit eines mittelständischen Unternehmens bei den Mitarbeitern: Relevante Dimensionen und Zusammenhänge mit Unternehmenszielen (z-Werte, N = 91)



Anschließend zeigt ein **Vergleich** mit dem z-Werteprofil der Einstellung, bei welchen Dimensionen Handlungsbedarf besteht.¹⁹⁰ Dabei gibt es mehrere Ziele:

- Die Anpassung der Mittelwerte bei großen Differenzen zwischen Ist- und Soll-Werten ist das augenscheinlichste Ziel.

¹⁹⁰ Eine direkte Erfragung des Soll-Zustandes wäre wesentlich unökonomischer, da der Fragebogen sich verdoppeln würde. Zudem hat sich gezeigt, dass aus der Differenz zwischen direkt erfragten Ist- und Soll-Zuständen die Kriterien weniger gut erklärt werden können als aus dem Ist-Zustand alleine. Offenbar ist der direkt genannte Soll-Zustand nicht ausschlaggebend für die Kriterien bei den Zielgruppen. Es zeigen sich eher Effekte einer inflationären Anspruchsexpansion nach dem Motto: „Alles ist sehr wichtig!“ Deshalb hat sich die Konzeption eines Soll-Zustandes nach mathematischen Kriterien nicht nur als wesentlich ökonomischer, sondern auch als überlegener Ansatz gezeigt.

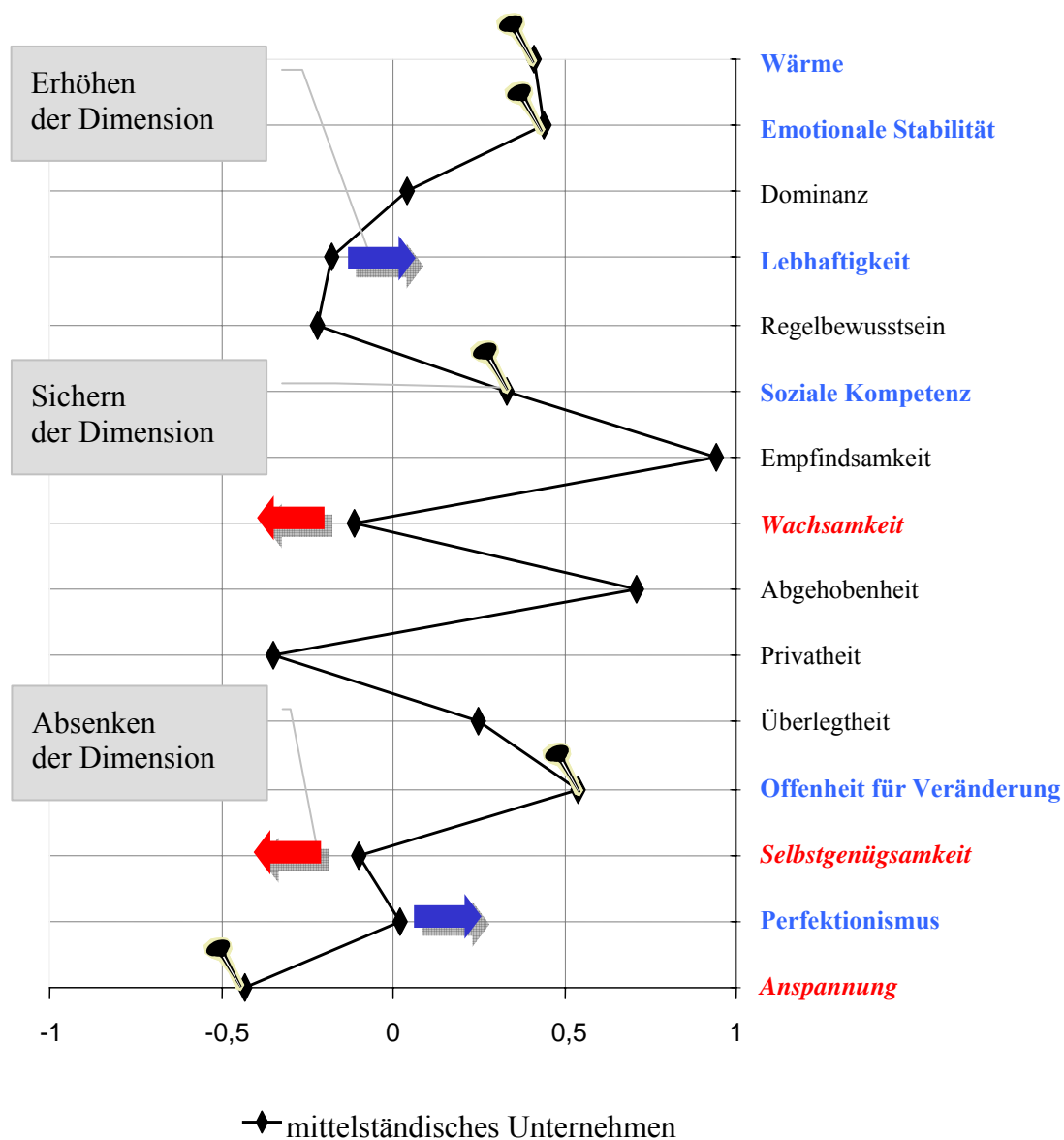
- Es sollten nicht nur die Mittelwerte der Dimensionen beachtet werden, sondern auch die interindividuelle Streuung verringert und auf abweichende Gruppen geachtet werden.
- Darüber hinaus geht es nicht nur um Mittelwerte von einzelnen oder von Gruppen, sondern auch um die individuelle Klarheit der Einstellung zum Unternehmen, die Stabilität und Festigkeit des Unternehmensimages bei einzelnen Personen und Aggregaten.¹⁹¹
- Auch besteht nicht nur Handlungsbedarf bei Unterschieden zwischen Ist- und Sollwerten, sondern auch Bedarf zur Sicherung der Position bei entsprechend gut bewerteten Dimensionen.

Im Beispiel mit dem mittelständischen Unternehmen zeigt Abbildung 64, dass bei den Mitarbeitern die Dimensionen *Lebhaftigkeit* und *Perfektionismus* angehoben werden sollten. Dagegen sollten die Dimensionen *Wachsamkeit* und *Selbstgenügsamkeit* gesenkt werden. Darüber hinaus sollten die Dimensionen *Wärme*, *Emotionale Stabilität*, *Soziale Kompetenz*, *Offenheit für Veränderung* und *Anspannung* gesichert werden.

Auf Fragen der interindividuellen Homogenität und der Klarheit der Einstellung wird in diesem Beispiel aus Platzgründen nicht näher eingegangen.

¹⁹¹ Zur Messung dieser Aspekte der Einstellung wurden eigene Formeln entwickelt. Erste Ergebnisse sind sehr viel versprechend, sind aber nicht mehr Inhalt dieser Arbeit.

Abbildung 64: Unternehmenspersönlichkeit eines mittelständischen Unternehmens bei den Mitarbeitern: Handlungsbedarf (z-Werte, N = 91)



Spätestens an dieser Stelle gilt es allerdings die integrierte Positionierung bei mehreren Zielgruppen und darüber hinaus Aspekte der Interventionsmöglichkeiten zu beachten.

Dabei ist es in der Praxis wichtig, nicht nur eine der Stakeholdergruppen (wie hier die Mitarbeiter) isoliert zu betrachten, sondern Zielkonflikte der Stakeholder auch auf der Ebene der Einstellung zum Unternehmen aufzudecken. So kann es natürlich sein, dass etwa bei Investoren ein anderer Soll-Zustand als bei Mitarbeitern sinnvoll erscheint. Versuche das Unternehmen allzu unterschiedlich darzustellen scheitern jedoch meist wegen der Überlappung der Stakeholdergruppen und der Entwicklung zur Informationsgesellschaft (DAVIES et al., 2003, Kapitel 3). Konflikte sollten also bereits bei der Konzeption des Soll-Zustandes erkannt und vermieden und Gemeinsamkeiten betont und hervorgehoben werden.

Zudem ist die Festlegung eines Soll-Zustandes ohne eine Berücksichtigung der **Planung** zur Intervention nicht sinnvoll. Es gilt nicht nur das theoretisch Sinnvolle, sondern auch das praktisch Machbare zu erwägen. Eine entsprechende Mathematisierung kann bei der komplexen Entscheidung über die Attraktivität einer Dimension für die Intervention bzw. eines Sollwertes auf dieser Dimension helfen (siehe Abbildung 65):

- So können bei jeder Stakeholdergruppe bzw. Zielgruppe zunächst die Zusammenhänge der Einstellung mit den Unternehmenszielen ermittelt werden und daraus deren Einfluss abgeschätzt werden.
- Daraufhin kann die Bedeutung der Unternehmensziele bewertet werden.
- Letztendlich können Aspekte der Intervention wie die generelle Möglichkeit, die Erfolgswahrscheinlichkeit, die Kosten und eventuelle Nebenwirkungen einbezogen werden.

Diese Werte können dann miteinander multipliziert und über alle Zielgruppen aufsummiert werden, um die Auswirkungen und Möglichkeiten der Interventionen abschätzen zu können.

Abbildung 65: Attraktivität von Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit zur Festlegung von Soll-Werten



Es gilt daraufhin, entsprechende Möglichkeiten zu finden und zu bewerten. Für diese Planungsphase ist es insbesondere wichtig über ein entsprechendes Wissen und eine Anzahl an wirksamen Technologien zur Intervention zu verfügen. Je nach der Beurteilung von Kosten-Nutzen-Verhältnis, Zeitaufwand und Durchführbarkeit können dann die am besten geeigneten Technologien ausgewählt werden.

9.3 Besonderheiten bei der Intervention

Nach der Planung kann die **Intervention** erfolgen. Dabei ist es sinnvoll über einen entsprechenden Bestand an Technologien zur Intervention in den einzelnen Bereichen zu verfügen.

Die geschilderten Prozesse machen insgesamt klar, dass zum **Modell psychologischen Handelns** in diesem Anwendungsbezug einige Besonderheiten kommen:

- So ist erforderlich, dass mehrere Prozesse - etwa Messung des Ist-Zustandes und Intervention - gleichzeitig ablaufen. In der Praxis sollte Evaluation kontinuierlich erfolgen, um ggf. frühzeitig gegensteuern zu können, damit Risiken zu vermeiden sowie Zeit und andere Kosten zu sparen. Eine rein sequentielle Betrachtung mit der Evaluation als Endphase ist also zugunsten einer parallelen Sichtweise aufzugeben. Bei speziellen Interventionen kann zusätzlich auch eine individuelle ‚maßgeschneiderte‘ Evaluation erfolgen.
- Auch ist das räumlich parallele Ablaufen der Prozesse in unterschiedlichen Interventionsfeldern (wie etwa bei Kunden und Mitarbeitern) zu berücksichtigen. Diese Felder bedingen und beeinflussen sich gegenseitig.
- Wichtig ist die Herleitung des Bereiches in dem der Ist-Zustand gemessen wird. Dieser ist seinerseits wieder von Soll-Zuständen (etwa Unternehmenszielen) abhängig. Ohne einen Soll-Zustand bei einer Zielgruppe - etwa Kaufverhalten - macht es keinen Sinn dort einen Ist-Zustand zu erheben. Es besteht also eine kullissenhaftigkeit von Ist- und Soll-Zuständen.
- Es erscheint insgesamt angebracht, dass nicht nur der Ist-Zustand (etwa die Dimension Verlässlichkeit) gemessen wird, sondern auch seine Bedingungen (etwa die Servicequalität).
- Der Sollzustand wird durch Führungsgrößen, in diesem Fall durch die Unternehmensziele, bestimmt. Dabei ist zu beachten, dass sich die Kriterien für einen Soll-Zustand während der Intervention ändern können oder die Erfassung des Ist-Zustandes in ganz anderen Bereichen (etwa einer neuen Kundengruppe) notwendig wird. Das Zurückgehen von der Evaluation auf die Ebene der Planung ist dann zu kurz gegriffen.

Es macht vor diesem Hintergrund Sinn das psychologische Handeln nicht als Sequenz, sondern als Kreislauf bzw. Regelkreis aufzufassen (siehe dazu auch BECKER, 2002).

9.4 Ergänzung mit qualitativen Verfahren

Alles in allem können bei der Intervention im Bereich der Unternehmenspersönlichkeit auch **qualitative Verfahren** zur Unterstützung hilfreich sein. Dabei zeigen sich insbesondere folgende Anknüpfungspunkte:

- Mit quantitativen Instrumenten (etwa dem C-PI) wird die Unternehmenspersönlichkeit bei den relevanten Stakeholdergruppen des Unternehmens in einem regelmäßigen Monitoring erhoben.
- Zeichnen sich Probleme oder Chancen ab, kommen qualitative Verfahren zum Einsatz. So könnten Mitglieder der relevanten Stakeholdergruppen mit den Ergebnissen konfrontiert und befragt werden, woran diese Ergebnisse ihrer Ansicht nach liegen. Als Zweites könnte gefragt werden was getan werden kann.
- Aus den gesammelten Ideen kann eine Liste mit Ursachen und Möglichkeiten erstellt werden. Diese kann von der Unternehmensführung nach Brauchbarkeit und Durchführbarkeit beurteilt werden.
- Die besten Lösungen können dann auf Akzeptanz bei den betreffenden Stakeholdern getestet werden.
- Anschließend erfolgt die Entwicklung und Durchführung der geeigneten Interventionsmaßnahmen.
- Durch das regelmäßige Monitoring mit dem C-PI wird der Erfolg bei Unternehmenspersönlichkeit und Kriterien evaluiert.

Dieser Prozess ist - wie bereits geschildert - nicht als einmalige Sequenz, sondern am besten als Kreisläufe, die parallel bei mehreren Stakeholdergruppen stattfinden, zu betrachten. Damit ist ein knapper Leitfaden für den praktischen Einsatz des C-PI gegeben.

Als Abschluss sollen die zentralen Ergebnisse der Arbeit nochmals zusammengefasst dargestellt werden. Zudem erfolgt ein Ausblick auf künftige Forschungsmöglichkeiten.

10 Resümee und Ausblick

Abschließend werden die Forschungsergebnisse zusammengefasst, das Potenzial und die Wettbewerbsposition des C-PI dargestellt sowie ein Ausblick auf zukünftige Forschungsfragen gegeben.

10.1 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Die in dieser Arbeit zusammengefassten **Forschungsergebnisse** verdeutlichen das Potenzial, das im noch jungen Konstrukt der Unternehmenspersönlichkeit steckt. Dafür wurde nicht einfach ein bestehendes Instrument aus der Differentiellen Psychologie übertragen, sondern mit einer weitgehend repräsentativen Basis an Items, Unternehmen und Personen ein neues Instrument entwickelt. Im Laufe der Forschungsaktivitäten wurden zahlreiche für die Anwendung aber auch für die Forschung relevante Fragen geklärt:

1. Die Einstellung zu Unternehmen beinhaltet Verhaltensdispositionen. Diese Verhaltensdispositionen können als Unternehmenspersönlichkeit bezeichnet werden. In der Regel ist die Vorstellung, die Menschen von der Persönlichkeit eines Unternehmens haben, sehr klar.¹⁹²
2. Die empirische Forschung zeigt die Unternehmenspersönlichkeit als facettenreiches Konstrukt mit zahlreichen Basisdimensionen.
3. Dabei kann die Einstellung zu verschiedenen Unternehmen auf den gleichen Basisdimensionen abgebildet werden. Eine wichtige Voraussetzung für Wettbewerbsanalysen ist damit gegeben.
4. Unternehmen werden offenbar auf den gleichen (oder zumindest sehr ähnlichen) Dimensionen von Kunden und Mitarbeitern betrachtet, was die Hypothese von einem universell gültigen Konstrukt stützt. Das eröffnet neue Möglichkeiten für die integrierte Führung von Unternehmensmarken.
5. Bedeutsame Zusammenhänge zu Unternehmenszielen finden sich bei allen untersuchten Stakeholdergruppen: sei es die Zufriedenheit und Bindung von Kunden, die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter oder die Bereitschaft, in das Unternehmen zu investieren.
Die Zusammenhänge zu einzelnen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit sind dabei je nach Unternehmen, Kriterium und Stakeholdergruppe unterschiedlich.
6. Zudem ist bei der Unternehmenspersönlichkeit Intervention möglich. Das kann über die Umwelt von Stakeholdergruppen - speziell mit gezielter Kommunikation - geschehen. Über die Unternehmenspersönlichkeit können indirekt Kriterien wie Bewertungen (z.B. Sympathie) oder Verhaltensabsichten (etwa Kaufbereitschaft) beeinflusst werden.

¹⁹² Wie insbesondere auch an den hohen Reliabilitäten zu sehen ist, die nicht nur als Indikatoren für die Qualität der Items, sondern auch als Hinweis auf die Klarheit der Einstellung interpretiert werden können.

Für die **Forschung** eröffnen sich neue Einblicke. So zeigt sich, dass soziale Stereotype auch bei Unternehmen und anderen Organisationen¹⁹³ vorkommen. Diese sozialen Stereotype scheinen den bei Menschen bestehenden Dimensionen von Charakter und Temperament ähnlich zu sein. Eine weitere Überprüfung der Anwendbarkeit des konstruierten Tests oder ähnlicher Instrumente bei anderen Personengruppen oder Organisationen erscheint daher sinnvoll und aussichtsreich.

Zudem wird deutlich, dass diese sozialen Stereotype deutlich mit psychologischen Kriterien wie Bewertungen oder Verhaltensintentionen bei den Trägern der Stereotype zusammenhängen.

Alles in allem bestätigen die Ergebnisse das erhoffte Potenzial der Unternehmenspersönlichkeit. Als offenbar relativ stabiler und zentraler Kern des Unternehmensimages macht die Unternehmenspersönlichkeit die Unternehmen für zahlreiche Stakeholder wie Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner oder Investoren berechenbar und ist eine Grundlage für Beziehungen mit diesen wichtigen Zielgruppen.

Die tatsächliche Bedeutung kann sich jedoch erst langfristig im praktischen Einsatz zeigen. Dabei ist von unterschiedlichsten Effekten auszugehen. Es ist neben anderen zu denken an eine größere Spannweite bei unternehmerischen Entscheidungen, geringere Kosten für Arbeit und Kapital, verstärkte Loyalität und Bindung der Mitarbeiter, politische Rückendeckung, eine höhere Mehrpreisakzeptanz und Kaufbereitschaft der Kunden sowie einen Vertrauensbonus bei Krisen.

10.2 Potenzial und Wettbewerbsposition des C-PI

Besonders relevant für eine Realisierung der Anwendungsziele bei der Führung von Unternehmensmarken und zentraler Bestandteil der Arbeit ist das neu konstruierte Instrument ‚Corporate Personality Inventory‘ (C-PI).

Zunächst ist ein Blick auf die besonderen **Eigenschaften** des C-PI hilfreich. Die Unterschiede des C-PI zu vorhandenen Instrumenten wie verschiedenen Polaritätenprofilen (z.B. HOFSTÄTTER, 1963), Reputationsindexen (z.B. *Harris-Fombrun Reputation Quotient* von HarrisInteractive) und Konstruktionen zur Messung des Markenwertes (etwa der *Brand Potential Index* ‚BPI‘ der GfK) zeigen sich in der besonderen Kombination mehrerer Aspekte:

- Anstelle von abstrakten (z.B. ‚Weiblichkeit‘) und evaluativen (z.B. ‚Sympathie‘) Inhalten werden möglichst konkrete, verhaltensnahe Aspekte (z.B. ‚Motivation‘) deskriptiv erhoben. Das gewährleistet eine hohe Handlungsorientierung. Evaluative Bewertungen (wie ‚Sympathie‘ oder ‚Zufriedenheit‘) können als Unternehmensziele in Beziehung zur Unternehmenspersönlichkeit gesetzt werden, gehören ihr aber nicht selbst an.
- Es werden keine theoretisch hergeleiteten oder willkürlich ausgewählten, sondern empirisch erforschte Inhaltsdimensionen abgefragt. Somit kann von einer tatsächlichen Relevanz ausgegangen werden.

¹⁹³ Das zeigen die Studien zur Persönlichkeit der Türkei und zu UNICEF und der Bundeswehr.

- Es werden nur Dimensionen verwendet, die für verschiedene Unternehmen und Stakeholdergruppen empirisch Gültigkeit gezeigt haben. Das bedeutet, dass der Geltungsbereich über einzelne Bezugsgruppen und Unternehmen hinausgeht.¹⁹⁴
- Ein Instrument, das breit über verschiedene Unternehmen und Stakeholdergruppen einsetzbar ist, sowie vergleichbare Daten auf einer ‚Plattform‘ sind der Nutzen.

Aus diesen konkreten Eigenschaften leiten sich auch das **Praxispotenzial** und der Anwendungsnutzen zur Führung von Unternehmensmarken ab. Vor dem Hintergrund der Konstruktion, Experimente und Praxisstudien kann eine Bewertung des Praxispotenzials des C-PI erfolgen. Dabei sind insbesondere folgende Aspekte relevant:

Breite der Einsatzmöglichkeiten

Als Instrument zur globalen Messung der Unternehmenspersönlichkeit bei verschiedenen Unternehmen und Stakeholdergruppen (wie etwa Kunden, Mitarbeiter oder Investoren) ist das Einsatzspektrum des C-PI denkbar weit. Sämtliche Unternehmen und Bezugsgruppen können sinnvoll erhoben werden.

Aber auch über den in der Konstruktion bedachten Rahmen der Unternehmen zeigen erste Pilotstudien Potenzial. So scheint der Persönlichkeitsansatz auch bei anderen sozialen Organisationen wie politischen Parteien, Nationen, Regionen und ethnischen Gruppen, Gemeinnützigen und Regierungsorganisationen viel versprechend.

Über den deutschsprachigen Raum hinaus sind erste Ergebnisse einer englischsprachigen und einer schwedischen Version ermutigend.

Ebenso ist das Potenzial an Fragestellungen groß, die mit der Unternehmenspersönlichkeit seriös verknüpft werden können. Wegen der Zentralität des Ansatzes (ähnlich der Persönlichkeit bei Menschen) lassen sich damit viele Fragestellungen sinnvoll verknüpfen. Ergebnisse zur Investitionsneigung, der Kaufabsicht und Besuchsfrequenz von Kunden und zu Motivation, Zufriedenheit und Commitment von Mitarbeitern unterstreichen das empirisch.

Ökonomie und Effizienz

Direkt mit der Breite des **Einsatzspektrums** zusammen hängt auch der ökonomische Einsatz des Instrumentes. Es muss bei der Analyse von Unternehmensmarken nicht für jede Branche, jedes Unternehmen und jede Stakeholdergruppe ein neues Instrument entwickelt und erprobt werden. Ein Instrument kann schnell und kostengünstig eingesetzt werden. In einer zunehmend dynamischen Welt ist dies ein entscheidender Zeit- und Kostenvorsprung. Wegen dieser Flexibilität benötigt der C-PI nicht die Vorlaufzeit von Neukonstruktionen oder aufwändigen qualitativen Erhebungen. Er eignet sich somit als ökonomisches Instrument zur Frühaufklärung der Einstellungen von Stakeholdergruppen. Darüber hinaus ermöglicht das C-PI als **gemeinsame Plattform** erst den sinnvollen Vergleich verschiedener Daten. Ohne langwierige und unsichere Prozesse können Imageanalysen von Kunden, Mitarbeitern, Investoren und Wettbewerbern direkt auf den relevanten Dimensionen miteinander verglichen werden. Kommunikation kann schnell und effektiv koordiniert ausgerichtet werden.

Unabhängig von der Vielseitigkeit des Instrumentes liegt ein weiterer Aspekt der Ökonomie bei dem C-PI selbst. Die Abfrage von 80 Adjektiven ist sehr schnell möglich, diese können von den Befragten wesentlich schneller gelesen werden als

¹⁹⁴ Er findet aber seine Grenze bei der beliebigen Anwendung auf alle möglichen Meinungsgegensätze.

ganze Sätze. Für die Bearbeitung zeigt sich Erfahrungsgemäß eine Zeitspanne von drei bis vier Minuten (ca. drei Sekunden pro Adjektiv). Der Fragebogen kann überall ausgefüllt werden und wurde auch bereits online und als Emailversion verteilt. Der geringe Umfang erleichtert die Befragungen und erhöht die Akzeptanz bzw. Compliance in der Praxis und bei den Teilnehmern, was sich unter anderem auf die Response rate und Datenqualität positiv auswirkt. Vor diesem Hintergrund sind die Gütekriterien Akzeptanz und Ökonomie durchaus positiv einzuschätzen.

Zusammenhänge mit Unternehmenszielen und Handlungsorientierung

Erst im Zusammenhang mit Unternehmenszielen zeigt sich der Nutzen eines Instrumentes. Auf Grundlage dieser Zusammenhänge kann Bewertung und Prognose erfolgen und Ansatzpunkte für Intervention abgeleitet werden. Im Verlauf der Arbeit wurden bereits die deutlichen Zusammenhänge des C-PI mit zahlreichen Unternehmenszielen bei verschiedenen Stakeholdergruppen gezeigt.

Da das C-PI die Verhaltensdispositionen von Unternehmen erhebt, ist eine Handlungsorientierung bestens gegeben. Konkrete Basisdimensionen wie Kompetenz, Motivation oder Innovation lassen deutliche Rückschlüsse auf potenzielle Interventionsbereiche zu. Die entsprechenden Stellschrauben lassen sich statistisch einfach erheben und anschließend dazu passende Handlungsempfehlungen entwickeln und bewerten.

Zusammenhänge zwischen der Einstellung von Zielgruppen und Unternehmenszielen sind mit dem C-PI unkompliziert abzuleiten und darzustellen. Die Bedeutung von einzelnen Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit für die jeweiligen Unternehmensziele lässt sich deutlich darstellen. Integrierte Positionierung bei zahlreichen Zielgruppen – ausgerichtet an den Unternehmenszielen - wird damit mathematisiert und planbar. Eine der Hauptbarrieren für Investitionen in das Unternehmensimage - die mangelnde Greifbarkeit der Verbindung zwischen Unternehmensimage und Unternehmenszielen - ist damit deutlich reduziert.

Vorteile des Tools

Die Stärken und Vorteile des C-PI liegen in seiner Flexibilität bzw. der Breite an Einsatzmöglichkeiten und der schnellen und kostengünstigen Anwendung. Für das C-PI sprechen auch die deutlichen Zusammenhänge mit Unternehmenszielen in unterschiedlichsten Feldern (z.B. Zufriedenheit, Bindung und Besuchsfrequenz von Kunden, Commitment der Mitarbeiter, Investitionsneigung). Zudem wird durch diese übergreifende Plattform ein starkes Integrationspotenzial von Daten verschiedenster Unternehmen und Stakeholder sowie für die Unternehmenskommunikation eröffnet.

Im englischsprachigen Raum bestehen derzeit drei ernstzunehmende Instrumente, die eine ähnliche Ausrichtung haben (vgl. Kapitel 6 ab Seite 1). Das C-PI beinhaltet die Dimensionen dieser Instrumente und zeigt darüber hinaus noch weitere Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit auf. Zudem wurde aus den methodischen Stärken und Defiziten vorhandener Instrumente bei der Konstruktion gelernt.

Im deutschsprachigen Raum ist die Wettbewerbssituation noch übersichtlicher. Bisher existieren lediglich (teilweise nur unvollständige) Übersetzungen englischsprachiger Instrumente ohne ausreichende Validierung oder eher ‚ad hoc‘ in der Praxis konstruierte Ansätze ohne entsprechende empirische Fundierung.

Zu klassischen Ansätzen der Messung von Markenwert, des Commitments von Mitarbeitern und der Reputation bei Investoren besteht keine Wettbewerbssituation, sondern eine sinnvolle Ergänzung mit deutlichen Synergien. So kann mit dem C-PI festgestellt werden, welche Verhaltensdispositionen des Unternehmens den Markenwert bei Kunden treiben oder die Mitarbeiter motivieren. Diese Zusammenhänge sind aus diesen Instrumenten für sich alleine schwer ersichtlich, eine Kombination emp-

fehlt sich.

Auch zu spezialisierten Instrumenten im Bereich der Beziehungen mit Mitarbeitern, Kunden oder Investoren besteht eher eine sinnvolle Ergänzung als eine Wettbewerbssituation. Das C-PI kann schnell und kostengünstig einen Überblick über die Positionierung des Unternehmens geben. Treten Herausforderungen auf, kann mit spezialisierten Instrumenten oder mit qualitativen Methoden genauer nachgeforscht werden. Das C-PI hat damit eine leitende und unterstützende Rolle für spezielle Instrumente – ähnlich dem Heranzoomen eines interessanten Bereiches auf einer Landkarte.

Trotz dieser Vorteile bleibt die Akzeptanz des C-PI in der Anwendung abzuwarten.

10.3 Ein Blick auf zukünftige Forschungsfragen

Im Hinblick auf **zukünftige Forschung** erscheinen insbesondere folgende Herausforderungen relevant:

Zunächst ist an die Klärung der Rolle der Unternehmenspersönlichkeit bei der Markenführung zu denken. Interessant sind insbesondere die Auswirkungen in Markenarchitekturen und die Beziehung zur Unternehmensmarke.

Zudem ist die Weiterentwicklung des C-PI wichtig. Dabei ist insbesondere an Normen zum Benchmarking verschiedener Unternehmen gedacht. Eventuell lassen sich auch weitere neue Dimensionen der Unternehmenspersönlichkeit entdecken, doch sollten bei der Konstruktion des C-PI die relevanten Dimensionen bereits ziemlich umfassend abgedeckt worden sein.

Die Analyse weiterer Stakeholdergruppen und Außenkriterien kann Aufschluss darüber geben, ob auch Geschäftspartner (wie Lieferanten oder das Vertriebsnetz), Kapitalgeber und Behörden Unternehmen auf den gleichen Persönlichkeitsdimensionen betrachten. Zudem können Zusammenhänge mit harten Kriterien wie Arbeitsleistung, Absentismus und Fluktuation, Konsumverhalten oder Investition neue Anhaltspunkte zur Bedeutung der Unternehmenspersönlichkeit geben. In entsprechenden Langzeitstudien kann der tatsächliche praktische Nutzen der Unternehmenspersönlichkeit erschlossen werden.

Eine bedeutsame Frage ist, ob es bestimmte Prototypen von Unternehmen gibt, wie etwa das ‚konservative Unternehmen‘ oder den ‚Innovator‘. Zwar ist der C-PI kein typologisches, sondern ein dimensionales Instrument, doch könnten sich auf diesen Dimensionen Cluster von Unternehmen mit bestimmten Konfigurationen der Persönlichkeitsstruktur zeigen.

Lassen sich derartige Prototypen finden, dann könnte es im Einzelfall Sinn für ein Unternehmen machen, sich einem dieser Prototypen zuzuordnen.

Aspekte zur methodischen Weiterentwicklung bietet die Erweiterung der Perspektive bei Einstellungen. Anstatt nur die Mittelwerte einzelner Dimensionen zu messen, ist es sinnvoll, die individuelle und kollektive Klarheit von Einstellungen mit einzubeziehen. Erste empirische Ergebnisse aus diesen Überlegungen liefern sehr viel versprechende Ergebnisse. So scheint für den Effekt, den Einstellungen haben, nicht nur die Position einer Person auf den Einstellungsdimensionen, sondern zusätzlich auch die Klarheit der Einstellung wichtig zu sein. Darüber hinaus bietet auch die Betrachtung der interindividuellen Streuung wichtige Ansatzpunkte für die Gestaltung von Einstellungen zu Unternehmen.

Zudem ist die Frage nach den Zusammenhängen mit zahlreichen anderen Konstrukten noch unbeantwortet. Interessant sind insbesondere Zusammenhänge mit Operati-

onalisierungen der Unternehmenskultur, der Unternehmensmarke oder dem Unternehmensimage.

Außer bei Unternehmen sind auch Anwendungen in anderen Feldern denkbar. Erste Ergebnisse ermutigen zur Anwendung bei Nationen und Völkern, aber auch bei Religionen, Parteien und gemeinnützigen Organisationen. Auch hier scheinen soziale Stereotype zu bestehen, die als Persönlichkeiten mit Charaktermerkmalen zum Ausdruck kommen. Dieses weiter zu verfolgen, ist eine Aufgabe zukünftiger Forschung.

Durch die starke Übereinstimmung der Charakterstruktur von Menschen und Unternehmen erschließen sich ebenfalls zahlreiche Forschungsmöglichkeiten. So kann die Wechselwirkung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen von Mitarbeitern und der Unternehmenspersönlichkeit erforscht werden. Zusammenhänge mit Identifikation und Bindung können wichtige Hinweise für die Personalselektion und Personalentwicklung geben.

Darüber hinaus ist auch die Frage relevant, welche Bewerber für offene Stellen im Unternehmen durch welche Unternehmenspersönlichkeit angezogen werden.

Es stellt sich auch die Frage, inwieweit die Persönlichkeit von Mitarbeitern im Kontakt mit Zielgruppen die Außenwahrnehmung des Unternehmens bzw. der Unternehmenspersönlichkeit beeinflusst.

Unter einer interkulturellen Perspektive stellt sich die Frage nach der Struktur der Unternehmenspersönlichkeit in anderen Kulturen und der Übertragung des C-PI in andere Sprachen. Erste Ergebnisse mit einer englischsprachigen und einer schwedischen Version sprechen für eine Übertragbarkeit in diese Kulturräume.

Wie diese Arbeit gezeigt hat, ist der C-PI nicht isoliert als einzelnes Instrument zu betrachten. Er ist der vorläufige Stand einer Entwicklung von Instrumenten, die darauf ausgerichtet sind, die Persönlichkeitsstruktur von Unternehmen in der Einstellung von Zielgruppen zu erheben. Nach der erfolgreichen Verwendung von angepassten Persönlichkeitstests aus der Differentiellen Psychologie bei Unternehmen war der nächste logische Schritt die Neukonstruktion eines Instrumentes explizit für die Persönlichkeit von Unternehmen.

Diese Entwicklung zeigt sich parallel in der Marketingforschung, der Wirtschaftspsychologie und der strategischen Managementforschung. Vorangetrieben wird die Entwicklung von einem steigenden Bedarf in der Anwendung, die Positionierung bei verschiedenen Stakeholdergruppen integrieren zu können. Unternehmenskultur, Unternehmensmarke, Reputation bei Investoren, Medien und Behörden sollten nicht länger nur isoliert betrachtet und geführt werden, sondern unter einem Dach integriert werden, um Reibungsverluste zu verhindern und Kräfte zu fokussieren.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Einstellungen zu Unternehmen ein zunehmend entscheidendes Wettbewerbsfeld der Zukunft sind. Herausforderung ist es daher vor allem, die gewonnenen Ergebnisse und Anwendungsmöglichkeiten in die Praxis zu vermitteln, damit das Potenzial sich dort als Nutzen realisieren kann.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2001). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- Aaker, D., Kumar, V. & Day, G. (2004). *Marketing Research*. New York: John Wiley.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- Adler, N., J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati, OH: Southwestern.
- Aley, J. (1995). Where the jobs are. *Fortune*, 56, 53-54.
- Allport, G. W. & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psychological study. *Psychological Monographs*, 47.
- Alt, M. & Griggs, S. (1988). Can a Brand be Cheeky? *Marketing Intelligence and Planning*, 4, 9-16.
- Ambler, T. (1997). Do Brands Benefit Consumers? *International Journal of Advertising*, 16, 167-198.
- Andresen, B. (2000). Six basic dimensions of personality and a seventh factor of generalized dysfunctional personality: A diathesis system covering all personality disorders. *Neuropsychobiology*, 41(1), 5-23.
- Angleitner, A., John, O. P. & Löhr, F. J. (1986). It's what you ask and how you ask it: An itemmetric analysis of personality questionnaires. In A. Angleitner und J. S. Wiggins (Hrsg.), *Personality Assessment via Questionnaires: Current Issues in Theory and Measurement* (S. 61-108). Heidelberg: Springer Verlag.
- Angleitner, A., Ostendorf, F. & John, O. F. (1990). Towards a taxonomy of personality descriptions in German: A psycho-lexical study. *European Journal of Personality*, 4, 89-115.
- Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 258-290.
- Asendorpf, J. B. (1999). *Psychologie der Persönlichkeit: Grundlagen* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-29.
- Balmer, J. M. T. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14, 963-996.
- Batra, R., Lehman, D. R. & Singh, D. (1993). The Brand Personality Component of Brand Goodwill: Some Antecedents and Consequences. In D. Aaker und A. Biels (Hrsg.), *Brand Equity and Advertising*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bauer, H. H., Mäder, R. & Huber, F. (2002). Markenpersönlichkeit als Determinante von Loyalität. *Markenstrategie*, 12, 686-709.
- Baumann, U. & Perrez, M. (1998). *Klinische Psychologie - Psychotherapie* (2. Aufl.). Bern: Hans Huber.

- Baumgarten, F. (1933). Die Charaktereigenschaften. In F. Baumgarten (Hrsg.), *Beiträge zur Charakter und Persönlichkeitsforschung* (Bd. 1). Bern: A. Francke.
- Becker, F. (2002). *Persönlichkeit und Charakter bei Unternehmen*. Gräfelting: Fachverlag Wirtschaftspsychologie.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*, 2, 139-168.
- Block, J. (1995). A contrarian view to the five factor approach to personality description. *Psychological Bulletin*, 117, 187-215.
- Bortz, J. (1993). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Brown, R. (1996). Beziehungen zwischen Gruppen. In W. Stroebe, M. Hewstone und G. M. Stephenson (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Eine Einführung* (S. 545-578). Berlin: Springer.
- Brown, R. J. & Turner, J. C. (1981). Interpersonal and intergroup behaviour. In J. C. Turner und H. Giles (Hrsg.), *Intergroup Behaviour* (S. 33-65). Oxford: Basil Blackwell.
- Bruhn, M. (1997). *Kommunikationspolitik*. München: Verlag Vahlen.
- Bühner, M. (2004). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson Studium.
- Catell, R. B. (1943). The description of personality: 2. Basic traits resolved into clusters. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 476-507.
- Cattell, R. B., Eber, H. J. & Tatsuoka, M. M. (1970). *Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF)*. Champaign, Illinois: Institute for Personality and Ability Testing.
- Chatman, J. A. & Jain, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organisation culture: how different can you be? *Academy of Management Journal*, 37, 522-553.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory: Professional manual*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Dancey, C. & Reidy, J. (2004). *Statistics without Maths for Psychology*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva R. V. & Roper, S. (2001). *A Corporate Personality Scale to assess internal and external views of corporate reputation*. London: MBS Working Paper 431.
- Davis, S. F. & Smith, R. A. (2005). *Statistics and Research Methods*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Dess, G. G. & Beard D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 3, 52-73.
- Digman, J. M. & Inouye, J. (1986). *Further specification of the five robust factors of personality*.
- Dolich, I. J. (1969). Congruence Relationship between Self-Image and Product Brands. *Journal of Marketing Research*, 6, 80-84.
- Esch, F. (2001). *Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. 3. erweiterte und aktualisierte Auflage*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Etzioni, A. (1965). Organizational and control structure. In J. G. March (Hrsg.), *Handbook of organizations* (S. 650-678). Chicago: Rand McNally.
- Eysenck, H. J. (1992). Four ways five factors are not basic. *Personality and Individual Difference*, 13, 667-673.
- Eysenck, H. J. & Eysenck, S. B. G. (1975). *Manual of the Eysenck Personality Questionnaire*. London: Hodder & Stoughton.
- Fanderl, H. S., Hölscher, A. & Hupp, O. (2003). Der Charakter der Marke. *Markenartikel*, 3, 28-33.
- Fiedler, K. (1996). Die Verarbeitung sozialer Informationen für Urteilbildung und Entscheidungen. In W. Stroebe, M. Hewstone und G. M. Stephenson (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Eine Einführung* (S. 545-578). Berlin: Springer.
- Fill, C. (2002). *Marketing Communications. Contexts, Strategies and Applications*. Edinburgh Gate, Harlow: Prentice Hall.
- Fishbein, M. (1963). The investigation of the relationship between beliefs about an object and the attitude toward that object. *Human Relations*, 16, 233-239.
- Fiske, D. W. & Cox, M. G. (1979). Person concepts: The effect of target familiarity and descriptive purpose of describing others. *Journal of Personality*, 47, 136-161.
- Fisseni. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik* (Bd. 2). Göttingen: Hogrefe.
- Fombrun, C. J. (1998). *Reputation, Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. (2002). Foreword. In G. Davies, R. Chun, R. V. da Silva und S. Roper (Hrsg.), *Corporate Reputation and Competiveness*. London: Routledge.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate-reputation. *The Journal of Brand Management*, 7, 241-255.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24, 343-373.
- Fournier, S. (2000). Markenbeziehungen - Konsumenten und ihre Marken. In F. R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung, 2. Auflage*. Wiesbaden: Gabler.
- Frey, D., Rosenstiel, L. v. & Hoyos, C. G. (2005). *Wirtschaftspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Gesell, A. (1926). *Mental growth of the pre-school child*. New York: Macmillan.
- Gilmore, G. W. (1919). *Animism*. Boston: Marshall Jones.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In L. Wheeler (Hrsg.), *Review of Personality and Social Psychology* (Bd. 2). Beverly Hills: Sage.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative 'Description of Personality': The Big Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five Factor Structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis*. Philadelphia: W. B. Saunders.
- Gough, H. G. & Heilbrun, A. B. (Jr.). (1980). *The Adjective Checklist Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

- Greenberg, J. & Baron, R. B. (2003). *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
- Haney, C., Banks, C. & Zimbardo, P. (1973). Interpersonal dynamics in a simulated prison. *International Journal of Criminology and Penology*, 1, 69-97.
- Hölscher, A., Hecker, A. & Hupp, O. (2003). Der Charakter der Marke. *Markenartikel*, 4, 36-43.
- Hogan, R. T. (1991). Personality and personality measurement. In M. D. Dunette und L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 2, S. 873-919). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Janke, W. & Debus, G. (1978). *Die Eigenschaftswörterliste. Eine mehrdimensionale Methode zur Beschreibung von Aspekten des Befindens*. Göttingen: Hogrefe.
- John, O. (1982). *German Adjective List. Unveröffentlicht*. Universität Bielefeld.
- John, O. (1990). The 'Big Five' Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires. In L. A. Pervin (Hrsg.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (S. 66-100). San Francisco: Harper.
- John, O. P., Goldberg, L. R. & Angleitner, A. (1984). Better than the alphabet: Taxonomies of personality - descriptive terms in English, Dutch and German. In H. C. J. Bonarius, G. L. M. Van Heck und N. G. Smid (Hrsg.), *Personality psychology in Europe: Theoretical and empirical developments* (Bd. 1, S. 83-100). Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Kapferer, J. (2000). *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24, 163-191.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.
- King, S. (1973). *Developing New Brands*. London: Pitman.
- Kirsch, W. (2003). Vorlesung zur strategischen Unternehmensführung. In *Foliensatz*. München: Ludwig-Maximilians-Universität.
- Klages, L. (1926). *Die Grundlagen der Charakterkunde*. Leipzig: Barth.
- Kleine, R. E., Kleine S. S. & Kernan, J. B. (1993). Mundane Consumption and the Self. A Social-Identity Perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 2, 209-235.
- Kline, P. (1997). *An Easy Guide to Factor Analysis*. London: Routledge.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. New York: The Guilford Press.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (2001). *Principles of Marketing. Third European Edition*. Prentice Hall.
- Krell, E. (2001). Merging Corporate Cultures. *Training, Mai 2001*, 68-78.
- Kretschmer, E. (1977). *Körperbau und Charakter*. Berlin: Springer.
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (1999). *Konsumentenverhalten* (7. Aufl.). München: Vahlen.
- Lange, R. (2005). *Mitarbeiterbefragung 2005*. Neu-Ulm: Musikschule der Stadt Neu-Ulm.

- Lerman, R. I. & Schmidt, S. R. (2002). An overview of economic, social, and demographic trends affecting the labour market. *Report to the Urban Institute for U.S. Department of Labour*.
- Levy, S. J. (1959). Symbols for Sales. *Harvard Business Review*, 37, 117-124.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York.
- Leyens, J. & Dardenne, B. (1996). Soziale Kognition: Ansätze und Grundbegriffe. In W. Stroebe, M. Hewstone und G. M. Stephenson (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Eine Einführung*
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a companies attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
- Malhotra, N. K. (1981). A Scale to Measure Self-Concepts, Person-Concepts and Product Concepts. *Journal of Marketing Research*, 23, 456-464.
- Malhotra, N. K. (1988). Self Concept and Product Choice. An integrated Perspective. *Journal of Economic Psychology*, 9, 1-28.
- Markham, V. (1972). *Planning the Corporate Reputation*. London: George Allen and Unwin.
- Markus, H. & Zajonc, R. (1985). *The cognitive perspective in social psychology* (Bd. 1, S. 137-230). New York: Random House.
- Martineau, P. (1958). The Personality of the retail store. *Harvard Business Review*, 36, 47-55.
- Marwick, N. & Fill, C. (1995). Towards a framework of managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31, 396-409.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1987). *Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers*.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1989). *The Structure of Interpersonal Traits: Wiggins's Circumplex and Five-Factor Model*.
- Messick, S. (1995). Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. *American Psychologist*, 50 (9), 741-749.
- Metzger, W. (1963). *Psychologie*. Darmstadt: Steinkopff.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural Change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 623-647.
- Moscovici, S. & Hewstone, M. (1983). Social representations and social explanations: from the 'native' to the 'amateur' scientist. In M. Hewstone (Hrsg.), *Attribution Theory: social and functional extensions* (S. 98-125). Oxford: Basis Blackwell.
- Münsterberg, H. (1912). *Psychologie und Wirtschaftsleben. Ein Beitrag zur angewandten Experimental-Psychologie*. Leipzig: Barth.
- Münsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial Efficiency*. Boston: Houghton Mifflin.
- Muskens, W. (2001). *Sedimente der Selbstbeschreibung*. Berlin: VWF.
- Mummendey, A. (1997). Verhalten zwischen sozialen Gruppen: Die Theorie der sozialen Identität. In D. Frey und M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie* (Bd. 2, S. 185-218). Bern: Hans Huber.

- Neumann, P. (2002). *Markt- und Werbepsychologie Bd. 3 β -Version: Marktforschung*. Gräfelting: Fachverlag Wirtschaftspsychologie.
- Neumann, P. (2003a). *Markt- und Werbepsychologie Bd. 1: Grundlagen*. Gräfelting: Fachverlag Wirtschaftspsychologie.
- Neumann, P. (2003b). *Markt- und Werbepsychologie Bd. 2: Praxis*. Gräfelting: Fachverlag Wirtschaftspsychologie.
- Nietzsche, F. (1999). Die fröhliche Wissenschaft. In G. Colli und M. Montinari (Hrsg.), *Nietzsche, Kritische Studienausgabe* (Bd. 3, S. 343-653). Berlin: de Gruyter.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583.
- Norman, W. T. (1967). *2800 personality trait descriptors: Normative operating characteristics for a university population*. University of Michigan: Department of Psychology.
- Norman, W. T. & Goldberg, L. R. (1966). Raters, ratees and randomness in personality structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 44-49.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: Mc-Graw-Hill.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, September, 487-516.
- Ostendorf, F. (1990). *Sprache und Persönlichkeitsstruktur. Zur Validität des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit*. Regensburg: Roderer Verlag.
- Partridge, G. E. (1910). *An outline of individual study*. New York: Sturgis and Walton.
- Peabody, D. (1984). Personality dimensions through trait inferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 384-403.
- Peabody, D. (1987). Selecting representative trait adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 59-71.
- Peabody, D. & Goldberg, L. R. (1989). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 552-567.
- Piedmont, R. L., McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1991). *Adjective Checklist Scales and the Five-Factor Model*.
- Plummer, J. T. (1985). Brand Personality: A Strategic Concept for Multinational Advertising. In *Marketing Educators' Conference* (S. 1-31). New York: Young & Rubicam.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Rosenstiel, L. v. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Rosenstiel, L. v. (2003). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. v. & Neumann, P. (2002). *Marktpsychologie. Ein Handbuch für Studium und Praxis*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Saucier, G., Hampson, S. E. & Goldberg, L. R. (2000). Cross-language studies of lexical personality factors. In S. E. Hampson et al. (Hrsg.), *Advances in personality psychology* (Bd. 1). Philadelphia, PA: Psychology Press/Taylor & Francis.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneewind, K. (1996). *Persönlichkeitstheorien I: Alltagspsychologie und mechanistische Ansätze*. Darmstadt: Primus Verlag.
- Schneewind, K. A. (1973). Zum Selbstverständnis der Psychologie als anwendungsorientierte Wissenschaft von menschlichem Handeln und Erleben. *Psychologische Rundschau*, 24, 227-247.
- Schneewind, K. A. & Graf, J. (1998). *Der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test. Revidierte Fassung (16 PF-R)*. Bern: Hans Huber.
- Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Scott, W. (1911). *Increasing Human Efficiency in Business: A Contribution to the Psychology of Business*. New York: The MacMillan Company.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12, 405-424.
- Sheldon, W. H. (1940). *The varieties of human physique: an introduction to constitutional psychology*. New York: Harper.
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R. & Sherif, C. W. (1961). *Ingroup conflict and cooperation: The robbers cave experiment*. Norman: University of California.
- Sherif, M. & Sherif, C. W. (1953). *Groups in harmony and tension: An integration of studies on intergroup relations*. New York: Octagon.
- Sherif, M., White, B. J. & Harvey, O. J. (1955). Status in experimentally produced groups. *American Journal of Sociology*, 60, 370-379.
- Shweder, R. A. (1975). How relevant is an individual difference theory of personality? *Journal of Personality*, 43, 455-484.
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S. & Mohr, D. C. (2004). Personality Trait Inferences about Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 85-103.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2004). *Daten zum Arbeitsmarkt*. Wiesbaden.
- Staw, B. M. (1991). Dressing up like an organization: When psychological theories can explain organizational action. *Journal of Management*, 17, 805-819.
- Stevens, J. (2002). *Applied multivariate Statistics for the social science* (4. Aufl.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Stroebe, W., Hewstone, M. & Stephenson, G. M. (1996). *Sozialpsychologie: Eine Einführung*. Berlin: Springer.
- Szirmak, Z. & De Raad, B. (1994). Taxonomy and structure of Hungarian personality traits. *European Journal of Personality*, 8, 95-118.

- Tajfel, H., Flament, C., Billig, M. G. & Bundy, R. P. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178.
- Tellegen, A. & Waller, N. G. (1987). *Reexamining basic dimensions of natural language trait descriptors*. New York: NY: 95 annual meeting of the American Psychology Association.
- Thelgheder, M. & Bialek, C. (2005). Unternehmen investieren mehr Geld in ihr Image. *Handelsblatt*, 228, 18.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 225-251.
- Total Research Corporation (1992). *EquiTrend*. Princeton.
- Trommsdorff, V. (1975). *Die Messung von Produktimages für das Marketing. Grundlagen und Operationalisierung*. Köln: Heymann.
- Trux, W., Müller, G. & Kirsch, W. (1985). *Das Management strategischer Programme*.
- Tupes, E. C. & Christal R. C. (1958). *Stability of personality trait rating factors obtained under diverse conditions*. Research Report No. 58-61, USAF, Lackland Air Force Base, Texas.
- Tupes, E. C. & Christal R. C. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Personnel Psychology*, 14, 225-251.
- van Riel, C. B. M. & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31, 340-355.
- Wahrig. (1981). *Deutsches Wörterbuch*. Mosaik Verlag.
- Watson, D. (1989). Strangers' ratings of the five robust personality factors: Evidence of a surprising convergence with self-report. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 120-128.
- Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Köln: Kiepenheuer und Witsch.
- Weis, M. & Huber, F. (2000). *Der Wert der Markenpersönlichkeit. Das Phänomen der strategischen Positionierung von Marken*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Wells, W., Andriuli, F. J., Goi, F. J. & Seader, S. (1957). An Adjective Checklist for the Study of 'Product Personality'. *Journal of Applied Psychology*, 41, 317-319.
- West, S. G., Finch, J. F. & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Hrsg.), *Structural equation modelling: Concepts, issues and applications* (S. 56-75). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wiedmann, K. & Buxel, H. (2004). Zentraler Erfolgsfaktor Reputation. *Markenartikel*, 3, 20-28.
- Wiggins, J. S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: The interpersonal domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 395-412.
- Winkleman, M. (1999). The right stuff: survey on corporate reputation. *Chief Executive*, 143, 80-81.
- Wippich, W. & Bredenkamp, J. (1977). Bestimmung der Bildhaftigkeit (I), Konkretheit (C) und der Bedeutungshaltigkeit (M) von 498 Verben und 400 Adjektiven. *Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie*, 24, 671-680.

Curriculum Vitae

■ Persönliche Daten

Name Florian Jakob Becker
Geburtstag 14.10.1977
Email florian.becker@psy.uni-muenchen.de

■ Schulbildung

1984-1988 Grundschule Waldperlach, München
1988-1993 Gymnasium Neubiberg, Neubiberg
1993-1997 St. Anna-Gymnasium, München
1997 Allgemeine Hochschulreife
(danach sieben Jahre Dienst im Katastrophenschutz)

■ Studium und Promotion

ab 1997 Studium der Psychologie, Kommunikationswissenschaften,
Philosophie und Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-
Maximilians-Universität (LMU) in München
1999 Vordiplom in der Psychologie
1999-2003 Hauptstudium der Psychologie, Spezialisierung auf Organisations-
und Wirtschaftspsychologie
2006 Promotion am
Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie
(Prof. Lutz von Rosenstiel) und am
Lehrstuhl für Empirische Kommunikationsforschung
(Prof. Hans-Bernd Brosius) der LMU

■ Lehrtätigkeit

seit 2003 Ludwig-Maximilians-Universität: Markt- und Werbepsychologie
seit 2006 Universität der Bundeswehr Neubiberg: Verantwortlich für die
Lehre im Marketing an der Hochschule
ab Mitte 2006 Technische Universität München: Konsumentenverhalten

■ Praktische Tätigkeit

seit WS 1999/2000 Betreuung der marktpsychologischen Projektgruppen und Leiter
der Onlinekommunikation bei Prof. Lutz von Rosenstiel und Dr.
Peter Neumann am Lehrstuhl für Organisations- und
Wirtschaftspsychologie der LMU
Konstruktion von diagnostischen Instrumenten zum Einsatz in der
Wirtschaft
seit 1. 5. 2003 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisations-
und Wirtschaftspsychologie der LMU
Praxiskooperationen mit zahlreichen Organisationen
(z.B. ADAC, BMW, Burda Media, Deutsche Bank, Disney, drom,
Logitech, Siemens, UNICEF, Sony, SPD, Süddeutsche Zeitung)
Lehrtätigkeit in Praxisseminaren, Vorlesungen und
Hauptseminaren
Auswertung von Daten der internen Kundenzufriedenheit für
Daimler Chrysler
Seminare und Managementtrainings am USW Schloss Gracht
Internationale Beratertätigkeit in Wirtschaft und Politik