

Kirsten Gehring

**Der Einfluss von  
Managerdruck  
auf die Urteilsfindung  
von Controllern**

Eine theoretische  
und empirische  
Analyse vor dem  
Hintergrund spezifischer  
Karriereorientierungen



**Cuvillier Verlag Göttingen**  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



# Der Einfluss von Managerdruck auf die Urteilsfindung von Controllern





**Der Einfluss von Managerdruck  
auf die Urteilsfindung von Controllern**

**Eine theoretische und empirische Analyse vor dem Hintergrund  
spezifischer Karriereorientierungen**

Von der Mercator School of Management, Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, der

Universität Duisburg-Essen

zur Erlangung des akademischen Grades

eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. oec.)

genehmigte Dissertation

von

Kirsten Gehring

aus

Dortmund



### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2018

Zugl.: Duisburg-Essen, Univ., Diss., 2018

Referentin: Prof. Dr. Annette G. Köhler

Korreferent: Prof. Dr. Joachim Prinz

Tag der mündlichen Prüfung: 06.06.2018

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2018

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

[www.cuvillier.de](http://www.cuvillier.de)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2018

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9803-2

eISBN 978-3-7369-8803-3



## Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen. Sie wurde im Juni 2018 von der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre als Dissertation angenommen.

In diesem Zusammenhang gilt mein besonderer Dank meiner Doktormutter Frau Prof. Dr. Annette G. Köhler, die mich auf meinem Weg größtmöglich unterstützt und begleitet hat. Sie hat die Arbeitsbedingungen geschaffen, durch die es mir möglich war, mich in meinem Vorhaben selbst zu verwirklichen. Ebenfalls möchte ich Herrn Prof. Dr. Joachim Prinz für die Übernahme des Zweitgutachtens zu meiner Dissertation sowie Herrn Prof. Dr. Marc Eulerich und Herrn Prof. Dr. Volker Breithecker für ihre Mitwirkung in der Prüfungskommission während meiner Disputation danken. Frau Prof. Dr. Nicole V. S. Ratzinger-Sakel danke ich für ihre hilfreichen Anmerkungen im Rahmen der Entstehungsphase des Projekts.

Während meiner Zeit am Lehrstuhl war ich Teil eines großartigen Teams von Mitarbeitern, die nicht nur durch ihre fortwährende Bereitschaft zum fachlichen Austausch, sondern auch durch die von ihnen geschaffene einzigartige Arbeitsatmosphäre wesentlich zum Gelingen meiner Dissertation beigetragen haben. Ich bedanke mich ganz herzlich bei Birte Cremmer, Nils Höffken, Dr. Katharina Köhler-Braun, Katharina Kühn, Dr. Yu-Hui Liu, Wing San Ma, Christoph Püllmann, Monika Schmock, Dr. Jochen Theis und Tatjana Wirt für die schöne Zeit, die wir gemeinsam hatten und an die ich immer gern zurückdenken werde.

Mein wichtigster Dank gebührt jedoch meinem privaten Umfeld. Von ganzem Herzen danke ich meinen Eltern, Harald und Irmhild Gehring, für ihre bedingungslose Liebe und Unterstützung während meines gesamten beruflichen und privaten Lebens. Sie haben immer an mich geglaubt und mir in jeder Phase meiner Promotion den nötigen Zuspruch gegeben. Meinem Vater danke ich darüber hinaus für seine sorgfältige Durchsicht des Manuskripts. Ganz besonders möchte ich zudem meinem Freund Florian Speich danken, der mir in all der Zeit mit größtem Verständnis und Rücksicht zur Seite stand. Er brachte die nötige Geduld auf, um mir auch durch die stressigsten Phasen zu helfen und unterstützte mich so auf eine unschätzbare Art und Weise. Ihr drei habt meinen Erfolg erst möglich gemacht. Euch widme ich diese Arbeit.

Kirsten Gehring





## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	V
Symbolverzeichnis .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XII
Tabellenverzeichnis.....	XIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Untersuchungsgegenstand .....	1
1.2 Gang der Untersuchung .....	7
2 Bedeutung der Controllertätigkeit zur Unterstützung des Managements .....	9
2.1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen .....	10
2.1.1 Entstehungsgeschichte und Begriff des Controllings .....	10
2.1.2 Controllingkonzeptionen und Controlleraufgaben .....	16
2.2 Etablierung von Controllern in Unternehmen .....	21
2.2.1 Verbreitung von Controllingbereichen .....	21
2.2.2 Fremd- vs. Selbstwahrnehmung von Controllern .....	25
2.2.2.1 Rollenbilder von Controllern im Zeitablauf.....	25
2.2.2.2 Selbstverständnis von Controllern.....	30
2.3 Interaktion von Controllern und Managern im Zentrum der Controllertätigkeit .....	33
2.3.1 Relevanz der Controllertätigkeit für Manager .....	34
2.3.2 Potentielle Spannungsfelder im Rahmen der Controllertätigkeit .....	39
3 Psychologie der Urteilsfindung.....	45
3.1 Grundlagen der Urteilsfindung.....	46
3.2 Annahme der Rationalität zur Erklärung menschlichen Verhaltens .....	49
3.3 Erklärungsbeitrag kognitiver Psychologie für die Urteilsfindung.....	52
3.3.1 Menschliches Verhalten aus Sicht der kognitiven Psychologie .....	53
3.3.2 Grundmodell menschlicher Informationsverarbeitung.....	56
3.3.3 Systematik kognitiver Prozesse innerhalb der Informationsverarbeitung .....	59
3.4 Bedeutung der Motivation für die Urteilsfindung .....	65
3.4.1 Motivation als Initiator für menschliches Verhalten .....	65
3.4.2 Zwei Arten des Motivated Reasoning nach <i>Ziva Kunda</i> .....	71





3.4.2.1 Motivated Reasoning zur Erzielung von Genauigkeit .....	71
3.4.2.2 Motivated Reasoning zur Bestätigung vorab festgelegter Schlussfolgerungen.....	74
3.4.3 Empirische Evidenzen für Motivated Reasoning .....	81
3.5 Controller als Motivated Reasoner .....	85
3.5.1 Mögliche Ansatzpunkte für Motivated Reasoning von Controllern.....	86
3.5.2 Auswirkungen von Druck im Rahmen der Controllertätigkeit.....	88
4 Entstehung und Konzeptualisierung von Karrieren in Unternehmen .....	96
4.1 Begriffliche Grundlagen .....	96
4.1.1 Karriere .....	97
4.1.2 Subjektive und objektive Karriere .....	99
4.1.3 Karriereorientierung.....	99
4.2 Ursprünge der Karriereforschung.....	100
4.3 Traditionelle Karriere .....	104
4.3.1 Modelle zur Entwicklung eines traditionellen Karrierekonzepts .....	104
4.3.2 Wandel von traditionellen zu zeitgenössischen Karrierekonzepten .....	108
4.3.3 Ausprägungen von Karriereerfolg .....	115
4.4 Zeitgenössische Karrieren .....	119
4.4.1 Proteische Karriere .....	119
4.4.1.1 Konzept .....	119
4.4.1.2 Empirische Evidenzen und Kritik .....	123
4.4.2 Grenzenlose Karriere .....	127
4.4.2.1 Konzept .....	127
4.4.2.2 Empirische Evidenzen und Kritik .....	131
4.4.3 Unterschiede und Gemeinsamkeiten von proteischem und grenzenlosem Karrierekonzept .....	136
4.4.4 Überblick über die Operationalisierung der Karrierekonzepte.....	137
4.5 Karrieren im Controllingkontext .....	144
4.5.1 Karrieren von Controllern in Deutschland.....	145
4.5.2 Einfluss von Karriereorientierungen auf das Verhalten von Controllern .....	147
5 Empirische Untersuchung .....	153
5.1 Grundlagen experimenteller Forschung .....	153



5.2 Erläuterungen zum Befragungsinstrument .....	156
5.2.1 Entwicklung .....	156
5.2.2 Aufbau .....	158
5.3 Teilnehmer der Studie .....	163
5.4 Überblick über die aufgestellten Forschungsfragen und Hypothesen der Arbeit.....	167
5.5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	168
5.5.1 Analyse der Auswirkung von Druck auf Controller .....	169
5.5.1.1 Deskriptive Analyse .....	169
5.5.1.1.1 Analyse der demographischen Charakteristika .....	169
5.5.1.1.2 Wahrnehmung von Druck durch die Teilnehmer .....	171
5.5.1.1.3 Antwortverhalten der Controller unter Druck .....	173
5.5.1.2 Hypothesentests .....	178
5.5.1.2.1 Methodik.....	178
5.5.1.2.2 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	181
5.5.1.3 Durchführung der Befragung mit Studenten .....	185
5.5.1.3.1 Studentische Teilnehmer .....	185
5.5.1.3.2 Ergebnisse der Untersuchung .....	186
5.5.1.3.3 Unterschiede zur Controller-Stichprobe.....	190
5.5.2 Analyse der Karriereorientierungen von Controllern .....	192
5.5.2.1 Deskriptive Analyse .....	192
5.5.2.2 Explorative Analyseverfahren .....	199
5.5.2.3 Ergebnisse der explorativen Analyse für die Skala von <i>Gerber et al.</i> (2009b) .....	207
5.5.2.3.1 Faktorenanalyse .....	207
5.5.2.3.2 Clusteranalyse.....	214
5.5.2.3.3 Zusammenspiel zwischen den Karriereorientierungen und verschiedenen Charakteristika.....	219
5.5.2.4 Ergebnisse der explorativen Analyse für die Skalen von <i>Porter/Woo/Tak</i> (2016) .....	222
5.5.2.4.1 Faktorenanalyse .....	222
5.5.2.4.2 Clusteranalyse.....	229



5.5.2.4.3 Zusammenspiel zwischen den Karriereorientierungen und verschiedenen Charakteristika.....	233
5.5.2.5 Zusammenspiel zwischen den beiden finalen Faktoren- und Clusterlösungen .....	236
5.5.3 Analyse eines möglichen Zusammenspiels von individuellen Karriereorientierungen und der Ausprägung von Druck.....	240
5.5.3.1 Methodik .....	240
5.5.3.2 Ergebnisse der Varianzanalysen mit der ersten Clusterlösung .....	245
5.5.3.3 Ergebnisse der Varianzanalysen mit der zweiten Clusterlösung.....	250
6 Schlussbetrachtung.....	257
6.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.....	257
6.2 Limitationen der Arbeit und zukünftiger Forschungsbedarf .....	263
Anhang 1: Items zur Messung der proteischen Karriereorientierung .....	266
Anhang 2: Items zur Messung der grenzenlosen Karriereorientierung .....	267
Anhang 3: Befragungsinstrument .....	268
Anhang 4: Kategorisierung der Begründungen für die angesetzten Umsatzerlöse der Controller.....	281
Anhang 5: Mittelwerte und Standardabweichungen für die Items der Skalen zur Messung der proteischen und grenzenlosen Karriereorientierung .....	282
Anhang 6: Faktorenlösung für die Skala von <i>Gerber et al.</i> (2009b) .....	283
Anhang 7: Ergebnisse der Clusterzentrenanalyse (K-Means) I.....	284
Anhang 8: Faktorenlösung für die Skalen von <i>Porter/Woo/Tak</i> (2016).....	286
Anhang 9: Ergebnisse der Clusterzentrenanalyse (K-Means) II.....	287
Anhang 10: Ergebnisse der two-way between-groups ANOVAs für die Variablen „Vertretbarkeit“ und „Wahrscheinlichkeit“ .....	289
Anhang 11: Ergebnisse der two-way between-groups ANOVA und Profildiagramm für die Variable „Umsatz“ .....	290
Anhang 12: Ergebnisse der two-way between-groups ANOVA und Profildiagramm für die Variable „Vertretbarkeit“ .....	291
Literaturverzeichnis.....	XV
Verzeichnis der Gesetze und sonstiger Normen .....	LXX
Verzeichnis sonstiger Quellen.....	LXXI



## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ACM	Association for Computing Machinery
AG	Aktiengesellschaft
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
AKEIÜ	Arbeitskreis „Externe und interne Überwachung der Unternehmung“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.
AktG	Aktiengesetz
ANCOVA	Analysis of Covariance
ANOVA	Analysis of Variance
AOS	Accounting, Organizations and Society
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
AT	amtlicher Teil
Aufl.	Auflage
BAnz	Bundesanzeiger
BASF	Badische Anilin- & Soda-Fabrik
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V.
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BS	Berufssatzung
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CFA	konfirmatorische Faktorenanalyse
CFO	Chief Financial Officer
CIPD	Chartered Institute of Personnel Development
c. p.	ceteris paribus



DAX	Deutscher Aktienindex
d. h.	das heißt
DIIR	Deutsches Institut für Interne Revision e. V.
Dr.	Doktor
dtv	Deutscher Taschenbuch Verlag
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EFA	explorative Faktorenanalyse
EFS	Enterprise Feedback Suite
ehem.	ehemalig
E-Mail	Electronic Mail
EPA	Environmental Protection Agency
et al.	et alii/et aliae/et alia
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell/er
f.	folgende
fin. abh.	finanziell abhängig/e
F&E	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HDAX	(ehemals) Hundert-DAX
Hrsg.	Herausgeber
IBM	International Business Machines Corporation
ICT	Information and Communication Technology
ICV	Internationaler Controller Verein e. V.
i. d. R.	in der Regel
IGC	International Group of Controlling
IMA	Institute of Management Accountants



i. S.	im Sinne
i. S. v.	im Sinne von
i. S. d.	im Sinne des/der
IT	Informationstechnik
i. V. m.	in Verbindung mit
k. A.	keine Angabe
MANOVA	Multivariate Analysis of Variance
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Banken
MBA	Master of Business Administration
MDAX	Mid-Cap-DAX
Mio.	Million(en)
MIS	Management-Informationssystem
MIT	Massachusetts Institute of Technology
Mrd.	Milliarde(n)
MSM	Mercator School of Management
MTG	Management Training Ground
NDR	Norddeutscher Rundfunk
Nr.	Nummer
oec.	oeconomicarum
o. g.	oben genannte/r/n
o. J.	ohne Jahr
PKW	Personenkraftwagen
Prof.	Professor
Pub. Co.	Publication Company
rer.	rerum
resp.	Respektive
R&D	Research and Development



s.	siehe
S.	Seite, Sonderheft
SGE	strategische Geschäftseinheit
s. o.	siehe oben
sog.	so genannte/r/n/m
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TecDAX	Technologie-DAX
u. a.	unter anderem
UCL	University College London
UK	United Kingdom
URL	Uniform Resource Locator
US	United States
USA	United States of America
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
vBP	vereidigte Buchprüfer
VCH	Verlag Chemie
Verl.	Verlag
vgl.	vergleiche
vs.	versus
VW	Volkswagen
WHU	Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung
WP	Wirtschaftsprüfer
z. B.	zum Beispiel



## Symbolverzeichnis

@	At-Zeichen
$\alpha$	Alpha, Signifikanzniveau
	Betragsstrich
$\cong$	Entspricht-Zeichen
€	Euro
=	Gleichheitszeichen
>	Größer-als-Zeichen
×	Interaktionszeichen
<	Kleiner-als-Zeichen
-	Minuszeichen
§	Paragraf
+	Pluszeichen
%	Prozent
&	Und-Zeichen
≈	Ungefähr-gleich-Zeichen
\$	US-Dollar
*	10 %-Signifikanzniveau
**	5 %-Signifikanzniveau
***	1 %-Signifikanzniveau
Alter	Alter der Teilnehmer in Jahren
Anz_Besch	Anzahl der Beschäftigten
Anzahl_AG	Anzahl bisheriger Arbeitgeber
Ausbildung	höchster Ausbildungsabschluss der Teilnehmer
BCO_i	i-tes Item der Skala zur Messung der grenzenlosen Karriereorientierung nach <i>Porter/Woo/Tak</i> (2016)
Befristung	Angabe des Arbeitsverhältnisses (befristet vs. unbefristet)
Berufserf_Contr	Berufserfahrung im Controlling in Jahren
Besch_dauer	Beschäftigungsdauer in Jahren
CL_Gerber	aus der Skala von <i>Gerber et al.</i> (2009b) gebildete Cluster





CL_Porter	aus der Skala von <i>Porter/Woo/Tak</i> (2016) gebildete Cluster
Cohen's d	standardisiertes Maß für die Effektgröße eines Signifikanztests
Contr_Einheit	Controllingeinheit (zentral vs. dezentral)
df	Freiheitsgrade
Erf_Invest_contr	Erfahrung im Investitionscontrolling
F	Testprüfgröße des F-Tests, Faktor
Führungskraft	Tätigkeit als Führungskraft
Geschlecht	Geschlecht der Teilnehmer
H	Hypothese
K-Means	Algorithmus der nicht-hierarchischen Clusterzentrenanalyse
KO_i	i-tes Item der Skala zur Messung der Karriereorientierung nach <i>Gerber et al.</i> (2009b)
M	Mittelwert
Management vs. Fachspezialist	Präferenz einer Laufbahn im Management oder als Fachspezialist
N	Anzahl an Teilnehmern/Beobachtungen
$\eta^2$	Eta-Quadrat (Effektgröße eines Signifikanztests)
p	Signifikanzwert
PCO_i	i-tes Item der Skala zur Messung der proteischen Karriereorientierung nach <i>Porter/Woo/Tak</i> (2016)
SD	Standardabweichung
SF	Standardfehler
Sig.	Signifikanz
Stellenwechsel	Angabe der Stellenwechsel beim derzeitigen Arbeitgeber



T	Testprüfgröße des t-Tests
t	Prüfwert der t-Verteilung
U	Testprüfgröße des U-Tests
Umsatz	Beurteilung der anzusetzenden Umsatzerlöse
Vergütung	Beurteilung der Angemessenheit der Vergütung
Vertretbarkeit	Beurteilung der Vertretbarkeit der vom Divisionsleiter festgelegten Umsatzerlöse
Wahrscheinlichkeit	Beurteilung der Wahrscheinlichkeit, auf eine Anpassung der vom Divisionsleiter festgelegten Umsatzerlöse zu bestehen
Wahrscheinlichkeit_AG	Wahrscheinlichkeit, in zwölf Monaten noch für den derzeitigen Arbeitgeber tätig zu sein
z	standardisierter Wert
Zufriedenheit	Beurteilung der beruflichen Zufriedenheit
Zukunft	Beurteilung der Zukunftsaussichten





## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Grundmodell der Informationsverarbeitung .....	58
Abb. 2: Kognitive Systeme .....	62
Abb. 3: Zielsetzungsmodell .....	70
Abb. 4: Häufigkeitsverteilung der Antworten für die wahrgenommene Ausprägung von Druck.....	172
Abb. 5: Graphische Darstellung der mittleren Einschätzungen der Controller .....	174
Abb. 6: Häufigkeitsverteilung der angesetzten Umsatzerlöse .....	176
Abb. 7: Graphische Darstellung der mittleren Einschätzungen der Studenten .....	188
Abb. 8: Kategorien des beruflichen Erfolgs.....	196
Abb. 9: Drei-Clusterlösung der Skala von <i>Gerber et al.</i> (2009b).....	217
Abb. 10: Drei-Clusterlösung der Skala von <i>Porter/Woo/Tak</i> (2016) .....	231
Abb. 11: Profildiagramme für „Vertretbarkeit“ und „Wahrscheinlichkeit“ .....	247
Abb. 12: Profildiagramme für „Wahrscheinlichkeit“ und „Umsatz“.....	252
Abb. 13: Profildiagramme für „Vertretbarkeit“ und „Wahrscheinlichkeit“ (ANCOVA).....	255





## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung von traditionellen und zeitgenössischen Karrierekonzepten .....	114
Tabelle 2: Abgrenzung von traditionellem und proteischem Karrierekonzept .....	123
Tabelle 3: Abgrenzung von traditionellem und grenzenlosem Karrierekonzept im Hinblick auf die drei Karrierekompetenzen .....	130
Tabelle 4: Items zur Messung der Karriereorientierung.....	140
Tabelle 5: Manipulation des Managerdrucks .....	159
Tabelle 6: Zusammenfassung der demographischen Angaben der Controller.....	166
Tabelle 7: Demographische Charakteristika pro Experimentalgruppe .....	169
Tabelle 8: Korrelationsanalyse der demographischen Charakteristika .....	171
Tabelle 9: Einfluss des wahrgenommenen Drucks auf die abhängigen Variablen .....	175
Tabelle 10: Mittlere Einschätzungen der Teilnehmer pro Experimentalgruppe .....	181
Tabelle 11: Ergebnisse der t-Tests (H 1).....	182
Tabelle 12: Mittlere Einschätzungen der Controller in Abhängigkeit der gemessenen Wahrnehmung von Druck .....	182
Tabelle 13: Ergebnisse der t-Tests (H 2).....	183
Tabelle 14: Ergebnisse des t-Tests für die mittlere Wahrnehmung von Druck durch die Studenten .....	187
Tabelle 15: Mittlere Einschätzungen der Studenten pro Experimentalgruppe .....	187
Tabelle 16: Ergebnisse der t-Tests mit Studenten (H 1) .....	188
Tabelle 17: Mittlere Einschätzungen der Studenten in Abhängigkeit der gemessenen Wahrnehmung von Druck .....	189
Tabelle 18: Ergebnisse des t-Tests mit Studenten (H 2) .....	189
Tabelle 19: Unterschiede zwischen Controllern und Studenten nach Gruppen.....	191
Tabelle 20: Unterschiede zwischen Controllern und Studenten in Bezug auf den wahrgenommenen Druck .....	192
Tabelle 21: Überblick über karrierebezogene Charakteristika.....	193
Tabelle 22: Antwortverteilung auf der Skala von <i>Gerber et al. (2009b)</i> .....	197
Tabelle 23: Korrelationen der Dimensionen (Subskalen) von <i>Porter/Woo/Tak (2016)</i> .....	199
Tabelle 24: Faktorenlösung der Initialextraktion für die Skala von <i>Gerber et al. (2009b)</i> ...	209
Tabelle 25: Faktorkorrelationen (I) .....	213
Tabelle 26: Mittelwerte und Standardabweichungen für die drei Cluster (I) .....	216
Tabelle 27: Korrelationen zwischen den drei Faktoren und soziodemographischen Charakteristika.....	220



Tabelle 28: Faktorenlösung der Initialextraktion für die Skala von <i>Porter/Woo/Tak</i> (2016) .....	223
Tabelle 29: Vier-Faktorenlösung mit elf Variablen für die Skala von <i>Porter/Woo/Tak</i> (2016) .....	225
Tabelle 30: Faktorkorrelationen (II).....	228
Tabelle 31: Mittelwerte und Standardabweichungen für die drei Cluster (II) .....	231
Tabelle 32: Korrelationen zwischen den vier Faktoren und soziodemographischen Charakteristika.....	235
Tabelle 33: Korrelationen zwischen den Faktorenlösungen .....	237
Tabelle 34: Gegenüberstellung der beiden Clusterlösungen.....	238
Tabelle 35: Aufteilung der Controller nach den beiden unabhängigen Variablen (I).....	246
Tabelle 36: ANCOVA für „Vertretbarkeit“ .....	249
Tabelle 37: Aufteilung der Controller nach den beiden unabhängigen Variablen (II) .....	250
Tabelle 38: Ergebnisse der two-way between-groups ANOVA für „Wahrscheinlichkeit“ ...	251
Tabelle 39: Ergebnisse der two-way between-groups ANOVA für „Umsatz“ .....	253
Tabelle 40: Aufteilung der Controller auf die Zellen im Rahmen der ANCOVA.....	253
Tabelle 41: Ergebnisse der two-way between-groups ANCOVA für „Vertretbarkeit“ .....	254



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Untersuchungsgegenstand

„Was wusste Winterkorn?“ lautet der Titel eines Artikels der ARD aus dem Jahr 2017 zum Abgasskandal bei VW und stellt gleichzeitig eine der entscheidendsten Fragen im Rahmen seiner Aufklärung dar.<sup>1</sup> Im September 2015 wurde der VW-Skandal öffentlich, der zunächst in den USA durch die Umweltbehörde EPA aufgedeckt wurde.<sup>2</sup> VW erlitt daraufhin einen enormen Reputationsverlust, der sich u. a. in einem Einbruch des Aktienkurses und Schadenersatzklagen von Aktionären widerspiegelte.<sup>3</sup> Der Konzern vermeldete sodann für 2015 den größten Verlust seiner Geschichte i. H. v. 1,6 Mrd. €.<sup>4</sup> Dem ehemaligen VW-Vorstandsvorsitzenden Martin Winterkorn wurde Anfang 2016 vorgeworfen, den Finanzmarkt bewusst zu spät über das Ausmaß der Diesel-Manipulationen informiert zu haben.<sup>5</sup> Er beteuerte zwar in sämtlichen Befragungen stets seine Unschuld, trat jedoch alsbald von seinem Posten zurück.<sup>6</sup> Im Januar 2017 wurde Winterkorn im Untersuchungsausschuss des Bundestags befragt und betonte erneut, keine frühzeitigen und eindeutigen Informationen über die Probleme gehabt zu haben.<sup>7</sup> Zweifel an seiner Unkenntnis kamen insbesondere dadurch auf, dass die Motorenentwicklung von VW am Standort Wolfsburg, d. h. in direkter Nähe zum Vorstand, erfolgt.<sup>8</sup> Im Februar 2017 erhob der frühere Aufsichtsratsvorsitzende Ferdinand Piëch erneut schwere Vorwürfe gegen Martin Winterkorn und weitere Aufsichtsräte, da diese bereits früher als angegeben von den Diesel-Manipulationen gewusst haben sollen.<sup>9</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. *Bauer* (2017); *Doll* (2015).

<sup>2</sup> Sie entdeckte eine Manipulation in Form einer Software, die den Schadstoffausstoß einiger VW-Motoren so ausweist, dass sie auf dem Prüfstand zwar die Kohlendioxid-Grenzwerte einhalten, auf der Straße aber deutlich höhere Emissionen aufweisen. Vgl. *Reuß* (2017); *Eisenring* (2015). Durch diesen Skandal geriet die gesamte Automobilindustrie einschließlich ihrer sämtlichen Zulieferbetriebe in eine schwere Krise, die tiefgreifende Veränderungen nach sich gezogen hat, wie z. B. hunderttausende Rückrufaktionen, die gerichtliche Verhandlung von Fahrverboten oder generelle Verkaufsstopps von Diesel-Fahrzeugen. Vgl. *Reuß* (2017); *Balser/Fromm/Ott* (2016).

<sup>3</sup> Vgl. *Reuß* (2017); *Hengstenberg/Hucko* (2015). Wegen der Kursverluste klagten Anfang 2016 fast dreihundert Aktionäre vor dem Landgericht Braunschweig mit Erfolg auf 3,255 Mrd. € Schadenersatz. Vgl. *NDR* (2017); *Reuß* (2017).

<sup>4</sup> Vgl. *Balser/Fromm/Ott* (2016). Weltweit sind etwa elf Mio. Fahrzeuge aus dem Konzern betroffen. Vgl. *Böcking* (2015). Bis zum Herbst 2017 sollte die Umrüstung betroffener Fahrzeuge in Deutschland und Europa abgeschlossen sein. In den USA einigte sich VW mit den Behörden auf Entschädigungszahlungen i. H. v. 13 Mrd. €. Vgl. *Reuß* (2017).

<sup>5</sup> Vgl. *NDR* (2017).

<sup>6</sup> Vgl. *NDR* (2017); *Reuß* (2017); *Böcking* (2015).

<sup>7</sup> Der Untersuchungsausschuss des Bundestags soll klären, seit wann die Regierung über die Manipulationen Bescheid wusste und ob es diesbezüglich eine Abstimmung mit der Autolobby gegeben hat. Vgl. *NDR* (2017); *Deutscher Bundestag* (2016): 2.

<sup>8</sup> Vgl. *Doll* (2015).

<sup>9</sup> Vgl. *NDR* (2017); *Reuß* (2017).



Anhand dieses Beispiels lässt sich zeigen, wie schwierig es ist, Informationsflüsse in einem Konzern wie VW zu rekonstruieren. Es ist fahrlässig, wenn ein Vorstand keine Kenntnis von den Vorgängen im eigenen Unternehmen hat.<sup>10</sup> Dennoch wäre es möglich, dass dieser Fall eintritt, wenn von den unteren Managementebenen nichts zur Führungsebene vordringt. Die Frage, wer was wann zum Abgasskandal wusste, ist in diesem Prozess daher von besonderer Bedeutung. Bis heute konnte sie im Fall des VW-Abgasskandals nicht eindeutig aufgeklärt werden.<sup>11</sup> Sollte sich nachträglich herausstellen, dass der Ex-VW-Chef bereits vor Bekanntwerden der Manipulationen von ihnen gewusst hat, kann gegen ihn wegen Betrugs ermittelt und eine Anklage auf Schadenersatz erhoben werden.<sup>12</sup> In § 93 Abs. 1 Satz 1 AktG ist dazu festgelegt, dass Vorstandsmitglieder „die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden“<sup>13</sup> haben.<sup>14</sup> Bei einem Verstoß gegen diese Sorgfaltspflicht sind sie der Gesellschaft gegenüber schadenersatzpflichtig.<sup>15</sup>

Eine Entlastung der Vorstandsmitglieder kann es nur dann geben, wenn diese nachweisen können, dass ihre Urteile bzw. Entscheidungen und die daraus resultierenden Handlungen auf der Basis angemessener Informationen zum Zeitpunkt der Entscheidung erfolgten.<sup>16</sup> Kritisch ist demnach der Nachweis des Informationsstands zum Entscheidungszeitpunkt. Daraus folgt, dass solche Abteilungen, die insbesondere mit der Berichterstattung an den Vorstand beauftragt sind, durch ihre Dokumentationen eine Exkulpationsmöglichkeit bieten können.<sup>17</sup> Nicht nur ex post sind solche Nachweise von Vorteil, auch im Rahmen der Früherkennung von Risiken kann die Schaffung einer fundierten und pointierten Informationsgrundlage existenzsichernd sein. Bspw. sollte die Entscheidung zum Bau des Dreamliners im Jahr 2003 für Boeing ein großer Erfolg und eine Innovation im Bereich der Langstrecken-Jets werden, doch stattdessen dauerte die Entwicklung drei Jahre länger und kostete den Flugzeugbauer doppelt so viel wie geplant.<sup>18</sup> Dieses Beispiel macht deutlich, dass eine regelmäßige Fortschrittskontrolle insbesondere bei großen Investitionsprojekten unersetzlich ist, um potentielle Kostensteigerungen rechtzeitig zu antizipieren und entsprechend reagieren zu können.

---

<sup>10</sup> Vgl. *Schaal* (2017).

<sup>11</sup> Vgl. *Bauer* (2017).

<sup>12</sup> Vgl. *Vetter* (2017); *Läscher* (2015).

<sup>13</sup> § 93 Abs. 1 Satz 1 AktG.

<sup>14</sup> Vgl. auch *Graumann/Grundeis* (2015): 197.

<sup>15</sup> Vgl. § 93 Abs. 2 Satz 1 AktG.

<sup>16</sup> Dieser Haftungsfreiraum wird auch als Business Judgment Rule bezeichnet und ist in § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG kodifiziert. Zur Auslegung des Terminus der „angemessenen Information“ vgl. *Graumann/Grundeis* (2015): 197 f.

<sup>17</sup> Vgl. *Sokol* (2007): 350.

<sup>18</sup> Vgl. *Diekmann* (2014).



Vor allem aus finanziellen Informationen lassen sich viele potentielle Inkonsistenzen und Komplikationen in den Unternehmensprozessen erkennen. Das AICPA äußert sich zum Erkenntnisbeitrag dieser Informationen daher folgendermaßen: „With the increasingly complex nature of global business, the need for reliable, transparent financial information is more pronounced today than ever before. The accounting profession has been and will continue to be on the front lines of the challenge to provide investors, managers, directors, regulators, and others with up-to-date, reliable, and comparable financial reporting information.“<sup>19</sup>

Eine bedeutsame unternehmensinterne Berufsgruppe aus dem im Zitat angesprochenen Accounting-Bereich, die insbesondere das Management<sup>20</sup> kontinuierlich mit Informationen versorgt, ist die der Controller<sup>21</sup>. Controller erfüllen im Wesentlichen eine Führungsunterstützungsfunktion, indem sie Informationen übersichtlich und u. a. in Form von Kennzahlen und Abweichungsanalysen für das Management aufbereiten.<sup>22</sup> Anders als reine Prüfinstanzen agieren sie in ständiger Interaktion mit dem Management und sind in die laufenden Prozesse eingebunden.<sup>23</sup> Dadurch können und sollen sie zwar nicht die Position eines unabhängigen Dritten einnehmen, gleichwohl aber eine intervenierende Steuerungsfunktion ausüben.<sup>24</sup> Daher sind sie nicht lediglich als reine Zahlenlieferanten zu sehen, vielmehr entwickelt sich ihre Rolle stetig weiter bis hin zu einem sog. „Sparringspartner“ des Managements, der dessen Entscheidungen kritisch hinterfragt und ihm beratend zur Seite steht.<sup>25</sup> Dieses Aufgabenspektrum überträgt Controllern immer mehr Verantwortung und stellt hohe Anforderungen an ihr eigenes Urteilsvermögen.<sup>26</sup>

---

<sup>19</sup> AICPA (o. J.).

<sup>20</sup> Der Begriff „Management“ wird zur Beschreibung einer Institution verwendet, die alle leitenden Instanzen umfasst, d. h. all jene Aufgaben- bzw. Funktionsträger mit Entscheidungs- und Anordnungs Kompetenzen. Vgl. Schierenbeck/Wöhle (2016): 113. „Management“ ist somit in dieser Arbeit als Sammelbegriff für sämtliche Führungsebenen in Unternehmen zu verstehen. Sind explizit die Geschäftsführung bzw. der Vorstand oder dezentrale Managementebenen gemeint, werden diese entsprechend benannt.

<sup>21</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beide Geschlechter.

<sup>22</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2016): 26; Horváth/Gleich/Seiter (2015): 15; Becker/Baltzer/Ulrich (2014): 60 f.; Schäffer (2013): 292; Lühn (2009): 246; Küpper/Weber/Zünd (1990): 283.

<sup>23</sup> Vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl (2017): 5-7; Horváth/Gleich/Seiter (2015): 24-26; Goretzki/Weber/Zubler (2010): 57; Horváth (2002): 335; Küpper/Weber/Zünd (1990): 282 f.; Krüger (1979): 162 f.

<sup>24</sup> Vgl. Spatz (2008): 54 f.

<sup>25</sup> Die Tätigkeit von Controllern ist nunmehr als ökonomische Begleitung des Managements bei der Zielfindung und Zielerreichung zu sehen. Vgl. Gänßlen et al. (2013): 59 f.; Weber/Schäffer (2001b): 40. Auf die Entwicklung der Controllerrolle wird in Kapitel 2.2.2.1 ausführlich Bezug genommen.

<sup>26</sup> Vgl. Schierenbeck/Wöhle (2016): 178; Bonner (2008): 4.

Während der Katalog der fachlichen und persönlichen Anforderungen an Controller infolgedessen beharrlich wächst,<sup>27</sup> wird selten hinterfragt, inwiefern diese vor dem Hintergrund begrenzter menschlicher Kapazitäten bzw. begrenzter Rationalität realistisch umsetzbar sind.<sup>28</sup> Die verstärkte Einbindung von Controllern fördert einerseits die Ausübung ihrer Funktion als reflexiver Counterpart des vermeintlich intuitiven Managements und bietet ihnen Steuerungsmöglichkeiten, doch ist sie andererseits gleichzeitig ein Hemmnis für eben diesen „kritischen Blick“, der von ihnen erwartet wird.<sup>29</sup> Sind Controller zu sehr in die Sichtweise des Managements involviert, fällt es ihnen möglicherweise schwer, dessen Ansätze zu hinterfragen. Demgegenüber müssen sie ein gewisses Maß an Markt- und Geschäftskennnissen vorweisen, da andernfalls eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Management kaum möglich wäre.<sup>30</sup>

Kritisch für die Vereinbarung beider Interessenlagen sind Situationen, in denen auf Controller Druck ausgeübt wird, der Ansicht des Managements nachzugeben. In Anlehnung an die Praxis hat sich in der Literatur die Fokussierung auf den Managerdruck als kritisches Phänomen für einen möglichen Neutralitätsverlust der Controller durchgesetzt.<sup>31</sup> Eben dieser Neutralitätsverlust kann dazu führen, dass Controller für ihre Vorgesetzten keine ausgewogene und angemessene Informationsgrundlage bereitstellen. Zur Untersuchung des Einflusses von Managerdruck auf Controllerurteile wird in der vorliegenden Studie eine Situation konstruiert, in der Controller mit zwei Ausprägungen von Managerdruck (schwach vs. stark) konfrontiert werden. Von Interesse ist ihre Bereitschaft, diesem Druck nachzugeben, woraus sich die erste Forschungsfrage ableiten lässt, die im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden soll: *„Hat die Ausprägung von Druck seitens des Managers einen Einfluss auf die Bereitschaft von Controllern, eine von ihm präferierte Vorgabe zu akzeptieren?“*

Um das Verhalten von Controllern zu verstehen, ist es zweckmäßig, sich nicht nur auf eine ökonomische, sondern auch auf eine psychologische Sichtweise zu berufen. In der theoretischen Psychologie lassen sich Hinweise darauf finden, dass die Motivation eines Individuums seine Urteile durch sog. Motivated Reasoning maßgeblich determiniert.<sup>32</sup> Motivated Reasoning

---

<sup>27</sup> Vgl. *Sekol* (2007): 346-350 und Kapitel 2.2.2.1.

<sup>28</sup> Die Verhaltensannahme der begrenzten Rationalität berücksichtigt, dass der Mensch im Rahmen seiner Urteilsfindung verschiedenen Beschränkungen unterliegt, die z. B. kognitiver Natur sein können und die individuelle Informationsverarbeitung beeinflussen. Vgl. *Müller* (2003): 482; *Gilovich/Griffin* (2002): 2.

<sup>29</sup> Vgl. *Sekol* (2007): 350. Dieser Kontrast wird auch als Spannungsfeld im Rahmen der Controllertätigkeit bezeichnet und in Kapitel 2.3.2 näher ausgeführt.

<sup>30</sup> Vgl. *Goretzki/Weber* (2012): 23.

<sup>31</sup> Die differenzierten Auswirkungen von Managerdruck auf das Controllerverhalten werden in Kapitel 3.5.2 erläutert.

<sup>32</sup> Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 8.

impliziert, dass ein Individuum einer durch seine Motivation verzerrten kognitiven Informationsverarbeitung unterliegt, die es ihm z. B. erlaubt, unbewusst ein eigeninteressiertes Urteil zu treffen und sich zugleich für völlig objektiv zu halten.<sup>33</sup> Die individuelle Motivation interveniert demnach zwischen der Umweltwahrnehmung bzw. einem bestimmten Anreiz und den dadurch ausgelösten kognitiven Prozessen.<sup>34</sup> Die Verbindung zwischen Motivated Reasoning und ökonomischen Sachverhalten konnte bereits in zahlreichen Studien nachgewiesen werden.<sup>35</sup> In ermessensbehafteten Situationen ist die Motivation der Controller ausschlaggebend für ihre Urteilsfindung, da sie sich aus ihren Zielen ableitet und somit zu einem bestimmten Urteil führt, das wiederum in einer nachgelagerten Entscheidung münden kann. Die Motivation legt demnach fest, ob ein Verhalten in einer bestimmten Form auftritt.<sup>36</sup>

Es existieren in der Literatur verschiedene Überlegungen zu möglichen Motiven von Controllern, die sich in einem von den impliziten beruflichen Normen<sup>37</sup> abweichenden Verhalten äußern können.<sup>38</sup> Als wesentlich für ihr Verhalten wird ihre Karriereorientierung genannt, die mit bestimmten Motiven bzw. Zielen verknüpft ist und je nach Ausprägung von Druck eine höhere Bereitschaft hervorrufen kann, dem Manager zu folgen.<sup>39</sup> Auch die umgekehrte Wirkungsweise ist denkbar, wenn Controller ihre beruflichen Pflichten und eigenen Werte als Referenz für ihr Verhalten am Arbeitsplatz heranziehen.<sup>40</sup> Es gibt also nicht *die eine* Vorstellung von einer Karriere, sie ist indes abhängig davon, was individuell als zweckdienlich für die Erreichung von beruflichen Zielen erachtet wird. Infolgedessen kann auch das Verhalten in einer beruflichen Stresssituation in Abhängigkeit der individuellen Karriereorientierung divergieren. Neben der Untersuchung der Frage, ob die Ausprägung von Druck die Bereitschaft der Controller zur Akzeptanz einer Managervorgabe beeinflusst, ist daher weiterhin von Interesse, ob ihre individuelle Einstellung zu ihrer beruflichen Karriere ihre Bereitschaft steuert. Die zweite Forschungsfrage lautet daher: „*Variiert der Einfluss der Ausprägung von Druck seitens des Managers in Abhängigkeit von der individuellen Karriereorientierung der Controller?*“

---

<sup>33</sup> Vgl. Kunda (1990): 482.

<sup>34</sup> Vgl. Bonner (2008): 55.

<sup>35</sup> Vgl. Kapitel 3.4.3.

<sup>36</sup> Vgl. Kapitel 3.4.

<sup>37</sup> Diese werden in Kapitel 2.2.2.2 thematisiert.

<sup>38</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2016): 526 f.; Paefgen (2008b): 81-84.

<sup>39</sup> Vgl. Ottel/Losbichler (2015): 6; Wolf et al. (2015): 25; Paefgen (2008b): 81-84. Da Urteile stets individuelle Überzeugungen widerspiegeln, ist die Bandbreite an Einflussfaktoren auf die Urteilsfindung groß. Im Rahmen dieser Arbeit soll daher lediglich ein potentieller Einflussfaktor in Form der Karriereorientierung betrachtet werden.

<sup>40</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2016): 526; Paefgen (2008a): 175.

In der Psychologie und Soziologie werden grob zwei gegensätzliche Formen von Karrieren unterschieden, die als traditionell und zeitgenössisch bezeichnet werden.<sup>41</sup> Während die traditionelle Karriere eine aufstiegsorientierte Laufbahn kennzeichnet, die vor allem an materiellen Erfolg bzw. Prestige gekoppelt ist, lösen sich zeitgenössische Karrieren von diesen Strukturen und fokussieren sich auf die individuelle Auslegung von Karriereerfolg.<sup>42</sup> Zeitgenössische Karrieren können weiterhin in die sog. proteische und grenzenlose Karriere unterteilt werden, die zwar oft nicht trennscharf voneinander abgegrenzt werden, jedoch unterschiedliche Aspekte der übergeordneten Karriereform aufgreifen.<sup>43</sup> Es erscheint daher sinnvoll zu untersuchen, ob eine eher traditionelle Karriereorientierung das Verhalten der Controller auf eine andere Art und Weise beeinflusst als eine zeitgenössische Karriereorientierung.

Die vorliegende Arbeit verfolgt zum einen das Ziel, experimentelle Evidenz für den differenzierten Einfluss von Managerdruck auf die von Controllern zu treffenden Urteile zu liefern. Zum anderen soll erstmalig erforscht werden, ob Controller in Abhängigkeit ihrer jeweiligen Karriereorientierung und dem auf sie ausgeübten Managerdruck Unterschiede in ihrer Bereitschaft aufweisen, diesem nachzugeben. Um diese beiden Ziele adäquat zu adressieren, wird aus wissenschaftstheoretischer<sup>44</sup> Sicht ein positiver Forschungsansatz verfolgt. Dieser dient der Beschreibung und Erklärung eines Ist-Zustands und zielt zu diesem Zweck auf die Identifikation von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen ab.<sup>45</sup>

Bei der Untersuchung des Einflusses von Managerdruck auf Controller stützt sich die vorliegende Arbeit vornehmlich auf Modelle und Theorien aus der Psychologie, um die empirisch zu testenden Hypothesen abzuleiten. Das Vorgehen zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage kann daher als kritisch-rational<sup>46</sup> und weiterhin als deduktiv<sup>47</sup> bezeichnet werden. Im Gegensatz

---

<sup>41</sup> Vgl. dazu ausführlich Kapitel 4.3 und 4.4.

<sup>42</sup> Vgl. *Gasteiger* (2007): 40.

<sup>43</sup> Vgl. Kapitel 4.4.3.

<sup>44</sup> Die Wissenschaftstheorie befasst sich als Metadisziplin mit dem Begriff, der Einteilung, den Erkenntnisprinzipien, Methoden und Sprachen sowie dem Ziel der Wissenschaft. Vgl. *Fülbier* (2004): 266. Sie fragt allgemein nach den Bedingungen der Möglichkeit wissenschaftlicher Erkenntnis und ist insofern eine spezielle Erkenntnistheorie. Vgl. *Poser* (2012): 18.

<sup>45</sup> Vgl. *Kornmeier* (2007): 25, 28; *Fülbier* (2004): 266 f. Anhand der gesammelten Erkenntnisse ist es möglich, Handlungsempfehlungen abzuleiten. Vgl. *Kornmeier* (2007): 28 f.; *Fülbier* (2004): 267 f.

<sup>46</sup> Vgl. *Kornmeier* (2007): 40-42; *Fülbier* (2004): 268. Das Vorgehen besteht maßgeblich in der Formulierung von Hypothesen für einen erklärungsbedürftigen Kausalzusammenhang, die durch empirische Tests falsifiziert werden können. Vgl. *Kornmeier* (2007): 42. Zum Falsifikationismus vgl. ausführlich *Chalmers* (2007): 51-62. Im Gegensatz zum explorativen Vorgehen ordnet *Fritz* (1992) die kritisch-rationale Herangehensweise als konfirmatorisch ein. Vgl. *Fritz* (1992): 60.

<sup>47</sup> Vgl. *Wilson* (2014): 12 f.; *Ghauri/Grønhaug* (2005): 15. Der deduktive Ansatz besagt, dass Schlussfolgerungen auf logischen Argumentationen beruhen. Aus der Literatur bzw. einem theoretischen Bezugsrahmen werden Hypothesen abgeleitet, die empirisch überprüft werden können. In umgekehrter Richtung verläuft demgegenüber der induktive Ansatz, der ausgehend von der Datensammlung und empirischen Beobachtung auf die Entwicklung von Schlussfolgerungen bzw. einer Theorie abzielt. Vgl. *Ghauri/Grønhaug* (2005): 15; *Peecher/Solomon* (2001): 194.





zur ersten Forschungsfrage lässt sich jedoch aus den Konzeptualisierungen der traditionellen und zeitgenössischen Karrieren und den bereits durchgeführten empirischen Untersuchungen keine eindeutige Vorhersage darüber ableiten, ob und ggf. inwiefern sich Controller mit unterschiedlichen Karriereorientierungen in ihren Urteilen unter Druck voneinander unterscheiden. Ohne die Möglichkeit eines deduktiven, theoriegeleiteten Vorgehens ist die Herangehensweise zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage daher als explorativ<sup>48</sup> einzustufen.

## 1.2 Gang der Untersuchung

Der Aufbau der Arbeit gestaltet sich folgendermaßen: Kapitel 2 gibt einen grundlegenden Einblick über den Beitrag der Controllertätigkeit zur Unterstützung des Managements. Zu Beginn werden die elementaren Begrifflichkeiten abgegrenzt und zentrale Controllingkonzeptionen aus der Literatur vorgestellt (Kapitel 2.1). Daran schließt sich eine Darstellung des Stellenwertes sowie der Fremd- und Selbstwahrnehmung von Controllern in Unternehmen an (Kapitel 2.2). Als Kern der Controllertätigkeit und Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit beleuchtet Kapitel 2.3 sowohl die Interaktion von Managern und Controllern im Hinblick auf die Relevanz der Controllertätigkeit für Managemententscheidungen als auch damit einhergehende potentielle Spannungsfelder.

Kapitel 3 befasst sich mit der ersten bedeutenden Säule, auf der diese Arbeit fußt – den psychologischen Grundlagen der Urteilsfindung. Der überwiegende Teil des dritten Kapitels ist daher bewusst allgemein gehalten, um zunächst die zugrundeliegenden kognitiven Abläufe erörtern zu können. Zu Beginn werden einige allgemeine Grundlagen sowie begriffliche Abgrenzungen vorgenommen (Kapitel 3.1), gefolgt von einer Diskussion der Rationalitätsannahme zur Erklärung menschlichen Verhaltens (Kapitel 3.2). Diese Kapitel bilden die Überleitung zur Erörterung des Erklärungsbeitrags der kognitiven Psychologie für menschliche Verhaltensweisen (Kapitel 3.3), die Einblicke in die Informationsverarbeitung sowie die Struktur kognitiver Prozesse verschafft. Zur Lenkung dieser Prozesse ist die Motivation von Individuen essentiell, auf deren Wirkmechanismen in Form von *Motivated Reasoning* in Kapitel 3.4 vertiefend eingegangen wird. Kapitel 3.5 bildet schließlich die Brücke zwischen den psychologischen Grundlagen und dem Controllingkontext, indem insbesondere die Möglichkeit von Controllern als *Motivated Reasoner* diskutiert wird.

Die zweite Säule der Arbeit, die Konzeptualisierung von Karrieren, wird in Kapitel 4 behandelt. Auch dieses Kapitel ist zunächst allgemein gehalten und stellt zu Beginn die für die Arbeit

---

<sup>48</sup> Vgl. *Peecher/Solomon* (2001): 194. Eine explorative Vorgehensweise eignet sich insbesondere dann, wenn zum Untersuchungsgegenstand bislang nur wenig bzw. unstrukturiertes Wissen vorliegt. Die Aufdeckung und Erkundung neuer Zusammenhänge ist somit das Ziel explorativer Studien. Vgl. *Herr* (2007): 64 f.; *Fritz* (1992): 60.



zentralen Begriffe (Kapitel 4.1) und die Ursprünge der Karriereforschung (Kapitel 4.2) vor. Aufbauend auf dieser Einführung werden die gemäß der Literatur populärsten drei Karriereformen und ihre dazugehörigen Konzepte präsentiert, wobei die traditionelle Karriere (Kapitel 4.3) von den zeitgenössischen Karrieren i. S. v. proteischer und grenzenloser Karriere (Kapitel 4.4) abgegrenzt wird. An die eingehende Betrachtung der Karrierekonzepte und ihrer Operationalisierungen schließt sich eine Diskussion der Karrierewege von Controllern und dem potentiellen Einfluss ihrer Karriereorientierungen auf ihre Urteile an (Kapitel 4.5).

Auf die umfangreichen theoretischen und konzeptionellen Darstellungen folgt die empirische Analyse in Kapitel 5. Nach einer kurzen Einführung in die Grundlagen experimenteller Forschung (Kapitel 5.1) werden die Entwicklung und der Aufbau des verwendeten Befragungsinstruments umrissen (Kapitel 5.2). Die Charakteristika der Teilnehmer und die Durchführung der Studie werden in Kapitel 5.3 beleuchtet. Als Einstieg in die Ergebnisse der Hypothesentests gibt Kapitel 5.4 vorab einen zusammenfassenden Überblick über die im Lauf der Arbeit aufgestellten Forschungsfragen und Hypothesen. Kapitel 5.5 beinhaltet schließlich die Ergebnisse der empirischen Untersuchung.

Die Arbeit schließt mit einer Schlussbetrachtung in Kapitel 6. Dieses Kapitel enthält eine Zusammenfassung und Diskussion der zentralen Ergebnisse (Kapitel 6.1) sowie einen Überblick über die Limitationen der empirischen Untersuchung und daraus folgend mögliche Richtungen für zukünftige Forschungsarbeiten (Kapitel 6.2).



## 2 Bedeutung der Controllertätigkeit zur Unterstützung des Managements

Das Controlling hat in Deutschland erstmalig in den späten 1950er Jahren Einzug gehalten und war zunächst nur in Tochterunternehmen amerikanischer Konzerne vorzufinden.<sup>49</sup> Mittlerweile ist die Controllingfunktion als zentrales Element betriebswirtschaftlicher Praxis sowie Forschung angesehen, was sich u. a. in der Entwicklung der verschiedenen Controllingkonzeptionen widerspiegelt.<sup>50</sup> Im Laufe seiner Etablierung in Unternehmen ist der Begriff des Controllings stetig weiterentwickelt bzw. unterschiedlich interpretiert worden, sodass bis heute weder in der Praxis noch in der Wissenschaft ein einheitliches Verständnis vorherrscht.<sup>51</sup> Bezeichnend dafür ist die Aussage von *Preißler* (2014), dass zwar jeder eine Vorstellung davon habe, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll, jedoch jeder etwas anderes damit meine.<sup>52</sup> Dies kann einerseits auf eine fehlende Normierung des Berufsstands durch nationale und internationale Institutionen zurückgeführt werden.<sup>53</sup> Andererseits sind durch dynamische Veränderungen des Unternehmensumfeldes und die Betrachtung der Controllingfunktion aus unterschiedlichen Blickwinkeln stetig neue Ansätze entstanden.<sup>54</sup>

Mittlerweile hat sich das Controlling als Instrument zur Unternehmenssteuerung in Unternehmen verschiedenster Größen etabliert.<sup>55</sup> Es dient im Wesentlichen der Steuerung der Unternehmensabläufe und der Informationsversorgung des Managements.<sup>56</sup> Diese Aufgaben gehören zu den verantwortungsvollsten und komplexesten innerhalb eines Unternehmens und begründen den hohen Stellenwert des Controllings und der mit dieser Funktion beauftragten Mitarbeiter.<sup>57</sup> Insbesondere durch ihre Unterstützung des Managements sei eine indirekte Einflussnahme der

---

<sup>49</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 7; *Fischer/Möller/Schultze* (2015): 32 f.; *Preißler* (2014): 1.

<sup>50</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 1; *Endenich* (2012): 1. Auf die verschiedenen Konzeptionen wird in Kapitel 2.1.2 genauer eingegangen.

<sup>51</sup> Vgl. *Coenenberg/Fischer/Günther* (2016): 39-45; *Weber/Schäffer* (2016): 1; *Fischer/Möller/Schultze* (2015): 22; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 29; *Lorson/Quick/Wurl* (2013): 13; *Eschenbach/Niedermayr* (1996): 49.

<sup>52</sup> Vgl. *Preißler* (2014): 1.

<sup>53</sup> Anders als bspw. das externe Rechnungswesen bewegt sich das Controlling in Deutschland relativ frei von Normen. Vgl. *Endenich* (2012): 1; *Bhimani/Gosselin* (2009): 29; *Wagenhofer* (2006): 15; *Hoffjan* (2004): 66 f. Zwar existieren Institutionen, wie z. B. die IGC und der ICV, die sich mit dem Berufsstand und den dazugehörigen Verpflichtungen auseinandersetzen, jedoch haben ihre Empfehlungen den Charakter eines *Selbstverständnisses*. Vgl. *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 59; *Hoffjan* (2004): 66 f.

<sup>54</sup> Vgl. *Spatz* (2008): 1 f.; *Burmeister/Temmel/Gleich* (2007): 625 f.; *Thrane* (2007): 255; *Eschenbach* (1996): 715. Für eine chronologische Darstellung der Entwicklung der verschiedenen Controllingkonzeptionen vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 20-27; *Eschenbach/Niedermayr* (1996): 53-55.

<sup>55</sup> Vgl. *Grunwald-Delitz/Schäffer/Weber* (2014): 50 f.; *Joos* (2014): 2; *Küpper/Friedl/Hofmann* (2013): 3 f.; *Weber et al.* (2006): 20-22; *Binder/Dworski* (2005): 346; *Eschenbach/Niedermayr* (1996): 49.

<sup>56</sup> Vgl. *Brühl* (2016): 31-34; *Weber/Schäffer* (2016): 38 f.; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 14 f.; *Lorson/Quick/Wurl* (2013): 16 f.; *BDU* (2006): 19-21.

<sup>57</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 34; *Thrane* (2007): 254 f. Zu den Herausforderungen des Controllings vor dem Hintergrund zunehmend komplexer werdender Umweltbedingungen vgl. *Weber* (2008c): 263-270; *Pietsch* (2003): 43-45.



Controller auf den Unternehmenserfolg, so sind sich diverse Autoren einig, nicht von der Hand zu weisen.<sup>58</sup>

Das Verhalten von Controllern im Rahmen ihrer entscheidungsunterstützenden Tätigkeiten steht im Zentrum der vorliegenden Untersuchung. Dieses Kapitel widmet sich daher der Einführung in die Grundlagen der Controllertätigkeit, um ihren Beitrag in Bezug auf Managemententscheidungen deutlich zu machen. Dazu werden zunächst in Kapitel 2.1 begriffliche Abgrenzungen vorgenommen, die gängigsten Controllingkonzeptionen in der Literatur vorgestellt und ihre Eignung im Hinblick auf die zu untersuchenden Forschungsfragen beurteilt. Um die Bedeutung des Controllings innerhalb von Unternehmen und somit seine Untersuchungswürdigkeit herauszustellen, ist es weiterhin notwendig, seine Entwicklung und Verbreitung aufzuführen (Kapitel 2.2). Damit verbunden ist die Betrachtung der den Controllern anhaftenden Rollenbilder sowie ihr eigenes Selbstverständnis. Ausgehend von diesen Erkenntnissen steht die Interaktion von Controllern und Managern als Kern der Controllertätigkeit im Mittelpunkt von Kapitel 2.3. Diese Interaktion eröffnet Controllern eine wichtige Position im Rahmen der Unternehmenssteuerung, geht aber gleichzeitig mit einem beträchtlichen Konfliktpotential einher. Die gewonnenen Einblicke legen den Grundstein für die nachfolgende theoretische Analyse des Controllerverhaltens im dritten und vierten Kapitel.

## **2.1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen**

Die folgenden Unterkapitel dienen der Definition der grundlegenden Begriffe im Zusammenhang mit dem Controlling, deren Festlegung für den weiteren Verlauf der Arbeit notwendig ist. Weiterhin soll eine Einführung in die verschiedenen Controllingkonzeptionen gegeben werden, die zwar nicht als überschneidungsfrei angesehen werden können, jedoch an unterschiedlichen Schwerpunkten ansetzen. Abgeleitet von den Konzeptionen werden die wesentlichen Aufgaben eines Controllers kurz aufgeführt, um die Grundlage für die weitere Diskussion zu schaffen.

### **2.1.1 Entstehungsgeschichte und Begriff des Controllings**

Der Erfolg des Controllings in Unternehmen wird durch eine kontrovers geführte Diskussion über die entsprechenden Begrifflichkeiten kontrastiert.<sup>59</sup> Nach wie vor existiert sowohl in der

---

<sup>58</sup> Vgl. *Weber* (2013a): 63-65; *Sill* (2008): 201 f.; *Weber et al.* (2006): 68-70; *Weber/Schäffer/Bauer* (2000): 40 f.

<sup>59</sup> Vgl. *Endenich* (2012): 52; *Weber/Schäffer* (1999b): 731 f.; *Küpper/Weber/Zünd* (1990): 282. Dieser Eindruck bestätigt sich in Anbetracht der entsprechenden Ausführungen in den deutschen Standardwerken zum Controlling. Vgl. z. B. *Reichmann/Kißler/Baumöl* (2017): 2-19; *Weber/Schäffer* (2016): 20-27; *Fischer/Möller/Schultze* (2015): 22-28; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 22-30; *Becker/Baltzer/Ulrich* (2014): 13-15; *Küpper/Friedl/Hofmann* (2013): 8-10.

Praxis als auch in der Wissenschaft kein einheitliches Begriffsverständnis.<sup>60</sup> Der Terminus „Controlling“ lässt sich auf den lateinischen Ausdruck *contra* (= gegen) *rotulus* (= Schriftrolle) zurückführen, der vor allem im Mittelalter gebräuchlich war.<sup>61</sup> Der zuständige *contrarotularius* war für die Überwachung der Finanzen vornehmlich staatlicher, aber auch kirchlicher Organisationen verantwortlich.<sup>62</sup> Am englischen Königshof wurde im 15. Jahrhundert daraufhin ein sog. „Countrollour“ eingeführt, der mit der Aufzeichnung ein- und ausgehender Geld- und Güterströme betraut war.<sup>63</sup> Ein eigenständiger betrieblicher Funktionsbereich wurde das Controlling jedoch erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts in den USA, wo erstmals im Unternehmen Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System die Stelle eines sog. „Comptrollers“ eingerichtet wurde.<sup>64</sup> Dieser hatte überwiegend finanzwirtschaftliche Aufgaben zu verantworten.<sup>65</sup> Die Entstehung von Großunternehmen mit weitreichenden Kommunikations- und Koordinationsproblemen sowie die Weltwirtschaftskrise zu Beginn der 1930er Jahre setzten maßgebliche Impulse für die Verbreitung des Controllings in den USA.<sup>66</sup> Kern des Wortes Controlling ist das Verb *to control*, dessen Interpretation sich aus der Kybernetik ableitet und mit der Lenkung, Steuerung bzw. Regelung von Prozessen assoziiert wird.<sup>67</sup>

Bedingt durch den zweiten Weltkrieg setzte eine vergleichbare Entwicklung des Controllings in Deutschland und Europa deutlich später ein.<sup>68</sup> Die deutsche Wirtschaft wurde in der Nachkriegszeit als zufriedenstellend angesehen, weshalb es den Unternehmen in dieser Zeit keines Controllings bedurfte.<sup>69</sup> Da infolgedessen keine Bereitschaft vorlag, vorhandene Strukturen zu modifizieren, hätte die Etablierung einer zusätzlichen Controllerstelle zu Überschneidungen

---

<sup>60</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 1; *Fischer/Möller/Schultze* (2015): 22; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 29; *Lorson/Quick/Wurl* (2013): 13; *Eschenbach/Niedermayr* (1996): 49; *Mussnig* (1996): 15.

<sup>61</sup> Vgl. *Lorson/Quick/Wurl* (2013): 11. Er findet sich erstmals in einer englischen Quelle aus dem Jahr 1242. Vgl. *Fischer/Möller/Schultze* (2015): 31; *Horváth* (2002): 327.

<sup>62</sup> Vgl. *Lorson/Quick/Wurl* (2013): 11.

<sup>63</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 3; *Fischer/Möller/Schultze* (2015): 31; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 16.

<sup>64</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 3; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 15; *Lorson/Quick/Wurl* (2013): 11; *Tauberger* (2008): 14. Zuvor hatte der amerikanische Kongress bereits im Jahr 1778 die gesetzliche Grundlage für den Einsatz eines Controllers im Dienste des Staates geschaffen. Dessen zentrale Aufgaben bestanden in der Verwaltung des staatlichen Haushalts und der Überwachung der Mittelverwendung. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 3; *Fischer/Möller/Schultze* (2015): 31; *Jung* (2014): 3. Eine der frühesten Auseinandersetzungen mit der wachsenden Bedeutung der Controllingfunktion in den USA findet sich bei *Jackson* (1950).

<sup>65</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 3; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 23; *Barth/Barth* (2008): 1; *Tauberger* (2008): 14.

<sup>66</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 4; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 15; *Joos* (2014): 1. Ein effizientes Controlling gilt in den USA heutzutage als wesentliches Kriterium für die Erzielung von Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg eines Unternehmens. Vgl. *Lorson/Quick/Wurl* (2013): 11.

<sup>67</sup> Vgl. *Weber* (1990): 11.

<sup>68</sup> Vgl. *Lorson/Quick/Wurl* (2013): 11.

<sup>69</sup> Vgl. *Jung* (2014): 4.

mit anderen Unternehmensbereichen geführt.<sup>70</sup> Zunächst wurden Controllingabteilungen in Deutschland daher lediglich von Tochterunternehmen amerikanischer Konzerne eingeführt.<sup>71</sup> Erst ab den 1970er Jahren erlangte das Controlling auch in deutschen Unternehmen, vor allem durch die Globalisierung des Wettbewerbs, eine beinahe revolutionäre Bedeutung.<sup>72</sup> Wesentliche Funktionen waren zu dieser Zeit das Berichtswesen, die Kostenrechnung<sup>73</sup> und -überwachung sowie die Koordination von zunehmend komplexer werdenden Unternehmensabläufen.<sup>74</sup> Mittlerweile ist die Controllingfunktion überwiegend auch in mittelständischen Unternehmen und anderen Organisationen<sup>75</sup> ein fester Bestandteil im Rahmen des Führungssystems.<sup>76</sup> Besonders in Krisenzeiten sind die Leistungen der Controller sehr gefragt.<sup>77</sup>

Die historische Entwicklung zeigt, dass die Controllingfunktion aus der Praxis heraus als Reaktion auf fundamentale Veränderungen der Unternehmensumwelt entstanden ist.<sup>78</sup> Zu Beginn der 1970er Jahre wurde das Controlling vor allem durch die Arbeiten von *Albrecht Deyhle* auch in der Wissenschaft populär.<sup>79</sup> Bezeichnend waren vor allem die wissenschaftlichen Auseinandersetzungen bzgl. der Definition und des Umfangs der Controllingfunktion.<sup>80</sup> Die Begriffsbezeichnung Controlling entstammt der angloamerikanischen Managementliteratur und hat sich

---

<sup>70</sup> Vgl. *Jung* (2014): 4. Dabei stellten in die USA gereiste Manager und Wissenschaftler aus Deutschland bereits in den 1950er Jahren fest, dass „der Controller eine unentbehrliche Persönlichkeit in der amerikanischen Unternehmensleitung“ darstellte. *von Zastrow* (1955): 89.

<sup>71</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 7; *Fischer/Möller/Schultze* (2015): 32.

<sup>72</sup> Vgl. *Fischer/Möller/Schultze* (2015): 32; *Küpper/Friedl/Hofmann* (2013): 3; *Lorson/Quick/Wurl* (2013): 12; *Steinle* (2007): 7; *Küpper/Weber/Zünd* (1990): 282. Begründet war dieser Wandel durch die zunehmende Notwendigkeit der Internationalisierung und dem damit verbundenen Koordinationsaufwand. Der Umgang mit fremden Kulturen, die erforderliche größere Marktnähe und der zunehmende Mangel an Transparenz in Bezug auf Entscheidungsalternativen beeinträchtigten die Effizienz der Unternehmensführung. In Verbindung mit der Ölkrise im Jahr 1973 entstand der Bedarf an zukunftsorientierten Analysen und Anpassungen in der Unternehmenssteuerung und Informationsversorgung. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 3; *Lorson/Quick/Wurl* (2013): 12.

<sup>73</sup> Der Begriff „Kostenrechnung“ wird im Allgemeinen als Kurzfassung für „Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung“ verwendet. Vgl. *Weber* (2005): 1.

<sup>74</sup> Der chronologische Wandel der Aufgaben von Controllern kann der Längsschnittstudie von *Weber/Schäffer* (1998) entnommen werden. Vgl. *Weber/Schäffer* (1998): 229.

<sup>75</sup> Bspw. Unternehmen der öffentlichen Hand oder Non-Profit Organisationen, deren Hauptziel nicht in der Gewinnrealisierung, sondern in der Verfolgung gemeinnütziger Sachziele besteht. Vgl. *König/Clausen/Schank* (2012): 126; *Löwe* (2003): 15 f.

<sup>76</sup> Vgl. *Becker/Baltzer/Ulrich* (2014): 61; *Horváth* (2002): 334 f.; *Weber* (1990): 8-10; *Küpper* (1987): 83.

<sup>77</sup> Vgl. *Weber/Zubler/Rehring* (2009): 4; *Weber/Zubler/Krügerke* (2008): 4.

<sup>78</sup> Vgl. *Brühl* (2016): 1, 10; *Lorson/Quick/Wurl* (2013): 12; *Horváth* (2002): 331.

<sup>79</sup> Vgl. *Schäffer/Binder* (2008): 34. Ihre Untersuchung widmet sich der Entwicklung des Controllings als akademische Disziplin in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz. Sie betrachten insbesondere die Etablierung des Controllings in Universitäten. Vgl. *Schäffer/Binder* (2008): 34-67. Der erste Controllinglehrstuhl in Deutschland entstand 1973 an der Technischen Hochschule Darmstadt und wurde von *Péter Horváth* geleitet. Vgl. *Becker/Ulrich/Baltzer* (2016): 11; *Becker/Baltzer/Ulrich* (2014): 21; *Horváth* (2002): 335; *Horváth* (1978): 204.

<sup>80</sup> Vgl. *Schäffer/Binder* (2008): 35; *Scherm/Pietsch* (2004): 10 f.; *Schwarz* (2002): 3-16; *Weber/Schäffer* (2001a): 7 f.; *Küpper/Weber/Zünd* (1990): 282 f.

auch in Deutschland als betriebswirtschaftlicher Fachausdruck durchgesetzt.<sup>81</sup> Anders als im deutschen Sprachraum wird das Controlling im angloamerikanischen Sprachraum jedoch mit einer anderen Funktion assoziiert.<sup>82</sup> Controlling meint dort die letzte Stufe des Entscheidungsprozesses des Managements.<sup>83</sup> Das US-amerikanische bzw. internationale Gegenstück zum deutschen Controlling wird in der Literatur oftmals als „Management Accounting“ bezeichnet.<sup>84</sup> Dieses kann jedoch nicht uneingeschränkt mit dem deutschen Verständnis von Controlling gleichgesetzt werden.<sup>85</sup>

*Stoffel* (1995) findet in seiner vergleichenden empirischen Untersuchung zwischen Deutschland, Frankreich und den USA heraus, dass Controllertätigkeiten ein stark kontext- bzw. kulturspezifisches Phänomen darstellen.<sup>86</sup> Eine weitere vergleichende Analyse der Aufgabenprofile von *Hoffjan* (2008) zeigt, dass Management Accountants in den USA deutlich vielfältigere Aufgaben wahrnehmen als deutsche Controller.<sup>87</sup> Ein Grund dafür sei bspw. darin zu sehen, dass das Management Accounting die Funktionen des externen Rechnungswesens umfasst, während in Deutschland die Bereiche Controlling und externes Rechnungswesen<sup>88</sup> getrennt werden.<sup>89</sup> Daraus ergibt sich ein stärkerer Einfluss der Controllingeinheit auf das Management in Deutschland, da die handelsrechtliche Rechnungslegung als vergleichsweise weniger nützlich zur internen Entscheidungsfindung angesehen wird.<sup>90</sup> Schwerpunkt des Management Accounting sind somit vor allem finanzielle Informationen, die sowohl an interne als auch externe

---

<sup>81</sup> Vgl. *Küpper/Weber/Zünd* (1990): 282. In dieser Arbeit wird der Begriff Controlling gemäß der Schreibweise im Duden verwendet und dekliniert. Vgl. *Wermke/Kunkel-Razum/Scholze-Stubenrecht* (2012): 318.

<sup>82</sup> Vgl. *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 14 f.; *Hoffjan* (2008): 655; *Horváth* (2002): 327.

<sup>83</sup> Vgl. *Hoffjan* (2009): 25; *Hoffjan* (2008): 655; *Stoffel* (1995): 9. *Horváth/Gleich/Seiter* (2015) sehen das Controlling als Bindeglied der Teilaspekte Management Control, Management Accounting und Performance Measurement an. Management Control bezieht sich auf den gesamten Steuerungsprozess, Management Accounting auf die Instrumente des führungsorientierten Rechnungswesens und Performance Measurement auf die Leistungsmessung. Vgl. *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 14 f.

<sup>84</sup> Vgl. *Schäffer* (2013): 292; *Hoffjan* (2009): 25; *Hoffjan* (2008): 655.

<sup>85</sup> Vgl. *Schäffer* (2013): 292. *Hoffjan* (2009) stellt dazu fest, dass Management Accounting und Controlling nur in funktionaler Hinsicht vergleichbar, jedoch nicht identisch seien. Vgl. *Hoffjan* (2009): 26.

<sup>86</sup> Vgl. *Stoffel* (1995): 248-256. Für die Untersuchung konnten 161 Fragebögen ausgewertet werden, davon 76 aus Deutschland, 49 aus Frankreich und 36 aus den USA. Vgl. *Stoffel* (1995): 132. Auch *Hoffjan/Nevries/Wömpener* (2005) bestätigen den Einfluss der Kultur auf die Controllertätigkeit. Vgl. *Hoffjan/Nevries/Wömpener* (2005): 292-294.

<sup>87</sup> Vgl. *Hoffjan* (2008): 656 f. Einen sog. Controller gibt es auch in den USA und dem UK, jedoch ist diese Bezeichnung dem jeweils höchstrangigen Management Accountant vorbehalten und daher kein Titel für alle Management Accountants. Vgl. *Hoffjan* (2009): 26.

<sup>88</sup> Das externe Rechnungswesen bildet die finanzielle Situation des Unternehmens nach außen ab. Vgl. *Horváth & Partners* (2016): 24.

<sup>89</sup> Vgl. *Hoffjan* (2008): 656 f. Im Gegensatz zu Mitarbeitern im Rechnungswesen arbeiten Controller ganzheitlich und zukunftsorientiert. Weiterhin arbeiten sie eng mit dem Management zusammen und sind daher stärker in die Analyse und Aufbereitung von Entscheidungsproblemen einbezogen. Vgl. *Steinle* (2007): 8 f.

<sup>90</sup> Vgl. *Hoffjan* (2008): 656; *Weber* (2008c): 273. Der geringere Einfluss spiegelt sich auch in der hierarchischen Positionierung der Management Accountants gegenüber den Controllern wider. Während leitende Controller in Deutschland zu über 70 % auf der ersten oder zweiten hierarchischen Ebene angesiedelt sind, sind 60 %

Parteien adressiert werden.<sup>91</sup> Die Controllingeinheit in deutschen Unternehmen leistet hingegen vornehmlich Führungsunterstützung.<sup>92</sup> Diese Erkenntnisse kann *Weber* (2008c) anhand einiger Interviews mit international erfahrenen Controllingleitern bestätigen. Er stellt ebenfalls heraus, dass Management Accountants in den USA ein deutlich geringerer Einfluss auf Managemententscheidungen zugestanden wird.<sup>93</sup>

Da der Terminus Controlling im deutschsprachigen Raum häufig synonym für eine Funktion, einen bestimmten Aufgabenbereich oder eine Abteilung in Unternehmen verwendet wird, ist zunächst eine begriffliche Trennung vonnöten.<sup>94</sup> In der Literatur bezeichnet der Begriff „Controlling“ den Steuerungsprozess, der durch die Zusammenarbeit von Managern und Controllern ausgeführt wird.<sup>95</sup> Ein „Controller“ ist wiederum ein Aufgabenträger und Stelleninhaber in einem Unternehmen, der im Zusammenspiel mit dem Manager die Controllingfunktion wahrnimmt.<sup>96</sup> Der Sammelbegriff für sämtliche Tätigkeiten eines Controllers lautet „Controllership“.<sup>97</sup> Die Aufgaben eines Controllers sind nicht institutionell normiert und können je nach Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt sein.<sup>98</sup> Als Kern der Controllertätigkeit kann jedoch organisationsübergreifend die Führungsunterstützung herausgestellt werden, die durch eine rege Interaktion mit dem Management und anderen Unternehmensbereichen gekennzeichnet ist.<sup>99</sup>

---

der US-amerikanischen und über 70 % der französischen Management Accountants auf der dritten oder vierten Hierarchieebene tätig. Vgl. *Hoffjan* (2008): 658; *Stoffel* (1995): 142. *Hoffjan* (2008) führt jedoch mildernd an, dass bei dieser Interpretation länderspezifische Unterschiede in der Struktur von Großunternehmen berücksichtigt werden müssen. Vgl. *Hoffjan* (2008): 658.

- <sup>91</sup> Vgl. *Hoffjan* (2008): 656; *Mussnig* (1996): 13 f. Zu den Spezifika des Management Accounting vgl. ausführlich *Zirkler* (2016): 568-581.
- <sup>92</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 26; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 15; *Becker/Baltzer/Ulrich* (2014): 60 f.; *Schäffer* (2013): 292; *Küpper/Weber/Zünd* (1990): 283.
- <sup>93</sup> Vgl. *Weber* (2008c): 272 f. Dies kann u. a. auch durch ein höheres Unabhängigkeitsbedürfnis und Partizipationsstreben deutscher Controller bedingt sein. Vgl. *Hoffjan/Nevries/Wömpener* (2005): 292.
- <sup>94</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 1; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 14; *Becker/Baltzer/Ulrich* (2014): 13 f.
- <sup>95</sup> Vgl. *Fischer/Möller/Schultze* (2015): 33; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 14. Dies impliziert, dass Controlling nicht nur von Controllern ausgeübt wird, sondern auch von Managern. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 1; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 14; *Küpper/Weber/Zünd* (1990): 285. Während der Manager ergebnisverantwortlich handelt, ist der Controller vor allem transparenzverantwortlich und nimmt die Position des „Lotsen zum Gewinn“ ein. Vgl. *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 14; *Gänßlen et al.* (2013): 57 f.
- <sup>96</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 1; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 14.
- <sup>97</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 1; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 14; *Horváth* (2002): 327. Dieser Begriff stammt aus der angloamerikanischen Literatur und wird im Folgenden durch die Termini Controlleraufgaben und -tätigkeit ersetzt, da er sich in Deutschland nicht durchgesetzt hat. Vgl. *Weber* (1990): 11. Zur Beschreibung der Controllership in den USA vgl. *Horváth* (2002): 328 f.
- <sup>98</sup> Dies steht im Einklang mit dem Ursprung des Controllings aus der Praxis.
- <sup>99</sup> Vgl. *Reichmann/Kißler/Baumöl* (2017): 5-7; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 24-26; *Goretzki/Weber/Zubler* (2010): 57; *Horváth* (2002): 335; *Küpper/Weber/Zünd* (1990): 282 f.; *Krüger* (1979): 162 f. Der Controller soll ein sog. „Counterpart“ zum intuitiven Manager sein und an dessen Stärken und Schwächen ansetzen. Vgl. *Gänßlen et al.* (2016): 73 f.; *Gänßlen et al.* (2013): 58 f.



Die vorstehenden Definitionen verdeutlichen, dass die Begriffe Controller und Controllertätigkeit hauptsächlich einer institutionellen und das Controlling an sich einer funktionalen Sichtweise entstammen.<sup>100</sup> Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht jedoch nicht das Controlling als Funktion, sondern als Institution.<sup>101</sup> Um beides voneinander abzugrenzen, wird letztere nachfolgend als Controllingbereich, -abteilung oder -einheit bezeichnet. Gemeint ist „diejenige organisatorische Einheit innerhalb eines Unternehmens, die die Mitarbeiter mit der Bezeichnung „Controller“ umfasst, d.h. [sic!] alle diejenigen Mitarbeiter, die in einer Abteilung „Controlling“ organisiert sind.“<sup>102</sup>

Ein Controllingbereich stellt demzufolge eine organisatorisch abgegrenzte Abteilung in einem Unternehmen dar und wird von einem Controllingleiter geführt.<sup>103</sup> Die Erfüllung der Controlleraufgaben setzt voraus, dass die Aufgabenträger entsprechend autorisiert sind, Informationsbeschaffungsvorgänge sowie Planungs- und Kontrollaktivitäten im Unternehmen durchzuführen bzw. zu veranlassen.<sup>104</sup> Als hauptverantwortliche Aufgabenträger der Controllingfunktion stehen Controller und ihre Interaktion mit dem Manager im Fokus dieser Arbeit.<sup>105</sup> Andere Personen, die zwar auch Controlleraufgaben ausüben, jedoch nicht zum Controllingbereich gehören, sind daher nicht Gegenstand der Betrachtungen. Die Spannweite von Controllingbereichen in deutschen Unternehmen ist groß und reicht „vom *Fehlen eines Controllerbereichs* infolge fehlender Controllerstellen bis hin zu einer der Unternehmensorganisation angepassten *mehrstufigen Controllerbereichsorganisation*.“<sup>106</sup> Controllingbereiche dienen in Unternehmen der Wahrnehmung von Controlleraufgaben. Letztere variieren in Abhängigkeit des zugrunde gelegten Controllingverständnisses, welches im nachfolgenden Kapitel thematisiert wird.

---

<sup>100</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 1; *Horváth* (2002): 338.

<sup>101</sup> Vgl. *Reichmann/Kißler/Baumöl* (2017): 32-34.

<sup>102</sup> *David* (2005): 12. Eine ähnliche Definition findet sich bei *Stoffel* (1995): 19.

<sup>103</sup> Vgl. *David* (2005): 12.

<sup>104</sup> Vgl. *Reichmann/Kißler/Baumöl* (2017): 32. Diese Aktivitäten sind notwendig, um die Steuerungsfunktion ausüben zu können. Vgl. *Zilahi-Szabó* (1975): 76.

<sup>105</sup> Dieser Beziehung wird bereits früh in der Literatur eine hohe Bedeutung beigemessen. Vgl. *Deyhle* (1974): 81-83. Auch in den entwickelten Controllingkonzeptionen und in zahlreichen empirischen Studien ist sie ein maßgeblicher Bestandteil, wie nachfolgend noch gezeigt wird.

<sup>106</sup> *David* (2005): 13. Für die empirische Studie wurden daher lediglich Unternehmen mit organisatorisch abgegrenzten Controllingabteilungen ausgewählt.



## 2.1.2 Controllingkonzeptionen und Controlleraufgaben

Kennzeichnend für fast jedes Standardwerk im Bereich Controlling ist der erhebliche Umfang, der auf die Erklärung der unterschiedlichen Controllingkonzeptionen verwendet wird.<sup>107</sup> Konzeptionen enthalten grundsätzliche Aussagen über die Ziele und Funktionen des Controllings.<sup>108</sup> Sie verbinden Theorie<sup>109</sup> und Praxis miteinander, indem sie theoretische Aussagen aufgreifen, mit normativen Postulaten verknüpfen und einen Bezug zur Praxis herstellen.<sup>110</sup> Somit bieten sie Unternehmen einen Orientierungsrahmen, der im Einzelfall entsprechend konkretisiert werden kann.<sup>111</sup> Da kein einheitliches Controllingverständnis existiert, sind auch die Konzeptionen in der Literatur entsprechend zahlreich.<sup>112</sup> Je nach Konzeption werden unterschiedliche Ziele des Controllings herausgearbeitet, welche sich in Unterschieden hinsichtlich der Ausgestaltung des Aufgabenbereichs und der Instrumente des Controllings widerspiegeln.<sup>113</sup> Die folgenden Ausführungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, vielmehr soll ein konziser Überblick über die in der Literatur vorherrschenden Konzeptionen gegeben werden.<sup>114</sup>

Frühe Controllingkonzeptionen rücken zumeist die *Informationsversorgung des Managements* mittels der Beschaffung, Aufbereitung und empfangergerechten Bereitstellung von Informationen in den Fokus.<sup>115</sup> Dementsprechend ist die primäre Aufgabe des Controllingbereichs in der „entscheidungsproblembezogenen Informationsversorgung der Führungskräfte“<sup>116</sup> zu sehen.

---

<sup>107</sup> Vgl. *Reichmann/Kißler/Baumöl* (2017): 61-65; *Weber/Schäffer* (2016): 20-27; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 59 f.; *Küpper/Friedl/Hofmann* (2013): 6-57.

<sup>108</sup> Vgl. *Eschenbach/Niedermayr* (1996): 51. Zu den Anforderungen an eine Controllingkonzeption vgl. *Küpper* (1987): 84-86.

<sup>109</sup> Eine Theorie ist ein Aussagensystem, das sowohl zur Beschreibung und Erklärung von Praxisphänomenen als auch zur Prognose zukünftiger Entwicklungen dient. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 2.

<sup>110</sup> Vgl. *Scherm/Pietsch* (2004): 8. Dieser Praxisbezug ist essentiell, da Controlling primär als Praxisphänomen betrachtet werden kann. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 3. Konzeptionen werden daher als praktisch-normative Aussagensysteme bezeichnet. Vgl. *Scherm/Pietsch* (2004): 8; *Harbert* (1982): 140.

<sup>111</sup> Vgl. *Scherm/Lindner* (2016): 28; *Scherm/Pietsch* (2004): 8. Das jeweilige Controllingverständnis kann in diesem Zusammenhang als Werturteil angesehen werden, das niemals falsch, sondern höchstens unzumutbar sein kann. Vgl. *Bramseman/Heineke/Kunz* (2004): 551; *Chmielewicz* (1979): 216 f.

<sup>112</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 20 f.; *Weißberger* (2002): 394-397; *Eschenbach/Niedermayr* (1996): 51; *Küpper/Weber/Zünd* (1990): 283.

<sup>113</sup> Vgl. *Scherm/Lindner* (2016): 27 f.; *Harbert* (1982): 140. *Eschenbach/Niedermayr* (1996) geben einen strukturierten Überblick über die entwickelten Controllingkonzeptionen von 1974 bis 1994 und kategorisieren sie anhand von indirekten und direkten Controllingzielen. Indirekte Ziele lehnen sich an die Unternehmensziele an, deren Erreichung das Controlling fördern soll. Direkte Ziele werden auch Führungsziele genannt. Sie grenzen den Umfang der Controlleraufgaben ein und legen die Ausprägung ihrer Unterstützungsleistung fest, d. h. inwiefern Controller für die Informationsversorgung, Führungskoordination oder auch Mitentscheidung verantwortlich sind. Vgl. *Eschenbach/Niedermayr* (1996): 51-56; *Küpper* (1987): 87-91.

<sup>114</sup> Eine ausführliche und vergleichende Diskussion bestehender Controllingkonzeptionen findet sich z. B. bei *Weber/Schäffer* (2016): 20-27; *Küpper/Friedl/Hofmann* (2013): 12-33; *Troßmann* (2013): 304-317; *Küpper* (1987): 92-96.

<sup>115</sup> Vgl. z. B. *Heigl* (1989): 3; *Reichmann/Lange* (1985): 455; *Heigl* (1978): 2, 7; *Zilahi-Szabó* (1975): 75 f.; *Müller* (1974): 686-688.

<sup>116</sup> *Reichmann/Kusterer* (2007): 198.

Ein zweiter Typus früher Controllingkonzeptionen sieht den Controllingbereich als den Teilbereich des Unternehmens, der für dessen *erfolgszielbezogene Steuerung* verantwortlich ist.<sup>117</sup> *Mann* (1973) spricht diesbezüglich von einer Steuerung von Gewinnen.<sup>118</sup> Dazu werden vorab Pläne entwickelt, Sollvorgaben erarbeitet und deren Zielerreichung kontrolliert bzw. laufende Anpassungen vorgenommen, um die anvisierte Gewinnerzielung sicherzustellen.<sup>119</sup>

Die dritte Kategorie von Konzeptionen stellt auf das Controlling als *Koordination* ab und geht maßgeblich auf *Horváth* und *Küpper* zurück.<sup>120</sup> Anders als bspw. *Reichmann/Lange* (1985), die mit der Koordinationsfunktion des Controllings die Abstimmung der Informationserzeugung und -bereitstellung mit dem Informationsbedarf meinen, steht bei der Konzeption nach *Horváth* die Koordination des Planungs- und Kontrollsystems mit dem Informationsversorgungssystem im Mittelpunkt.<sup>121</sup> *Horváth und Kollegen* rekurrieren zur Ableitung ihres Controllingansatzes auf verschiedene betriebswirtschaftliche Theorien sowie empirische Erkenntnisse.<sup>122</sup> Controlling ist nach Auffassung von *Horváth* ein „unterstützendes Subsystem der Führung, das Planung, Kontrolle sowie Informationsversorgung koordiniert.“<sup>123</sup> *Küpper* weitet die Koordinationsfunktion zusätzlich auf das Führungsgesamtsystem, d. h. auch auf das Organisations- und Personalführungssystem, aus.<sup>124</sup>

Durch eine kritische Auseinandersetzung mit dem Koordinationsansatz konzipierten die Autoren *Weber* und *Schäffer* das Controlling als *Rationalitätssicherung der Führung*.<sup>125</sup> Grundlage dieser Sichtweise ist die Erkenntnis, dass Manager in ihren kognitiven Fähigkeiten limitiert sind

---

<sup>117</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 22-24; *Krüger* (1979): 159-161.

<sup>118</sup> Vgl. *Mann* (1973): 11.

<sup>119</sup> Vgl. *Krüger* (1979): 160-162; *Zilahi-Szabó* (1975): 77 f.; *Asser* (1974): 628-635.

<sup>120</sup> Vgl. *Küpper* (1987): 96-105; *Horváth* (1978): 202-204.

<sup>121</sup> Vgl. *Reichmann/Lange* (1985): 454 f.; *Horváth* (1978): 202 f.

<sup>122</sup> Vgl. *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 35-59; *Horváth* (1978): 196-202. Die Autoren stellen jedoch heraus, dass die Koordination i. S. v. zielgerichteten Abstimmungen von Entscheidungen die Grundlage für die meisten Controllingverständnisse in der Literatur sei. Vgl. *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 59.

<sup>123</sup> *Horváth* (1978): 202. Zur Kritik an diesem Ansatz vgl. *Zenz* (1998): 38-45; *Schildbach* (1992): 24 f.; *Schneider* (1991): 770-772.

<sup>124</sup> Vgl. *Küpper/Friedl/Hofmann* (2013): 33-38; *Küpper/Weber/Zünd* (1990): 283; *Küpper* (1987): 96-101, 103-105.

<sup>125</sup> Vgl. *Schäffer/Weber* (2004): 461-464; *Weber/Schäffer* (1999b): 743 f. Die Autoren leiten diesen Ansatz induktiv, d. h. auf Basis von empirischer Evidenz, ab. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 37. Ausgangspunkt ihrer Argumentation sind die vielfältigen empirisch beobachtbaren Aufgaben von Controllern, die sie unter der Funktion der Sicherstellung der Führungsrationalität subsumieren. Vgl. *Weber/Schäffer* (1999b): 732-734.



und überwiegend ihre eigenen Ziele verfolgen, welche nicht zwingend mit den Unternehmenszielen übereinstimmen müssen.<sup>126</sup> Das bedeutet, dass sie im Rahmen der Verfolgung ihrer ökonomischen Ziele sog. Wollens- und Könnensbeschränkungen unterliegen können.<sup>127</sup> Grundsätzlich soll das Controlling dabei helfen, die Rationalität<sup>128</sup> der Unternehmensführung sicherzustellen.<sup>129</sup> *Weber/Schäffer* (2016) kategorisieren die Controlleraufgaben zur Sicherstellung der Führungsrationalität nach Entlastungs-, Ergänzungs- und Begrenzungsaufgaben, wobei die Übergänge zwischen den einzelnen Kategorien fließend sind.<sup>130</sup> Während die kapazitative Entlastung eine Führungsunterstützung im engeren Sinne darstellt, gehören Ergänzungs- und Begrenzungsaufgaben zur übergeordneten Sicherstellung der Rationalität und zielen auf die Wahrnehmung der Rolle des kritischen Counterparts durch den Controller ab.<sup>131</sup> In dieser Rolle haben Controller zusätzlich die Aufgabe, solche Handlungen des Managements, die durch kognitive Beschränkungen oder Eigeninteresse geprägt sind, zu verhindern oder deren Auswirkungen zu minimieren.<sup>132</sup> Letztendlich sollen die entstandenen Rationalitätsdefizite insofern minimiert

---

<sup>126</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 27.

<sup>127</sup> Das „Wollen“ zielt auf die individuelle Zielsetzung ab, während das „Können“ die individuellen Fähigkeiten zur Zielerreichung widerspiegelt. Unter Wollensdefiziten verstehen *Weber/Schäffer* (2016) insbesondere die Verfolgung von Eigeninteresse, welches sich nicht mit den Zielen der Unternehmung deckt und zu opportunistischem Handeln führen kann. Könnendefizite äußern sich in kognitiven Beschränkungen (z. B. hinsichtlich der Methodenkenntnis oder Informationsverarbeitungskapazität). Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 37-43. Einen Überblick über die genannten Beschränkungen von Managern geben *Schäffer/Weber* (2016). Sie gruppieren die sog. Barrieren einer rationalen Unternehmensführung in die Kategorien „Opportunismus, Emotionen“ und „mangelndes Wissen und Können“. Vgl. *Schäffer/Weber* (2016): 8 f.

<sup>128</sup> Für den Begriff der „Rationalität“ rekurrieren die Autoren auf die Zweckrationalität nach *Max Weber*. Die Zweckrationalität einer Handlung bemisst sich an der Wahl effektiver Mittel und ihrer effizienten Verwendung im Hinblick auf einen gegebenen Zweck. Dieser wiederum ist i. d. R. ein Mittel zur Erreichung eines übergeordneten Zwecks. Vgl. *Weber/Schäffer/Langenbach* (2001): 58 f.; *Weber/Schäffer* (1999b): 734. Der übergeordnete Zweck des Führungshandelns in einem Unternehmen ist die Nutzen- bzw. Gewinnmaximierung. Vgl. *Welge/Al-Laham/Eulerich* (2017): 210 f.; *Weber/Schäffer/Langenbach* (2001): 58. Kritik an dieser Auslegung von Rationalität übt *Irrek* (2002): 47 f. Der Begriff der Rationalität wird in Kapitel 3.2 im Rahmen der psychologischen Grundlagen noch einmal eingehend erläutert.

<sup>129</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 47 f.; *Weber/Schäffer* (1999b): 743. Rationales Verhalten wird anhand einer Soll-Rationalität gemessen, die von Fachleuten bestimmt wird. Vgl. *Weber* (2004): 472-474. Sie setzt sich somit aus Erfahrungen, fachlichem Austausch und der Wissenschaft zusammen. Eine ausführliche Konkretisierung der Operationalisierung der Soll-Rationalität findet sich bei *Weber* (2004): 474-479. Abweichungen vom Soll durch Könnens- oder Wollensdefizite bedeuten Rationalitätsverluste. Vgl. *Weber* (2001): 154 f.

<sup>130</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 43-45. Eine ähnliche Unterteilung der Controllingaufgaben nimmt auch *Steinle* (2004) vor. Er differenziert Entlastungs- und Novellierungsaufgaben, wobei Entlastungsaufgaben als eine Basisleistung angesehen werden, die einen Grundnutzen für die Führungskraft erzeugt. Novellierungsaufgaben gehen über diese Basisleistung hinaus und erfüllen einen Zusatznutzen durch Initiativeleistungen. Vgl. *Steinle* (2004): 446 f.

<sup>131</sup> Als mögliche Ansatzpunkte zur Wahrnehmung dieser Aufgaben nennen *Schäffer/Weber* (2016) z. B. die Anbringung und Organisation von Kritik, die Formalisierung von Entscheidungsprozessen, die Einbringung neuer Perspektiven in Diskussionen und das Aufbrechen eingefahrener Denkmuster. Vgl. *Schäffer/Weber* (2016): 10 f. Konkret erfüllen Controller die Rationalitätssicherungsaufgaben innerhalb ihrer Kernaufgaben der Informationsversorgung, Planung und Kontrolle. Vgl. *Weber/Schäffer* (1999b): 732-734.

<sup>132</sup> Dazu sollen sich „Controller aus der Komfortzone eines Hüters von Transparenz und formalen Steuerungssystemen herausbewegen.“ *Schäffer/Weber* (2016): 10. Gemäß *Weber/Schäffer* (2016) werden Ergänzungsaufgaben insbesondere bei kognitiven Beschränkungen relevant, während eine Begrenzung dann erforderlich

werden, als damit die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, dass die Handlungen der Unternehmensführung der antizipierten Zweck-Mittel-Beziehung entsprechen.<sup>133</sup>

Der Gedanke, das Controlling als eine Rationalitätssicherungsfunktion zu betrachten, ist nicht grundsätzlich neu.<sup>134</sup> Er findet sich an verschiedenen Stellen in der bestehenden Controllingliteratur.<sup>135</sup> Bereits *Deyhle* (1974) beschreibt den Dialog zwischen Controller und Manager als wesentlichen Bestandteil der Controllertätigkeit.<sup>136</sup> In früheren Arbeiten wurde die Rationalitätssicherung jedoch als eine von vielen Controlleraufgaben und nicht als übergeordnete Zielsetzung angesehen.<sup>137</sup>

In ihrer Längsschnittbetrachtung von Studien zur Entwicklung von Controlleraufgaben findet *Spatz* (2008) heraus, dass die Informationsversorgung sowie die Planung und Kontrolle unabhängig vom betrachteten Zeitraum zu den am meisten genannten Basisaufgaben eines Controllers gehören. Im Zeitraum von 1990 bis 2000 stellt die Koordinationsfunktion noch die vierthöchste Aufgabe dar. In der letzten Betrachtungsphase (Studien ab dem Jahr 2000) wird diese als weniger relevant erachtet. Stattdessen kristallisieren sich Beratungs- und Steuerungsaufgaben als immer wichtiger werdende Elemente im Rahmen der Controllertätigkeit heraus.<sup>138</sup> *Weber* (2008a) schlüsselt die Aufgaben von Controllern in der Praxis wie folgt auf: 22,25 % entfallen auf das Berichtswesen, 17,58 % auf die operative Planung und Kontrolle, 14,81 % auf die Kostenrechnung, 11,28 % auf die sonstige Beratung des Managements, 11,15 % auf spezifische Projekte, 7,98 % auf die strategische Planung und Kontrolle, 6,71 % auf das Investiti-

---

wird, wenn sich eine zweifelhafte Motivation des Managers erkennen lässt. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 43-45.

<sup>133</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 27; *Schäffer/Weber* (2004): 461; *Weber/Schäffer/Prenzler* (2001): 132. Die Antizipation von Rationalität entspricht der Willensbildung, d. h. der Vorwegnahme einer rationalen Positionierung. Vgl. *Schäffer/Weber* (2004): 464. Kritik an dieser Controllingkonzeption findet sich z. B. bei *Müller* (2003): 481-484; *Irrek* (2002): 47-50; *Pietsch/Scherm* (2000): 399-402. Der idealtypische Prozess der Rationalitätssicherung ist *Weber/Schäffer* (2016) zu entnehmen. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 57.

<sup>134</sup> Vgl. *Irrek* (2002): 47.

<sup>135</sup> Vgl. *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 54-56; *Ottel/Losbichler* (2015): 5; *Küpper/Friedl/Hofmann* (2013): 23 f.; *Schildbach* (1992): 22-24; *Göpfert/Hoppenheit* (1991): 156; *Harbert* (1982): 237-239.

<sup>136</sup> Vgl. *Deyhle* (1974): 81-83.

<sup>137</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 45 f. Weitere Autoren geben an, dass die Rationalitätssicherung eine selbstverständliche Prämisse ihrer Konzeptionen sei. Vgl. *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 59; *Küpper/Friedl/Hofmann* (2013): 23-27.

<sup>138</sup> Vgl. *Spatz* (2008): 54 f. Diese Ergebnisse können *Becker/Ulrich* (2015) anhand ihrer Befragung von 261 Unternehmen bestätigen, von denen 78 % über eine Controllingabteilung verfügen. Diese Unternehmen geben im Durchschnitt an, dass Informationsversorgungs- und Planungsaufgaben zu 70 % vom Controllingbereich durchgeführt werden. Die interne Beratung folgt mit 67 % und die Kontrolle mit 60 %. Die Aufdeckung von Schwachstellen und die Rationalitätssicherung von Entscheidungen werden zu 59 % bzw. 42 % von Controllern wahrgenommen. Vgl. *Becker/Ulrich* (2015): 34-36.

onscontrolling und 8,25 % auf sonstige Aufgaben.<sup>139</sup> Es zeigt sich demnach, dass neben den klassischen Controlleraufgaben auch zunehmend Beratungstätigkeiten gefragt sind.<sup>140</sup>

Die o. g. Befunde verdeutlichen die allgemeine Relevanz der Interaktion von Controllern und Managern. Von diesem Standpunkt aus gesehen wäre eine Festlegung auf eine bestimmte Controllingkonzeption in dieser Arbeit nicht nötig. Dennoch bietet die Konzeption von *Weber* und *Schäffer* einige Vorteile für die Beantwortung der aufgestellten Forschungsfragen, weshalb sie als argumentative Basis für die nachstehenden Ausführungen herangezogen wird. Wesentlich bei ihrem Ansatz ist der Verzicht auf einen festgelegten Aufgabenkatalog für Controller. Vielmehr stellt die Rationalitätssicherung der Führung eine Zielsetzung dar, die mit verschiedenen kontextspezifischen Aufgaben einhergeht.<sup>141</sup> Dieses Vorgehen ermöglicht eine Integration der zuvor vorgestellten Controllingkonzeptionen.<sup>142</sup> Der Fokus auf die Interaktion von Controllern und Managern erlaubt es überdies, zunehmend auch verhaltenswissenschaftliche Ansätze in das Controllingverständnis zu integrieren, die bisher nur von wenigen Autoren in größerem Umfang aufgegriffen wurden.<sup>143</sup>

Diese sind insbesondere vor dem Hintergrund des sog. Problems 2. Ordnung relevant, womit Rationalitätsdefizite seitens der Controller gemeint sind.<sup>144</sup> Solche Defizite können die Bereitschaft der Controller mindern, ihre Rationalitätssicherungsfunktion gegenüber dem Management auszuüben.<sup>145</sup> Obwohl *Weber/Schäffer* (2016) darlegen, dass Controller ebenfalls nicht als vollkommen rational angesehen werden können, wird dieser Problematik verhältnismäßig wenig Platz eingeräumt.<sup>146</sup> Inwiefern sich mögliche Rationalitätsdefizite bei Controllern manifestieren, wird letztlich durch ihr eigenes Selbstverständnis, ihre daraus erwachsenden Motive sowie die jeweilige Situation bestimmt.

---

<sup>139</sup> Vgl. *Weber* (2008a): 14.

<sup>140</sup> Dies entspricht der Formulierung der zentralen Controlleraufgaben nach *Schierenbeck/Wöhle* (2016). Sie führen an, dass Controller die Verantwortung für das Zahlenmaterial des Rechnungswesens sowie für die Planung und Kontrolle im Rahmen der Organisationshierarchie tragen. Darüber hinaus nehmen sie die Funktion des betriebswirtschaftlichen Beraters ein. Vgl. *Schierenbeck/Wöhle* (2016): 178.

<sup>141</sup> Vgl. *Schäffer/Weber* (2004): 461; *Weber/Schäffer* (2001b): 25-29; *Pietsch/Scherm* (2000): 399 f. Somit determinieren der Umfang und die Art der vorhandenen Rationalitätsdefizite der Führung den Umfang und die Ausprägung des Controllings. Vgl. *Weber* (2001): 157.

<sup>142</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (1999b): 736-740.

<sup>143</sup> Vgl. *Becker/Baltzer/Ulrich* (2014): 44-46; *Hirsch/Schäffer/Weber* (2008): 5-10; *Hirsch* (2007): 1-9; *Weber* (2005): 78-89.

<sup>144</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 525-528; *Paefgen* (2008a): 2 f., 5-8, 27.

<sup>145</sup> Ursachen dieser Defizite sind z. B. die persönlichen Motive der Controller nach Prestige, Macht oder Minderung ihres Arbeitseinsatzes. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 526 f.; *Paefgen* (2008a): 79-189; *David* (2005): 49-51; *Herzog* (1999): 218 f.

<sup>146</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 525-528; *Müller* (2003): 482 f.

## 2.2 Etablierung von Controllern in Unternehmen

Der kurze Überblick über die Entwicklung des Controllings in Kapitel 2.1.1 hat bereits gezeigt, dass diese Funktion in Deutschland erst in der Nachkriegszeit an Bedeutung gewonnen hat, sich dann jedoch sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft schnell und umfassend etablieren konnte. Das Controlling ist seitdem eine anwendungsbezogene Forschungsdisziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre.<sup>147</sup> Um sich der Relevanz des Controllings als Institution zu nähern, ist zunächst zu klären, wie der Stellenwert und die Rolle des Controllers in der betrieblichen Praxis zu beurteilen sind. Dazu soll dieses Kapitel zunächst die Verbreitung von Controllingeinheiten in Unternehmen und im Anschluss daran die Fremd- und Selbstwahrnehmung von Controllern thematisieren. Dazu werden zunächst die in der Praxis vorherrschenden Rollenbilder und ihre zeitliche Entwicklung aufgeführt. Komplementär zu den Rollenbildern in der Praxis ist das Selbstverständnis der Controller zu betrachten, welches ihr Verhalten im beruflichen Kontext maßgeblich determiniert.<sup>148</sup>

### 2.2.1 Verbreitung von Controllingbereichen

Bereits früh zeigen *Küpper/Winckler/Zhang* (1990) die rasche Verbreitung von Controllerstellen auf.<sup>149</sup> Anhand ihrer Studie stellen sie fest, dass die Mitarbeiteranzahl von Unternehmen mit der Einrichtung von Controllerstellen korreliert.<sup>150</sup> Während Unternehmen mit bis zu 499 Beschäftigten zu 72,7 % Controllerstellen einrichten, liegt der prozentuale Anteil bei Unternehmen mit über fünftausend Mitarbeitern bereits bei über 90 %.<sup>151</sup> Auch kleinere Unternehmen

---

<sup>147</sup> Vgl. *Müller* (2003): 482.

<sup>148</sup> Vgl. *Goretzki/Weber/Zubler* (2010): 56 f.

<sup>149</sup> Ihre Befragung fand Anfang 1988 in Industrieunternehmen statt und konnte dreihundert auswertbare Antworten generieren. Vgl. *Küpper/Winckler/Zhang* (1990): 436. Eine rapide Zunahme der Controllerstellen im Zeitraum von 1949 bis 1994 zeigen auch *Becker/Baltzer/Ulrich* (2014): 19.

<sup>150</sup> Die Stichprobe ist jedoch nicht repräsentativ, da kleine Unternehmungen mit weniger als zweihundert Mitarbeitern deutlich unter- und größere Unternehmen mit mehr als eintausend Mitarbeitern überrepräsentiert sind. Vgl. *Küpper/Winckler/Zhang* (1990): 436.

<sup>151</sup> Im Mittel ließen sich in 72,3 % der betrachteten Unternehmen Controllerstellen nachweisen. Vgl. *Küpper/Winckler/Zhang* (1990): 439. Auch wenn der Fokus dieser Arbeit auf der Tätigkeit von Controllern in Unternehmen liegt, ist die Verbreitung von Controllingbereichen nicht auf Wirtschaftsunternehmen beschränkt. So sind sie in öffentlichen Institutionen ebenfalls bereits etabliert. Auf etwaige Unterschiede in den Tätigkeitsbereichen wird im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht eingegangen.

mit weniger als zweihundert Mitarbeitern verfügen in der Hälfte der Fälle über einen Controller.<sup>152</sup> Dies verdeutlicht, dass die Unternehmensgröße eine wichtige Einflussgröße für die Einrichtung einer Controllingstelle bzw. -einheit in Unternehmen darstellt.<sup>153</sup> In kleinen oder mittelgroßen Unternehmen besteht eher die Möglichkeit, die Controllingfunktion dem Finanz- und Rechnungswesen zu übertragen oder von der Unternehmensführung wahrnehmen zu lassen.<sup>154</sup> *Binder/Dworski* (2005) ermitteln in ihrer Befragung von 160 Unternehmen für das Jahr 2004, dass im Durchschnitt knapp zehn Controller pro eintausend Mitarbeiter in Unternehmen beschäftigt werden.<sup>155</sup> Der Anteil der durchschnittlichen Personalkosten der Controllingabteilung beträgt 0,029 % des Umsatzes, wobei sich deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen feststellen lassen.<sup>156</sup> In einer ähnlich gelagerten Befragung von 261 Unternehmen ermitteln *Becker/Ulrich/Fibitz* (2016) bspw. Personalkostenanteile für die Controllingabteilung i. H. v. 0,9 % bei Unternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern und 2,4 % bei Unternehmen mit weniger als 499 Mitarbeitern.<sup>157</sup>

*Schäffer/Weber* (2015) bestätigen die Erkenntnisse von *Küpper/Winckler/Zhang* (1990) und erweitern diese um den Aspekt, dass mit zunehmender Unternehmensgröße auch die Anzahl der Controllerstellen kontinuierlich wächst.<sup>158</sup> Die Autoren geben an, dass durchschnittlich ein Controller auf 120 Mitarbeiter entfällt. Unternehmen mit 250 Beschäftigten weisen im Jahr 2014 im Durchschnitt nur zwei Controllerstellen auf. In Unternehmen mit 1.001-2.500 Mitarbeitern sind bereits durchschnittlich 14 Controller beschäftigt, während es in Unternehmen mit über zehntausend Mitarbeitern einhundert Controller sind.<sup>159</sup> Werden die Ergebnisse in Prozentzahlen umgerechnet, ist herauszustellen, dass durchschnittlich etwa 0,8 % der gesamten Belegschaft Controller sind.<sup>160</sup> Es lassen sich weiterhin branchenspezifische Unterschiede be-

---

<sup>152</sup> Nicht erfasst wurde die Größe der jeweiligen Controllingabteilungen. Vgl. *Küpper/Winckler/Zhang* (1990): 439 f.

<sup>153</sup> Vgl. *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 379; *Schultz* (2015): 17 f.; *Barth/Barth* (2008): 45. Besonders in großen Unternehmen steigen die Anforderungen an die Einrichtung, Ausgestaltung und laufende Überprüfung von Koordinationsinstrumenten. Da andere Teilbereiche diese Aufgaben aufgrund ihrer Komplexität nicht länger übernehmen können, werden sie zunehmend an neu geschaffene Controllingbereiche delegiert. Vgl. *Küpper/Winckler/Zhang* (1990): 440.

<sup>154</sup> Vgl. *Jung* (2014): 35.

<sup>155</sup> Zu dieser Erkenntnis gelangen auch *Grunwald-Delitz/Schäffer/Weber* (2014): 51 f.

<sup>156</sup> Vgl. *Binder/Dworski* (2005): 345.

<sup>157</sup> Vgl. *Becker/Ulrich/Fibitz* (2016): 12.

<sup>158</sup> Vgl. auch *Horváth & Partners* (2016): 317 f. *Schäffer/Weber* (2015) konstatieren einschränkend, dass der Trend zwar in kleinen Unternehmen zu einem Wachstum der Controllingabteilungen führe, große Unternehmen jedoch eine Verkleinerung ihrer Controllingbereiche anstreben. Vgl. *Schäffer/Weber* (2015): 200.

<sup>159</sup> Vgl. *Schäffer/Weber* (2015): 173.

<sup>160</sup> Vgl. *Schäffer/Weber* (2015): 173 f.



züglich der Ausprägung von Controllerstellen feststellen. Während im Kredit- und Versicherungsgewerbe ein Verhältnis von einem Controller pro 48 Mitarbeiter vorliegt, entfällt in der öffentlichen Verwaltung nur eine Controllerstelle auf 243 Mitarbeiter.<sup>161</sup>

*Becker/Ulrich/Fibitz* (2016) werten die Antworten von 261 Unternehmen aus, die sie zuvor im Hinblick auf die aktuellen Trends in der Controllingorganisation befragt haben. Ziel der Studie ist es, den Einfluss vorhandener Kontextfaktoren auf die strukturelle Ausgestaltung von Controllingbereichen zu untersuchen. 32 % der großen Unternehmen<sup>162</sup> geben an, seit über zwanzig Jahren eine Controllingabteilung zu betreiben, während kleinere Unternehmen in 24 % der Fälle erst seit zehn bis 15 Jahren über Controllerstellen verfügen. Kleine Unternehmen beschäftigen im Schnitt drei Mitarbeiter im Controllingbereich, während die Anzahl bei Großunternehmen bei durchschnittlich 77 Mitarbeitern liegt.<sup>163</sup> In einer länderübergreifenden Studie zwischen Deutschland und Österreich stellen *Feldbauer-Durstmüller et al.* (2012) anhand von 950 auswertbaren Fragebögen fest, dass Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten signifikant häufiger Controllingbereiche installieren als Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten.<sup>164</sup>

Es bestehen darüber hinaus Unterschiede in der organisatorischen Ausgestaltung des Controllingbereichs. Hierzu zählt insbesondere der Zentralisierungsgrad.<sup>165</sup> Ob ein Controllingbereich zentral oder dezentral organisiert ist und welche Aufgaben die Bereiche im Einzelnen übernehmen, ist vor allem von der Unternehmensgröße abhängig.<sup>166</sup> Gemäß *Becker/Ulrich/Fibitz* (2016) lokalisieren 51 % der von ihnen befragten Unternehmen die Controllingabteilung ausschließlich in der Konzernzentrale. Kleine Unternehmen wählten diese Struktur in 63 % der Fälle, große Unternehmen nur zu 47 %.<sup>167</sup> Im Einklang mit diesen Ergebnissen geben *Schäff-*

---

<sup>161</sup> Vgl. *Schäffer/Weber* (2015): 174. Diese Ergebnisse bestätigen *Grunwald-Delitz/Schäffer/Weber* (2014): 51 f.

<sup>162</sup> Als groß gelten in der Studie Unternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern. Als klein werden folglich Unternehmen mit weniger als 499 Mitarbeitern angesehen. Vgl. *Becker/Ulrich/Fibitz* (2016): 11.

<sup>163</sup> Vgl. *Becker/Ulrich/Fibitz* (2016): 11 f. Diese Tendenz bestätigen *Weber et al.* (2006) anhand ihrer Studie mit 618 Unternehmen. Jene mit insgesamt weniger als fünfhundert Mitarbeitern beschäftigen zu mehr als 80 % ein bis vier Controller. Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl zwischen 501 und fünftausend beschäftigen bis zu zehn Controller, während Unternehmen mit mehr als fünftausend Mitarbeitern mehrheitlich (65,8 %) über mehr als 25 Controller verfügen. Vgl. *Weber et al.* (2006): 22.

<sup>164</sup> Des Weiteren zeigt sich, dass das Controlling in Deutschland in kleineren Unternehmen verstärkt durch die Geschäftsführung wahrgenommen wird, während in Österreich diese Aufgaben mehrheitlich durch das Finanz- und Rechnungswesen übernommen werden. Vgl. *Feldbauer-Durstmüller et al.* (2012): 410. In kleineren Unternehmen ist der Geschäftsführer somit oftmals sein eigener Controller. Mit wachsender Unternehmensgröße etabliert sich zunehmend das Controlling als Institution. Vgl. *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 387.

<sup>165</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 466; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 387; *Küpper/Friedl/Hofmann* (2013): 688-694.

<sup>166</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 467; *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 384; *Küpper/Weber/Zünd* (1990): 287; *Küpper/Winckler/Zhang* (1990): 440. Unter Wirtschaftlichkeitsaspekten formulieren *Reiß/Höge* (1994) ihre Empfehlung zur Verschlankung von Strukturen und mehr Flexibilität wie folgt: „So dezentral wie möglich, so zentral wie nötig.“ *Reiß/Höge* (1994): 219.

<sup>167</sup> Vgl. *Becker/Ulrich/Fibitz* (2016): 11.

fer/Weber (2015) an, dass in 48 % der ihrerseits befragten Unternehmen dezentrale Controllingeinheiten vorhanden seien.<sup>168</sup> Dabei steigt der Anteil dezentraler Controllingeinheiten mit der Unternehmensgröße und beträgt bei Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als einer Mrd. € ca. 67 %.<sup>169</sup>

Mit der Frage des Zentralisationsgrads ist auch die Frage nach der hierarchischen Zuordnung der zentralen bzw. dezentralen Controllingeinheit verbunden.<sup>170</sup> Während Hoffmann (1968) vorschlägt, den leitenden Controller auf der Ebene der Geschäftsführung anzusiedeln,<sup>171</sup> begründet Mann (1973) die von ihm präferierte Etablierung des leitenden Controllers auf der zweiten Führungsebene mit der benötigten Distanz zur Geschäftsführung.<sup>172</sup> Weber et al. (2006) zeigen diesbezüglich, dass eine Etablierung des Controllingleiters zu 26 % auf der ersten und zu 58 % auf der zweiten Führungsebene erfolgt.<sup>173</sup> Ein dezentraler Controllingbereich kann entweder der jeweiligen Linieninstanz, d. h. der dezentralen Bereichsleitung, oder dem Zentralcontrolling<sup>174</sup> unterstellt werden.<sup>175</sup> Am häufigsten verbreitet ist jedoch das sog. Dotted-Line-Prinzip, nach dem der dezentrale Controllingbereich disziplinarisch dem dezentralen Management und fachlich dem Zentralcontrolling zugeordnet ist.<sup>176</sup>

Abschließend soll die Frage beantwortet werden, wie viele Controller in Deutschland insgesamt branchenübergreifend beschäftigt sind. Zur Beantwortung dieser Frage werten Grunwald-Delitz/Schäffer/Weber (2014) die Arbeitsmarktdaten der Bundesagentur für Arbeit zum Stichtag 30.06.2013 aus und erfassen zu diesem Datum 69.428 Controller.<sup>177</sup> Sie erweitern diese Anzahl

---

<sup>168</sup> Vgl. Schäffer/Weber (2015): 170.

<sup>169</sup> Vgl. Schäffer/Weber (2015): 170.

<sup>170</sup> Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015): 385; Küpper/Friedl/Hofmann (2013): 684-688.

<sup>171</sup> Vgl. Hoffmann (1968): 2184.

<sup>172</sup> Vgl. Mann (1973): 187-190.

<sup>173</sup> Vgl. Weber et al. (2006): 23. Dies erkennt auch Stoffel (1995) in seiner Studie, nach der 73 % der ranghöchsten Controller auf der ersten (8 %) oder zweiten (65 %) Führungsebene angesiedelt sind. Vgl. Stoffel (1995): 142. Im Vergleich der beiden Studien zeigt sich, dass die Anstellung des Controllingleiters auf der ersten Führungsebene deutlich zugenommen hat.

<sup>174</sup> Mit dem Begriff Zentralcontrolling ist stets die Institution des zentralen Controllingbereichs gemeint.

<sup>175</sup> Vgl. Reiß/Höge (1994): 219.

<sup>176</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2016): 472-474; Horváth/Gleich/Seiter (2015): 385; Schäffer/Weber (2015): 170; Küpper/Friedl/Hofmann (2013): 690-694; Küpper/Weber/Zünd (1990): 287. Durch die zweifache Unterstellung der Controller soll eine Einseitigkeit in der Interessenvertretung zwischen Management und Zentralcontrolling vermieden werden, die bei einer alleinigen Unterstellung unter einen der beiden Bereiche gegeben wäre. Dennoch ist auch das Dotted-Line-Prinzip mit einigen Nachteilen verbunden, wie z. B. einem Dauerkonflikt bzgl. der Verbindung von Management- und Controllerinteressen, der zu mangelnder Akzeptanz auf beiden Seiten führen und die Unabhängigkeit bzw. Neutralität des dezentralen Controllers schwächen kann. Vgl. Weber/Schäffer (2016): 471 f.; Küpper/Weber/Zünd (1990): 287 f.; Schüller (1984): 210. Eine detaillierte Aufstellung sämtlicher Vor- und Nachteile der einzelnen Möglichkeiten findet sich bei Schüller (1984): 210.

<sup>177</sup> Sie stellen weiterhin fest, dass die Aufteilung zwischen den Geschlechtern mit einem Frauenanteil von ca. 44 % recht ausgeglichen ist. Der Großteil der Controller (37 %) ist zwischen dreißig und 39 Jahren alt. Vgl. Grunwald-Delitz/Schäffer/Weber (2014): 49.

zusätzlich um die Berufskategorie der Kostenrechner und etwa ein Drittel der Führungskräfte aus dem Bereich Finanzen (Rechnungswesen, Controlling und Revision). Insgesamt ermitteln sie auf diese Weise ca. einhunderttausend sozialversicherungspflichtig angestellte Controller.<sup>178</sup> Die aktuelle Statistik der Bundesagentur für Arbeit zeigt eine zunehmende Tendenz. Zum 31.12.2016 können insgesamt 80.636 Controller ermittelt werden. Wenn konsistent zu *Grunwald-Delitz/Schäffer/Weber* (2014) auch Kostenrechner und anteilige Führungskräfte aus dem Bereich Finanzen hinzugenommen werden, steigt die Anzahl auf insgesamt 110.119 Controller.<sup>179</sup>

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Bedeutung der Controllingfunktion für Unternehmen nach wie vor wächst. Dieser Umstand spiegelt sich sowohl in der wachsenden Anzahl von angestellten Controllern als auch in der Tatsache wider, dass sich das Controlling als wichtige Funktion und Institution in allen Branchen sowie Unternehmensgrößen etablieren konnte.<sup>180</sup> Sowohl die Wahrscheinlichkeit für das Vorhandensein von Controllerstellen als auch deren Anzahl steigen zwar mit der Unternehmensgröße, doch nichtsdestotrotz entdecken bereits kleine Unternehmen den Wert des Controllings.<sup>181</sup> Zweifelsfrei lässt sich somit die Relevanz des Controllings in der Wissenschaft und in der Praxis bestätigen. Anknüpfend an diese Erkenntnisse soll nachfolgend kurz dargelegt werden, welche Rolle Controllern in der Praxis zugewiesen wird und welche Aufgaben damit verbunden sind. Das spezifische Rollenbild gibt Aufschluss darüber, wie sich Controller in Unternehmen positionieren und von anderen Unternehmensbereichen abgrenzen lassen.

## 2.2.2 Fremd- vs. Selbstwahrnehmung von Controllern

### 2.2.2.1 Rollenbilder von Controllern im Zeitablauf

Mit der zunehmenden Verbreitung von Controllingbereichen in Unternehmen wandelte sich ebenfalls das Ansehen der Controller.<sup>182</sup> Ihnen wurden vielfältigere Aufgaben übertragen, was wiederum in einer veränderten Wahrnehmung ihrer Person resultierte.<sup>183</sup> Da Controllingbereiche zu Beginn stark an das betriebliche Rechnungswesen angegliedert waren, lag der Fokus

---

<sup>178</sup> Vgl. *Grunwald-Delitz/Schäffer/Weber* (2014): 49.

<sup>179</sup> Vgl. *Bundesagentur für Arbeit* (2017).

<sup>180</sup> Vgl. *Schultz* (2015): 17; *Grunwald-Delitz/Schäffer/Weber* (2014): 52; *Joos* (2014): 2.

<sup>181</sup> Dies bestätigt die Untersuchung von *Abdel-Kader/Luther* (2008) für Unternehmen aus dem UK. Im Ergebnis variiert die Ausprägung und Nutzung von Controllinginstrumenten u. a. mit der Umweltunsicherheit, der Größe und dem Dezentalisierungsgrad der betrachteten Unternehmen. Vgl. *Abdel-Kader/Luther* (2008): 21.

<sup>182</sup> Vgl. *Wolf et al.* (2015): 25; *Rehring/Voußem/Weber* (2012): 15.

<sup>183</sup> Vgl. *Goretzki/Messner* (2014): 9; *Deimel/Heupel/Wiltinger* (2013): 32; *Goretzki/Strauß/Weber* (2013): 41; *Schäffer/Goretzki/Meyer* (2012): 314 f.; *Schäffer/Weber* (2012): 1; *Weber/Goretzki/Meyer* (2012): 243; *Baier* (2009): 34 f.



ihrer Tätigkeiten zunächst hauptsächlich im buchhalterischen Bereich.<sup>184</sup> Der Controller wurde infolgedessen mit einem zahlenfokussierten und peniblen Buchhalter assoziiert, woraus die traditionellen und negativ besetzten Rollenbilder des „Zahlenknechts“ bzw. „Erbsenzählers“ entstanden.<sup>185</sup> In der Folgezeit änderten sich jedoch die Aufgaben und damit einhergehend auch das Rollenverständnis von Controllern.<sup>186</sup> Ihr negatives Image wandelte sich allmählich und positive Rollenbilder wie die des Lotsen, Steuermanns und Navigators nahmen an Bedeutung zu.<sup>187</sup> Weiterhin werden Controller verstärkt auch als betriebswirtschaftliche Begleiter, interne Berater oder ökonomisches Gewissen bezeichnet.<sup>188</sup> Dieser Wandel kann einerseits auf die Einführung neuer Informationssysteme zurückgeführt werden, andererseits streben Controller selbst einen Wechsel ihrer Rolle an.<sup>189</sup>

International hat sich das Rollenbild des Business Partners<sup>190</sup> herausgebildet, das viele der sog. neuen Controllerrollen vereint und sowohl in der Praxis als auch in der Literatur an Relevanz gewinnt.<sup>191</sup> In der Rolle als Business Partner wird der Controller prinzipiell auf Augenhöhe mit dem Manager gesehen und soll den Willen und die Fähigkeiten besitzen, aktiv an den Urteilsfindungsprozessen und somit der Unternehmenssteuerung zu partizipieren.<sup>192</sup> In dieser Rolle

---

<sup>184</sup> Vgl. Gleich (2013): 27; Weissenberger/Wolf/Neumann-Giesen (2012): 330. Die Aufgaben des Controllers umfassten in dieser Zeit vornehmlich monetäre Bewertungsaufgaben, Budgetierungsangelegenheiten und die Berichterstattung von Abweichungsanalysen. Vgl. Weber/Schäffer (2016): 16.

<sup>185</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2016): 15 f.; Traxler/Greiling (2014): 57; Weber (2008b): 5. Für eine Auflistung weiterer negativer Rollenbilder vgl. z. B. Weber (2008b): 5 f.

<sup>186</sup> Vgl. Wolf et al. (2015): 25; Goretzki/Messner (2014): 9; Deimel/Heupel/Wiltinger (2013): 32; Goretzki/Strauß/Weber (2013): 49; Schäffer/Schürmann (2010): 190; Baier (2009): 34 f.; Steinle/Daum (2007): 49-53. Es ist z. B. festzustellen, dass der relative Anteil transaktionaler Tätigkeiten in den vergangenen Jahren stark gesunken ist, während der Anteil von Entscheidungsunterstützungsaufgaben deutlich zugenommen hat. Vgl. Sorensen (2009): 1280.

<sup>187</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2016): 17; Gleich (2013): 28; Weber (2008b): 7. Diese Rollenbilder betonen den Anspruch des Controllers, einen ständigen Bezug des unternehmerischen Handelns auf gesetzte Ziele bzw. verabschiedete Pläne sicherzustellen. Bei Abweichungen ist er für Anpassungsmaßnahmen und anschließende Kontrollen verantwortlich, sodass der eigentliche „Kurs“ beibehalten wird. Er setzt die Ziele zwar nicht selbst, hilft der Unternehmensführung jedoch bei deren Einhaltung. Vgl. Weber/Schäffer (2016): 17.

<sup>188</sup> Diese Rollenbilder heben ganz besonders die Interaktion von Controllern und Managern hervor. Vgl. Weber/Schäffer (2016): 17; Goretzki/Strauß/Weber (2013): 41.

<sup>189</sup> Vgl. Goretzki/Messner (2014): 9; Weissenberger/Wolf/Neumann-Giesen (2012): 330 und die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.2 zum Selbstverständnis der Controller. Ein Rollenwandel kann daher auch ohne die Einführung neuer Systeme vorstattengehen. Vgl. Goretzki (2012): 65. Goretzki/Weber/Zubler (2010) betonen, dass Controller ihre Rolle durch ihr Verhalten aktiv selbst bestimmen. Dabei hängt es von den persönlichen Sichtweisen ihrer Vorgesetzten und Kollegen ab, ob das gezeigte Rollenverhalten weiterhin erwartet wird. Vgl. Goretzki/Weber/Zubler (2010): 56 f.

<sup>190</sup> Als Business Partner kann ein geschäfts- und führungsorientierter Controller interpretiert werden. Vgl. Traxler/Greiling (2014): 57. Auch die Bezeichnung als Sparringspartner des Managements zielt auf die Funktion des Business Partners ab. Vgl. Gleich (2013): 29; Göttling et al. (2013): 48.

<sup>191</sup> Vgl. Goretzki/Messner (2014): 9; Goretzki/Weber (2012): 25; Weissenberger/Wolf/Neumann-Giesen (2012): 330; Sorensen (2009): 1279-1281; Järvenpää (2007): 102, 132 f.; ten Rouwelaar (2007): 6; Siegel (1999): 22.

<sup>192</sup> Vgl. Gänßlen et al. (2016): 74; Weber/Schäffer (2016): 495; Ottel/Losbichler (2015): 4; Goretzki/Messner (2014): 9; Gleich (2013): 31; Göttling et al. (2013): 48; Goretzki/Weber (2012): 22 f.; Järvenpää (2007):

übernehmen Controller demnach Verantwortung für die Interpretation von Informationen.<sup>193</sup> Die Funktion als Business Partner ist dabei als eine Einbettung bzw. Weiterentwicklung der bereits in Kapitel 2.1.2 angesprochenen Controlleraufgaben zu sehen.<sup>194</sup> Schäffer/Weber (2016) geben dazu an, dass die Kernaufgabe des Business Partners in der Rationalitätssicherung liege.<sup>195</sup>

Schäffer/Weber (2015) untersuchen für das Jahr 2010 die Verbreitung von aktuellen und gewünschten Rollenbildern von Controllern durch Manager. Dabei befragen sie in einem ersten Schritt Controller, wie sie ihre eigene Rolle aus Sicht ihrer Manager beurteilen würden. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die traditionell negativ behafteten Rollenbilder keine hervorgehobene Bedeutung mehr aufweisen und auch zukünftig nicht länger erwünscht sind.<sup>196</sup> Vielmehr werden Controller als interne Berater (67 % der Nennungen<sup>197</sup>) und ökonomisches Gewissen (59 %) betrachtet.<sup>198</sup> Auffallend ist weiterhin die häufige Nennung des Kontrolleurs (52 %), was eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Controllern und Managern erschweren kann.<sup>199</sup> Der Controller als interner Berater oder ökonomisches Gewissen ist hingegen eng mit

---

100. Der Wille bezieht sich dabei auf den Wunsch der Controller, aktiv an den Entscheidungsprozessen des Managements teilzunehmen. Die relevanten Fähigkeiten ergeben sich aus den fachlichen sowie operativen Kenntnissen und persönlichen Kompetenzen der Controller. Vgl. Järvenpää (2007): 100. Die tatsächliche Ausgestaltung der Business Partner-Rolle erfolgt jedoch stark kontextabhängig und hängt insbesondere von den Fähigkeiten und Erwartungen der Manager und Controller selbst ab. Vgl. Wolf et al. (2015): 38; Goretzki/Weber (2012): 23.

<sup>193</sup> Vgl. Weber et al. (2012): 44; Weber (2011a): 21. Darüber hinaus finden Hoffjan/Trapp/Boucoiran (2011) in ihrer deutsch-französischen Vergleichsstudie heraus, dass Controller in deutschen Unternehmen besser integriert sind und eine größere Nähe zum Management aufweisen. Vgl. Hoffjan/Trapp/Boucoiran (2011): 186.

<sup>194</sup> D. h., dass die Bereitstellung von Planungs-, Berichts- und Kontrollsystemen als Fundament der Controller-tätigkeit angesehen werden kann und die beratende Unterstützung des Managements als übergeordnete Controlleraufgabe im Vordergrund steht. Vgl. Fischer/Möller/Schultze (2015): 45; Gänßlen et al. (2013): 60 f.; Goretzki/Weber (2012): 26 f.; Weißberger/Wolf/Neumann-Giesen (2012): 330; Weber (2011a): 21; Weber (2010a): 137.

<sup>195</sup> Der Business Partner entspricht daher am ehesten dem Rollenbild des von ihnen konzipierten Controllers. Vgl. Schäffer/Weber (2016): 13.

<sup>196</sup> Vgl. Schäffer/Weber (2015): 141. Hoffjan (2004) analysiert die Fremdeinschätzung von Controllern anhand von 73 Werbeanzeigen für Unternehmen und stellt fest, dass die positive Rollenentwicklung insbesondere die berufliche Wahrnehmung von Controllern betrifft. Im Ergebnis werden Controller in ihrer Persönlichkeit als eher negativ i. S. v. unflexibel, passiv und humorlos dargestellt (z. B. titelte Audi seine Internetanzeige mit dem Slogan: „Schon mal einen Controller lächeln gesehen?“). Auf beruflicher Ebene werden sie im Gegensatz dazu als gewissenhaft, loyal und organisiert porträtiert. Vgl. Hoffjan (2004): 76, 83 f.

<sup>197</sup> Mehrfachnennungen waren möglich.

<sup>198</sup> Vgl. Schäffer/Weber (2015): 141; Rehring/Voußem/Weber (2012): 15; Fischer (2011): 41. Goretzki/Weber (2012) führen jedoch an, dass sich Controller auch dann als Business Partner betrachten, wenn de facto kein Einfluss auf das Management vorliegt. Vgl. Goretzki/Weber (2012): 23.

<sup>199</sup> In Interviews mit Controllern von Steinle/Daum (2007) dominieren ebenfalls die genannten Controllerrollen. Weiterhin konstatiert einer der befragten Controllingleiter hinsichtlich der Notwendigkeit der Kontrollfunktion, dass ein Controller nicht „jedermanns Freund“ sein dürfe, da er sonst seine kritische Sichtweise nicht vollständig entfalten könne. Vgl. Steinle/Daum (2007): 56.

dem Manager verbunden und soll die Effektivität und Effizienz seines Handelns kritisch hinterfragen sowie potentielle Gefahren und Chancen aufzeigen.<sup>200</sup> Diese Form der Interaktion wünschen sich der Studie zufolge auch die Manager, da sie ihrerseits den internen Berater zu 88 % als von ihnen zukünftig gewünschtes Rollenbild nennen.<sup>201</sup> Controller verfolgen demnach das Ziel, sich vor allem von ihrem negativen Image zu lösen und sich im Unternehmen als zukunftsorientierter und interner Berater zu etablieren.<sup>202</sup> In Bezug auf die Ausprägung der Rolle des Kontrolleurs besteht jedoch scheinbar ein Dissens zwischen der aktuellen und zukünftig gewünschten Wahrnehmung durch die Manager.<sup>203</sup>

*Ernst et al.* (2008) befragen in ihrer Studie operative Manager aus 25 Unternehmen aus dem HDAX zu ihrer Sichtweise auf Controller. Zwar sehen 56 % der Befragten den Controller noch in der Rolle des „Zahlenschmieds“, die Rollen des Beraters und Partners werden jedoch fast ebenso häufig genannt (48 % bzw. 44 %).<sup>204</sup> Mit einer Zustimmung von 80 % wünschen sich die Manager eine Verstärkung der modernen Rollenbilder und sehen den Controller zukünftig in der Beraterrolle.<sup>205</sup> *Weber* (2008c) fasst die heterogenen Auffassungen der Konzerncontrollingleiter von 26 Unternehmen aus dem DAX 30 in drei zentrale Rollen zusammen, die annähernd gleich häufig genannt wurden: „Gatekeeper der Wirtschaftlichkeit“, „Dienstleister und Berater“ und „Herr der betriebswirtschaftlichen Zahlen“.<sup>206</sup> Eine länderübergreifende Untersuchung aus dem Jahr 2011 bestätigt, dass die Rolle des Business Partners als Idealbild des zukünftigen Controllers verstanden wird. Dafür wurden im Rahmen einer Delphi-Studie<sup>207</sup> 448 Controller aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zu verschiedenen Zukunftsthemen des

---

<sup>200</sup> Vgl. *Baier* (2009): 32. *Lambert/Sponem* (2012) untersuchen in 73 Interviews die Rollen von dezentralen Controllern in zwölf Divisionen von multinationalen Unternehmen aus Europa. Im Ergebnis leiten sie vier spezifische Rollen für Controller ab, die u. a. hinsichtlich des Einflusses, Aufgabenbereichs und der damit einhergehenden Verantwortung der Controller variieren. Vgl. *Lambert/Sponem* (2012): 569 f., 572.

<sup>201</sup> Vgl. *Schäffer/Weber* (2015): 143; *Deimel/Heupel/Wiltinger* (2013): 32; *Schäffer/Weber* (2012): 1. Das Rollenbild des Kontrolleurs wird nur noch zu 8 % als zukünftig erwünscht betrachtet. Vgl. *Schäffer/Weber* (2015): 143.

<sup>202</sup> Weitere Befragungen bestätigen diesen Trend. Vgl. *Wolf et al.* (2015): 39 f.; *Weißberger/Wolf/Neumann-Giesen* (2012): 331; *Meissner* (1999): 255.

<sup>203</sup> Vgl. *Schäffer/Weber* (2015): 141-143; *Deimel/Heupel/Wiltinger* (2013): 32. Einige Autoren regen daher an, dass Controller selbst die Initiative ergreifen und ihre Manager von der Vorteilhaftigkeit ihrer verstärkten Einbindung in die Entscheidungsfindung überzeugen. Vgl. *Wolf et al.* (2015): 39 f.; *Kellner-Lewandowsky* (2013): 22 f.; *Schäffer/Goretzki/Meyer* (2012): 317 f.

<sup>204</sup> Maximal drei Rollenbilder konnten genannt werden. Vgl. *Ernst et al.* (2008): 50.

<sup>205</sup> Vgl. *Ernst et al.* (2008): 50 f.

<sup>206</sup> Vgl. *Weber* (2008c): 155.

<sup>207</sup> Besonderes Merkmal einer Delphi-Studie ist die Mehrstufigkeit der Befragung. Zunächst wurden in vier Stufen die Einschätzungen von 16 Experten zu Zukunftsthemen aus dem Controlling eingeholt, die anhand von Fragen konkretisiert und anschließend in einen Fragebogen eingearbeitet wurden. Dieser wurde im Anschluss an Controller aus deutschsprachigen Ländern versendet. Vgl. *Weber et al.* (2012): 11-13.

Controllings befragt.<sup>208</sup> Im Ergebnis wurde der Ausübung der Rolle des Business Partners zukünftig eine wachsende Bedeutung zugesprochen.<sup>209</sup>

Wie sich anhand der Studien gezeigt hat, dominiert der Business Partner bzw. interne Berater die zukünftigen Rollenerwartungen von Controllern.<sup>210</sup> In dieser Rolle unterstützen sie den Manager nicht nur passiv, sondern durchleuchten vielmehr Entscheidungen ex ante kritisch und geben eigene Handlungsempfehlungen ab bzw. erarbeiten Gestaltungsmaßnahmen für die Verbesserung operativer Prozesse.<sup>211</sup> Goretzi/Weber (2012) nennen das Business Partnering daher die Königsdisziplin im Controlling.<sup>212</sup> Aus der Sicht des Managements kann eine aktive Involvierung der Controller in ihre Urteils- und Entscheidungsprozesse äußerst sinnvoll sein, da Controller i. d. R. über ein analytisches Denkvermögen sowie umfassendes Know-how im Fach- und Methodenbereich verfügen.<sup>213</sup> Auch die IGC<sup>214</sup> sieht in ihrem Leitbild Controller als Partner des Managements an, die „einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation“ leisten.<sup>215</sup> Wichtig ist ferner, dass sowohl die unternehmerischen Strukturen als auch die Unternehmenskultur die Etablierung der Controller als Business Partner ermöglichen.<sup>216</sup> Ob sich Controller tatsächlich zu einem Business Partner entwickeln, wird zumeist durch das Management bestimmt, d. h. dessen Akzeptanz ist an dieser Stelle unverzichtbar.<sup>217</sup> Die Business Partner-Rolle stellt darüber hinaus hohe Anforderungen an Controller. Neben einer soliden Kenntnis der spezifischen Controllinginstrumente und des operativen Geschäfts werden die sog. Soft Skills für ihre zahlreichen und vielfältigen Aufgaben immer wichtiger.<sup>218</sup> Nicht nur in

---

<sup>208</sup> Vgl. Weber et al. (2012): 9-14.

<sup>209</sup> Vgl. Weber et al. (2012): 43-47.

<sup>210</sup> Vgl. Wolf et al. (2015): 25 f.; Goretzi/Weber (2012): 25-27; Weißenberger/Wolf/Neumann-Giesen (2012): 331.

<sup>211</sup> Vgl. Wolf et al. (2015): 25; Schmidt (2008): 31.

<sup>212</sup> Vgl. Goretzi/Weber (2012): 23.

<sup>213</sup> Vgl. Goretzi/Messner (2014): 10; Göttling et al. (2013): 49; Steinle/Daum (2007): 53-56. Weber/Schäffer/Bauer (2000) zeigen in diesem Zusammenhang, dass die Intensität der Zusammenarbeit die Zufriedenheit des Managements positiv beeinflusst. Vgl. Weber/Schäffer/Bauer (2000): 28.

<sup>214</sup> Die IGC ist eine im Jahr 1955 in der Schweiz gegründete, internationale Interessengemeinschaft von Institutionen und Unternehmen, die das Controlling in der Praxis und der Forschung gleichermaßen weiterentwickeln und fördern wollen. Vgl. Löhr (2010): 23.

<sup>215</sup> IGC (2013). Einige Unternehmen haben den Controller bereits als Business Partner etabliert, so z. B. Bosch, BASF, Hansgrohe und Volkswagen. Vgl. Nobach/Immel (2017): 79-84; Horváth/Gleich/Seiter (2015): 10 f.; Gleich (2013): 29; Boettger (2012); Pötsch (2012): 153 f., 157-159; Dierolf et al. (2011): 32-36; Weber/Preis/Boettger (2010): 56 f.

<sup>216</sup> Vgl. Schäffer/Weber (2016): 11 f.

<sup>217</sup> Vgl. Schierenbeck/Wöhle (2016): 178; Windeck/Weber/Strauß (2015): 644; Wolf et al. (2015): 38; Traxler/Greiling (2014): 62; Goretzi/Weber (2012): 23; Weißenberger/Wolf/Neumann-Giesen (2012): 335; Baier (2009): 32; Weber (2008c): 148-150.

<sup>218</sup> Vgl. Göttling et al. (2013): 49 f.; Weber (2013a): 14 f.; Weber (2013b): 71. Dazu zählen insbesondere Kooperationsbereitschaft bzw. Teamgeist, Kommunikationsfähigkeit, persönliches Engagement und Eigeninitiative sowie Selbstständigkeit. Vgl. Gänßlen et al. (2016): 76 f.; Goretzi/Messner (2014): 13 f.; Traxler/Greiling (2014): 58-62; Berens et al. (2013): 13; Gänßlen et al. (2013): 60 f.; Kellner-Lewandowsky (2013):



der Rolle des Business Partners, sondern auch allgemein in der Interaktion mit dem Management, sind rhetorische Fähigkeiten und Verhandlungsgeschick gefragt, um unterschiedliche Interessen koordinieren zu können.<sup>219</sup>

Zusammenfassend lässt sich schlussfolgern, dass sich mit der Verbreitung von Controllingabteilungen in Unternehmen auch das Rollenbild von Controllern in direkter Verbindung mit ihrem Aufgabenspektrum stetig weiterentwickelt hat. Controller sind in vielen Unternehmen bereits mehr als nur reine Zahlenlieferanten und fungieren zunehmend als aktive Berater der Führungskräfte.<sup>220</sup> Durch diese Entwicklung rückt die verstärkte Interaktion von Controllern und Managern in den Mittelpunkt der Controllertätigkeit, weshalb sie in Kapitel 2.3 näher thematisiert wird.<sup>221</sup> Zunächst soll jedoch das Selbstverständnis von Controllern beleuchtet werden, aus dem sich ableiten lässt, wie Controller selbst ihre Funktion im Unternehmen einordnen.

### 2.2.2.2 Selbstverständnis von Controllern

Seit jeher werden Controller als Gegenpart zu intuitiven Managern mit spezifischen Eigenschaften in Verbindung gebracht. Wie sich aus den frühen Rollenbildern bereits ableiten lässt, werden sie vornehmlich als analytisch, nüchtern und risikoscheu dargestellt.<sup>222</sup> Demgegenüber vermerkt *Hoffjan* (2004), dass die Fremdwahrnehmung von Controllern bezogen auf ihr Berufsethos überwiegend positiv sei. Sie gelten als loyal, gut organisiert und identifizieren sich mit ihrem Beruf.<sup>223</sup> Die Frage, die sich nun stellt, zielt auf die Selbstwahrnehmung von Controllern ab. Die Art der Ausübung ihrer Tätigkeit hängt entscheidend davon ab, welches Bild sie von sich selbst entwickelt haben. Dieses wird maßgeblich durch ihren Werdegang und Erfahrungsschatz im Laufe ihres Berufslebens geformt.<sup>224</sup> Controllingspezifische Leitbilder in Unternehmen können überdies einen wertvollen Beitrag für die Entwicklung eines einheitlichen

---

23; *Weber/Preis/Boettger* (2010): 13-19; *Daum* (2008): 390; *Steinle/Daum* (2007): 53-56; *Pierce/O'Dea* (2003): 279-284. Soziale Kompetenzen werden somit zu einem kritischen Erfolgsfaktor. Vgl. *Göttling et al.* (2013): 49 f. Aufgrund der hohen Anforderungen kann nicht jeder Controller automatisch die Rolle eines Business Partners ausfüllen. Vgl. *Drewniok* (2012): 28-35. *Eisl et al.* (2012) zeigen diesbezüglich in ihrer Analyse des österreichischen Stellenmarkts, dass die Rolle des Business Partners vorrangig für Controllingleiter angedacht ist und nicht für Controller auf Sachbearbeiterebene. Vgl. *Eisl et al.* (2012): 88.

<sup>219</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 282, 499 f.; *Weber* (2013a): 14 f.; *Sathe* (1982): 26. Fachliche und methodische Kenntnisse sind die Voraussetzungen für die Controllertätigkeit. Wirklich erfolgreich wird diese jedoch erst durch die sozialen und persönlichen Kompetenzen der Controller. Vgl. *Kellner-Lewandowsky* (2013): 21.

<sup>220</sup> Die Veränderung der Rollenbilder der Controller zum Berater des Managements lässt sich gut mit der Konzeption von *Weber* und *Schäffer* vereinbaren, da die Autoren die Bedeutung der Führungsunterstützung durch einen Controller als Counterpart zum Management hervorheben. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 38.

<sup>221</sup> Vgl. *Wolf et al.* (2015): 256.

<sup>222</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 41.

<sup>223</sup> Vgl. *Hoffjan* (2004): 62.

<sup>224</sup> Vgl. *Goretzki/Weber/Zubler* (2010): 56 f.

Verständnisses der Controllertätigkeit leisten. Eine Befragung von Controllingleitern aus großen deutschen Unternehmen durch *Nevries/Linnenlücke* (2008) ergibt jedoch, dass nur 50 % der Konzerncontrollingabteilungen und 60 % der SGE-Controllingabteilungen ein solches Leitbild nutzen.<sup>225</sup> Einen wichtigen Anhaltspunkt zur Konkretisierung eines praxisnahen Controllingverständnisses gibt das Leitbild der IGC, das auch der ICV<sup>226</sup> für Deutschland adaptiert hat.<sup>227</sup> Grundlage des Leitbildes ist die Beziehung zwischen Managern und Controllern nach der Auffassung von *Albrecht Deyhle*.<sup>228</sup> Diese Beziehung erläuternd finden sich im Leitbild vom 08.06.2013 dazu folgende Ausführungen:

„Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation. Controller ...

1. gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.
2. sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
3. integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.
4. entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.
5. sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.“<sup>229</sup>

*Gänßlen et al.* (2013) stellen weiterhin die Kernelemente des Controllings aus Sicht des ICV und der IGC heraus und betonen insbesondere die individuell an den Manager angepasste Führungsunterstützung durch Controller.<sup>230</sup> Sie erkennen dabei an, dass die Manager zwar nach wie vor richtungsgebend im Rahmen der Entscheidungsprozesse sind, Controller aber gleichwohl

---

<sup>225</sup> Die Autoren geben nicht die exakte Anzahl der befragten Unternehmen an. Sie äußern sich lediglich dahingehend, dass die berücksichtigten Unternehmen überwiegend im DAX 30 notiert seien und die meisten der im Index vertretenen Branchen abdecken (mit Ausnahme der Finanzbranche). Vgl. *Nevries/Linnenlücke* (2008): 157.

<sup>226</sup> Der ICV ist die dominierende Vereinigung von Controllern im deutschen Sprachraum. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 33.

<sup>227</sup> Vgl. *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 58 f.; *IGC* (2013). Dieses ist geprägt durch drei Merkmale: die zielorientierte Steuerung, die Interaktion von Controllern und Managern und das Zusammenspiel von Analytik und weichen Faktoren. Vgl. *Gänßlen et al.* (2013): 57.

<sup>228</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 34.

<sup>229</sup> *IGC* (2013). *Weber/Schäffer* (2016) sehen eine hohe Deckungsgleichheit des Controllingverständnisses der IGC mit ihrer eigenen Auffassung von Controllern als kritische Counterparts der Manager. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 34. Ein Beispiel für ein Leitbild aus der Praxis, das sich am Leitbild der IGC orientiert, findet sich bei ThyssenKrupp. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 523-525.

<sup>230</sup> Als wichtige inhaltliche Felder der Führungsunterstützung nennen sie die Sicherstellung betriebswirtschaftlicher Transparenz, die inhaltliche Mitwirkung in der Planung und Kontrolle, die adäquate Gestaltung aller Instrumente der Unternehmenssteuerung und die Weiterentwicklung des Instrumentariums sowie einzelentscheidungs- und projektbezogene Beratungsleistungen. Vgl. *Gänßlen et al.* (2013): 59 f.

eine Mitverantwortung für die Erreichung der Unternehmensziele tragen. Diese Mitverantwortung ist vor allem in der Business Partner-Rolle von Controllern relevant, die die Autoren als finale Stufe der Führungsunterstützung ansehen. Als persönliche Anforderungen nennen sie u. a. Standfestigkeit, Analyse- und Kommunikationsfähigkeiten sowie fundierte Geschäfts- und Methodenkenntnisse.<sup>231</sup>

Die Rolle des involvierten Business Partners steht demzufolge auch innerhalb der berufsständischen Vereinigungen im Fokus. In einigen der in Kapitel 2.2.2.1 genannten Studien konnte diesbezüglich bereits ein erster Eindruck von der Selbstwahrnehmung der Controller gewonnen werden. So zeigen einige Autoren anhand ihrer Befragungen, dass sich Controller selbst langfristig als Business Partner des Managements etablieren möchten und den damit einhergehenden Aufgaben eine zukünftig wachsende Bedeutung beimessen.<sup>232</sup> In diesem Kapitel sollen daher noch einige weitere Studien betrachtet werden, die sich mit dem Selbstverständnis von Controllern befassen.

*Weber/Schäffer/Bauer* (2000) versuchen in ihrer Studie mit 251 Controllern das Selbstbild des kritischen Counterparts in der Praxis zu identifizieren. Sie stellen fest, dass sich Controller in hohem Maße in der Rolle des kritischen Counterparts sehen und diese Einschätzung über verschiedene Unternehmensgrößen und Branchen hinweg nur geringfügig variiert. Um zu ermitteln, ob diese Sichtweise auch der gelebten Realität entspricht, untersuchen sie den Zusammenhang zwischen der Stärke des genannten Selbstverständnisses und der Intensität bzw. Dichte der Zusammenarbeit mit dem Management. Im Ergebnis lässt sich ein stark positiver Zusammenhang attestieren, woraus die Autoren schließen, dass Controller eine weitgehende Erfüllung ihres Selbstverständnisses anstreben.<sup>233</sup> Ähnliches berichten *Steinle/Daum* (2007) aus ihren Interviews mit zehn Controllern aus mittleren und großen Unternehmen im Produktions- und Dienstleistungsbereich. Nahezu alle Controller sehen sich selbst als interne Berater aller Unternehmensmitglieder und verwirklichen ihr Selbstbild durch den stetigen Austausch mit Mitarbeitern und Vorgesetzten.<sup>234</sup>

---

<sup>231</sup> Vgl. *Gänßlen et al.* (2013): 60 f. Weiterhin wird in der Literatur und in der Praxis die Forderung nach einem hohen Maß an Unabhängigkeit und Neutralität von Controllern genannt. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 42, 462, 470, 488, 502; *Weber* (2008c): 113-117; *Stoffel* (1995): 99. *Weber/Schäffer* (2016) sprechen in diesem Zusammenhang von einem sog. „Schiedsrichterethos“ der Controller. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 42. Dabei werden die Begriffe teilweise nicht sorgfältig voneinander getrennt, sondern synonym verwendet. Vgl. z. B. *Weber* (2008c): 113-117.

<sup>232</sup> Vgl. *Nobach/Immel* (2017): 80; *Schäffer/Weber* (2015): 141-143; *Weber et al.* (2012): 43-47.

<sup>233</sup> Vgl. *Weber/Schäffer/Bauer* (2000): 27 f. Des Weiteren zeigt sich, dass die Informationsbeschaffung und -aufbereitung von Controllern als Kernanforderung der Manager bestehen bleibt. In Verbindung mit einer konstruktiven und zukunftsorientierten Kontrolle ist überdies ein positiver Einfluss auf die Zufriedenheit des Managements erkennbar. Vgl. *Bauer* (2002): 262 f.

<sup>234</sup> Vgl. *Steinle/Daum* (2007): 56. Dies bestätigt eine Befragung von operativen Managern zur Aufgabenwahrnehmung ihrer Controller. Vgl. *Ernst et al.* (2008): 52. *Bründermann* (2011) betont, dass Controller sich selbst darüber im Klaren sein müssen, wie ihre derzeitige Positionierung im Unternehmen ausgestaltet ist.

*Weber* (2008c) führt Interviews mit 26 Leitern des Konzerncontrollings aus den DAX 30 Unternehmen. Als zur Ausübung ihrer Tätigkeiten notwendige Fähigkeiten heben sie insbesondere ihre Standfestigkeit heraus, die ihre eigene Glaubwürdigkeit untermauert. Eine Instrumentalisierung durch andere schließen sie zumeist aus, auch wenn eine gewisse Flexibilität unabdingbar sei.<sup>235</sup> Damit verbunden ist auch die Relevanz von Unabhängigkeit und Neutralität, die sie als wesentlich für ihre Tätigkeit erachten.<sup>236</sup> Auch die Fähigkeit zum kritischen Hinterfragen wird von den Controllern ausnahmslos als essentiell angesehen.<sup>237</sup> Diese sog. Managementfähigkeiten werden abschließend deutlich häufiger priorisiert als fachliche Fähigkeiten, die zumeist als grundlegende Pflicht eines Controllers betrachtet werden.<sup>238</sup> *Hoffjan/Trapp/Boucoiran* (2011) bestätigen die Auslebung der bereits genannten Fähigkeiten. In ihrem Vergleich des Controllerselbstverständnisses in deutsch-französischen Unternehmen zeigt sich, dass deutsche Controller proaktiv und selbstständig die Rolle des ökonomischen Gewissens einnehmen.<sup>239</sup> Dabei agieren sie als neutrale Instanz, die ihren Verantwortungsbereich weit auslegt und gegenüber Vorgesetzten und anderen Fachabteilungen emanzipiert auftritt.<sup>240</sup>

### 2.3 Interaktion von Controllern und Managern im Zentrum der Controllertätigkeit

Das Controlling blickt auf eine Entwicklungsgeschichte zurück, in der seine Bedeutung für Organisationen aller Art stetig zugenommen hat und infolgedessen auch die Auslegung von dem, was Controller leisten sollen, immer breiter geworden ist. Zunächst als Zahlenlieferant und Kontrollorgan installiert, sind Controller nunmehr auf dem Weg, eine umfassende Beraterrolle für das Management einzunehmen und mehr Verantwortung für dessen Entscheidungen zu tragen. Die Nähe von Controllern zum Management ist somit charakteristisch für ihr Berufsfeld und grenzt sie u. a. von anderen Instanzen im Unternehmen ab. Sowohl Controller als auch

---

Davon ausgehend sollen Ziele formuliert werden, um das eigene Selbstverständnis und dessen Auslebung zu definieren. Vgl. *Bründermann* (2011): 54-57.

<sup>235</sup> Einer der befragten Controller spricht daher von einer notwendigen Beharrlichkeit. Vgl. *Weber* (2008c): 112 f.

<sup>236</sup> Unter Neutralität (innere Unabhängigkeit) wird Unparteilichkeit verstanden, d. h., dass ein Individuum sich nicht mit dem Interesse einer Richtung identifizieren darf. Unabhängig agiert ein Individuum, wenn es in seiner Tätigkeit keiner externen Einflussnahme unterliegt, die seine Feststellungen, Bewertungen oder Schlussfolgerungen in der Form beeinflussen könnte, dass die gebotene Neutralität nicht gewährleistet ist (äußere Unabhängigkeit). Vgl. *Marten/Quick/Ruhnke* (2015): 173; *Buhck* (1997): 170 f. Die Forderung nach Neutralität und Unabhängigkeit wird im fünften Punkt des Leitbildes der IGC deutlich.

<sup>237</sup> Vgl. *Weber* (2008c): 118-120. Dennoch weisen sie in ihren Interviews auf potentielle Konflikte hin, die in Kapitel 2.3.2 aufgegriffen werden. Vgl. *Weber* (2008c): 116.

<sup>238</sup> Vgl. *Weber* (2008c): 126 f.

<sup>239</sup> Im Rahmen ihrer Untersuchung sollten diejenigen Rollenunterschiede erschlossen werden, mit denen sich deutsche Controller bei einer Entsendung in eine französische Tochtergesellschaft konfrontiert sehen können.

<sup>240</sup> Vgl. *Hoffjan/Trapp/Boucoiran* (2011): 186.



Manager wünschen sich eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit einer verstärkten Beraterfunktion für die Controller.<sup>241</sup> Welche Relevanz diese Interaktion für das Management aufweist und welche potentiellen Konflikte sich daraus für Controller ergeben können, wird in den folgenden Kapiteln thematisiert.

### 2.3.1 Relevanz der Controllertätigkeit für Manager

Die Frage nach der Relevanz der Arbeit von Controllern mag hinsichtlich ihrer wachsenden Verbreitung deutlich mit „ja“ beantwortet werden. Ihre Aufgaben beinhalten u. a. die Schaffung von Prozesstransparenz und die interne Beratung.<sup>242</sup> Ein Controllingleiter allein ist oftmals nicht mehr in der Lage, seine Beraterrolle vollumfänglich ausfüllen zu können und ist diesbezüglich auf seine Mitarbeiter angewiesen.<sup>243</sup> Primäre Kunden von Controllern sind der Vorstand bzw. dezentrale Managementebenen, für die sie entscheidungsrelevante Informationen zusammentragen, quantitativ aufbereiten und zielsetzungsgerecht<sup>244</sup> hinterfragen.<sup>245</sup> Controller partizipieren aufgrund ihrer Kenntnisse und persönlichen Fähigkeiten zunehmend an den Entscheidungen des Managements.<sup>246</sup> Gestützt durch entsprechende Infrastrukturen sind sie in der Lage, das Management mit aktuellen, unternehmensweit integrierten und qualitätsgesicherten Informationen über das Unternehmensgeschehen zu versorgen, was im Umfeld turbulenter Märkte mehr denn je als Erfolgsfaktor zu werten ist.<sup>247</sup> Zentralcontroller tragen bspw. durch ihre Methodenkompetenz zum Unternehmenserfolg bei, während der Beitrag dezentraler Controller an den Erfolg der entsprechenden Division bzw. des jeweiligen Funktionsbereichs gekoppelt ist.<sup>248</sup>

---

<sup>241</sup> Vgl. *Ernst et al.* (2008): 57 f.

<sup>242</sup> Vgl. *Hoffjan* (2004): 62.

<sup>243</sup> Vgl. *Daum* (2008): 389 f.

<sup>244</sup> Welche Ziele Controller unterstützen sollen, ist nicht einheitlich geregelt. *Franz/Kajüter* (2002) sprechen sich im Einklang mit anderen Autoren für eine Ergebniszielorientierung aus. Ergebnisziele können unterschiedliche Ausprägungen annehmen, in marktorientierten Unternehmen z. B. als einperiodische Gewinn- bzw. Renditeziele sowie mehrperiodische Kapitalwertziele, die sich in der Steigerung des Unternehmenswertes niederschlagen. Vgl. *Horváth/Gleich/Seiter* (2015): 51 f.; *Franz/Kajüter* (2002): 126.

<sup>245</sup> Vgl. *Wolf et al.* (2015): 25; *Ernst et al.* (2008): 52, 55; *Evers* (2006): 278; *Franz/Kajüter* (2002): 125-128; *Pietsch/Scherm* (2000): 404 f.

<sup>246</sup> Vgl. *Wolf et al.* (2015): 38 f.

<sup>247</sup> Vgl. *Kemper/Baars/Lasi* (2012): 129 f. *Weißberger/Wolf/Neumann-Giesen* (2012) finden in diesem Zusammenhang heraus, dass sich die Entwicklung des Controllers zum Business Partner grundsätzlich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Vgl. *Weißberger/Wolf/Neumann-Giesen* (2012): 332.

<sup>248</sup> Vgl. *Deyhle* (2010): 87.

Dennoch ist festzuhalten, dass es in Unternehmen weitere Instanzen wie z. B. die Interne Revision gibt, die zum Controllingbereich kongruente Zielsetzungen verfolgen.<sup>249</sup> Da beide Instanzen durch erhebliche Unterschiede in ihrer Arbeitsweise gekennzeichnet sind, wäre ihre Zusammenfassung in eine gemeinsame Einheit nicht zweckdienlich.<sup>250</sup> Vielmehr wird eine Kooperation zwischen beiden Abteilungen präferiert, sofern Überschneidungen in den Aufgabebereichen vorliegen.<sup>251</sup> Ein wesentliches Abgrenzungsmerkmal des Controllingbereichs zur Internen Revision ist seine kontinuierliche Zusammenarbeit mit dem Management, verbunden mit seiner operativen Mitverantwortung.<sup>252</sup> Zwar verfügen Manager selbst durch die fortschreitende Informationstechnologie über zunehmende Möglichkeiten, an entscheidungsrelevante Informationen zu gelangen. Aufgrund ihrer bereits beschriebenen Rationalitätsdefizite i. S. v. Wollens- und Könnensdefiziten fehlt es ihnen jedoch an einer ausreichenden Selbsturteilsfähigkeit.<sup>253</sup> Letztere ist insbesondere vor dem Hintergrund stetig steigender Datenmengen relevant.<sup>254</sup> Controller übernehmen an dieser Stelle die Aufgabe des kritischen Counterparts, d. h. sie müssen ihren Manager entweder fordern oder beraten.<sup>255</sup>

Die Zusammenarbeit mit dem Management ist wesentlich dafür, dass Controller ihr Potential voll ausschöpfen können.<sup>256</sup> Dabei kann die Intensität der Zusammenarbeit je nach wirtschaftlicher Lage und Projektsituation variieren.<sup>257</sup> Auch das gegenseitige Verständnis und Vertrauen

---

<sup>249</sup> Vgl. *Füss* (2005): 282. Die Interne Revision ist für Kontroll- und Überwachungstätigkeiten innerhalb des gesamten Unternehmens verantwortlich und übt diesbezüglich auch Beratungstätigkeiten für das Management aus. Vgl. *Peemöller/Kregel* (2014): 19-21, 25-28; *Mohamed et al.* (2012): 269; *Egner* (2011): 18; *Nagy/Cenker* (2002): 130; *Böhmer* (1981): 25 f. Sie prüft die Unternehmensprozesse auf ihre Wirksamkeit, Ordnungsmäßigkeit, Angemessenheit und Sicherheit. Weiterhin gibt sie Anregungen zur Prozess- und Ablaufoptimierung, um Unternehmensstrukturen zu verbessern. Vgl. *Peemöller/Kregel* (2014): 20, 26 f.; *Berwanger/Kullmann* (2012): 89; *Egner* (2011): 16; *Lühn* (2009): 246; *Böhmer* (1981): 25 f.

<sup>250</sup> Vgl. *Füss* (2005): 282 f.

<sup>251</sup> Vgl. *Weber* (2008c): 180-182; *Lück* (2000): 32 f.

<sup>252</sup> Vgl. *Egner* (2011): 12; *Goretzki/Weber/Zubler* (2010): 57; *Weber* (2008c): 178 f.; *Albrecht* (2007): 328; *Füss* (2005): 282 f.; *Lück* (2000): 34; *Sathe* (1983): 33.

<sup>253</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 42-46; *Aschenbrücker/Horváth/Michel* (2012): 49-51; *Deyhle* (2010): 88. Kognitive Beschränkungen im Rahmen der Informationsverarbeitungskapazität und die Motivation determinieren das Handeln von Individuen. Vgl. *Aschenbrücker/Horváth/Michel* (2012): 50. *Muhr* (2010) bestätigt eine stärkere Berücksichtigung von verhaltenswissenschaftlichen Phänomenen durch Controller. Vgl. *Muhr* (2015): 41-44.

<sup>254</sup> Vgl. *Schäffer* (2017): 53.

<sup>255</sup> Vgl. *Deyhle* (2010): 88; *Ernst et al.* (2008): 52. Um die Aufgaben erfüllen zu können, sind ein fundiertes Methodenverständnis sowie Kenntnisse des operativen Geschäfts unabdingbar. Vgl. *Evers* (2006): 278. Controller zeigen somit bestehende Wissenslücken im Unternehmen auf und schaffen die Voraussetzungen für deren Behebung. Vgl. *Weber/Grothe/Schäffer* (1999): 14.

<sup>256</sup> Vgl. *Goretzki* (2016): 80 f.; *Nitzl/Hirsch* (2012): 46.

<sup>257</sup> Vgl. *Deyhle* (2010): 90. *Ernst et al.* (2008) befragen 25 Manager nach ihrer Kommunikation mit den Mitarbeitern aus dem Controllingbereich. Im Ergebnis sprechen 92 % der Manager mindestens einmal täglich mit Controllern und 96 % halten diese Kommunikation für angemessen. Vgl. *Ernst et al.* (2008): 55. Manager sind sich ihrer Rationalitätsdefizite oftmals nicht bewusst. Damit im Einklang steht die Tatsache, dass 24 % der von *Ernst et al.* (2008) befragten Manager davon überzeugt sind, dass bei auftretenden Planabweichungen ein Gespräch mit dem Controller unnötig sei und ein schriftlicher Bericht genüge. Die Mehrheit (72 %) hält

zwischen beiden Parteien prägt das gemeinsame Miteinander maßgeblich.<sup>258</sup> Existiert ein Konsens zwischen ihnen, wird ihre Interaktion generell stärker sein.<sup>259</sup> In einer Befragung von 446 Managern ermitteln *Nitzl/Hirsch* (2012) die wesentlichen Treiber der Interaktionsbeziehung von Controllern und Managern.<sup>260</sup> In Bezug auf die Fähigkeiten ihrer Controller urteilten die Manager uneingeschränkt positiv und stellten diese als den wichtigsten Treiber für das in Controllern gesetzte Vertrauen heraus.<sup>261</sup> Das Wohlwollen der Controller wurde weniger positiv bewertet, was u. a. auf ihre kritische Counterpartfunktion zurückgeführt werden kann.<sup>262</sup> Daraus lässt sich ableiten, dass sich ein Zuviel an Ergebenheit seitens der Controller negativ auf die Vertrauensbildung von Managern auswirken kann.<sup>263</sup> Ihre Integrität wurde wiederum als durchweg positiv wahrgenommen und trägt daher entscheidend zur Vertrauensbildung zwischen Controllern und Managern bei.<sup>264</sup>

Durch die Ausführung ihrer Tätigkeiten leisten Controller ebenfalls einen nennenswerten Beitrag zur Gewährleistung guter Corporate Governance.<sup>265</sup> Im dualistischen System der deutschen Unternehmensverfassung zielt die Corporate Governance primär auf die Rechte und Pflichten

---

ein solches Abstimmungsgespräch jedoch für sinnvoll bzw. sogar unverzichtbar. Die restlichen 4 % der Teilnehmer machten dazu keine konkrete Angabe. Vgl. *Ernst et al.* (2008): 55 f.

<sup>258</sup> Vgl. *Nitzl/Hirsch* (2012): 46. Die bereits erwähnte Studie von *Ernst et al.* (2008) gibt dazu an, dass zwischen Managern und Controllern zu 95 % ein Grundverständnis über die Werte des Unternehmens vorherrscht. Vgl. *Ernst et al.* (2008): 55.

<sup>259</sup> Vgl. *Aschenbrücker/Horváth/Michel* (2012): 52; *Deyhle* (2010): 90. Je nach Mentalität des Managers kann es für Controller schwierig sein, ihre Rolle als Sparringspartner auszuüben. Controllern müssen sich daher an den Fähigkeiten und dem Verhalten ihrer Manager orientieren. Vgl. *Ottel/Losbichler* (2015): 6.

<sup>260</sup> Vgl. *Nitzl/Hirsch* (2012): 47.

<sup>261</sup> Dennoch zeigen die Ergebnisse ebenfalls, dass die Abstimmung zwischen der gebotenen Controllerleistung und dem Unterstützungsbedarf der Manager noch verbesserungswürdig ist. Vgl. *Nitzl/Hirsch* (2012): 49. Zu diesem Ergebnis kommt auch die Befragung von *Pierce/O'Dea* (2003): 282-286.

<sup>262</sup> Vgl. *Nitzl/Hirsch* (2012): 49 f. *Nitzl/Hirsch/Marx* (2015) stellen darüber hinaus fest, dass die Vertrauensgenese zwischen Managern und Controllern u. a. vom Geschlecht des Managers abhängt. Im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen üben bei Managerinnen ihre Vertrauensneigung, Ausbildung und Hierarchieebene sowie die Unternehmensgröße einen größeren Einfluss auf die Vertrauensgenese aus. Das Geschlecht der Controller war für die Vertrauensgenese hingegen nicht ausschlaggebend. Vgl. *Nitzl/Hirsch/Marx* (2015): 115-117.

<sup>263</sup> Dies trifft vor allem für Managerinnen zu. Vgl. *Nitzl/Hirsch/Marx* (2015): 115.

<sup>264</sup> Die Autoren verweisen an dieser Stelle auf die Wichtigkeit des „Schiedsrichterethos“ der Controller. Vgl. *Nitzl/Hirsch* (2012): 50 f.

<sup>265</sup> Vgl. *Paetzmann* (2008): 37. Zur Sicherung der Corporate Governance werden Systeme zur Unternehmensüberwachung zum zentralen Faktor. Vgl. *Hampel/Eulerich/Theis* (2012): 201; *Freidank/Pasternack* (2011): 37 f.; *Schmelter* (2009): 61. Unter der Bezeichnung „Corporate Governance“ werden die Grundsätze der Unternehmensführung und -überwachung zusammengefasst. Vgl. *von Werder* (2009): 23; *Küting/Boecker* (2008): 1581; *Paetzmann* (2008): 19. Da keine einheitliche Definition existiert, soll beispielhaft auf *Welge/Eulerich* (2014) rekurriert werden, die Corporate Governance als „faktische[n] und rechtliche[n] Ordnungsrahmen von Unternehmen [definieren], der eine gute und ordnungsgemäße Unternehmensführung, -kontrolle und -überwachung im Sinne aller Shareholder und Stakeholder gewährleistet und unterstützt.“ *Welge/Eulerich* (2014): 7. Die Corporate Governance ist stark von Rechtsnormen getrieben. Vgl. *Welge/Eulerich* (2014): 113-126; *Wagenhofer* (2009): 2.

von Vorstand<sup>266</sup>, Aufsichtsrat und Hauptversammlung ab, um eine verantwortungsvolle Unternehmensführung zu fördern.<sup>267</sup> Übergeordnetes Ziel ist der Schutz der Anteilseigner eines Unternehmens.<sup>268</sup> So obliegt dem Vorstand gemäß § 93 Abs. 1 Satz 1 AktG eine Sorgfaltspflicht, bei deren Verletzung ein pflichtwidriges Handeln vorliegt.<sup>269</sup> Aufgrund ihrer Einbindung in die Prozesse des Unternehmens agieren Controller nicht als unabhängige Prüfer der Unternehmensstrukturen wie bspw. Interne Revisoren. Sie sind gleichwohl der wichtigste Informationslieferant im Unternehmen und tragen zu dessen Wirtschaftlichkeit und Fortbestand bei, indem sie die Handlungen des Managements kritisch hinterfragen und bei Bedarf gegensteuern.<sup>270</sup> Die Einwirkung von Controllern auf Planungs- und Kontrollaufgaben sowie umfassende und kontinuierliche Berichterstattungen im Rahmen der Vorbereitung von Entscheidungen erzeugen eine hohe Transparenz.<sup>271</sup> Diese ist für den Vorstand insbesondere vor dem Hintergrund der Business Judgment Rule<sup>272</sup> von größter Bedeutung.<sup>273</sup> Der Controllingbereich kann sowohl ex

---

<sup>266</sup> Zur Konkretisierung der Ziele, Aufgaben und Anforderungen an den Vorstand aus rechtlicher und ökonomischer Perspektive vgl. ausführlich *Mertenskötter/Hübner/Köhler* (2010): 9-21.

<sup>267</sup> Vgl. *Eberlein/Pachal/Pfeiffer* (2015): 16; *Paetzmann* (2008): 19. Die Regelungen zur Corporate Governance sollen Agencyproblemen vorbeugen, die durch die Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht entstehen können. Vgl. *Welge/Eulerich* (2014): 2; *Paetzmann* (2012): 9-14. Zwar sind kapitalmarktferne deutsche Unternehmen bislang nicht von den rechtlichen Normen betroffen. *Paetzmann* (2012) argumentiert jedoch, dass die Risiken des Marktumfeldes eines jeden Unternehmens eine herausragende Bedeutung im Rahmen von Krisenursachenanalysen besitzen, weshalb das Überwachungssystem auch bei kapitalmarktfernen Unternehmen in das Zentrum ihres Interesses rückt. Vgl. *Paetzmann* (2012): XXVII.

<sup>268</sup> Vgl. *Paetzmann* (2008): 19. Daraus folgt, dass sich die gesetzlichen Regelungen insbesondere an Kapitalgesellschaften bzw. an börsennotierte Unternehmen richten. Vgl. *Wagenhofer* (2009): 9; *Paetzmann* (2008): 19.

<sup>269</sup> Vgl. *Mertenskötter/Hübner/Köhler* (2010): 12.

<sup>270</sup> Vgl. *Ottel/Losbichler* (2015): 5; *Paetzmann* (2012): 7; *Weber et al.* (2012): 55; *Weber* (2008a): 19; *Sprinkle* (2003): 288. *Schäfers* (2011) weist darauf hin, dass die Funktion der Rationalitätssicherung von Führungsentscheidungen im Rahmen der Corporate Governance an Bedeutung gewinnt. Vgl. *Schäfers* (2011): 121. Ein weiterer wichtiger Aspekt im Rahmen der Informationsversorgung ist die Chancen- und Risikoberichterstattung durch den Controllingbereich, die auch eine Frühwarnfunktion hat. Vgl. *Schäfers* (2011): 123-126. Für die dezidierten Aufgaben von Controllern im Rahmen der Corporate Governance vgl. *Eberlein/Pachal/Pfeiffer* (2015): 16-18; *Schäfers* (2011): 147-153.

<sup>271</sup> Vgl. *Eberlein/Pachal/Pfeiffer* (2015): 21 f.; *Lambert/Pezet* (2011): 10; *Baier* (2009): 33. Zum Beitrag des Controllingbereichs zur internen und externen Transparenz vgl. *Schäfers* (2011): 121-132.

<sup>272</sup> Die Business Judgment Rule ist ein Maßstab für die Ausübung unternehmerischen Entscheidungsermessens. Vgl. *AKEIÜ* (2006): 2189. Sie ist seit dem 22.09.2005 im deutschen Aktiengesetz verankert und legt fest, dass eine Pflichtverletzung gemäß § 93 Abs. 1 Satz 1 AktG *nicht* vorliegt, wenn der Vorstand auf Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Gesellschaft gehandelt hat. Vgl. § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG; *AKEIÜ* (2006): 2189. D. h., dass ein Vorstandsmitglied nicht allein deshalb angeklagt werden kann, wenn eine Entscheidung eine negative Folge herbeiführt. Vgl. *Wagenhofer* (2009): 19.

<sup>273</sup> Vgl. *Paetzmann* (2012): 7; *Wagenhofer* (2009): 19; *Freidank/Paetzmann* (2004): 14 f. Bereits *Sathe* (1983) vermerkt dazu: „Managers are liable not only for known actions and decisions, but also for those they should have known about.“ *Sathe* (1983): 35.

ante die Güte der Vorstandsentscheidungen verbessern als auch ex post eine Exkulpationsmöglichkeit bieten.<sup>274</sup> Überdies könnte der Vorstand ohne die Unterstützung aus dem Controllingbereich seinen eigenen Berichtspflichten kaum nachkommen.<sup>275</sup>

Weiterhin leisten Controller durch die reaktive Prüfung der eingesetzten Steuerungsmaßnahmen oder das aktive Einwirken im Rahmen ihrer Counterpartfunktion einen Beitrag zur Begrenzung eines potentiell opportunistischen Handelns seitens des Vorstands oder dezentraler Managementebenen.<sup>276</sup> Manager untergeordneter oder dezentraler Ebenen können bspw. von den Gesamtunternehmenszielen abweichende Zielsetzungen verfolgen und zu ihrem eigenen Vorteil opportunistisch agieren. Diese Zielinkongruenz kann daher zu einem Prinzipal-Agenten-Problem<sup>277</sup> führen, das in Abwesenheit strukturierter Anreize mit einem Effizienz- und Wertverlust einhergeht.<sup>278</sup> *Weber/Schäffer* (2016) geben daher an, dass dezentrale Controller dazu angeleitet sind, das Wohl der Gesamtunternehmung zu berücksichtigen und die Pflicht haben, beobachtetes Fehlverhalten ihrer Manager an das Zentralcontrolling zu berichten.<sup>279</sup> Auch auf diesem Wege wirken sie einer möglichen Innenhaftung des Vorstands entgegen.<sup>280</sup>

Die Bereitstellung von Informationen könnte sich zukünftig auch auf Compliance-relevante Informationen ausdehnen.<sup>281</sup> Ergänzend zur Funktion als kritischer Counterpart bezeichnet auch *Faust* (2014) Controller als prädestiniert für die Wahrung von Ethik<sup>282</sup> und Compliance<sup>283</sup> im Unternehmen. Dabei kommt ihnen die Aufgabe zu, Sachverhalte richtig zu deuten, kritisch-konstruktive Reflexionen zu fördern und daraus folgende Handlungsoptionen aufzuzeigen.<sup>284</sup>

---

<sup>274</sup> Vgl. *Freidank/Paetzmann* (2004): 15.

<sup>275</sup> Vgl. *Kajüter* (2008): 253.

<sup>276</sup> Vgl. *Paetzmann* (2012): 7; *Freidank/Paetzmann* (2004): 8 f.

<sup>277</sup> Die Prinzipal-Agenten-Theorie erklärt das Verhalten von Individuen in Hierarchien bei Vorliegen von Interessenkonflikten und Informationsasymmetrie. Vgl. *Baiman* (1990); *Jensen/Meckling* (1976); *Ross* (1973).

<sup>278</sup> Vgl. *Sprinkle* (2003): 290.

<sup>279</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 43.

<sup>280</sup> Vgl. *Wagenhofer* (2009): 19; *Freidank/Paetzmann* (2004): 8 f., 19.

<sup>281</sup> Davon gehen 26 % der von *Weber et al.* (2012) befragten Studienteilnehmer aus, die sich aus Controllingleitern, CEOs, Führungskräften aus dem Finanzbereich und Controllern zusammensetzen. Vgl. *Weber et al.* (2012): 13, 55.

<sup>282</sup> Die „Ethik“ beschäftigt sich mit der Evaluation von akzeptierten und nicht-akzeptierten menschlichen Verhaltensweisen im Rahmen der Verfolgung von Zielen. Vgl. *Reber/Allen/Reber* (2009): 272. Im betriebswirtschaftlichen Kontext befasst sich die Ethik mit einer sog. „guten Unternehmenspraxis“, d. h. der moralischen Verantwortung von Unternehmen und anderen Organisationen. Vgl. *Faust* (2014): 9.

<sup>283</sup> „Compliance“ meint die zuverlässige Befolgung von Richtlinien, Gesetzen und freiwilligen Verhaltensregeln durch Organisationen und ihre Mitarbeiter. Vgl. *Büll/Kotsougianis/Voss* (2015): 15 f.; *Faust* (2014): 9; *Paetzmann* (2012): 234; *Sarens/Christopher* (2010): 291; *Bender* (2008): 23; *Paetzmann* (2008): 32.

<sup>284</sup> Vgl. *Faust* (2014): 10; *Weber et al.* (2012): 55.



Weber et al. (2012) konstatieren gleichwohl, dass die Meinungen hinsichtlich einer Involvierung und einer tatsächlichen Verantwortung für Kontrollprozesse divergieren.<sup>285</sup>

Wie die bisherigen Ausführungen darlegen, hat die Controllertätigkeit einen großen Anteil an den Urteils- und Entscheidungsprozessen des Managements.<sup>286</sup> Oftmals beschäftigt sich die Literatur demzufolge mit den Auswirkungen von Informationen und Methoden auf Managemententscheidungen.<sup>287</sup> Bonner (2008) betont, dass die Urteilsfindung im Accounting nicht auf Manager beschränkt ist, sondern viele weitere Berufsgruppen einschließt.<sup>288</sup> Als Produzenten und Lieferanten von Informationen treffen Controller in ihrer Zusammenarbeit mit dem Management wichtige Urteile, z. B. hinsichtlich der zu verwendenden Methoden, der Untersuchung von Abweichungen oder der Informationen, die sie für ihre Manager zusammenstellen und aufbereiten.<sup>289</sup> Unter Rückgriff auf die Terminologie der Konzeption von Weber und Schäffer treffen sie ebenfalls Urteile darüber, in welchen Situationen sie ihre Manager lediglich entlasten, ergänzen oder im Zweifel sogar begrenzen müssen.<sup>290</sup> Die Urteile von Controllern tragen somit maßgeblich zur Güte von Managementurteilen und -entscheidungen bei und wirken sich demnach indirekt auf den Unternehmenserfolg aus.<sup>291</sup>

### 2.3.2 Potentielle Spannungsfelder im Rahmen der Controllertätigkeit

Das vorangegangene Kapitel verdeutlicht den hohen Stellenwert von Controllern in Unternehmen. In Zusammenarbeit mit dem Management streben sie die Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele an, wobei sich ihre Urteile unmittelbar auf die des Managements auswirken

---

<sup>285</sup> Dabei sehen die Studienteilnehmer die Involvierung von Controllern im Vordergrund, welche jedoch nicht mit einer Übernahme von Verantwortung innerhalb der Compliance-Kontrolle einhergehen müsse. Vgl. Weber et al. (2012): 56.

<sup>286</sup> Vgl. Butler/Ghosh (2015): 33; Nielsen/Mitchell/Nørreklit (2015): 77 f.; Breuer/Lesconi Frumușanu/Andra (2013): 356 f.; Sprinkle (2003): 288; Chenhall/Langfield-Smith (1998): 11 f.; Sathe (1983): 32. Dies ist ein Grund dafür, dass viele Manager den Controller zukünftig in der Rolle des Business Partners sehen. Vgl. Pierce/O'Dea (2003): 278 f. und Kapitel 2.2.2.1.

<sup>287</sup> Vgl. z. B. Butler/Ghosh (2015); Nielsen/Mitchell/Nørreklit (2015); Bazerman/Moore (2013); Wall/Greiling (2011). Einen Überblick über die Forschung im Bereich Management Accounting von 1970 bis 2009 geben Trotman/Tan/Ang (2011): 324-338.

<sup>288</sup> Sie nennt bspw. Produzenten und Nutzer von Accounting-Informationen sowie Wirtschaftsprüfer und Regulatoren. Vgl. Bonner (2008): 4.

<sup>289</sup> Vgl. Trotman/Tan/Ang (2011): 279, 325; Bonner (2008): 4 f.

<sup>290</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2016): 42-46.

<sup>291</sup> Vgl. Weber (2013a): 64 f.; Berens/Wöhrmann (2011): 599; Goretzki/Weber/Zubler (2010): 60; Weber/Schäffer/Bauer (2000): 36. Sprinkle (2003) fasst diesen Aspekt wie folgt allgemein zusammen: „In sum, organizations are a collection of individuals and, as such, organizational welfare is inextricably linked to the judgments, decisions, and actions of its members.“ Sprinkle (2003): 289.

können.<sup>292</sup> Als Counterpart zu intuitiven Managern sind sie der Inbegriff für Zahlenfokussierung, Analytik, Reflexion und Nüchternheit.<sup>293</sup> In diesem Zusammenhang werden an Controller diverse Anforderungen gestellt, um ihrer Aufgabe als rationalitätssichernder Berater bzw. Business Partner gerecht zu werden.<sup>294</sup> In dieser Rolle sollen Controller insbesondere an den Rationalitätsdefiziten des Managements ansetzen und diesen entgegenwirken.<sup>295</sup> Dazu wird erwartet, dass sie die Akzeptanz ihrer eigenen Meinung vom Management erlangen und im Zweifel für diese einstehen.<sup>296</sup> Ihre Standfestigkeit ist dabei ein wesentlicher Bestandteil in ihrer Beziehung zum Manager.<sup>297</sup> Doch Kommunikationsfähigkeiten, Fach- und Methodenkenntnisse reichen in Verbindung mit einer gewissen Standfestigkeit der Controller zur Wahrung ihrer Glaubwürdigkeit gegenüber dem Management nicht aus.<sup>298</sup> Vielmehr sind Unabhängigkeit und Neutralität an dieser Stelle entscheidend.<sup>299</sup>

Als unabhängig wird ein Individuum deklariert, das in seiner Tätigkeit keiner externen Einflussnahme unterliegt.<sup>300</sup> Betrachtet man die Einbindung von Controllern in das Unternehmensgeschehen und ihre hierarchische Positionierung gegenüber dem Management ist fraglich, ob sie tatsächlich als unabhängig bezeichnet werden können.<sup>301</sup> Durch ihre operative Mitverantwortung und Einbindung in die Unternehmenssteuerung lassen sich weder eindeutig eine Prozessunabhängigkeit noch eine organisatorische Unabhängigkeit feststellen.<sup>302</sup> Dennoch wird der Begriff der Unabhängigkeit in der Controllingliteratur oft verwendet.<sup>303</sup> Einer der von *Weber* (2008c) interviewten Controllingleiter sieht seine Unabhängigkeit in seiner Verantwortlichkeit gegenüber dem Konzern begründet.<sup>304</sup> Seine Auffassung deckt sich mit dem bereits zitierten Leitbild der IGC, nach der der Controller als ökonomisches Gewissen der Organisation als

---

<sup>292</sup> Vgl. *Wolf et al.* (2015): 25; *Gänßlen et al.* (2013): 59; *Lambert/Sponem* (2012): 580 f.; *Schäffer/Goretzki/Meyer* (2012): 315; *Weißberger/Wolf/Neumann-Giesen* (2012): 330; *Weber/Schäffer/Bauer* (2000): 36.

<sup>293</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 41; *Weber et al.* (2012): 79.

<sup>294</sup> Vgl. z. B. *Gänßlen et al.* (2013): 60 f.; *Drewniok* (2012): 29; *Weber* (2008c): 109-128. Das Spannungsfeld bzgl. der Rollengestaltung der Controller wird als „Role Taking vs. Role Making“ bezeichnet und behandelt die Frage, ob einzelne Controller bzw. der gesamte Controllingbereich das Recht besitzen, ihre Aufgaben selbst zu gestalten. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 441-444 und insbesondere *Knollmann/Hirsch/Weber* (2008).

<sup>295</sup> Vgl. *Schierenbeck/Wöhle* (2016): 178. Dafür wird eine Auseinandersetzung mit verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen vorausgesetzt. Vgl. *Muhr* (2015): 42-44; *Weber et al.* (2012): 79 f.

<sup>296</sup> Vgl. *Goretzki/Messner* (2014): 13.

<sup>297</sup> Vgl. *Weber* (2008c): 110 f.; *Sokol* (2007): 350.

<sup>298</sup> Vgl. *Weber* (2008c): 114.

<sup>299</sup> Vgl. *Weber* (2008c): 114. Der Unterschied zwischen den beiden Begriffen wurde bereits in Kapitel 2.2.2.2 erläutert.

<sup>300</sup> Vgl. *Marten/Quick/Ruhnke* (2015): 173; *Buhck* (1997): 171.

<sup>301</sup> Vgl. *Schierenbeck/Wöhle* (2016): 178.

<sup>302</sup> Vgl. *Simons/Voeller* (2009): 183; *Füss* (2005): 61; *Lück* (2000): 34. Zur Abgrenzung der Prozessunabhängigkeit von der organisatorischen Unabhängigkeit bei der Internen Revision vgl. *Mertenskötter/Hübner/Köhler* (2010): 27.

<sup>303</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 17, 42; *Wolf et al.* (2015): 25; *Paefgen* (2008a): 30.

<sup>304</sup> Vgl. *Weber* (2008c): 114.



Ganzes verpflichtet ist.<sup>305</sup> Diese Verpflichtung zielt jedoch vorrangig auf die notwendige Neutralität der Controller ab, d. h. auf ihre Unvoreingenommenheit und ihre Fähigkeit, sich bei der Beurteilung von Sachverhalten nicht von der Meinung anderer beeinflussen zu lassen.<sup>306</sup> Ein weiterer der befragten Controllingleiter beruft sich auf seine organisatorische Unabhängigkeit durch die direkte Anbindung seiner Abteilung an den Vorstand.<sup>307</sup> Problematisch verbleibt in diesem Beispiel die Abhängigkeit gegenüber dem CFO oder auch die Abhängigkeit dezentraler Controller vom dezentralen Management, dem sie gemäß dem in der Praxis vorherrschenden Dotted-Line-Prinzip oftmals disziplinarisch unterstellt sind.<sup>308</sup> Diese Controller sehen sich in der Konfliktsituation, zum einen den Interessen ihres eigenen Unternehmensbereichs dienen zu wollen und zum anderen die Ziele des Gesamtunternehmens berücksichtigen zu müssen.<sup>309</sup>

Trotz der unklaren begrifflichen Trennungen hat sich der Ausdruck des Spannungsfeldes zwischen Unabhängigkeit und Einbindung etabliert, der maßgeblich durch die Forschung von *Sathe* Eingang in die Literatur gefunden hat.<sup>310</sup> *Sathe* (1982) erkennt bereits zu dieser Zeit das Potential von Controllern, durch eine Partnerschaft mit dem Management zu einer guten Urteils- und Entscheidungsqualität beizutragen.<sup>311</sup> In seiner Untersuchung befragt er Controller und Manager aus 24 Unternehmen über die Einbindung der Controller in Managemententscheidungen und die zugrundeliegenden organisationalen Einflussfaktoren.<sup>312</sup> Er kommt auf Basis seiner Interviews zu dem Schluss, dass die Einbindung von Controllern die allgemeine Performance des Unternehmens steigert.<sup>313</sup> Unter der Bezeichnung „Involvement vs. Independence“ stellt er gleichwohl heraus, dass die enge Beziehung zum Management die Unabhängigkeit und daran anknüpfend die Neutralität der Controller in ihrer Aufgabenausführung beeinträchtigen kann.<sup>314</sup> Seiner Ansicht nach bedarf es sog. starker Controller, die die Fähigkeiten besitzen, dieses Spannungsfeld zu überwinden.<sup>315</sup> Sie sollen den Spagat zwischen aktiver Mitwirkung im Führungsprozess einerseits und der begrenzenden Funktion als Hüter der Unternehmensinteressen bzw. kritischer Counterpart andererseits vollziehen können.<sup>316</sup> Dass dies nicht trivial ist,

---

<sup>305</sup> Vgl. *IGC* (2013).

<sup>306</sup> Vgl. *Mertenskötter/Hübner/Köhler* (2010): 27 f.; *Weber/Preis/Boettger* (2010): 36 f.

<sup>307</sup> Vgl. *Weber* (2008c): 116.

<sup>308</sup> Vgl. *Schäffer/Weber* (2015): 170.

<sup>309</sup> Vgl. *Lambert/Sponem* (2012): 580; *Sokol* (2007): 346 f.; *Weber* (2006): 213.

<sup>310</sup> Vgl. *Goretzki* (2016): 85; *Schierenbeck/Wöhle* (2016): 178; *Weber/Schäffer* (2016): 456-458; *Ottel/Losbichler* (2015): 5 f.; *Goretzki/Weber* (2012): 23; *Lambert/Sponem* (2012): 586; *Paefgen* (2008a): 225 f.; *Sathe* (1983): 33-35; *Sathe* (1982): 17-20.

<sup>311</sup> Vgl. *Sathe* (1982): 1.

<sup>312</sup> Vgl. *Sathe* (1982): 28 f.; 56 f.

<sup>313</sup> Dies bestätigen auch *Weber/Schäffer/Bauer* (2000): 36-41.

<sup>314</sup> Vgl. *Wolf et al.* (2015): 25; *Sathe* (1982): 17-20.

<sup>315</sup> Vgl. *Sathe* (1983): 35-37; *Sathe* (1982): 140.

<sup>316</sup> Vgl. *Gänßlen et al.* (2013): 59; *Hoffjan* (2004): 83; *Sathe* (1982): 140. Die Forschung zeigt jedoch, dass diese konträren Anforderungen schwer vereinbar sind. Vgl. *Lambert/Sponem* (2012): 586.

zeigt folgendes Zitat eines Controllingleiters: „Hinter Unabhängigkeit steht man mit seinem Einkommen.“<sup>317</sup> Es veranschaulicht treffend, dass eine vollständige Unabhängigkeit und somit auch Neutralität von Controllern gegenüber dem Management aufgrund ihrer hierarchischen Positionierung schwierig zu realisieren ist.<sup>318</sup> Zu diesem Schluss gelangen auch *Weber/Schäffer* (2016), indem sie konstatieren, dass dieses Spannungsfeld nicht grundsätzlich aufgelöst werden könne.<sup>319</sup>

Des Weiteren wird Controllern neben einem analytischen und kritischen Blick sowohl ein gewisser Grad an Intuition als auch die Fähigkeit abverlangt, sich in den Markt, die Kunden und den Wettbewerb hineinzudenken.<sup>320</sup> *Weber/Schäffer* (1999a) bezeichnen dies auch als Spannungsfeld zwischen Intuition und Reflexion.<sup>321</sup> *Bauer* (2002) stellt dahingehend fest, dass das Verhältnis von Managern und Controllern einerseits die Beziehung zwischen zwei Parteien in der Führung, die sich miteinander kritisch auseinandersetzen müssen, und andererseits eine Kunden-Lieferanten-Beziehung widerspiegelt.<sup>322</sup> Die stärkere Einbindung der Controller in Managementaktivitäten kann ihren kritischen Blick schwächen.<sup>323</sup> Vertrauen und Respekt zwischen Controllern und Managern in einem gemeinsamen Urteils- und Entscheidungsprozess gelten als wichtige Variablen, mit deren Hilfe es u. a. möglich sein kann, den Verlust der Neutralität der Controller oder die Unterdrückung der Kreativität des Managements erfolgreich zu überwinden.<sup>324</sup> Durch den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses werden Controller zudem eher in der Lage sein, die eigene Rolle, die sie im Unternehmen einnehmen möchten, proaktiv mitgestalten zu können.<sup>325</sup> Allerdings kann es aufgrund der beschriebenen Zielkonflikte schwierig sein, ein solches Vertrauensverhältnis aufzubauen.<sup>326</sup> Neben einem Widerspruch zwischen der Hilfestellung und Kontrolle durch den Controller befindet sich dieser oftmals in einem Spannungsfeld divergierender Managerinteressen.<sup>327</sup>

---

<sup>317</sup> *Weber* (2008c): 116.

<sup>318</sup> Vgl. *Ottel/Losbichler* (2015): 6; *Weber/Preis/Boettger* (2010): 36 f. Die Notwendigkeit einer kritischen Distanz von Controllern zu Managern ist auch der obersten Führungsebene eines Unternehmens bewusst. Vgl. *Weber/Preis/Boettger* (2010): 37.

<sup>319</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 458.

<sup>320</sup> Vgl. *Goretzki/Weber* (2012): 23; *Sokol* (2007): 348 f.

<sup>321</sup> Vgl. *Paefgen* (2008a): 30, 40; *Weber/Schäffer* (1999a): 280-285.

<sup>322</sup> Vgl. *Bauer* (2002): 86.

<sup>323</sup> *Schäffer/Weber* (2014) geben dazu an, dass Controller in diesem Zuge Teil des Managementsystems und seiner Denkmuster werden. Vgl. *Schäffer/Weber* (2014): 89.

<sup>324</sup> Vgl. *Nitzl/Hirsch* (2012): 46 f.; *Weber/Schäffer/Bauer* (2000): 25; *Sathe* (1982): 38. Es wäre hingegen ebenfalls möglich, dass Controller diesen Vertrauensvorschuss missbrauchen, um ihre eigenen Ziele zu verfolgen. Vertrauen durch langfristige Beziehungen kann überdies die Neutralität der Controller schwächen. Vgl. *Jol-lineau/Vance/Webb* (2012): 18-20; *Paefgen* (2008b): 86.

<sup>325</sup> Vgl. *Goretzki/Weber/Zubler* (2010): 58.

<sup>326</sup> Vgl. *Lambert/Sponem* (2012): 586; *Hoffjan* (2004): 83.

<sup>327</sup> Vgl. *Schierenbeck/Wöhle* (2016): 178; *Paefgen* (2008a): 156.

Die Aufgaben der Controller und die Verbindung ihrer damit einhergehenden „Teilrollen“ im Unternehmen sind daher hoch komplex.<sup>328</sup> Könnten Controller all die fachlichen und persönlichen Anforderungen erfüllen, die an sie gestellt werden, wären die Spannungsfelder innerhalb ihrer Tätigkeit unkritisch. Wie schon an einigen Stellen kurz angesprochen, kann jedoch nicht nur von Rationalitätsdefiziten aufseiten des Managements ausgegangen werden.<sup>329</sup> Auch Controller können trotz ihrer beruflichen und persönlichen Erfahrungen Willens- und Könnensdefiziten unterliegen.<sup>330</sup> Unterschiedliche oder mehrdeutige Erwartungshaltungen können Stress verursachen und ihre Leistungsfähigkeit herabsenken.<sup>331</sup> *Paefgen* (2008a) untersucht in ihrer Arbeit solche Controllerdefizite, die im Endeffekt eine adäquate Entlastung, Ergänzung oder auch Begrenzung des Managements erschweren bzw. verhindern.<sup>332</sup> Die Nähe der Controller zum Management kann ihr Urteilsvermögen trüben und sich ggf. sogar in einem manipulativen Verhalten zu Gunsten des Managements niederschlagen, um den Arbeitsplatz bzw. die eigene Karriere nicht zu gefährden.<sup>333</sup> Dies kann insbesondere auf dezentrale Controller zutreffen, die disziplinarisch dem entsprechenden dezentralen Management unterstellt und für den Erfolg ihres Bereichs oder ihrer Division mitverantwortlich sind.<sup>334</sup> Doch auch Controller, die direkt an den Vorstand berichten, können solchen Rationalitätsdefiziten erliegen.<sup>335</sup>

Das individuelle Controllerverhalten hängt letztlich von der jeweiligen Situation und insbesondere davon ab, welche Strategien Controller zur Bewältigung von Unsicherheiten und Konflikten entwickeln.<sup>336</sup> *Hopper* (1980) merkt dazu an, dass sich unterschiedliche Karriereorientierungen und Maßstäbe für die eigene Zufriedenheit teilweise in divergierenden Selbstverständnissen niederschlagen.<sup>337</sup> Diese nehmen wiederum einen maßgeblichen Einfluss auf ihre Urteilsfindung und lassen sich nicht ohne Weiteres ablegen.<sup>338</sup> *Sathe* (1983) schlussfolgert daher,

---

<sup>328</sup> Vgl. *Goretzki/Weber/Zubler* (2010): 57.

<sup>329</sup> Vgl. *Ottel/Losbichler* (2015): 6. Zu den Rationalitätsdefiziten des Managements und der diesbezüglichen Rolle der Controller vgl. z. B. *Aschenbrücker/Horváth/Michel* (2012): 50-56.

<sup>330</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 525-528; *Paefgen* (2008a): 2-11.

<sup>331</sup> Vgl. *Goretzki/Weber/Zubler* (2010): 57.

<sup>332</sup> Vgl. *Paefgen* (2008a): 127, 158, 176, 199.

<sup>333</sup> Vgl. *Ottel/Losbichler* (2015): 6; *Wolf et al.* (2015): 25; *Lambert/Sponem* (2012): 583; *Paefgen* (2008a): 150, 178; *Weber* (2008c): 116.

<sup>334</sup> Vgl. *Weber/Preis/Boettger* (2010): 40 f.; *Weber* (2006): 213 f. Dabei erfüllen diese Controller eine wichtige Rationalitätssicherungsfunktion gegenüber der Gesamtunternehmensleitung, die aus der Peripherie keinen direkten Einfluss auf die Entscheidungen des dezentralen Managements nehmen kann. Vgl. *Sathe* (1983): 33.

<sup>335</sup> Vgl. z. B. *Davis/DeZoort/Kopp* (2006): 25-32. Zentralcontroller sind ebenfalls ihren beruflichen Werten verpflichtet sowie evtl. dem Aufsichtsrat, sodass ihre Ergänzungs- und Begrenzungsfunktion auf den Vorstand bzw. CFO entfällt. Vgl. *Sathe* (1982): 148.

<sup>336</sup> Vgl. *Goretzki/Weber/Zubler* (2010): 58; *Paefgen* (2008a): 13, 15, 25, 58 f.; *Bauer* (2002): 85. D. h., Controller fällen ihre Urteile und daraus resultierenden Entscheidungen entsprechend ihren Motiven und den jeweiligen situativen Gegebenheiten.

<sup>337</sup> Vgl. *Hopper* (1980): 409.

<sup>338</sup> Vgl. *Goretzki/Weber/Zubler* (2010): 56 f., 60 f.

dass Unternehmen Karrierepfade etablieren müssen, die sowohl die Unabhängigkeit als auch die Einbindung von Controllern gleichermaßen zum Ausdruck bringen.<sup>339</sup>

Als Resümee des zweiten Kapitels ist festzuhalten, dass Controllerurteile durch ihren unmittelbaren Einfluss auf nachgelagerte Managementurteile maßgeblich für deren Güte sein können.<sup>340</sup> Bisher sind Controllerurteile allerdings nur selten Gegenstand von Untersuchungen.<sup>341</sup> Die vorliegende Arbeit wird diese Forschungslücke aufgreifen und beschäftigt sich daher insbesondere mit den von Controllern zu treffenden Urteilen in einer potentiell stressbehafteten Situation, die sie mit ihren konträren beruflichen Verpflichtungen konfrontiert. Der Urteilsfindung kommt in diesem Kontext eine besondere Bedeutung zu, da Urteile als Vorläufer und Richtungsgeber von Entscheidungen angesehen werden können.<sup>342</sup>

Die der Arbeit zugrundeliegende Controllingkonzeption von *Weber* und *Schäffer* zielt vor allem auf das Selbstverständnis von Controllern und somit ihre grundsätzliche Bereitschaft ab, ihre kritische Counterpartfunktion gegenüber dem Management auszuüben, und zwar unabhängig von einer evtl. Leitungsposition oder einer klar definierten Rolle als Business Partner. Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Studie verfolgt daher den Zweck zu ergründen, wie Controller generell über eine Konfliktsituation mit ihrem Manager urteilen und ob bzw. inwiefern sie seinem Handeln entgegenwirken würden.

Die soeben skizzierten Spannungsfelder können, wie dargestellt, ihre Urteile und somit auch ihre Entscheidungen wesentlich beeinflussen. Zunächst soll daher im Folgenden ein umfassendes theoretisches Verständnis für die Urteilsfindung vermittelt werden, um es im Anschluss auf die Controllertätigkeit zu übertragen. Analog stellt sich der Aufbau im vierten Kapitel dar, in dem zunächst ein allgemeines Verständnis für Karriereverläufe und -orientierungen geschaffen wird, bevor es daran anknüpfend auf den Controllingkontext übertragen wird.

---

<sup>339</sup> Vgl. *Sathe* (1983): 46; *Sathe* (1982): 147 f. Er schlägt u. a. vor, Controllern mit operativer und Führungserfahrung den Weg in eine Position im Top-Management zu ebnen, um einen Anreiz für die Erlangung vielfältiger Erfahrungen zu schaffen. Vgl. *Sathe* (1982): 147 f. Dies würde jedoch wiederum das Abhängigkeitsproblem der Controller verstärken, wie auch andere Forschungen z. B. aus dem Bereich der Internen Revision zeigen. Vgl. z. B. *Eulerich/van Uum* (2014): 136; *Rose/Rose/Norman* (2013): 1017. Die Erforschung der Controllermotivation bzw. -persönlichkeit war nicht Gegenstand von *Sathes* Untersuchung. Vgl. *Sathe* (1982): 51 f.

<sup>340</sup> Vgl. *Wolf et al.* (2015): 25.

<sup>341</sup> Für ein Beispiel für die Untersuchung von Controllerentscheidungen in einer Konfliktsituation vgl. *Davis/DeZoort/Kopp* (2006).

<sup>342</sup> Vgl. *Boylan* (2008): 230; *Solomon/Trotman* (2003): 396.

### 3 Psychologie der Urteilsfindung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit einigen grundlegenden psychologischen Begriffen und Perspektiven, die wertvolle Einblicke in die kognitiven Vorgänge der menschlichen Urteilsfindung liefern.<sup>343</sup> Der Einbezug psychologischer Ansätze soll in diesem Zusammenhang eine bessere Abbildung des Controllerverhaltens ermöglichen. Die Erläuterungen in diesem Kapitel sind überwiegend von allgemeiner Natur und beabsichtigen nicht, allumfassend zu sein.<sup>344</sup> Vielmehr zielen sie darauf ab, eine breite theoretische Grundlage für das Verständnis der Wirkung von Managerdruck auf Controllerurteile zu geben.

Kapitel 3.1 widmet sich den relevanten Begriffsdefinitionen und den grundlegenden Zusammenhängen zwischen Urteilen und Entscheidungen. Kapitel 3.2 beleuchtet im Anschluss die in den Wirtschaftswissenschaften prominente Annahme der Rationalität aus ökonomischer Perspektive und leitet den Übergang zum Erklärungsbeitrag der kognitiven Psychologie ein (Kapitel 3.3). Um den Grundstein für die Analyse von Controllerurteilen zu legen, stehen in diesem Kapitel die kognitiven Prozesse im Rahmen der Informationsverarbeitung und ihre Bedeutung für das menschliche Verhalten im Vordergrund. Kapitel 3.4 geht anschließend auf den wesentlichen Antriebsfaktor für ein Verhalten<sup>345</sup>, d. h. auf die Motivation und ihre möglichen Ausprägungen in Bezug auf ein Urteilsproblem, ein. Kapitel 3.5 schließt mit einer Diskussion der Anwendungsmöglichkeiten der dargelegten Theorien auf die Urteilsfindung von Controllern und stellt die zu untersuchenden Wirkungszusammenhänge in Hypothesenform dar.

---

<sup>343</sup> Der Beitrag psychologischer Theorien und Erkenntnisse zur Erklärung wirtschaftswissenschaftlicher Phänomene gewinnt in der heutigen Zeit immer mehr an Bedeutung. So ging bspw. der Alfred-Nobel-Gedächtnispreis für Wirtschaftswissenschaften im Jahr 2017 an *Richard H. Thaler* für seine Erforschung von psychologischen Faktoren, die hinter wirtschaftlichen Entscheidungen stehen. Vgl. *Zeit Online* (2017).

<sup>344</sup> Wie bereits *Kaufman* (1999) anführt, ist die relevante Literatur in den Bereichen der Psychologie, Soziologie und Wirtschaftswissenschaften immens. Vgl. *Kaufman* (1999): 363. Daher ist es in dieser Arbeit nicht möglich, einen vollständigen Überblick über die psychologische Fundierung der Urteilsfindung zu geben. Diese wird in den Folgekapiteln daher vorwiegend im Hinblick auf die in der vorliegenden Arbeit untersuchten Fragestellungen analysiert.

<sup>345</sup> Der Begriff „Verhalten“ wird in der Psychologie uneinheitlich verwendet. Für Behavioristen wie *John B. Watson* und *Burrhus F. Skinner* besteht ein Verhalten zunächst vor allem aus solchen menschlichen Reaktionen, die direkt beobachtbar sind. Ein Verhalten ist demnach eine Veränderung, die auf einen bestimmten Reiz folgt. Vgl. *Skinner* (1938): 6; *Watson* (1913): 166 f., 176 f. *Watson* beschreibt jedoch bereits die Vorstellungskraft, die Urteilsfindung und das logische Denken als komplexe Formen des Verhaltens, die er jedoch nicht näher ergründet. Vgl. *Watson* (1913): 173-176. Nur wenige Psychologen befürworten heutzutage noch eine Fokussierung auf offensichtliche Verhaltensweisen. Es hat sich daher ein breiter ausgelegtes Verständnis von Verhalten etabliert, das die sog. Neo-Behavioristen einführten. Solange sie bzw. ihr Einfluss messbar sind, werden auch „the inference of internal states, intervening variables, hypothetical constructs, mediational processes and the like“ zu den Verhaltensweisen gezählt. *Reber/Allen/Reber* (2009): 90. Auch kognitive Prozesse, die in einer Urteilsfindung münden, werden mittlerweile als Verhaltensweisen anerkannt. Ein Verhalten wird letztlich nicht mehr durch seine Außenwirkung, sondern durch seine mentale Repräsentativität, d. h. die Aktivität des Geistes, definiert. Vgl. *Reber/Allen/Reber* (2009): 90. Gemäß dieser Sichtweise liegt kein Widerspruch vor, wenn im Rahmen der vorliegenden Arbeit von der Urteilsfindung eines Individuums als sein Verhalten gesprochen wird.



### 3.1 Grundlagen der Urteilsfindung

Die Erforschung der Urteilsfindung kann als Teilgebiet der sog. Behavioral Accounting Research angesehen werden.<sup>346</sup> Diese umfasst vorrangig die Untersuchung der individuellen Verhaltensweisen und zugrundeliegenden Motive und Gefühle von Individuen im Rahmen von Fragestellungen aus dem Bereich Accounting.<sup>347</sup> Die nachfolgenden Überlegungen stützen sich vorwiegend auf das meta-analytische Werk von *Sarah Bonner*, um einige der zentralen Merkmale und Begriffe der Urteilsfindung als Ausgangspunkt für die Erforschung des Zusammenspiels von Motivation und Karriereorientierung für die Generierung von Urteilen zu beleuchten.<sup>348</sup>

Der Begriff des „Urteils“ bezieht sich auf die Formulierung einer Idee, Meinung oder Schätzung über ein Ziel, Ereignis, einen Zustand oder ein anderes ähnliches Phänomen.<sup>349</sup> Die Urteilsfindung involviert demnach mentale Prozesse zur Beurteilung von Fakten und Umständen.<sup>350</sup> Im Bereich des Controllings geht es vor allem um die Beurteilung der Möglichkeit zukünftig eintretender Ereignisse oder die Beurteilung von bestehenden, aber nicht vollständig bekannten Zuständen bzw. Ereignissen. Diese sind üblicherweise entweder in Form von Wahrscheinlichkeiten oder quantitativen Outputs zu definieren.<sup>351</sup> Wie in anderen Bereichen auch, sind Urteile demnach oftmals unter Unsicherheit zu treffen.<sup>352</sup> Eng damit verbunden ist der Begriff „Entscheidung“, der mit der mentalen Beschäftigung mit den Konsequenzen einer Beurteilung einhergeht und schließlich die Auswahl aus einer Reihe von Handlungsalternativen diesbezüglich festlegt.<sup>353</sup> Obwohl die in Rede stehenden Termini aufgrund ihrer Interaktion in

---

<sup>346</sup> Das Forschungsfeld Behavioral Accounting wurde zunächst von *Bruns/DeCoster* (1969) näher untersucht. Sie verstehen darunter „thinking concerned with behavioral elements and the integration of knowledge from the behavioral sciences into accounting.“ *Bruns/DeCoster* (1969): V. Schwerpunkt der Forschung ist demnach die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den Vorgängen im Accounting und deren Verhaltenswirkungen: „Behavioral accounting considers the impact of the processes of measuring and reporting on people and organizations.“ *Bruns/DeCoster* (1969): 3. Unter dem englischsprachigen Begriff „Accounting“ werden die Funktionen des externen und internen Rechnungswesens, Controllings und der Wirtschaftsprüfung subsumiert. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 28; *Bonner* (2008): 4 f.; *Hoffjan* (2004): 65.

<sup>347</sup> Auch der Einfluss von institutionellen Systemen aus den genannten Bereichen auf das Verhalten von Mensch und Organisation ist Teil der Behavioral Accounting Research. Vgl. z. B. *Birnberg* (2011); *Gibbins/Swieringa* (1995); *Birnberg/Shields* (1989). Infolgedessen umfasst diese Forschungsrichtung eine Vielzahl von Themen, die über die Urteilsfindung hinausgehen, einschließlich der Arbeitszufriedenheit, der Managementkontrolle und des ethischen Verhaltens bestimmter Berufsgruppen. Vgl. z. B. *Birnberg* (2011); *Trotman/Tan/Ang* (2011); *Gibbins/Swieringa* (1995).

<sup>348</sup> Die Diskussion ist auf allgemeinere Merkmale der Urteilsfindung beschränkt. Für eine neurologische Übersicht über involvierte Gehirnareale vgl. *Sternberg/Sternberg* (2016): 457 f.; *Eysenck/Keane* (2015): 611-615.

<sup>349</sup> Vgl. *Reber/Allen/Reber* (2009): 407; *Bonner* (2008): 2; *Boylan* (2008): 230; *Bonner* (1999): 385.

<sup>350</sup> Vgl. *Boylan* (2008): 230; *Gibbins* (1984): 106. Auf kognitive Prozesse wird im Verlauf des Kapitels genauer eingegangen.

<sup>351</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 2; *Bonner* (1999): 385.

<sup>352</sup> Vgl. *Hastie/Dawes* (2010): 319-335; *Bonner* (2008): 2.

<sup>353</sup> Vgl. *Galotti* (2014): 278; *Bonner* (2008): 2; *Boylan* (2008): 230; *Solomon/Trotman* (2003): 396; *Bonner* (1999): 385.



der Literatur nicht immer trennscharf behandelt werden,<sup>354</sup> bezeichnen beide zwei etwas unterschiedliche kognitive Vorgänge.<sup>355</sup> Laut *Bonner* (1999) stellt sich die Beziehung zwischen Urteilen und Entscheidungen folgendermaßen dar: „judgments reflect one’s belief, and decisions may reflect both belief and preferences.“<sup>356</sup> Aus dieser Unterscheidung lässt sich ableiten, dass die Urteile den Entscheidungen vorgelagert sind.<sup>357</sup> Entscheidungen beinhalten demnach stets die Wahl zwischen verschiedenen Alternativen unter Einbezug von Präferenzen<sup>358</sup> für Faktoren wie bspw. Risiko und Geld, über die im Vorfeld Urteile gebildet wurden.<sup>359</sup>

Verschiedene Aspekte der Urteilsfindung lassen sich empirisch untersuchen. *Bonner* (2008) unterteilt diese in zwei Kategorien. Zum einen können individuelle Differenzen zwischen getroffenen Urteilen beleuchtet werden, bspw., wenn zwei oder mehreren Controllern gleiche Informationen zu einem Investitionsprojekt vorliegen und dessen Vorteilhaftigkeit individuell unterschiedlich bewertet wird. In diesem Zusammenhang kann ebenso von Interesse sein, inwiefern sich der Einbezug einer zeitlichen Dimension auf solche Beurteilungen auswirkt, bspw., wenn ein und derselbe Controller zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten unter Rückgriff auf die jeweils gleichen Informationen unterschiedliche Urteile fällt. Zum anderen steht die Qualität der Urteilsfindung im Fokus von Untersuchungen. Diese ist entscheidend, wenn geprüft werden soll, inwieweit Controller die Vorteilhaftigkeit eines Projekts vor dem Hintergrund einer bestimmten Beurteilungsgröße bzw. eines Richtmaßes angeben sollen. Auch in diesen Fällen können Diskrepanzen in der Qualität entweder zwischen mehreren Individuen oder bei einem Individuum innerhalb einer Zeitspanne analysiert werden. Die Betrachtung der Qualität soll zusätzlich Aufschluss über die Umstände einer Urteilsfindung geben und nicht nur darstellen, ob grundsätzlich Unterschiede zwischen Individuen bestehen.<sup>360</sup>

Die Urteilsqualität zu definieren, gestaltet sich schwierig.<sup>361</sup> Die Konsistenz von Urteilen kann z. B. als Qualitätsmaß verwendet werden, indem überprüft wird, inwiefern diese mit einem

---

<sup>354</sup> Vgl. z. B. *Wedemeyer* (2010): 320 f.; *Baron* (2007): 19.

<sup>355</sup> Vgl. *Trotman/Tan/Ang* (2011): 279; *Boylan* (2008): 230; *Gibbins* (1984): 106.

<sup>356</sup> *Bonner* (1999): 385. Als „belief“ bzw. Überzeugung ist hier „an acceptance that something exists or is true, especially one without proof“ zu verstehen. *Stevenson* (2010): 151.

<sup>357</sup> Vgl. *Trotman/Tan/Ang* (2011): 279; *Boylan* (2008): 230; *Solomon/Trotman* (2003): 396. Gleichwohl ist eine exakte Trennung beider Vorgänge oftmals schwierig.

<sup>358</sup> Grundsätzlich meint eine „Präferenz“ eine Vorliebe für etwas. In der Psychologie wird der Terminus oft mit Bezug auf die Bevorzugung einer Alternative gegenüber einer anderen verwendet, d. h. das Kriterium der Wahl ist ein Indikator für das Vorliegen einer Präferenz. Vgl. *Reber/Allen/Reber* (2009): 607.

<sup>359</sup> Vgl. *Reber/Allen/Reber* (2009): 192 f.; *Bonner* (1999): 385. Die Urteilsfindung ist ein kontinuierlicher Prozess aus der Informationsverarbeitung und -beurteilung (einschließlich des Feedbacks von früheren Handlungen), der Wahl zu handeln oder nicht zu handeln, weitere Informationen zu erhalten und zu beurteilen, zu handeln oder nicht zu handeln usw. Vgl. *Galotti* (2014): 293; *McKenna* (2006): 233; *Gibbins* (1984): 110; *Beach/Mitchell* (1978): 440.

<sup>360</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 2 f.

<sup>361</sup> *Bonner* (2008) gibt einen sehr ausführlichen Überblick über die potentiellen Schwierigkeiten bei der Messung von Qualität und über mögliche Ansätze, um sie zu erfassen. Sie konstatiert, dass die Definition von Qualität

Kriterium oder einer Norm übereinstimmen.<sup>362</sup> Auch hier ist die Messung von individuellen Unterschieden von Bedeutung, jedoch ist nicht immer ein normatives Qualitätsmaß vorhanden. Zudem zeichnen sich in Urteilen auch individuell unterschiedliche Überzeugungen und Präferenzen ab.<sup>363</sup> In solchen Fällen liegt die Schwierigkeit darin festzulegen, welches Individuum als Referenz für ein „richtiges“ Urteil herangezogen wird.<sup>364</sup> Die Beurteilung der Urteilsqualität von Controllern ist von den Überzeugungen, Präferenzen und Zielen mehrerer Parteien abhängig. Dabei sind sowohl ihre eigenen Ziele und zugrundeliegenden Überzeugungen ausschlaggebend als auch die von Vorgesetzten und Kollegen sowie internen Klienten i. S. v. Managern, die Berichte anfragen.<sup>365</sup> Die Ziele der verschiedenen Parteien müssen nicht übereinstimmen, sodass Controller bei der Lösung eines Urteilsproblems Kompromisse finden müssen.<sup>366</sup> So können Vorgesetzte aus dem Controllingbereich andere Ansprüche an die Erfüllung einer Aufgabe stellen als Manager. Controllern obliegt in solchen Fällen die Ausrichtung an einer Qualitätsdimension, die einer anderen Dimension evtl. zum Nachteil gereicht. Dabei ist zu beachten, dass die wahrgenommene Qualität ihrer Urteile als Maßstab für die Beurteilung ihrer Leistung herangezogen wird und sich auf ihre Karriereentwicklung auswirken kann.<sup>367</sup>

Die nachfolgenden Unterkapitel dienen der Einführung in die Grundlagen der kognitiven Psychologie und ihrer Bedeutung für die Erschließung der Urteilsfindungsprozesse. Bereits an dieser Stelle soll jedoch deutlich gemacht werden, dass der Fokus dieser Arbeit stärker auf der Urteils- als auf der nachgelagerten Entscheidungsfindung von Controllern liegt.<sup>368</sup> Die Entscheidung stellt das Endergebnis des gesamten Prozesses dar, wobei die entsprechenden Urteile

---

ein komplexes Problem darstelle, da sie sich aus vielen Bestandteilen zusammensetze. So könne es je nach Forschungsfrage verschiedene Definitionsansätze geben. Die Forscher müssen in diesen Fällen entscheiden, welche Qualitätsdimensionen jeweils von Bedeutung sind und sich daran ausrichten. Für ihre umfassenden Ausführungen vgl. *Bonner* (2008): 23-51.

<sup>362</sup> Vgl. *Kleinmuntz* (1990): 109.

<sup>363</sup> Die Qualität von Urteilen kann somit kein eindimensionales Konstrukt sein. Nach *Bonner* (2008) können Variationen in der Qualität durch Persönlichkeits-, Aufgaben- und Umweltcharakteristika hervorgerufen werden. Vgl. *Bonner* (2008): 55.

<sup>364</sup> Die Variation in den Antworten selbst wird teilweise zur Definition der Qualität von Urteilen genutzt. Wenn die Qualität sich jedoch durch Variationen bemisst, können Abstufungen innerhalb der Qualität nicht mehr ermittelt werden. Vgl. *Bonner* (2008): 3.

<sup>365</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 25. Während die Angemessenheit solcher Präferenzen nicht beurteilt werden kann, ist es jedoch möglich, die wahrgenommenen Wechselwirkungen zwischen den daraus resultierenden Handlungen und den erwarteten Ergebnissen zu bewerten. Vgl. *Joyce/Libby* (1981): 549.

<sup>366</sup> Welche Schwierigkeiten sich für Controller ergeben können, wurde in Kapitel 2.3.2 erörtert.

<sup>367</sup> Vgl. *Mala/Chand* (2015): 3; *Bonner* (1999): 387. Daher findet in dieser Arbeit neben der Urteilsfindung von Controllern ebenfalls die Berücksichtigung ihrer Karriereorientierungen statt.

<sup>368</sup> Dies steht im Einklang mit Forschungsarbeiten auf dem Gebiet der Wirtschaftsprüfung, vgl. z. B. *Koch/Salterio* (2017); *Ratzinger-Sakel/Theis* (2017); *Koch/Salterio* (2015); *Yankova* (2015). Die Determinanten, die einer finalen Entscheidung zugrunde liegen, sind in der Realität äußerst vielfältig und im Rahmen einer Befragung kaum abzudecken.

die Basis für diese bilden und folglich von besonderer Bedeutung sind.<sup>369</sup> Daher ist insbesondere die Betrachtung derjenigen Prozesse und Einflüsse essentiell, die dem Urteil zugrunde liegen. Weiterhin müssen Urteile und daraus resultierende Entscheidungen nicht notwendigerweise konsistent sein. Es ist zwar anzunehmen, dass sich die im Vorfeld getroffenen Urteile in den nachgelagerten Entscheidungen widerspiegeln, doch können andere, unbekannte Umstände gleichwohl dazu führen, dass Urteile und Entscheidungen voneinander abweichen.<sup>370</sup> Aufgrund der schwierigen Kontrollierbarkeit der Verknüpfung zwischen Urteil und Entscheidung steht die Analyse der Controllerurteile im Vordergrund. Wie in Kapitel 5.2.2 noch genauer zu erläutern sein wird, werden im Rahmen des Befragungsinstruments drei abhängige Variablen zur Darstellung der Controllerurteile erhoben.

Bei der Beurteilung der Güte von Urteilen spielt oftmals die Anwendung von Rationalität eine Rolle.<sup>371</sup> Rationales Denken beinhaltet die Orientierung an erreichbaren Zielen, die Vertretung von Ansichten, die mit den verfügbaren Evidenzen übereinstimmen und daran ausgerichtete Urteile bzw. Handlungsentscheidungen.<sup>372</sup> Deskriptive Modelle der Psychologie stehen den normativen Modellen der Ökonomik bei der Auslegung des Begriffs gegenüber, was den Ausgangspunkt für die weiteren Überlegungen bildet.<sup>373</sup>

### 3.2 Annahme der Rationalität zur Erklärung menschlichen Verhaltens

Der Ausdruck „Rationalität“<sup>374</sup> spielt im Bereich der Ökonomik eine fundamentale Rolle. Er dient als zentrale Verhaltensannahme, um ökonomische Phänomene zu erklären.<sup>375</sup> Zunächst soll die normative Rational Choice Theory, die im Rahmen der Neoklassik<sup>376</sup> entwickelt wurde,

---

<sup>369</sup> Vgl. *Boylan* (2008): 230; *Solomon/Trotman* (2003): 396.

<sup>370</sup> Vgl. *Yankova* (2015): 19.

<sup>371</sup> Vgl. *Galotti* (2014): 293. Der Begriff der Rationalität wurde bereits im Rahmen der Rationalitätssicherungsfunktion des Controllings aufgegriffen und wird im Folgenden näher spezifiziert.

<sup>372</sup> Vgl. *Toplak/West/Stanovich* (2014): 9 f.

<sup>373</sup> Vgl. *Kleinmuntz* (1990): 107. Im Gegensatz zu den normativen Modellen beschreiben die deskriptiven Modelle der Psychologie das tatsächlich beobachtbare menschliche Verhalten. Dieser Gegensatz wird in den Folgekapiteln diskutiert.

<sup>374</sup> Ein Akteur handelt rational, wenn er sich konform zu dem Modell der Rational Choice verhält, d. h., wenn er im Rahmen seiner Nutzenfunktion seinen erwarteten Nutzen unter den gegebenen Restriktionen maximiert. Vgl. *Hogarth/Reder* (1986): 2 f. *Simon* (1980) bezeichnet das Konzept der Rationalität als eine der bedeutendsten Errungenschaften der Sozialwissenschaften, das zentral für das Verständnis menschlichen Handelns ist. Vgl. *Simon* (1980): 75. Einen Überblick über die Facetten der ökonomischen Rationalität, angefangen bei *Adam Smith* bis zur Gegenwart, gibt *Zouboulakis* (2014): 5-139.

<sup>375</sup> Vgl. *Hogarth/Reder* (1986): 2.

<sup>376</sup> Unter der neoklassischen Theorie oder Neoklassik ist eine wirtschaftswissenschaftliche Richtung zu verstehen, die in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts begründet wurde und die bis dahin etablierte klassische Nationalökonomie ablöste. In der Neoklassik wird von einer idealtypischen Realität und vollkommener Rationalität der Akteure ausgegangen. Vgl. *Schneider* (2004): 45 f.

dargestellt werden, um anschließend ihre Grenzen bzgl. der Prognose des Verhaltens ökonomischer Akteure aufzuzeigen.

Auf dem Gebiet der Arbeitsmarktökonomik ist die neoklassische Sichtweise vorherrschend, deren zentraler Bestandteil der sog. Economic Man<sup>377</sup> bzw. das Rational Choice Model ist.<sup>378</sup> Annahmen dieses normativen Modells sind u. a. die Ausrichtung des menschlichen Verhaltens am Ziel der Nutzenmaximierung, das i. d. R. mit Eigeninteresse, d. h. mit dem Streben nach Glück und Befriedigung der eigenen Bedürfnisse, einhergeht.<sup>379</sup> Durch eine bewusste und sorgfältige Gegenüberstellung sämtlicher Vor- und Nachteile einer jeden Handlungsmöglichkeit, wählt das Individuum letztlich die Alternative bzw. das Verhalten, das ihm den meisten Nutzen stiftet.<sup>380</sup> Sein Handlungsspielraum unterliegt dabei verschiedenen Restriktionen, wie z. B. seinem verfügbaren Einkommen.<sup>381</sup>

Individuen handeln dementsprechend zielorientiert und nutzen ihre Logik für die Verfolgung dieser Ziele.<sup>382</sup> Es wird eine festgelegte Ordnung ihrer Präferenzen angenommen, die unabhängig von den Meinungen und Handlungen anderer ist. Bei der Betrachtung der Nutzenmaximierung eines Individuums unter Unsicherheit hat sich die Theorie des erwarteten Nutzens etabliert, in deren Mittelpunkt die formale Berücksichtigung von Rationalität steht.<sup>383</sup> Dabei kann den jeweiligen Handlungsalternativen sowohl ein bestimmter nutzenstiftender Wert als auch eine Eintrittswahrscheinlichkeit zugeordnet werden.<sup>384</sup> Das Individuum ist in der Lage, sämtliche Informationen<sup>385</sup> zu diesen Determinanten auszuwerten und daraus die Vor- und Nachteile

---

<sup>377</sup> Vgl. z. B. *Kaufman* (1999): 361; *Simon* (1955): 99. Dieser hat sich auch unter der Bezeichnung „Homo Oeconomicus“ in der Literatur etabliert. Vgl. *Kirchgässner* (2013).

<sup>378</sup> Vgl. *Kaufman* (1999): 361, 363.

<sup>379</sup> Vgl. *Kaufman* (1999): 363. Der zu maximierende Nutzen ist nicht notwendigerweise mit einer Ausrichtung an einer Gewinnmaximierung verbunden. Wie bereits *Bernoulli* im 18. Jahrhundert zeigt, ist die Wahl einer Alternative nicht nur abhängig von ihrem monetären Erwartungswert, sondern vielmehr von ihrem erwarteten Nutzen für den jeweiligen Entscheidungsträger. Vgl. *Abdellaoui* (2004): 16. Das Individuum wird demzufolge diejenige Alternative auswählen, die ihm entsprechend seinen Präferenzen am vorteilhaftesten erscheint. Vgl. *Kirchgässner* (2013): 15. Diese Vorteilhaftigkeit bezeichnet *Baron* (2007) auch als „the extent to which we achieve our goals.“ *Baron* (2007): 23.

<sup>380</sup> Vgl. *Kaufman* (1999): 363 f. In der Neoklassik werden die Wahrnehmungs- und Argumentationsprozesse eines Individuums zumeist als objektiv, allwissend und mühelos angenommen, obwohl eine Reihe von Studien diese Annahmen schwächen oder in irgendeiner Weise modifizieren. Vgl. *Kaufman* (1999): 365.

<sup>381</sup> Anders als andere sozialwissenschaftliche Ansätze unterscheidet der ökonomische Ansatz der Neoklassik die Präferenzen des Individuums explizit von den Restriktionen, die seinen Handlungsspielraum begrenzen, wie z. B. sein Einkommen oder Marktpreise. Vgl. *Kirchgässner* (2013): 13.

<sup>382</sup> Vgl. *Sonthheimer* (2006): 237 f. Bereits in dieser Beschreibung zeichnet sich die Schlüsselfunktion der Motivation des handelnden Individuums ab, die in Kapitel 3.4 vertiefend behandelt wird.

<sup>383</sup> Für eine ausführliche Diskussion der Theorie des erwarteten Nutzens vgl. *Abdellaoui* (2004): 15-30.

<sup>384</sup> Vgl. *Abdellaoui* (2004): 16.

<sup>385</sup> Informationen sind verdichtete Daten, die einen zielorientierten Problembezug aufweisen. Sie sind damit kontextuelle Kenntnisse über Sachverhalte, die herangezogen werden, um Urteile treffen zu können. Vgl. *Rehäuser/Krcmar* (1996): 4. In der Betriebswirtschaftslehre weit verbreitet ist darüber hinaus die Definition von Informationen als „zweckorientiertes Wissen“ nach *Wittmann* (1959): 14. *Wittmann* (1959) spricht von

jeder Alternative bewusst und konsequent abzuwägen, um eine logische Wahl zu treffen, die seinen erwarteten Nutzen maximiert.<sup>386</sup> Rationale Akteure sollten in der Lage sein, ihre Urteile angesichts neuer Erkenntnisse zu revidieren.<sup>387</sup> Das normative Prinzip, das typischerweise für die Berechnung von Wahrscheinlichkeiten vor dem Hintergrund neuer Erkenntnisse angewandt wird, ist der Satz von *Bayes*.<sup>388</sup>

Das beschriebene Rationalitätskonzept mit seiner Ausrichtung an der Nutzenmaximierung wurde in der Literatur insbesondere durch *Herbert Simon* kontrovers diskutiert. Er führt an, dass die unumstößliche Rationalität des *Homo Oeconomicus* durch eine andere Art rationalen Verhaltens ersetzt werden müsse, die seinen begrenzten Zugang zu Informationen und seine mentalen Kapazitäten berücksichtigt.<sup>389</sup> Zwar stellt er fest, dass sich das menschliche Verhalten durch eine Ausrichtung an Zielen und der Befriedigung ihrer Bedürfnisse auszeichne und ein Streben nach Rationalität insofern grundsätzlich angenommen werden könne.<sup>390</sup> Dennoch lasse sich die Annahme einer grenzenlosen Rationalität in Untersuchungen nicht bestätigen, da Individuen lediglich begrenzte kognitive Ressourcen bzw. Fähigkeiten sowie einen eingeschränkten Zugang zu Informationen besitzen.<sup>391</sup> Er argumentiert daher, dass das menschliche Verhalten in einer komplexen Umwelt als nur begrenzt rational angesehen werden könne.<sup>392</sup> *Simon* (1992) betont, dass die begrenzte Rationalität nicht in bewusst bzw. freiwillig irrationalen Verhalten münde, sondern dass das Wissen<sup>393</sup> und die kognitiven Kapazitäten von Individuen

---

Wissen nur i. S. v. Beobachtungen und Erfahrungen, aus denen Urteile bzw. Schlussfolgerungen resultieren können. Vgl. *Wittmann* (1959): 14 f. Für diese Arbeit soll die zuerst genannte Definition Anwendung finden.

<sup>386</sup> Vgl. *Baron* (2007): 23 f.; *Abdellaoui* (2004): 16; *Kaufman* (1999): 363 f. Als erwarteter Nutzen einer Alternative kann ihr durchschnittlicher Nutzen (resultierend aus den verschiedenen möglichen Zuständen) gewertet werden. Er ergibt sich aus der Gewichtung der Ergebniswerte der jeweiligen Zustände mit ihren spezifischen Eintrittswahrscheinlichkeiten. Vgl. *Baron* (2007): 24.

<sup>387</sup> Vgl. *Hardman* (2009): 27.

<sup>388</sup> Vgl. *Karni* (2014): 5. Der Satz von *Bayes* (benannt nach dem Mathematiker und Pfarrer *Thomas Bayes*) besteht aus einer Formel zur Berechnung bedingter Wahrscheinlichkeiten. Vgl. *Baron* (2007): 31; *Tisdell* (1975): 266; *Birnberg* (1964): 108-110. Für eine umfassende Auseinandersetzung mit der *Bayes*'schen Theorie vgl. *Savchuk/Tsokos* (2011).

<sup>389</sup> Vgl. *Simon* (1955): 99.

<sup>390</sup> Vgl. *Simon* (1997b): 367. Er kritisiert demzufolge nicht die normativen Theorien wie bspw. die Theorie des erwarteten Nutzens an sich. Er hebt indes hervor, dass sich diese insbesondere dazu eigne, Abweichungen des abstrakt rationalen vom tatsächlichen Verhalten festzustellen. Vgl. *Simon* (1980): 75.

<sup>391</sup> Vgl. *Simon* (1980): 75. So zeigen *Tversky/Kahneman* (1973), dass Individuen nicht in der Lage sind, die Wahrscheinlichkeiten für das Eintreffen eines speziellen Ereignisses objektiv zu beurteilen. Vgl. *Tversky/Kahneman* (1973): 231.

<sup>392</sup> In diesem Zusammenhang hat sich der Begriff der „Bounded Rationality“ etabliert. Vgl. *Simon* (1997a): 20; *Simon* (1980): 75.

<sup>393</sup> Wissen ergibt sich „aus der bewussten Verarbeitung, Kombination und Interpretation von Informationen über einen längeren Zeitraum mit dem Ziel, das generierte Wissen zur Lösung aktueller Aufgaben und Probleme einzusetzen.“ *Welge/Al-Laham/Eulerich* (2017): 95.



schlicht nicht ausreichen, um in der realen Welt stets optimale Ergebnisse zu erzielen.<sup>394</sup> Statt einer optimalen Lösung für das Nutzenmaximierungsproblem werde nach einer zufriedenstellenden Lösung gesucht.<sup>395</sup>

*Simons* Ausführungen lassen bereits auf die grundlegende Bedeutung der kognitiven Kapazitäten für die Verarbeitung von Informationen im Rahmen der Untersuchung des menschlichen Verhaltens schließen. Das folgende Kapitel beleuchtet daher den Erklärungsbeitrag der kognitiven Psychologie vor dem Hintergrund der Rationalitätsannahme.

### 3.3 Erklärungsbeitrag kognitiver Psychologie für die Urteilsfindung

Dieses Kapitel gibt eine konzise Einführung in die kognitive Psychologie und führt die vorstehend bereits angedeuteten Schwächen der normativen Rationalitätsannahme auf. In der Psychologie werden oftmals drei fundamentale Konstrukte<sup>396</sup> unterschieden, die zwar verschiedenartig sind, sich jedoch teilweise überlappen und miteinander interagieren: Motivation, Kognition und Emotion.<sup>397</sup> Diese Konstrukte erlauben eine psychologische Sichtweise auf das menschliche Verhalten. Für die Beantwortung der zu Beginn der Arbeit aufgestellten Forschungsfragen stehen insbesondere die beiden erstgenannten psychologischen Konstrukte im Vordergrund. Sowohl Kognition als auch Motivation sind Funktionen der Persönlichkeit und der jeweiligen Situation, die zusammengenommen das Verhalten von Individuen bestimmen.<sup>398</sup>

Die Motivation bezieht sich auf diejenigen psychologischen Prozesse, die das Verhalten eines Individuums ausrichten und dessen Intensität und Dauer steuern.<sup>399</sup> Da sie für die Prognose des Controllerverhaltens von besonderer Bedeutung ist, wird ihr im Anschluss der nachstehenden Ausführungen ein eigenständiges Kapitel gewidmet. Die Kognition repräsentiert die mentalen Prozesse der Informationsverarbeitung, auf die im Rahmen dieses Kapitels noch genauer eingegangen wird.<sup>400</sup> Nachdem zunächst die Sinnhaftigkeit einer Integration psychologischer Ansätze für die Untersuchung menschlichen Verhaltens in einer Urteilsituation dargelegt worden ist, liegt der weitere Schwerpunkt auf der Skizzierung des Informationsverarbeitungsprozesses

---

<sup>394</sup> Vgl. auch die Ausführungen von *Toplak/West/Stanovich* (2014) zu intelligenten, aber dennoch irrationalen Individuen. Vgl. *Toplak/West/Stanovich* (2014): 7-9.

<sup>395</sup> Vgl. *Simon* (1992): 3.

<sup>396</sup> Als Konstrukte werden in der Psychologie solche Begriffe bezeichnet, die etwas beschreiben, was nicht direkt beobachtbar bzw. messbar ist. Es handelt sich dabei um sog. latente Variablen, die erst durch andere Variablen erschlossen werden müssen. Vgl. *Schäfer* (2016): 21 f. Auch die in Kapitel 4 noch zu thematisierende Karriereorientierung ist ein solches Konstrukt.

<sup>397</sup> Vgl. *Kaufman* (2006): 78.

<sup>398</sup> Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 7.

<sup>399</sup> Vgl. *Gerrig* (2015): 420; *Edelmann/Wittmann* (2012): 55; *Gross* (2010c): 213; *Kaufman* (2006): 78.

<sup>400</sup> Vgl. *Kaufman* (2006): 78; *Noyes/Garland/Bruneau* (2004): 36.



des Geistes und im Besonderen der Systematik der Kognition, die für die Umwandlung und Transformation von Informationen in Urteile und Entscheidungen zuständig ist.

### 3.3.1 Menschliches Verhalten aus Sicht der kognitiven Psychologie

Die überwiegende Forschung in den Wirtschaftswissenschaften zwischen den 1930er und 1980er Jahren orientierte sich an den normativen Modellen des ökonomischen Akteurs, die sich aus den zuvor beschriebenen Annahmen der Neoklassik ergeben.<sup>401</sup> *Kahneman* (2003b) führt diesbezüglich an, dass Ökonomen die psychologischen Forschungsansätze für ihren Fokus auf verhaltensbedingte Verzerrungen und Fehler kritisieren, da sie nicht dazu beitragen würden, ein alternatives Modell der Rationalität zu entwerfen. Diese Ansicht trifft seiner Meinung nach nur bedingt zu. Zwar seien psychologische, deskriptive Theorien weniger präzise als normative Modelle, letztere haben sich allerdings als unzureichend für die Prognose menschlichen Verhaltens erwiesen. Die Psychologie biete demgegenüber integrative Konzepte, die in der Lage seien, diverse Phänomene aus der Verhaltensforschung zu erklären.<sup>402</sup>

Allgemein gesprochen leitet sich das Wort „Psychologie“ von den griechischen Worten *psyche* (= Geist bzw. Seele) und *logos* (= Wissen bzw. Studie) ab. Die Psychologie ist damit die Wissenschaft des Geistes.<sup>403</sup> Eine eigene Forschungsdisziplin wurde die Psychologie im Jahre 1879 durch den deutschen Physiologen *Wilhelm Wundt*, der das erste Psychologielabor an der Universität Leipzig gründete.<sup>404</sup> Die Disziplin der Psychologie kann zunächst in zwei Teilgebiete untergliedert werden. Die *angewandte* Psychologie konzentriert sich auf die praktische Anwendung von Psychologie auf der Ebene des Individuums und der Gesellschaft.<sup>405</sup> Die *theoretische*

---

<sup>401</sup> Vgl. *Kaufman* (1999): 361. Dem Trend, auch verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse in die Ökonomik einfließen zu lassen, hat sich ein Großteil der Vertreter des Rationalitätsparadigmas zunächst widersetzt. *Gary Becker* entwarf bspw. im Gegensatz zu *Herbert Simon* einen ökonomischen Ansatz zur Erweiterung des neoklassischen Modells von Rationalität, indem er sich auf Modifikationen der externen Umwelt beschränkte. Vgl. *Kaufman* (1999): 362. Eine ausführliche Diskussion zu diesem Thema findet sich bei *Bruni/Sugden* (2007): 146-171.

<sup>402</sup> Vgl. *Kahneman* (2003b): 1449.

<sup>403</sup> Vgl. *Gross* (2010b): 127; *Zimbardo* (1992): 3. Da das Verhalten oftmals mit dem Verstand verknüpft ist, wird von der Psychologie auch als Wissenschaft von Verstand und Verhalten gesprochen. Vgl. z. B. *Gross* (2015); *Holt et al.* (2015). Der amerikanische Psychologe *John Watson* fokussierte sich bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts auf die Verhaltenspsychologie, da das Verhalten im Gegensatz zu geistigen Prozessen messbar und direkt beobachtbar ist. Vgl. *Gross* (2010b): 127 f.; *Neisser* (1967): 5.

<sup>404</sup> Vgl. *Gross* (2010b): 127. Eine kurze Darstellung der historischen Entwicklung der Psychologie als Wissenschaft gibt *Wärneryd* (1999): 7-10.

<sup>405</sup> Sie umfasst verschiedene Teilgebiete wie die klinische, beratende, pädagogische oder ökologische Psychologie. Vgl. *Wickelgren* (1979): 3.

Psychologie hingegen befasst sich mit den grundlegenden Prinzipien, nach denen der Geist bzw. Verstand<sup>406</sup> das Verhalten steuert.<sup>407</sup>

Die kognitive Psychologie, die im Fokus dieser Arbeit steht, ist als Teil der theoretischen Psychologie zu verstehen. Der Begriff „Kognition“<sup>408</sup> leitet sich von dem lateinischen Verb *cognoscere* (= erkennen bzw. kennenlernen) ab.<sup>409</sup> Die Kognition bestimmt somit die Art und Weise, wie Individuen ihre Umwelt wahrnehmen und Informationen verarbeiten.<sup>410</sup> Sie umfasst die gesamte Interaktion mit der Umwelt und ihre zugrundeliegenden neuronalen Prozesse, z. B. Wahrnehmung, Bewusstsein, Mustererkennung, Erinnerung, Lernen, Vorstellungskraft, Intelligenz, Sprache und viele weitere.<sup>411</sup> Schlussendlich münden die Ergebnisse kognitiver Prozesse in Gedanken, Gefühlen und bestimmten Verhaltensweisen.<sup>412</sup> Eines der Ziele der kognitiven Psychologie ist die Formulierung genereller Prinzipien für kognitive Prozesse, die universell anwendbar sind.<sup>413</sup> Ihre Bedeutung nahm jedoch erst ab der zweiten Hälfte der 1950er Jahre zu, da bis dahin der verhaltenswissenschaftliche Ansatz nach *John Watson* dominierte.<sup>414</sup> Dieser Ansatz beschränkt die Psychologie auf beobachtbare und messbare Phänomene wie Gefühle, Wünsche, Schlussfolgerungen und Entscheidungen und betrachtet mentale Prozesse als Illusion.<sup>415</sup> Die kognitive Revolution in der Psychologie war vor allem durch die Erkenntnis

---

<sup>406</sup> In der kognitiven Psychologie bezieht sich der Geist bzw. Verstand auf die Informationsverarbeitungsprozesse innerhalb des Gehirns. Vgl. *Tooby/Cosmides* (1992): 65.

<sup>407</sup> Die theoretische Psychologie befasst sich bspw. mit Aspekten der Wahrnehmung, des Denkens und des Erinnerns sowie anderen kognitiven und physiologischen Prozessen. Vgl. *Wickelgren* (1979): 3. Eine Übersicht über die Schnittpunkte der Psychologie mit anderen wissenschaftlichen Disziplinen gibt *Gross* (2010b): 129. Er skizziert ebenfalls die verschiedenen möglichen Arbeitsfelder der angewandten und theoretischen Psychologie für Absolventen dieses Studienfachs. Vgl. *Gross* (2010b): 130.

<sup>408</sup> Kognition bzw. kognitive Prozesse sind als Synonyme zu verstehen. Vgl. *Gross* (2010b): 128.

<sup>409</sup> Vgl. *Anshakov/Gergely* (2010): 1.

<sup>410</sup> Vgl. *Gross* (2010b): 128; *Neisser* (1967): 4. *Neisser* (1967) betont, dass es keine objektive Sichtweise auf die Umwelt gebe, da die Realität nicht direkt zu den Individuen durchdringe. Ihre Wahrnehmung werde durch individuell unterschiedliche kognitive Prozesse gesteuert, die für die Interpretation sensorischer Informationen verantwortlich sind. Er rekurriert diesbezüglich auf das Sprichwort „Schönheit liegt im Auge des Betrachters“. Vgl. *Neisser* (1967): 3. Als diese These unterstützendes Beispiel kann eine Studie mit einem professionellen Künstler und einer nicht-künstlerisch tätigen Kontrollperson herangezogen werden, bei der unterschiedliche Gehirnaktivitäten bei der Betrachtung von Porträts gemessen wurden. Vgl. *Solso/MacLin/MacLin* (2008): 423 f.

<sup>411</sup> Vgl. *Gross* (2010b): 131; *Solso/MacLin/MacLin* (2008): 10.

<sup>412</sup> Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 12 f.; *Neisser* (1967): 3.

<sup>413</sup> Vgl. *Wickelgren* (1979): 5 f. Nicht alle kognitiven Prozesse werden erlernt, einige sind angeboren und können nur eingeschränkt modifiziert werden. Vgl. *Wickelgren* (1979): 4 f. Eine Übersicht über die Forschungsgebiete der kognitiven Psychologie findet sich bei *Solso/MacLin/MacLin* (2008): 11.

<sup>414</sup> Dieser Prozess wird auch als „kognitive Revolution“ bezeichnet. Vgl. *Gross* (2010b): 128; *Miller* (2003): 142; *Baars* (1986): 4 f. Dabei untersuchten amerikanische und britische Psychologen das komplexe Verhalten von IT-Spezialisten und stellten fest, dass es durch die bisherigen verhaltenswissenschaftlichen Ansätze zu vereinfacht dargestellt wurde. Sie beriefen sich daher u. a. auf die Arbeit von *Wundt*, der vor allem die mentalen Prozesse des Verstandes untersucht hatte. Vgl. *Gross* (2010b): 128. Eine umfassende Auseinandersetzung mit der kognitiven Revolution findet sich bei *Baars* (1986).

<sup>415</sup> Vgl. *Gross* (2010b): 127 f.; *Miller* (2003): 141.

motiviert, dass die Berücksichtigung kognitiver Prozesse als Vorläufer des menschlichen Verhaltens grundlegend für dessen Erklärung ist.<sup>416</sup> Nach *Neisser* (1976) umfasst die Kognition alle Prozesse der Akquisition, Verarbeitung und Nutzung von Informationen, durch die Individuen ihre Umwelt erfahren.<sup>417</sup>

Wie im weiteren Verlauf der Arbeit noch gezeigt wird, beeinflusst der kognitive Ansatz nicht nur die Forschung in der Psychologie, sondern darüber hinaus weitere zahlreiche Forschungsdisziplinen. *Simon* (1955) erkennt bereits früh die Möglichkeiten, die sich aus der Integration von Erklärungsansätzen aus der kognitiven Psychologie für das menschliche Verhalten im Rahmen von ökonomischen Fragestellungen ergeben.<sup>418</sup> In seiner Abhandlung stützt er sich insbesondere auf die Betrachtung des handelnden Individuums und seine Interaktion mit der Umwelt.<sup>419</sup> Er führt an, dass Individuen durch ihre Motive gelenkt werden und rational bzw. logisch agieren, um ihrer Motivation zu folgen und ihre damit verbundenen Ziele<sup>420</sup> zu erreichen.<sup>421</sup> Der von ihm geprägte Begriff der begrenzten Rationalität unterstreicht hierbei die Diskrepanz zwischen der in der Neoklassik als perfekt angesehenen Rationalität und dem tatsächlich beobachtbaren menschlichen Verhalten.<sup>422</sup> Bei begrenzter Rationalität ist das Verhalten des Individuums nicht mehr prognostizierbar. Selbst wenn es den Umweltgegebenheiten entsprechend rational handelt, sind die subjektiven kognitiven Prozesse ausschlaggebend für sein weiteres Verhalten.<sup>423</sup>

---

<sup>416</sup> Diese Erkenntnis wurde durch wichtige Entwicklungen in den Bereichen der künstlichen Intelligenz, Computertechnik und Problemlösungsstrategien verstärkt. Vgl. *Miller* (2003): 142.

<sup>417</sup> Vgl. *Neisser* (1976): 1.

<sup>418</sup> Vgl. *Simon* (1955): 99 f. Zu den Charakteristika und Überschneidungen von Ökonomik und Psychologie vgl. auch die Ausführungen von *Wärneryd* (1999): 11-43.

<sup>419</sup> Vgl. *Simon* (1955): 99 f.

<sup>420</sup> Ein Ziel ist ein erwünschtes Ergebnis (einer Handlung), dessen Erreichung von oberster Priorität ist. Vgl. *McKenna* (2006): 102; *Locke/Latham* (1990): 7. Das Ziel eines Individuums i. S. eines gewünschten Ergebnisses existiert nicht isoliert, sondern in hierarchisch organisierten Netzwerken von Zielen, die im Laufe der Zeit durch das kontinuierliche Zusammenspiel von Individuum und Situation entwickelt und modifiziert werden. Diese Netzwerkstruktur trägt sowohl zur Stabilität als auch zur Heterogenität von motiviertem Handeln bei. Vgl. *Kanfer/Chen* (2016): 7.

<sup>421</sup> Vgl. *Simon* (1997b): 367.

<sup>422</sup> Vgl. *Kahneman* (2003a): 162 f.; *Simon* (1992): 3. Einen umfassenden Überblick über das Konzept der begrenzten Rationalität gibt *Simon* (1997b): 291-294. Eine kritische Betrachtung findet sich bei *Marris* (1992): 194-221.

<sup>423</sup> Vgl. *Simon* (1959): 256.

Eine psychologische Perspektive ermöglicht einen Einblick in die mentalen Fähigkeiten und Prozesse, denen bestimmte Präferenzen und Motivationen zugrunde liegen, die von der neoklassischen Sichtweise ausgeblendet werden.<sup>424</sup> Durch ihre begrenzte Rationalität greifen Individuen unter Unsicherheit z. B. auf Heuristiken<sup>425</sup> zurück, um komplexe Probleme zu vereinfachen und zu einer schnelleren Lösung zu gelangen. *Tversky/Kahneman* (1974) untersuchen die begrenzte Rationalität von Individuen und stellen fest, dass die genutzten Heuristiken zu meist nützlich sind, in einigen Fällen jedoch zu systematischen Fehlern bei der Urteilsfindung führen.<sup>426</sup> Dieser Umstand wurde in den Wirtschaftswissenschaften bereits für zahlreiche Fragestellungen untersucht und nachgewiesen.<sup>427</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit steht die Betrachtung der Motivation von Controllern und ihre Manifestation in bestimmte Urteile durch kognitive Prozesse im Vordergrund. Zur Fundierung der psychologischen Grundlagen wird zunächst der Prozess der Wahrnehmung, Verarbeitung und Transformation von Informationen näher beleuchtet, um erste Einblicke in die sog. „black box“ des menschlichen Geistes geben zu können.<sup>428</sup> Daran anknüpfend wird die Systematik der Kognition vorgestellt, um ein grundlegendes Verständnis für die Abläufe innerhalb des Informationsverarbeitungsprozesses zu schaffen.

### 3.3.2 Grundmodell menschlicher Informationsverarbeitung

Die Betrachtung der menschlichen Informationsverarbeitung und der damit verbundenen Prozesse ist essentiell für das Verständnis und die Verbesserung der Urteilsfindung.<sup>429</sup> Zentral ist die Annahme, dass die menschliche Kognition in der Form funktioniert, dass Informationen

---

<sup>424</sup> Vgl. *Kaufman* (1999): 364; *Simon* (1955): 99 f. Während normative Theorien beschreiben, wie sich Individuen verhalten sollten, untersuchen psychologische Theorien ihr tatsächliches Verhalten. Vgl. *Over* (2007): 3; *March/Simon* (1958): 138.

<sup>425</sup> Während in der Informatik Heuristiken als explizit durchdachte Strategien betrachtet werden, gelten sie gemäß dem psychologischen Forschungsansatz eher als automatische und unbewusst betriebene kognitive Mechanismen. Vgl. *Keren/Teigen* (2007): 92 f. Heuristiken erlauben somit eine schnellere Verarbeitung von Informationen. Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 189. Wesentliche Heuristiken sind die Repräsentativitäts-, Verfügbarkeits- und Ankerheuristik. Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 189-200; *Tversky/Kahneman* (1974): 1124-1130. Eine Diskussion zentraler Heuristiken im Bereich Accounting gibt *Belkaoui* (1989): 203-231.

<sup>426</sup> Diese Fehler werden auch „Bias“ genannt. Vgl. *Tversky/Kahneman* (1974): 1124. Sie stellen eine Abweichung von denen in normativen Modellen als optimal angesehenen Lösungen dar. Vgl. *Kahneman* (2003b): 1449. Einen Überblick über den Begriff Bias und seine Verknüpfung mit Heuristiken geben *Keren/Teigen* (2007): 91 f.

<sup>427</sup> Vgl. dazu z. B. die Forschungsarbeiten von *Yankova* (2015); *Theis* (2014); *Rose/Rose/Norman* (2013); *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003). Eine konzise Darstellung der wesentlichen Kritikpunkte an der normativen Rationalitätsannahme aus Sicht der Psychologie findet sich bei *Shafir/LeBoeuf* (2002): 493-500.

<sup>428</sup> Vgl. *Kaufman* (1999): 364. Im Gegensatz zum verhaltenswissenschaftlichen Ansatz der Psychologie ist der gesamte Prozess der Informationsverarbeitung des betrachteten Individuums im Rahmen der kognitiven Psychologie essentiell. Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 13.

<sup>429</sup> Vgl. *Belkaoui* (1989): xi. Die Beschäftigung mit der Kognition des Menschen bedeutet, sich auch mit seiner Informationsverarbeitung zu befassen. Vgl. *Tooby/Cosmides* (1992): 65.

i. S. v. Sinneswahrnehmungen und Gedanken ein System (den Verstand) durchlaufen.<sup>430</sup> Als Informationsverarbeitung kann zunächst die Fülle an Aktivitäten verstanden werden, die ein Individuum im Rahmen der Urteilsfindung unternimmt, um zu einem differenzierten Verständnis seiner Umwelt zu gelangen.<sup>431</sup> Die Informationsverarbeitung ist demzufolge keine passive Reaktion auf Stimuli aus der Umwelt, sondern ein aktiver Prozess zur Konstruktion der eigenen Realität.<sup>432</sup> Es geht insbesondere um die Vorstellungen des Akteurs von seiner Umwelt und deren Wandel im Laufe der Zeit. Aufgrund begrenzter Kapazitäten kann er nur einen Teil der verfügbaren Informationen erfassen, verarbeiten und in einen Output umsetzen.<sup>433</sup> Dabei steht nicht unbedingt die Reduktion von Unsicherheit im Vordergrund, denn diese kann vielmehr erst entstehen, wenn strukturelle und situationsbezogene Unsicherheiten der Umwelt aufgedeckt werden.<sup>434</sup>

Das Grundmodell der Informationsverarbeitung ist sequenziell aufgebaut und umfasst diejenigen Prozesse, die zwischen einem Input, d. h. einem Reiz bzw. Stimulus<sup>435</sup>, und einem Output, z. B. einem Urteil, auftreten (s. Abb. 1).<sup>436</sup> Auf jeder Ebene existieren verschiedene Faktoren, die die Informationsverarbeitung beeinflussen.<sup>437</sup>

---

<sup>430</sup> Vgl. *Galotti* (2014): 17.

<sup>431</sup> Vgl. *Vertzberger* (1990): 8.

<sup>432</sup> Vgl. *McKenna* (2006): 228; *Vertzberger* (1990): 9.

<sup>433</sup> Vgl. *Gross* (2010a): 187 f.; *Simon* (1997a): 119; *Vertzberger* (1990): 9; *Wickelgren* (1979): 165. Welche Vorteile solche begrenzten Kapazitäten für Individuen haben und wie sie ihre Anpassungsfähigkeit fördern können, erörtern *Hertwig/Todd* (2003).

<sup>434</sup> Vgl. *Vertzberger* (1990): 8.

<sup>435</sup> Sensorische Informationen werden über sog. Rezeptoren empfangen und zentral verarbeitet. Zuvor müssen diese Reize jedoch vom Individuum wahrgenommen werden. Im Allgemeinen werden fünf Module des sensorischen Apparates (Sinne) unterschieden: Sehen, Hören, Riechen, Schmecken und Fühlen. Die Wahrnehmung bestimmt, ob und wie sensorische Impulse interpretiert und anschließend verarbeitet werden. Erst nach ihrer Wahrnehmung und Interpretation können Informationen für die kognitiven Prozesse höherer Ordnung genutzt werden. Vgl. *Noyes/Garland/Bruneau* (2004): 37-39. Die Urteilsfindung gilt als Beispiel für einen Prozess höherer Ordnung. Vgl. *Markovits* (2014): 1. Für eine detaillierte Diskussion der fünf Sinne vgl. *May* (2007): 11-77.

<sup>436</sup> Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 10 f.; *Eysenck/Keane* (2015): 3; *Galotti* (2014): 18; *Noyes/Garland/Bruneau* (2004): 36 f.; *Tooby/Cosmides* (1992): 6, 66; *Libby/Lewis* (1977): 246; *Neisser* (1976): 17. Psychologen nutzen vor allem Computer, um die menschliche Informationsverarbeitung zu simulieren. Speziell zeichnen sie eine Parallele zwischen den Operationen im Gehirn und der seriellen Art und Weise, in der Computer Informationen verarbeiten. Vgl. *Sternberg/Sternberg* (2016): 319; *Galotti* (2014): 17; *Simon* (1997a): 119; *Tooby/Cosmides* (1992): 65 f. Für einen konzisen Überblick über den neurologischen Aufbau des Gehirns vgl. *Eysenck/Keane* (2015): 10-12. Mit dem Aufkommen der Neuropsychologie entstanden neue Metaphern und Modelle, die darauf abzielen, die kognitiven Prozesse vor dem Hintergrund der neuralen Netzwerke innerhalb des Gehirns abzubilden. Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 11.

<sup>437</sup> Vgl. *Libby/Lewis* (1977): 246.



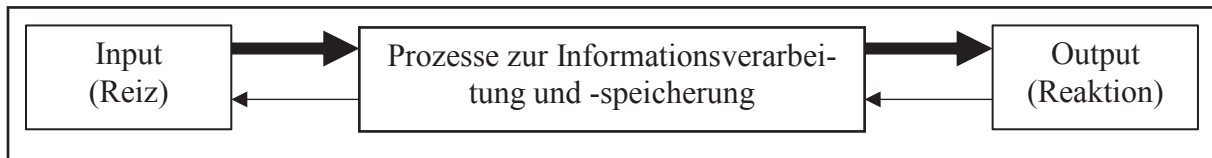


Abb. 1: Grundmodell der Informationsverarbeitung (Quelle: in Anlehnung an *Edelmann/Wittmann* (2012): 141)

Grundsätzlich enthält das Modell der Informationsverarbeitung<sup>438</sup> die Wahrnehmung und Aufnahme von Informationen, ihre Interpretation, die Beurteilung ihrer Relevanz für bestehende Problemstellungen, ihre Bewertung und Aggregation sowie ihre Einordnung in den bestehenden Kontext, um schließlich Schlussfolgerungen zu ziehen, zu urteilen und zu handeln.<sup>439</sup> Zu Beginn der Inputphase steht die sensorische Wahrnehmung der Umwelt, die anschließend unter Rückgriff auf frühere Erfahrungen psychisch verarbeitet wird.<sup>440</sup> Die Wahrnehmung, Aufnahme und Integration von Informationen ist häufig von individuellen Bedürfnissen bzw. Zielen gesteuert und somit selektiv.<sup>441</sup> Die Bedeutung von Zielen für die Informationsverarbeitung wird in Kapitel 3.4.1 noch ausführlich thematisiert.

Die initiale Phase der Informationsverarbeitung und -speicherung wird auch Enkodierung genannt.<sup>442</sup> Die Speicherung von Informationen erfolgt im Gedächtnis<sup>443</sup>, aus dem sie zu einem anderen Zeitpunkt abgerufen werden können.<sup>444</sup> Einflussfaktoren auf die Verarbeitung und Speicherung der Informationen betreffen sowohl die individuellen kognitiven Differenzen als auch die gewählte Urteils- bzw. Entscheidungsregel (z. B. die Anwendung einer Heuristik).<sup>445</sup> Diese ist abhängig vom Kosten-Nutzen-Verhältnis der einzelnen Strategien und spiegelt den

<sup>438</sup> Dieses Grundmodell stellt eine Fokussierung auf das Individuum als solches dar, das nicht Teil einer Gruppe ist. Es ist anzunehmen, dass die Informationsverarbeitungsprozesse divergierend ablaufen, wenn soziale Interaktionen und Einflüsse darauf einwirken. Zudem wird impliziert, dass das Individuum sich ständig in Bereitschaft befindet, Informationen aufzunehmen. Somit werden unerwartet auftauchende Informationen nicht erfasst. Vgl. *Noyes/Garland/Bruneau* (2004): 37.

<sup>439</sup> Vgl. *Vertzberger* (1990): 9. Dieser Ablauf ist im Modell üblich und wird durch die nach rechts gerichteten Pfeile dargestellt. *Noyes/Garland/Bruneau* (2004) fügen jedoch an, dass die Informationsverarbeitung in der Realität vielmehr iterativ und individualisierter abläufe. Vgl. *Noyes/Garland/Bruneau* (2004): 38.

<sup>440</sup> Vgl. *Gerrig* (2015): 241; *Edelmann/Wittmann* (2012): 142. Bereits bestehende Wissensstrukturen statten das Individuum mit der Fähigkeit aus, die neu gewonnenen Informationen zu interpretieren und sie in den Kontext einzubinden. Vgl. *McKenna* (2006): 228.

<sup>441</sup> Der Wissensstand, die Gefühle und die Motive des Individuums sind hier von Bedeutung. Vgl. *Edelmann/Wittmann* (2012): 142; *Beach/Mitchell* (1978): 445 f. Weitere Einflussfaktoren stellen u. a. die Aufgabenkomplexität, die Art der Aufgabe und ihre Darstellung sowie die Aggregationsebene von Daten dar. Vgl. *Libby/Lewis* (1977): 246 f. Je nach Persönlichkeit und Fähigkeiten des Individuums werden Informationen daher unterschiedlich verarbeitet. Vgl. *McKenna* (2006): 229 f.

<sup>442</sup> Vgl. *Edelmann/Wittmann* (2012): 142; *Wickelgren* (1979): 169.

<sup>443</sup> Die Funktionsweise des Gedächtnisses ist nicht Teil dieser Arbeit. Für weitere Informationen zu den dort ablaufenden Prozessen und den verschiedenen Gedächtnisformen vgl. z. B. *Gerrig* (2015): 238-242; *Edelmann/Wittmann* (2012): 142-146.

<sup>444</sup> Vgl. *Edelmann/Wittmann* (2012): 141.

<sup>445</sup> Vgl. *Libby/Lewis* (1977): 246 f., 260.



Kompromiss zwischen dem Wunsch nach einem nutzenstiftenden Urteil und der Minimierung der dazu notwendigen Zeit und Anstrengung wider.<sup>446</sup> Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, werden zufriedenstellende Ergebnisse optimalen zumeist vorgezogen.<sup>447</sup> Das Endprodukt der Informationsverarbeitung ist die Generierung von Erkenntnissen, die für die Urteilsfindung und die Verarbeitung zukünftiger Informationen genutzt werden können.<sup>448</sup> Der Output des Modells, z. B. das zu treffende Urteil, wird anhand von verschiedenen Faktoren bewertet.<sup>449</sup>

Vom abstrakten Grundmodell ausgehend, werden nachfolgend der konkrete Aufbau der kognitiven Prozesse zur Aufnahme und Verarbeitung von eingehenden Informationen sowie ihre Transformation in Urteile erläutert.

### 3.3.3 Systematik kognitiver Prozesse innerhalb der Informationsverarbeitung

Das menschliche Verhalten steht im selben Verhältnis zu kognitiven Prozessen wie ein Effekt zu seiner Ursache.<sup>450</sup> In der Literatur hat sich die Untergliederung des menschlichen kognitiven Systems in verschiedene Module bzw. Subsysteme<sup>451</sup> etabliert, die in sequenzieller Abfolge jeweils spezifische Funktionen erfüllen und sich in ihrer Wirkungsweise gegenseitig ergänzen.<sup>452</sup> Jedes Modul beinhaltet dabei ein Input-System, das durch bestimmte Komponenten der Wahrnehmung und Spracherkennung gekennzeichnet ist, sowie Komponenten des Output-Systems, das sich u. a. in motorischen und linguistischen Fähigkeiten äußert.<sup>453</sup> *Fodor* (1983) vergleicht in seiner Abhandlung das menschliche kognitive System mit einer Turingmaschine<sup>454</sup>,

---

<sup>446</sup> Vgl. *Beach/Mitchell* (1978): 448. Der Nutzen ergibt sich aus der Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs, d. h. einem korrekten und vertretbaren Urteil. Die Kosten stellen dabei die kognitiven Anstrengungen dar, die dazu unternommen werden müssten. Vgl. *Payne* (1982): 382 f. Als kognitive Anstrengung, im Folgenden lediglich als Anstrengung bezeichnet, wird jeder unspezifische Einsatz von Energie in mentale Aktivitäten definiert. Vgl. *Libby/Lipe* (1992): 252.

<sup>447</sup> Vgl. *Bazerman/Moore* (2013): 5 f.; *Simon* (1997a): 119 f.

<sup>448</sup> Vgl. *Vertzberger* (1990): 9. Die Nutzung der verarbeiteten und in ein Verhalten umgesetzten Informationen bzw. der Aufbau einer daraus entstehenden Wissensbasis wird durch die nach links gerichteten Pfeile in Abb. 1 symbolisiert.

<sup>449</sup> Als Beispiele können hier die Genauigkeit, Güte und Reliabilität des Urteils sowie die Selbstwahrnehmung durch das Individuum genannt werden. Vgl. *Libby/Lewis* (1977): 246 f. und die Ausführungen in Kapitel 3.1.

<sup>450</sup> Vgl. *Fodor* (1983): 2. Die Betrachtung der Interaktion der kognitiven Prozesse ist daher maßgeblich für das Verständnis von komplexem Verhalten. Vgl. *Gilbert* (1999): 4.

<sup>451</sup> Der Begriff „System“ beschreibt hier eine Vielzahl von kognitiven Prozessen, die sich hinsichtlich ihrer Ablaufgeschwindigkeit, Kontrollierbarkeit und ihrer zu verarbeitenden Informationen unterscheiden. Vgl. *Kahneman/Frederick* (2002): 51.

<sup>452</sup> Vgl. *Carruthers* (2006): 1-3; *Gilbert* (1991): 109; *Garfield* (1987): 1; *Gazzaniga* (1985): 74, 77-80; *Fodor* (1983): 1 f. Es gibt verschiedene Sichtweisen auf die Art der Modularität des Verstandes. Vgl. *Carruthers* (2006): 1-12. Einige Autoren sprechen sich jedoch gegen die Modularitätshypothese aus. Vgl. z. B. *Marslen-Wilson/Komisarjevsky Tyler* (1987).

<sup>453</sup> Vgl. *Garfield* (1987): 1; *Gazzaniga* (1985): 74.

<sup>454</sup> Eine Turingmaschine ist ein Rechenmodell in der theoretischen Informatik. Vgl. *Stetter* (1988): 157.

jedoch mit dem Unterschied, dass diese ein geschlossenes System darstellt. Individuen hingegen befinden sich in einem stetigen Informationsaustausch mit ihrer Umwelt und ihre mentale Struktur ist zum Großteil dafür verantwortlich, diesen Austausch zu verarbeiten.<sup>455</sup> Gemäß der von vielen Autoren befürworteten Hypothese der Massive Modularity, besteht der Verstand aus einer Vielzahl von Modulen, die Umweltinformationen verarbeiten und das Verhalten, die Gedanken, Schlussfolgerungen und Gefühle von Individuen als Reaktion auf diese steuern.<sup>456</sup>

Zur Unterscheidung kognitiver Systeme hat sich in der Literatur vor allem ein dualer Ansatz herausgebildet.<sup>457</sup> In der vorliegenden Arbeit werden daher gemäß dem sog. Dual-Process Ansatz<sup>458</sup> zwei Systeme der Kognition unterschieden, *Intuition* und *Reasoning*, die zwei Modi des Denkens umfassen.<sup>459</sup> Intuitive Gedanken entstehen zumeist unbewusst und aus einer Spontaneität heraus, d. h. sie werden normalerweise automatisch, mühelos und schnell verarbeitet.<sup>460</sup> Zwar finden nicht alle gefassten Gedanken Berücksichtigung oder werden in eine Handlung umgesetzt. Aufgrund des beschriebenen Automatismus werden jedoch viele intuitive Urteile ausgedrückt, die nicht näher hinterfragt werden.<sup>461</sup> Dabei muss eine durch Intuition ausgelöste Handlung nicht in einer schwachen Leistung münden. Auch durch praktische Erfahrungen langfristig erlernte Fähigkeiten lassen sich in verschiedenen Situationen schnell und mühelos abrufen.<sup>462</sup> Mit Reasoning sind hingegen sämtliche Prozesse gemeint, die bewusst und sorgfältig ablaufen, d. h. gedankliche Argumentationen, Schlussfolgerungen und Begründungen.<sup>463</sup> Diese

---

<sup>455</sup> Vgl. Fodor (1983): 38 f.

<sup>456</sup> Vgl. Pinker (2011): 45 f.; Carruthers (2006): 3; Pinker (1996): 471-473; Cosmides/Tooby (1992): 163. Dieser Ansatz steht im Kontrast zu Fodor (1983), der zwar Input-Systeme, d. h. alle Formen der Wahrnehmung, als modular ansieht, zentrale Systeme wie Gedanken, Sprache und Schlussfolgerungen jedoch als nicht-modular bzw. holistisch betrachtet. Vgl. Carruthers (2006): 4-6; Fodor (1983): 47-119.

<sup>457</sup> Vgl. z. B. Evans (2009); Moskowitz/Skurnik/Galinsky (1999). Die Dualität in der Betrachtung kognitiver Prozesse geht bereits auf René Descartes zurück, der zwischen der Akzeptanz und dem bloßen Verständnis einer Idee unterschied. Er verstand die Akzeptanz bzw. Ablehnung einer Idee als alternative Ergebnisse eines Bewertungsprozesses, der sich an das automatische Verständnis der Idee anschließt. Baruch de Spinoza hingegen differenzierte zwischen der Akzeptanz einer Idee als Resultat des automatischen Verständnisses und der nachgelagerten, mühevolleren Ablehnung dieser. Vgl. Gilbert (1991): 107. Für eine Übersicht über empirische Evidenzen des dualen Ansatzes vgl. Epstein/Pacini (1999): 465-468.

<sup>458</sup> Es existieren verschiedene Nuancen dieses Ansatzes. Allen gemein ist dabei eine Trennung schnell und automatisch ablaufender Prozesse von solchen, die bewusst und langsamer vonstattengehen. Für einen Überblick vgl. Evans (2008): 263-269; Kahneman/Frederick (2002): 51 f.; Brewer/Harasty Feinstein (1999): 255-257; Epstein/Pacini (1999): 463; Gigerenzer/Regier (1996): 24 f. Für eine kritische Auseinandersetzung vgl. Keren/Schul (2009).

<sup>459</sup> Vgl. Kahneman (2011): 20 f.; Kahneman (2003b): 1450; Kahneman/Frederick (2002): 51; Sloman (2002); Stanovich/West (2002): 436 f.

<sup>460</sup> Vgl. Kahneman (2011): 20; Kahneman (2003b): 1450; Kahneman/Frederick (2002): 51; Wilson/Centerbar/Brekke (2002): 185 f.

<sup>461</sup> Vgl. die aufgeführten Beispiele von Kahneman (2003b): 1450 und Wilson/Centerbar/Brekke (2002): 185-187.

<sup>462</sup> Bspw. beim Schachspiel. Vgl. Simon/Chase (1973): 402 f.

<sup>463</sup> Vgl. Kahneman (2011): 21; Kahneman (2003b): 1450 f.; Chen/Chaiken (1999): 86. Anshakov/Gergely (2010) halten diesbezüglich fest, dass Reasoning auf eine kognitive Aktivität verweist, die sowohl eine Argumenta-

Prozesse führen nicht zu einem vorgegebenen Ergebnis, sondern konfrontieren das betreffende Individuum vielmehr mit seiner Verantwortung für die Validierung seines Wissens.<sup>464</sup>

Es herrscht Einigkeit über die Charakteristika, in denen sich beide Systeme unterscheiden, die von *Stanovich/West* (2000) neutral als „System 1“ und „System 2“ bezeichnet werden (s. Abb. 2).<sup>465</sup> Eine strikte Trennung beider Systeme voneinander ist nicht möglich.<sup>466</sup> Weder sind beide Systeme mit jedem Problem eines Individuums konfrontiert, noch gibt es für jedes System einen exklusiven Problembereich. Vielmehr überschneiden sie sich in ihren Anwendungsgebieten je nach Fähigkeiten, Erfahrungen und Wissensstand eines Individuums.<sup>467</sup>

Die dem ersten System inhärenten Prozesse sind darüber hinaus oftmals emotional behaftet.<sup>468</sup> Sie werden nicht nur durch Impulse, sondern auch von Gewohnheiten geleitet und sind daher schwer zu kontrollieren oder zu modifizieren.<sup>469</sup> Daher wird angenommen, dass System 1 vor allem intuitive Antworten im Rahmen der Urteilsfindung bereitstellt. Urteile werden als intuitiv eingestuft, wenn sie die ursprünglich angenommene Haltung beibehalten, ohne sie maßgeblich

---

tion einer Aussage als auch die Verknüpfung von Informationen zu Schlussfolgerungen beinhaltet. Reasoning folgt demnach bestimmten Regeln, die es dem Individuum im Ergebnis ermöglichen zu überprüfen, ob die getroffenen Annahmen und Schlussfolgerungen regelkonform sind. Vgl. *Anshakov/Gergely* (2010): 6, 35 und auch *Galotti* (1989): 333. *Moskowitz/Skurnik/Galinsky* (1999) bemerken darüber hinaus, dass auch Prozesse im Rahmen des Reasoning unbewusst ablaufen können. Vgl. *Moskowitz/Skurnik/Galinsky* (1999): 13 f. Ein Beispiel für teils automatisch, teils kontrolliert ablaufende Prozesse sind die sog. Goal-driven Automatic Processes, d. h. Prozesse, die sich zwar an den individuellen Zielen des Akteurs ausrichten und somit kontrolliert werden, i. d. R. jedoch unbewusst und nicht überwacht ablaufen. Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 41 f.

<sup>464</sup> Vgl. *Locke* (1991): 289.

<sup>465</sup> Vgl. *Stanovich/West* (2000): 658. Die Nummerierung erfolgte nach ihrer evolutionären Entwicklung. Vgl. *Weldon/Corbin/Reyna* (2014): 52. Für einen Überblick über weitere Bezeichnungen dualer Systeme vgl. *Stanovich* (2013): 439; *Stanovich* (2011): 18; *Evans* (2008): 257. Eine Gegenüberstellung der Charakteristika von System 1 und 2 ist *Evans* (2013): 116 und *Frankish/Evans* (2009): 15 zu entnehmen. *Stanovich* (2011) merkt an, dass die Terminologie suggeriere, dass sich System 1 und 2 auf zwei verschiedene Systeme im Gehirn bezögen. Stattdessen sei eine neutralere Formulierung im Plural vorteilhafter, um darzustellen, dass es sich nicht um zwei unabhängige Systeme handle, sondern ein Set von Subsystemen, die aufgrund verschiedener Stimuli agieren. Vgl. *Stanovich* (2011): 18 f.

<sup>466</sup> Vgl. *Kahneman/Frederick* (2005): 288. Es wird in der Psychologie gemeinhin angenommen, dass die Motive der Individuen ihren kognitiven Modus (unbewusst vs. bewusst) beeinflussen. Diese Motive bestehen aus den Bedürfnissen nach Zugehörigkeit, positiver Selbstwahrnehmung, Vertrauen, Verständnis und Einfluss. Während die ersten drei eher unbewusster Natur sind, erscheinen Verständnis und Einflussnahme als relativ bewusste Motive. Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 51-55; *Fiske/Lin/Neuberg* (1999): 243-245. Eine tiefere Betrachtung der Wirkung von Motiven erfolgt in Kapitel 3.4.

<sup>467</sup> Vgl. *Lieberman* (2009): 313; *Kahneman/Frederick* (2002): 51; *Sloman* (2002): 382 f. *Fiske/Taylor* (2017) zeigen auf, welche verschiedenen Hirnregionen in automatischen und kontrollierten Prozessen aktiv sind. Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 36. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse sind nicht Thema dieser Arbeit, weitere Einsichten diesbezüglich gibt z. B. *Lieberman* (2007).

<sup>468</sup> Vgl. *Kahneman* (2003b): 1451. In der Tat ist der unterstellte Automatismus das wesentliche Unterscheidungsmerkmal zwischen beiden Systemen. Vgl. *Stanovich* (2013): 442-444; *Stanovich* (2011): 19 f.

<sup>469</sup> Vgl. *Kahneman* (2003b): 1451. Beispiele für diese automatischen Prozesse sind das Hörvermögen, das Autofahren auf einer wenig befahrenen Straße oder das Lesen von Worten in der Muttersprache. Für weitere Ausführungen und eine Liste weiterer Beispiele für die automatischen Aktivitäten von System 1 vgl. *Kahneman* (2011): 20-22.

zu modifizieren.<sup>470</sup> Dieser Umstand führt dazu, dass das Auftreten von Heuristiken eher dem ersten System zugeordnet wird.<sup>471</sup> Dennoch treten kognitive Verzerrungen sowohl im Rahmen der Prozesse von System 1 als auch System 2 auf, d. h. trotz der größeren kognitiven Anstrengungen zur Informationsverarbeitung im zweiten System besteht das Risiko von Fehlern.<sup>472</sup> System 1 wird zwar als das ältere und primitivere System angesehen, dennoch bedeutet dies nicht, dass es System 2 unterlegen ist.<sup>473</sup>

	<b>Wahrnehmung</b>	<b>Intuition</b> System 1	<b>Argumentation</b> System 2
<b>Prozessablauf</b>	Schnell Parallel Automatisch Mühelos Assoziativ Emotional		Langsam Seriell Kontrolliert Mühevoll Regelbasiert Neutral
<b>Inhalt</b>	Nimmt einen gegenwärtigen Stimulus wahr  Stimulus induziert	Konzeptionelle Darstellung der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft  Kann durch Sprache hervorgerufen werden	

Abb. 2: Kognitive Systeme (Quelle: in Anlehnung an *Kahneman* (2003b): 1451)

Die Prozesse von System 2 sind von langsamer, serieller und reflexiver Natur und werden bewusst gesteuert.<sup>474</sup> Sie bedürfen größerer Aufmerksamkeit<sup>475</sup> und werden eher von logischen Regeln geleitet.<sup>476</sup> Aufgrund der anspruchsvolleren Verarbeitung von Informationen wird System 2 als das neuere System und als rein menschliches Phänomen bezeichnet.<sup>477</sup> Bei einem

<sup>470</sup> Vgl. *Kahneman/Frederick* (2002): 51.

<sup>471</sup> Vgl. *Stanovich* (2009b): 78; *Kahneman* (2003b): 1451; *Stanovich/West* (2000): 659.

<sup>472</sup> Vgl. *Evans* (2013): 126 f.; *Evans* (2008): 267; *Moskowitz/Skurnik/Galinsky* (1999): 13.

<sup>473</sup> Vgl. die vorherigen Ausführungen und *Evans* (2013): 117; *Kahneman/Frederick* (2002): 51.

<sup>474</sup> Vgl. *Kahneman* (2011): 21 f.; *Stanovich* (2011): 20; *Stanovich* (2009b): 26; *Evans* (2008): 257; *Kahneman* (2003b): 1451; *Sloman* (2002): 383; *Epstein/Pacini* (1999): 463; *Stanovich* (1999): 144 f.

<sup>475</sup> Für eine fundierte Diskussion des Konzepts der Aufmerksamkeit vgl. *Kahneman* (1973): 1-12.

<sup>476</sup> Vgl. *Evans* (2008): 257; *Kahneman* (2003b): 1451; *Epstein/Pacini* (1999): 463. Beispiele für die Aktivitäten von System 2 sind sämtliche Aufgaben, die eine gewisse Konzentration erfordern, wie das Einparken in einer engen Parklücke. Für weitere Aktivitäten vgl. *Kahneman* (2011): 22.

<sup>477</sup> Vgl. *Evans* (2013): 117; *Evans* (2008): 257.

Beurteilungsvorgang werden im zweiten System die Inputs<sup>478</sup> aus System 1 empfangen, überprüft und anschließend entweder umgesetzt, angepasst oder verworfen.<sup>479</sup> Auch intuitive Urteile werden somit nur offenkundig, wenn sie von System 2 umgesetzt werden.<sup>480</sup> *Kahneman/Frederick* (2002) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass System 2 unter normalen Umständen die intuitiven Impulse aus System 1 akzeptiere und umsetze, wenn die daraus resultierenden Outputs nicht offenkundig fehlerbehaftet seien oder kein tiefergehendes Engagement erfahren.<sup>481</sup> Dennoch können auch opponierende Ergebnisse beider Systeme auftreten, wenn System 2 die Impulse des ersten Systems nicht bestätigt. Es zeigt sich, dass sich Individuen in einer solchen Situation eher auf die Antworten des zweiten Systems verlassen.<sup>482</sup> Individuen mit höheren analytischen Fähigkeiten sind dabei eher in der Lage, die Ergebnisse von System 1 zu überschreiben.<sup>483</sup>

Da die Prozesse von System 2 langsamer ablaufen, können ihre Operationen durch Zeitdruck unterbrochen werden und zu Fehlern führen.<sup>484</sup> Durch die Interaktion der beiden Systeme arbeiten sie zumeist gleichzeitig und fungieren i. d. R. als zwei Experten, die in Kooperation eine vernünftige Antwort bzw. Reaktion erzeugen wollen.<sup>485</sup> Infolgedessen hängt die Güte der Urteile von Individuen zum einen von den generierten Eindrücken und Tendenzen von System 1 und zum anderen von der Überwachungs- und Korrekturfunktion von System 2 ab.<sup>486</sup> Die Zusammenarbeit der beiden Systeme ist daher ausschlaggebend für die effiziente und adaptive Reaktion des Individuums auf seine Umwelt. Viele der adaptiven und anspruchsvollen kognitiven Prozesse laufen aus Gründen der Effizienz unbewusst ab.<sup>487</sup> Die Parallelität der Prozesse

---

<sup>478</sup> Z. B. Eindrücke, Assoziationen und Tendenzen.

<sup>479</sup> Vgl. *Stanovich* (2013): 444 f.; *Kahneman* (2011): 23-36; *Kahneman/Frederick* (2002): 51. Dieser Prozess ist auch der Grund dafür, dass System 2 das langsamere und serielle System von beiden ist. Vgl. *Carruthers* (2009): 120 f.

<sup>480</sup> Hier kann es zu Konflikten zwischen beiden Systemen kommen, die sich in Fehlern oder Verzögerungen äußern können. Vgl. *Kahneman/Frederick* (2002): 57.

<sup>481</sup> Vgl. *Kahneman/Frederick* (2002): 52, 58 f. Das evolutionär bedingt adaptive Verhalten, das aus den Impulsen von System 1 resultiert, kann dabei nicht mit rationalem Verhalten gleichgesetzt werden. Vgl. *Stanovich* (2009a): 55 f.

<sup>482</sup> Vgl. *Stanovich* (2009a): 56; *Chen/Chaiken* (1999): 76.

<sup>483</sup> Vgl. *Carruthers* (2009): 121; *Stanovich* (2009a): 56.

<sup>484</sup> *Kahneman/Frederick* (2002) stellen dazu fest, dass es sowohl Zeit als auch Anstrengung benötigt, um die intuitiven Antworten von System 1 zu revidieren. Vgl. *Kahneman/Frederick* (2002): 57 f. *Stanovich* (2009b) merkt diesbezüglich an, dass System 2 zur Korrektur der von System 1 erzeugten Antworten in der Lage sein müsse, den intuitiven Stimulus zu unterdrücken und eine überdachte Antwort zu erzeugen, um potentielle Fehler zu beseitigen. Vgl. *Stanovich* (2009b): 23.

<sup>485</sup> Vgl. *Evans* (2013): 121; *Kahneman/Frederick* (2002): 51; *Sloman* (2002): 383; *Chen/Chaiken* (1999): 75. *Moskowitz/Skurnik/Galinsky* (1999) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass beide Systeme als dual und nicht als duellierend konzipiert wurden. Vgl. *Moskowitz/Skurnik/Galinsky* (1999): 33. Für eine Abbildung der Funktionsweise des dualen Modells vgl. *Stanovich* (2009b): 27.

<sup>486</sup> Vgl. *Kahneman* (2003b): 1467.

<sup>487</sup> Vgl. *Maslow* (1987): 5.



besteht darin, die Realität auf einer unbewussten Ebene wahrzunehmen und mit ihr zu interagieren, während gleichzeitig über etwas anderes nachgedacht wird.<sup>488</sup>

Die genannten Einsichten in die einzigartige menschliche Kognition widersprechen den in Kapitel 3.2 getroffenen normativen Annahmen der Rationalität deutlich.<sup>489</sup> *Kahneman* (2003b) konstatiert, dass der in der Neoklassik postulierte rationale Agent ein Individuum mit lediglich einem kognitiven System wäre, das die logische Fähigkeit eines fehlerlos arbeitenden Systems 2 mit einem leistungsstarken und effizienten System 1 vereint.<sup>490</sup> Es zeigt sich jedoch, dass die persönliche Wahrnehmung eines Individuums vor allem durch seine eingeschränkte Informationsverarbeitungsfähigkeit begrenzt ist.<sup>491</sup> Die Kernidee des an dieser Stelle diskutierten kognitiven Systems ist daher sein modularer Aufbau sowie seine Kontextabhängigkeit, d. h. die Erkenntnis, dass das Verhalten von Individuen vor allem von ihrer persönlichen Wahrnehmung geleitet wird.<sup>492</sup> Inwiefern die persönliche Wahrnehmung letztlich in ein bestimmtes Verhalten bzw. Urteil umgesetzt wird, wird durch die Motivation des Individuums bestimmt.<sup>493</sup>

Die vorangegangenen Ausführungen unterstreichen die Bedeutung der Berücksichtigung der Struktur und der Grenzen des kognitiven Systems und erlauben ein besseres Verständnis des menschlichen Verhaltens bei der Urteilsfindung. Die Kognition beeinflusst die Denkweise, Argumentation und Schlussfolgerung, welche sich anschließend in einer bestimmten Handlungsweise manifestieren.<sup>494</sup> Sie ist verantwortlich für die Interpretation der Realität durch das Individuum, ohne die eine Vorhersage des Verhaltens nicht möglich wäre.<sup>495</sup> Kognitive Prozesse gelten als Zwischenschritt, um zu einem finalen Urteil zu gelangen und bestimmen im Nachgang, was ein Individuum tun wird, d. h. für welche Handlungsoption es sich entscheiden wird.<sup>496</sup> Jedem Urteil gehen somit eine Vielzahl kognitiver Abläufe voraus, die, wie bereits beschrieben, individuell unterschiedlich sein können.<sup>497</sup>

---

<sup>488</sup> Vgl. *Wilson* (2002): 5, 8 f.

<sup>489</sup> Die Psychologen *Amos Tversky* und *Daniel Kahneman* führten diesbezüglich zahlreiche Gedankenexperimente durch, die in der Formulierung der Neuen Erwartungstheorie bzw. Prospect Theory mündeten, welche daraufhin als psychologisch realistischere Alternative zur Theorie des erwarteten Nutzens vorgestellt wurde. Vgl. *Kahneman* (2003b): 1454-1458; *Kahneman/Tversky* (1979).

<sup>490</sup> Verhaltensökonomische Theorien haben indes i. d. R. die Grundstruktur des rationalen Modells beibehalten und Annahmen über kognitive Einschränkungen implementiert, die für spezifische Anomalien verantwortlich sind. Vgl. *Kahneman* (2003b): 1469.

<sup>491</sup> Vgl. *Kahneman/Frederick* (2005): 268; *Gilbert* (1991): 109; *Simon* (1980): 75; *Simon* (1959): 273.

<sup>492</sup> Vgl. *Kahneman* (2003b): 1469.

<sup>493</sup> Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 8.

<sup>494</sup> Vgl. *Solso/MacLin/MacLin* (2008): 10; *Vertzberger* (1990): 8.

<sup>495</sup> Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 7; *Vertzberger* (1990): 8 f.

<sup>496</sup> Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 8; *Bonner* (2008): 55. *Bonner* (2008) teilt kognitive Prozesse daher in fünf Kategorien ein, die zu einer Urteilsfindung beitragen: Gedächtnisabfrage, Informationssuche, Problemdarstellung, Hypothesenaufstellung und -evaluation. Vgl. *Bonner* (2008): 54.

<sup>497</sup> Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 13; *Neisser* (1967): 3.





### 3.4 Bedeutung der Motivation für die Urteilsfindung

Neben dem Affekt<sup>498</sup> spielt die individuelle Motivation bei der Urteilsfindung eine maßgebliche Rolle. Die Stärke der Motivation eines Individuums bestimmt, ob ein bestimmtes Urteil getroffen wird und wie genau es ausgeprägt sein wird.<sup>499</sup> Um ein Verhalten hervorzurufen, bedarf es daher mehr als Kognition, den wirklichen „Motor“ für ein Verhalten stellt die Motivation dar.<sup>500</sup> Sie interveniert zwischen der Umweltwahrnehmung bzw. einem bestimmten Anreiz und den dadurch ausgelösten kognitiven Prozessen, die letztlich die Qualität der Urteilsfindung beeinflussen.<sup>501</sup> Die nachfolgenden Kapitel sollen ein Verständnis der Definition und Wirkungsweise der Motivation auf die Urteilsfindung von Individuen vermitteln.

#### 3.4.1 Motivation als Initiator für menschliches Verhalten

Das Wort „Motivation“ ist aus dem Lateinischen *movere* (= bewegen) abgeleitet und umfasst jene Gründe bzw. Impulse, die das Verhalten von Individuen antreiben und steuern.<sup>502</sup> Die alleinige Betrachtung des in Kapitel 3.2 im Fokus stehenden Ziels der Nutzenmaximierung beantwortet bspw. nicht die Frage, was genau dieses Ziel bestimmt.<sup>503</sup> Die der Wortherkunft inhärente Bewegung findet sich auch in der Definition von *Miller* (1962) wieder: „The study of motivation is the study of all those pushes and prods – biological, social and psychological – that defeat our laziness and move us, either eagerly or reluctantly, to action.“<sup>504</sup> Motivation ist somit der allgemeine Begriff für all jene bewussten und unbewussten Prozesse, die der Initiierung, Richtungsgebung und Aufrechterhaltung zielgerichteter psychischer und physischer Aktivitäten dienen.<sup>505</sup> Dies steht im Einklang mit *Reber/Allen/Reber* (2009), die Motivation als

---

<sup>498</sup> Unter dem Begriff „Affekt“ wird in der Psychologie allgemein eine Spannbreite an Präferenzen, Beurteilungen, Gemütszuständen und Gefühlen subsumiert, z. B. Hunger, Schmerz, Angst, Zufriedenheit oder abstrakte Wünsche nach Anerkennung. Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 368; *Carruthers* (2011): 126.

<sup>499</sup> Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 8.

<sup>500</sup> Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 8; *Reber/Allen/Reber* (2009): 487. Es ist genauso möglich, dass eine Umweltinformation zwar wahrgenommen, jedoch im Weiteren mangels Motivation ignoriert wird. Vgl. *Noyes/Garland/Bruneau* (2004): 35; *Simon* (1997a): 119.

<sup>501</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 55; *Libby/Luft* (1993): 428.

<sup>502</sup> Vgl. *Gerrig* (2015): 420; *Edelmann/Wittmann* (2012): 55; *Gross* (2010c): 213; *McNeil/Rubin* (1977): 259. Einsichten in die frühe Motivationsforschung und maßgebliche Theorien gibt *Gross* (2010c): 215-222.

<sup>503</sup> Vgl. *Sun/Lane/Mathews* (2009): 254.

<sup>504</sup> *Miller* (1962): 249. Die angestrebten, noch nicht erreichten Zielzustände können je nach Individuum unterschiedlich sein. Vgl. *Edelmann/Wittmann* (2012): 55 f. Nach dieser Definition kann jedes Handeln in gewisser Weise als motiviert angesehen werden. Vgl. *Simon* (1997a): 157. *Reber/Allen/Reber* (2009) weisen diesbezüglich darauf hin, dass eine Motivation stets im Kontext von verschiedenen Einflussfaktoren zu betrachten ist. Diese können z. B. die Ausprägung des Motivs bzw. Bedürfnisses, den Anreizwert des jeweiligen Ziels, die Erwartungen des Individuums, mögliche konfliktäre Motive und unsichere Faktoren betreffen. Vgl. *Reber/Allen/Reber* (2009): 487.

<sup>505</sup> Vgl. *Gerrig* (2015): 420; *Reber/Allen/Reber* (2009): 487; *Bonner* (2008): 84. Eine Diskussion kognitiver Module der Motivation des Menschen findet sich bei *Carruthers* (2006): 193-203. Motivationale Prozesse

„intervening process or an internal state of an organism that impels or drives it to action“<sup>506</sup> beschreiben.

Die Motivation richtet letztlich die kognitive Informationsverarbeitung auf ein bestimmtes Ziel<sup>507</sup> aus und steuert so die diesbezügliche Urteilsfindung sowie die daraus resultierenden Urteile und nachfolgenden Handlungen.<sup>508</sup> *Edelmann/Wittmann* (2012) betrachten Motive als relativ stabile Persönlichkeitsdispositionen, während die Motivation eines Individuums von seinen Motiven im Kontext der aktuellen Situation, d. h. seinen konkreten Zielen, bestimmt ist.<sup>509</sup> Somit gliedert sich die Motivation in einen internen Pol i. S. d. Persönlichkeitsfaktors und einen externen (variablen) Pol i. S. d. Situationsfaktors auf.<sup>510</sup> Das schlussendliche Verhalten hängt demnach davon ab, wie Individuen ihre Situation vor dem Hintergrund ihrer Persönlichkeit bewerten.<sup>511</sup>

Darüber hinaus werden die intrinsische und extrinsische Motivation unterschieden.<sup>512</sup> Die intrinsische Motivation (sog. Neugiermotivation) wird vor allem durch kognitive Prozesse zur Reduktion einer bestehenden Inkongruenz zwischen kognitiven Elementen, z. B. zwischen neuen Informationen und bereits vorhandenem Wissen, angeregt. Die extrinsische Motivation tritt hingegen ausschließlich durch positive bzw. negative Verstärkung auf.<sup>513</sup> In Bezug auf die Forschung im Bereich der Wirtschaftswissenschaften betreffen mögliche intrinsische Motive

---

sind somit ebenfalls kognitiver Natur und zwar insofern, als sie einfach, komplex, bewusst oder unbewusst ablaufen können. Vgl. *Tooby/Cosmides* (1992): 65; *Maslow* (1987): 5.

<sup>506</sup> *Reber/Allen/Reber* (2009): 487.

<sup>507</sup> Die Unterscheidung zwischen den Begriffen Motiv und Ziel ist oftmals ungenau. Vgl. z. B. *Simon* (1997a): 157. Da es unendlich viele Ziele gibt, die Menschen verfolgen, versucht die Psychologie diese über die Definition von Motiven zu ordnen. Dadurch soll die unüberschaubare Anzahl an Zielen in eine handhabbare Anzahl äquivalenter Motive überführt werden, unter denen die dazugehörigen Ziele subsumiert werden. Ziele sind somit situationsabhängige Konkretisierungen von übergeordneten, stabilen Motiven. Vgl. *Schmalt/Langens* (2009): 30. Als Beispiel für ein Motiv, das insbesondere die kognitiven Prozesse des ersten Systems (Intuition) anspricht, kann Hunger betrachtet werden. Das dazugehörige Ziel kann wiederum darin bestehen, eine bestimmte Speise zu konsumieren.

<sup>508</sup> Vgl. *Sun/Lane/Mathews* (2009): 254; *Petty/Cacioppo* (1986): 218. Ein bestimmtes Verhalten bzw. eine Verhaltenstendenz tritt demnach in Erscheinung, weil eine spezifische Motivation vorherrschend ist. Vgl. *Reber/Allen/Reber* (2009): 487.

<sup>509</sup> Vgl. *Edelmann/Wittmann* (2012): 56.

<sup>510</sup> Der Persönlichkeitsfaktor wird durch das Motiv bestimmt, das sich durch diverse Ziele konkretisieren lässt. Der Situationsfaktor ist abhängig vom positiven oder negativen Aufforderungscharakter der Situation sowie dem Anreizwert und der emotionalen Valenz des Ziels. Vgl. *Edelmann/Wittmann* (2012): 56.

<sup>511</sup> Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 422. Nicht nur die eigenen Ziele sind für Arbeitnehmer in ihrer Entscheidung über ihr Handeln ausschlaggebend, sondern insbesondere auch die Ziele des Arbeitgebers. Vgl. *Simon* (1997a): 21. *Libby/Luft* (1993) halten dazu fest, dass die Motivation eines Entscheidungsträgers „is determined jointly by features of the environment such as monetary incentives and accountability relations, and by characteristics of individuals such as their utility functions and abilities.“ *Libby/Luft* (1993): 428.

<sup>512</sup> Vgl. *Edelmann/Wittmann* (2012): 230-233.

<sup>513</sup> Vgl. *Edelmann/Wittmann* (2012): 230.

ein bestimmtes Level an Erregung (in der Literatur „Arousal“ genannt)<sup>514</sup> sowie Motive höherer Ordnung, bspw. Leistungserbringung, Autonomie, Kompetenz und Einflussnahme auf die Umwelt.<sup>515</sup> Des Weiteren stellt ein Bedürfnis nach Fairness ebenfalls ein intrinsisches Motiv dar.<sup>516</sup>

Wenn ein Individuum über ein entsprechendes Motiv verfügt, kann eine Motivation situationsbedingt ein zielorientiertes Verhalten auslösen.<sup>517</sup> D. h., dass die Motivation die Bemühungen zur Erreichung von Zielen initiiert und demzufolge auch die vorgelagerte Urteilsfindung entsprechend beeinflusst.<sup>518</sup> *Epstein/Pacini* (1999) weisen ergänzend darauf hin, dass eine Handlung vor allem durch einen die Motivation begleitenden positiven oder verringerten negativen Affekt ausgelöst wird.<sup>519</sup> Auch der in der Neoklassik modellierte Homo Oeconomicus ist in seinem Verhalten von Zielen geleitet, die der Theorie nach hauptsächlich durch sein Motiv nach Eigeninteresse bestimmt sind.<sup>520</sup> Allgemein gesprochen sind Motive daher die Grundlage für die Verhaltensweisen von Individuen, d. h. sie bestimmen, warum Individuen in einer bestimmten Art und Weise denken bzw. Urteile treffen und schließlich handeln.<sup>521</sup> Motiviertes Handeln ist stets zielgerichtet und zweckmäßig, sodass eine Vielzahl von psychologischen Ansätzen existiert, um verschiedene Nuancen von Motiven zu beleuchten.<sup>522</sup> *McNeil/Rubin* (1977) klas-

---

<sup>514</sup> Für eine Übersicht über positive und negative Gemütszustände i. V. m. einer hohen bzw. niedrigen Ausprägung an Erregung vgl. *Carruthers* (2011): 127. Ein höherer Grad an Erregung impliziert eine gesteigerte Aufmerksamkeit, Energiefreisetzung und Geschwindigkeit, was sich wiederum positiv auf das motivierte Verhalten auswirkt. Ein Beispiel für die Wirkung von Erregung auf die Motivation ist die Wahrnehmung einer potentiellen Gefahr, verbunden mit der Motivation zu fliehen. Vgl. *McKenna* (2006): 90 f.; *Wickelgren* (1979): 236 f. Für einen Überblick über das Zusammenspiel von Leistungs- und Erregungsniveau bei der Bearbeitung von leichten oder komplexen Aufgaben vgl. *Kahneman* (1973): 34.

<sup>515</sup> Vgl. *Kanfer/Chen* (2016): 8; *Kanfer* (1990): 94-98.

<sup>516</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 84. Allgemein lässt sich festhalten, dass die meisten Menschen intrinsisch motiviert sind und sich mehrheitlich an soziale Normen wie z. B. Fairness halten. Vgl. *Carruthers* (2006): 203-210.

<sup>517</sup> Vgl. *Edelmann/Wittmann* (2012): 76.

<sup>518</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 86. Ziele vermitteln daher die Beziehung zwischen der Motivation und dem Aufwand bzw. den Bemühungen zur Erreichung eines bestimmten Ergebnisses. Vgl. *Bonner* (2008): 200.

<sup>519</sup> Vgl. *Epstein/Pacini* (1999): 464 f. Für eine schematische Darstellung des Aufbaus der Motivation, bestehend aus kontextuellen und persönlichen Faktoren sowie einem begleitenden Gemütszustand vgl. *Petty/Cacioppo* (1986): 219.

<sup>520</sup> Die Annahme des Eigeninteresses ist in diesem Kontext neutraler Natur. Vgl. *Kirchgässner* (2013): 47, 65.

<sup>521</sup> Vgl. *Gross* (2010c): 213; *McKenna* (2006): 90.

<sup>522</sup> Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 422; *Gerrig* (2015): 421-426; *McKenna* (2006): 90; *Kanfer* (1990): 81 f.; *Einhorn/Hogarth* (1981): 1 f. Für einen kurzen Überblick über die verschiedenen Schwerpunkte psychologischer Ansätze im Rahmen der Erforschung der Motivation vgl. *Edelmann/Wittmann* (2012): 230; *Gross* (2010c): 213; *McKenna* (2006): 92-112.

sifizieren Motive z. B. in überlebensnotwendige bzw. physiologische, kognitive und unbewusste Motive.<sup>523</sup> Die wohl bekannteste hierarchische Klassifikation von Motiven ist die Bedürfnispyramide nach *Maslow* (1987).<sup>524</sup> Während einige Motive für Mensch und Tier zutreffen, wie bspw. die Erfüllung der Grundbedürfnisse zum Leben, sind andere nur beim Menschen vorkommend, z. B. das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung.<sup>525</sup>

Die kognitive Psychologie beschäftigt sich vor allem mit der Motivation als Wunsch von Individuen, mit ihrer Umwelt zu interagieren.<sup>526</sup> Kognitionspsychologisch ausgerichtete Analysen zeigen, dass die individuelle Motivation der subjektiven Interpretation der Realität entspringt und vor allem von der Erwartung künftig angestrebter Ereignisse angetrieben wird.<sup>527</sup> Kognitive Ansätze bestätigen, dass Aspekte von Motivation insbesondere dann auftreten, wenn Individuen sich ihrer Motive und Handlungen einschließlich ihrer Risiken bewusst sind und anhand ihrer Erwartungen Planungen durchführen.<sup>528</sup> Wesentliche kognitive Theorien sind die Goal-Setting Theory, die Expectancy Theory und die Equity Theory.<sup>529</sup> Sie berücksichtigen individuelle Wahlmöglichkeiten und fokussieren sich auf die Initiierung, Lenkung und Beendigung von Verhalten. Der Prozess der Zielsetzung (Goal-Setting Theory) nach *Latham* und *Locke* soll nachfolgend etwas ausführlicher erläutert werden.<sup>530</sup>

Wie bereits beschrieben, lassen sich Ziele, d. h. erwünschte Handlungskonsequenzen, aus den zugrundeliegenden Motiven eines Individuums ableiten. Vorgegebene Ziele können von Unternehmen zum einen zur Motivation der Mitarbeiter verwendet werden und zum anderen als Kontrollinstrument für die geleistete Arbeit.<sup>531</sup> Dabei ist zu beachten, dass ein Ziel für sich

---

<sup>523</sup> Vgl. *McNeil/Rubin* (1977): 260-273. Beispiele für überlebensnotwendige Motive sind Hunger und Durst. Unbewusste Motive hingegen können nicht konkretisiert werden. *Sigmund Freud* beschäftigte sich erstmals mit dieser Art von Motiven, die zwar vom Bewusstsein unterdrückt werden, aber dennoch das Verhalten beeinflussen. Durch sog. „Freudsche Versprecher“ können sie unwillkürlich artikuliert werden. Vgl. *McNeil/Rubin* (1977): 273. Eines der wichtigsten kognitiven Motive, auf das in Kapitel 3.4.2.2 noch genauer eingegangen wird, ist das Bedürfnis nach kognitiver Konsistenz, das im Mittelpunkt der Theorie der kognitiven Dissonanz von *Leon Festinger* steht. Vgl. *Gross* (2010c): 224; *McNeil/Rubin* (1977): 269 f.

<sup>524</sup> Vgl. *Maslow* (1987). Diese wird zwar zumeist mit Persönlichkeitsmerkmalen in Verbindung gebracht, ihr Fokus auf Bedürfnisse macht sie jedoch ebenso für die Motivationsforschung relevant. Vgl. *Kanfer/Chen* (2016): 8; *Gerrig* (2015): 425; *Gross* (2010c): 214; *McKenna* (2006): 93. *Locke* (1991) führt darüber hinaus an, dass das höchste Ziel einer Handlung in der Befriedigung der zugrundeliegenden Bedürfnisse liege. Vgl. *Locke* (1991): 288 f.

<sup>525</sup> Vgl. *Maslow* (1987): 22.

<sup>526</sup> Vgl. *McKenna* (2006): 101.

<sup>527</sup> Vgl. *Gerrig* (2015): 424 f.

<sup>528</sup> Vgl. *McKenna* (2006): 102; *Petty/Cacioppo* (1986): 8. D. h., dass Motivationen insbesondere durch die Prozesse des bewusst gesteuerten Systems 2 operieren.

<sup>529</sup> Vgl. *McKenna* (2006): 102.

<sup>530</sup> Für Informationen zu weiteren kognitiven Theorien vgl. *Kanfer/Chen* (2016): 10-13; *McKenna* (2006): 107-112.

<sup>531</sup> Bspw. können Budgetierungsvorgaben als Zielvorgaben eingesetzt werden, bei deren Einhaltung die Mitarbeiter eine Gratifikation erhalten. Vgl. *McKenna* (2006): 102. Ziele haben sowohl einen internen als auch einen externen Aspekt. Intern sind sie als Ideen zu verstehen (gewünschte Ziele), ihr externer Aspekt bezieht

genommen nicht motivierend wirkt. Erst die erzeugte Diskrepanz zwischen dem Ist-Zustand und dem gewünschten Soll-Zustand führt zu einer Unzufriedenheit, die als Anreiz fungiert.<sup>532</sup> Ausgangspunkt für die Theorie der motivierten Zielsetzung ist die Tatsache, dass das menschliche Verhalten von bewussten Zielen und Intentionen geleitet wird.<sup>533</sup> Die individuelle Motivation wird dabei in Anstrengungen überführt, um diese Ziele zu erreichen.<sup>534</sup> *Locke* (1968) führt an, dass die Anstrengung eines Individuums zur Zielerreichung von der Schwierigkeit des Ziels und seiner Spezifität abhängt.<sup>535</sup> Die Schwierigkeit eines Ziels wird durch den individuell nötigen Einsatz determiniert, der zu seiner Erreichung führt. In seinem Modell der Zielsetzung zeigt er anhand von Studien, dass schwerer erreichbare Ziele bis zu einem gewissen Grad mit einer höheren Anstrengung verbunden sind als einfacher realisierbare Ziele, auch wenn der Erfolg nicht sichergestellt ist.<sup>536</sup> Diese Aussage kann jedoch nicht verallgemeinert werden, sondern ist von vielen individuellen Unterschieden abhängig.<sup>537</sup> Hochmotivierte Individuen sind bspw. eher dazu geneigt, sich herausfordernde Ziele zu setzen als weniger motivierte.<sup>538</sup> Des Weiteren findet *Locke* (1968) heraus, dass quantitativ definierte Ziele aufgrund ihrer Spezifität im Vergleich zu qualitativen Zielen zu einer höheren Anstrengung zur Zielerreichung führen.<sup>539</sup> Ziele, die sowohl schwer erreichbar als auch spezifisch sind, führen zum höchsten Anstrengungsniveau.<sup>540</sup>

*Latham/Locke* (1979) erweitern das ursprüngliche Modell der Zielsetzung von *Locke* (1968) insofern, als zusätzlich nun auch die Akzeptanz eines Ziels und die Verpflichtung ihm gegenüber den Einsatz zur Erreichung des Ziels beeinflussen (s. Abb. 3).<sup>541</sup> Es wird angenommen,

---

sich dagegen auf ein angestrebtes Objekt oder einen Zustand (z. B. ein Job oder ein bestimmtes Leistungsniveau). Die interne Idee leitet die Aktion, um das externe Objekt oder den Zustand zu erreichen. Vgl. *Locke* (1996): 118.

<sup>532</sup> Vgl. *Earley/Lituchy* (1991): 81-83.

<sup>533</sup> Vgl. *McKenna* (2006): 102; *Locke* (1996): 118; *Locke* (1968): 157 f. Nicht jedes zielgerichtete Verhalten führt zum gewünschten Ergebnis. Für eine Übersicht über die vier Kategorien nicht-intendierten Verhaltens vgl. *Locke* (1968): 159-161.

<sup>534</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 86.

<sup>535</sup> Vgl. *Locke* (1968): 157.

<sup>536</sup> Vgl. *Locke* (1968): 162, 167. Dies lässt sich durch weitere Studien bestätigen. Vgl. *Wegge* (2000): 508 f.; *Locke* (1996): 118; *Locke/Latham* (1990): 29-31.

<sup>537</sup> Einige Individuen sehen sich von schwer erreichbaren Zielen wenig oder gar nicht motiviert. Vgl. *Yearta/Maitlis/Briner* (1995): 246. Darüber hinaus ist die individuelle Leistung davon abhängig, wie viele Ressourcen den Individuen zur Verarbeitung und Umsetzung von anspruchsvollen Zielen zur Verfügung stehen. Vgl. *Kanfer et al.* (1994): 833. Entscheidend ist auch die Selbstwahrnehmung der Individuen, d. h., ob sie sich die Erreichung eines bestimmten Ziels zutrauen. Vgl. *Earley/Lituchy* (1991): 83.

<sup>538</sup> Vgl. *Kanfer/Chen* (2016): 7; *Phillips/Klein/Sieck* (2007): 306; *Locke/Latham* (1990): 10 f.

<sup>539</sup> Vgl. *Locke* (1996): 118; *Locke* (1968): 169.

<sup>540</sup> Vgl. *Locke* (1996): 119.

<sup>541</sup> Nur im Falle der Akzeptanz eines Ziels würde die Aussage, dass mit dessen Schwierigkeit die Anstrengung zur Erreichung des Ziels zunimmt, bestätigt. Ziele werden vor allem dann nicht akzeptiert, wenn den Individuen das Selbstvertrauen oder die entsprechenden Ressourcen zur Zielerreichung fehlen oder wenn sie darin



dass stärker motivierte Individuen sich ihren Zielen in höherem Maße verpflichtet fühlen als schwächer motivierte.<sup>542</sup>

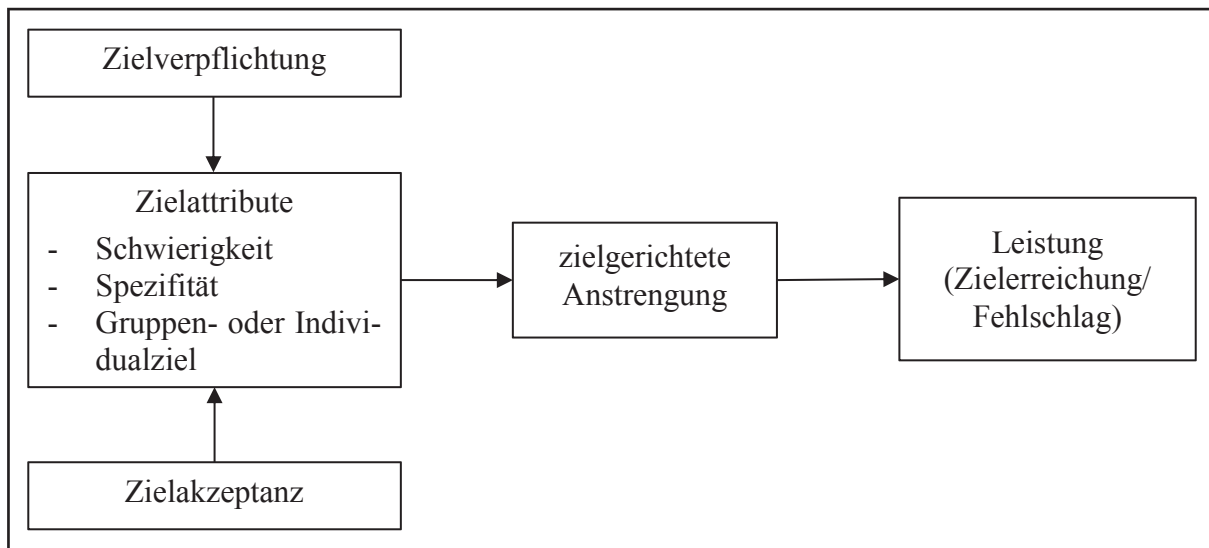


Abb. 3: Zielsetzungsmodell (Quelle: in Anlehnung an *Latham/Locke* (1979): 79)

Eine wichtige Erkenntnis an dieser Stelle ist, dass die kognitive Verarbeitung von Informationen eine zentrale, vermittelnde Rolle für die Wirkungsweise von Motivationseffekten einnimmt.<sup>543</sup> Motivationen im arbeitsspezifischen Kontext können bspw. durch den Wunsch nach Reputation, monetäre Anreize oder Rechenschaftspflichten ausgelöst werden.<sup>544</sup> Die genannten Auslöser können nach *Kunda* (1990) zwei Arten der Motivation bedingen, auf die im nächsten Kapitel eingegangen wird: die Motivation, zu möglichst präzisen Schlussfolgerungen bzw. Urteilen zu gelangen oder die Motivation, bestimmte gewünschte (und bekannte) Schlussfolgerungen herbeizuführen.<sup>545</sup> Die Einwirkung der Motivation auf die kognitiven Prozesse bezeichnet sie als „Motivated Reasoning“.<sup>546</sup> Dabei nimmt die Motivation insbesondere auf die kognitiven Prozesse des zweiten Systems (Reasoning) Einfluss, indem der Rückgriff auf gespeicherte Informationen bzw. die Entwicklung und Evaluierung von Überzeugungen und Meinungen

für sich keinen Nutzen erkennen können. Die Zielverpflichtung beschreibt das Ausmaß, in dem das Individuum bereit ist, die nötigen Schritte zur Zielerreichung einzuleiten. Vgl. *Latham/Locke* (1979): 77 f., 103.

<sup>542</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 86, 201. Zu den Determinanten der Zielverpflichtung vgl. *Kanfer* (1990): 127-130; *Locke/Latham* (1990): 132-152; *Locke/Latham/Erez* (1988): 27-33. Zu beachten ist jedoch, dass z. B. durch monetäre Anreize motivierte Individuen, denen es an persönlichen Fähigkeiten und Kapazitäten mangelt, nicht notwendigerweise eine höhere Anstrengung zur Verfolgung eines Ziels einsetzen. Dies ist mit ihrer Erkenntnis zu begründen, dass eine größere Anstrengung aufgrund ihrer persönlichen Limitationen nicht zu einer verbesserten Leistung führt. Vgl. *Bonner/Sprinkle* (2002): 337.

<sup>543</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 55; *Earley/Lituchy* (1991): 96; *Locke/Latham* (1990): 10 f.

<sup>544</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 55.

<sup>545</sup> Vgl. *Kunda* (1990): 480.

<sup>546</sup> Vgl. *Kunda* (1990). Für den Begriff des Motivated Reasoning existiert keine anerkannte deutsche Übersetzung, weshalb er im Folgenden weiterhin verwendet wird.



durch das individuelle Ziel bzw. übergeordnete Motiv verzerrt werden.<sup>547</sup> Ihre Definition von Motivation ist ein wenig enger gefasst als die vorangegangenen, stellt jedoch ebenfalls auf Motivation als Einflussfaktor auf kognitive Prozesse ab. Nach *Kunda* (1990) umfasst eine Motivation „any wish, desire or preference that concerns the outcome of a given reasoning task.“<sup>548</sup> Damit wird klar, dass Motivated Reasoning insbesondere bei der Urteilsfindung ansetzt und sich somit sowohl in den finalen Urteilen als auch in den damit verbundenen Entscheidungen niederschlägt.

*Ziva Kundas* Ausführungen bilden den Ausgangspunkt der nachfolgenden Kapitel. Sowohl die Motivation zur Erzielung von Genauigkeit (Accuracy-Oriented Motivated Reasoning) als auch die Motivation zur Erreichung vorher festgelegter Schlussfolgerungen (Directional Goal-Oriented Motivated Reasoning) sind im Bereich Accounting von großer Bedeutung.<sup>549</sup>

### 3.4.2 Zwei Arten des Motivated Reasoning nach *Ziva Kunda*

#### 3.4.2.1 Motivated Reasoning zur Erzielung von Genauigkeit

Die Motivation nach möglichst großer Genauigkeit (Accuracy-Oriented Motivated Reasoning) beschreibt eine der beiden Kategorien, durch die Motivation auf den Urteilsfindungsprozess einwirken kann.<sup>550</sup> Dabei werden möglichst präzise Schlussfolgerungen angestrebt, d. h. die Individuen verfolgen ein sog. Genauigkeitsziel.<sup>551</sup> Wichtigstes Merkmal bei der Verfolgung eines Genauigkeitsziels ist, dass das vermeintlich zu erzielende Ergebnis einer Beurteilungsaufgabe nicht vorab bekannt ist und Individuen somit unbeeinflusst ihre Urteile treffen.<sup>552</sup> Unter Rückgriff auf das Zielsetzungsmodell in Abb. 3 kann für ein Genauigkeitsziel angenommen werden, dass Individuen insbesondere die kognitive Anstrengung zur Erreichung des Ziels intensivieren, was zu einer höheren Leistung und infolgedessen zu einer gesteigerten Qualität der

---

<sup>547</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 55; *Kunda* (1990): 481-483.

<sup>548</sup> *Kunda* (1990): 480. Die Diskussion ist damit beschränkt auf eine Form der Motivation, die den Prozess des Denkens und Schlussfolgerns beinhaltet, so z. B. die Gewinnung von Eindrücken, die Konstruktion von Meinungen und Einstellungen sowie das Treffen von Urteilen. Vgl. *Kunda* (1990): 480.

<sup>549</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 55. Beide englischen Termini werden aufgrund in der Literatur fehlender Übersetzungen ins Deutsche auch weiterhin verwendet.

<sup>550</sup> Vgl. *Kunda* (1990): 481 f. Sie baut ihre Argumentation des Accuracy-Oriented Motivated Reasoning u. a. auf den Ausführungen von *Kruglanski/Klar* (1987) und *Kruglanski/Freund* (1983) auf.

<sup>551</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 85; *Bagozzi* (1997): 540; *Kunda* (1990): 481. *Kunda* (1990) lässt offen, was sie unter genauen Schlussfolgerungen versteht. Sie können z. B. durch eine Übereinstimmung mit bestimmten, als richtig angesehenen Schlussfolgerungen charakterisiert sein. Jedoch ist es in vielen ermessensbehafteten Situationen im Bereich Accounting nicht möglich, eine „richtige“ Lösung für Sachverhalte zu definieren. Vgl. *Trotman/Tan/Ang* (2011): 284. Daher muss oftmals ein Rückgriff auf andere Qualitätsdimensionen bzw. -maßstäbe erfolgen. Vgl. *Solomon/Shields* (1995): 151 f. und die Ausführungen in Kapitel 3.1.

<sup>552</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 86.

Urteile beiträgt.<sup>553</sup> Studien zeigen darüber hinaus, dass die sorgfältigere und oftmals konservativere Beurteilung von Informationen zu einer Reduktion kognitiver Verzerrungen führen kann.<sup>554</sup>

Die Kognition wird durch die Motivation nach Genauigkeit insofern beeinflusst, als Individuen größere Anstrengungen auf diese Prozesse – und dabei insbesondere die Prozesse des Systems 2 – verwenden.<sup>555</sup> Da der Prozess der Informationsverarbeitung iterativer Natur ist, kann durch ein höheres Leistungsniveau ebenfalls Wissen akquiriert werden, das in zukünftigen Situationen verwendet werden kann.<sup>556</sup> Die Literatur suggeriert, dass die Motivation, möglichst akkurat und korrekt zu handeln, auf drei Arten positiv auf die zielgerichtete Anstrengung einwirkt.<sup>557</sup> So sind motivierte Individuen eher geneigt, bestimmte Aktivitäten bzw. Denkprozesse anzustoßen.<sup>558</sup> Weiterhin werden sie ihren Zeitaufwand und/oder ihre Intensität i. S. v. gesteigerter Aufmerksamkeit im Rahmen der Bearbeitung einer Aufgabe erhöhen.<sup>559</sup> Unter diesen Gegebenheiten haben Genauigkeitsziele demnach einen positiven Einfluss auf die Quantität und die Qualität der Informationsverarbeitung.<sup>560</sup>

Eine Motivation zur Erzielung von Genauigkeit kann z. B. durch eine Rechenschaftspflicht<sup>561</sup> gegenüber einem Vorgesetzten hervorgerufen werden.<sup>562</sup> Wenn bspw. einem Controller bekannt ist, dass er sich für seinen Bericht vor einem Vorgesetzten verantworten und diesen ggf. begründen muss, wird er voraussichtlich mehr Aufwand in dessen Erstellung investieren.<sup>563</sup>

---

<sup>553</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 86.

<sup>554</sup> Vgl. *Maheswaran/Chaiken* (1991): 21; *Kunda* (1990): 481; *Kruglanski/Freund* (1983): 452-454. In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, dass die Motivation zur Genauigkeit *vor* der eigentlichen Informationsverarbeitung hervorgerufen wird. Vgl. *Kunda* (1990): 481.

<sup>555</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 55; *Kunda* (1990): 481.

<sup>556</sup> Vgl. *Kanfer/Chen* (2016): 11 und ausführlich *Locke/Latham* (1990): 173-205.

<sup>557</sup> Für eine kurze Zusammenfassung der Theorien zum Verhältnis von Motivation und Anstrengungsniveau vgl. *Bonner* (2008): 200 f.

<sup>558</sup> Dies steht im Einklang mit der Erkenntnis, dass die Motivation der Initiator für menschliches Handeln ist. Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 8.

<sup>559</sup> Vgl. *Kanfer/Chen* (2016): 7; *Kanfer* (1990): 78 f.

<sup>560</sup> Vgl. *Pietryka* (2016): 381 f.; *Kunda* (1990): 482.

<sup>561</sup> *Lerner/Tetlock* (1999) verstehen darunter „the implicit or explicit expectation that one may be called on to justify one’s beliefs, feelings, and actions to others.“ *Lerner/Tetlock* (1999): 255.

<sup>562</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 200; *Lerner/Tetlock* (1999): 257 f.; *Kruglanski/Ajzen* (1983): 32; *McAllister/Mitchell/Beach* (1979): 239 f.

<sup>563</sup> *Lerner/Tetlock* (1999) beschreiben diesbezüglich das Phänomen der gesteigerten Selbstkritik, welches dazu führt, dass sich Individuen unter Rechtfertigungsdruck verstärkt mit ihrer Argumentationsweise auseinandersetzen, um möglicher Kritik vorzubeugen. Die Tatsache, dass in diesem Beispiel die Rechenschaftspflicht gegenüber einem Vorgesetzten gewählt wurde, ist nicht trivial. Es zeigt sich, dass die wahrgenommene Autorität oder Fachkenntnis der Person, gegenüber der die Rechenschaftspflicht besteht, von großer Bedeutung ist. Hierbei ist nochmals hervorzuheben, dass das Ziel des Vorgesetzten bzgl. einer Auswertung nicht vorab bekannt sein darf. Vgl. *Lerner/Tetlock* (1999): 257. Eine vergleichende Studie über die Effekte verschiedener Stadien von Rechtfertigungsdruck im Kontext der Wirtschaftsprüfung findet sich bei *DeZoort/Harrison/Taylor* (2006).

Antworten auf die Frage, weshalb eine solche Motivation durch eine Rechenschaftspflicht hervorgerufen wird, liefert z. B. die Theorie des erwarteten Nutzens.<sup>564</sup> Die Grundlage dieser Theorie bildet ein monetärer Anreiz oder die Nutzenfunktion des in Rede stehenden Controllers, sofern sie ein Argument in Bezug auf seine Reputation gegenüber seinem Vorgesetzten enthält. Darüber hinaus muss der Controller erwarten, dass ein gesteigerter Aufwand das Auftreten des gewünschten Resultats, in diesem Fall ein höheres Ansehen, wahrscheinlicher macht.<sup>565</sup> Nicht nur eine so hervorgerufene Rechenschaftspflicht aktiviert eine Motivation zur Genauigkeit, auch die selbst empfundene Wichtigkeit der jeweiligen Aufgabe ist von Bedeutung.<sup>566</sup>

Es wird gemeinhin angenommen, dass der durch die Motivation gestiegene kognitive Aufwand zu einer gesteigerten Urteilsqualität beiträgt.<sup>567</sup> Ebenso denkbar ist es gleichwohl, dass sich die Steigerung des kognitiven Aufwands und die damit einhergehende umfassendere Informationsverarbeitung nachteilig auswirken.<sup>568</sup> Ein sog. Verwässerungseffekt kann z. B. entstehen, wenn zur Lösung des gegenwärtigen Problems zu viele irrelevante Informationen einbezogen werden.<sup>569</sup> Damit ein Genauigkeitsziel kognitive Verzerrungen eliminieren oder abschwächen kann, ist es vonnöten, dass Individuen über angemessene Argumentationsstrategien verfügen, diese als überlegen betrachten und auf sie zugreifen können.

Vor dem Hintergrund der zu beantwortenden Fragestellungen steht die zweite Kategorie des Motivated Reasoning, d. h. die Ausrichtung an vorgegebenen Zielen, im Fokus. Diese wird im nächsten Kapitel diskutiert und anhand von Studien in Kapitel 3.4.3 illustriert. An dieser Stelle sei für einen Überblick über verschiedene Studien zum Thema des Accuracy-Oriented Motivated Reasoning auf *Bonner* (2008) verwiesen.<sup>570</sup> Nachfolgend wird der Begriff des motivierten Schlussfolgerns bzw. Motivated Reasoning stets in Verbindung mit der Motivation zur Erzielung von vorher festgelegten Schlussfolgerungen verwendet.

---

<sup>564</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 215 f.; *Kunda* (1990): 481 und die Erläuterungen zu dieser Theorie in Kapitel 3.2.

<sup>565</sup> Vgl. *Sprinkle* (2003): 297 f.

<sup>566</sup> Vgl. *Freund/Kruglanski/Shpitzajzen* (1985): 481-483.

<sup>567</sup> Vgl. *Kunda* (1999): 236-238; *Kunda* (1990): 482.

<sup>568</sup> Vgl. *Kunda* (1999): 238 f. Dies ist bspw. der Fall, wenn falsche Informationen von vermeintlichen Experten herangezogen und ungefragt akzeptiert werden. Vgl. *Pietryka* (2016): 382; *Tetlock/Boettger* (1989): 392-396.

<sup>569</sup> Vgl. *Hall/Ariss/Todorov* (2007): 287-289; *Kunda* (1999): 238 f.; *Tetlock/Boettger* (1989): 388 f.; *Nisbett/Zuckier/Lemly* (1981): 249 f.

<sup>570</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 218-220.

### 3.4.2.2 Motivated Reasoning zur Bestätigung vorab festgelegter Schlussfolgerungen

Bei der Urteilsfindung kann die kognitive Anstrengung im Rahmen der Suche, Verarbeitung und Evaluierung von Informationen nicht nur auf ein Genauigkeitsziel ausgerichtet sein, sondern ebenso auf das Ziel, vorab festgelegte und erwünschte Schlussfolgerungen zu bestätigen.<sup>571</sup> Das sog. Directional-Goal Oriented Motivated Reasoning hat in der Literatur eine große Beachtung erlangt und konnte in verschiedenen Forschungsdisziplinen empirisch nachgewiesen werden.<sup>572</sup> *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003) merken diesbezüglich an, dass „individuals committed to directional goals, or goals to reach a preferred conclusion, are more likely to reach their desired conclusion.“<sup>573</sup> *Kunda* (1999) stellt anhand ihrer Beobachtungen fest, dass das Directional Goal von Individuen, zu spezifischen Urteilen zu gelangen, aus Eigeninteresse verfolgt wird.<sup>574</sup> Ein solches Eigeninteresse entwickelt sich in einer gegebenen Situation zu der Motivation, ein bestimmtes Ziel zu verfolgen.<sup>575</sup> Diese Motivation führt dazu, dass Individuen relevante Informationen zu einer Beurteilungsaufgabe nur selektiv verarbeiten und letztlich Urteile treffen können, die konsistent zu ihrem verfolgten Ziel sind.<sup>576</sup> Als Beispiel sind Studien aus dem Bereich der Wirtschaftsprüfung zu nennen, die zeigen, dass Prüfer mit der entsprechenden Motivation dazu tendieren, Rechnungslegungsstandards zugunsten ihres Mandanten auszulegen.<sup>577</sup>

Bezeichnend ist dabei, dass ein Akteur nicht lediglich vorgegebene Schlussfolgerungen ohne kognitive Anstrengungen akzeptiert, sondern sich um eine Argumentation bemüht, die die angestrebten Schlussfolgerungen unterstützt.<sup>578</sup> Im Falle der simplen Akzeptanz würde ein Indi-

---

<sup>571</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 55; *Kunda* (1990): 482.

<sup>572</sup> *Kunda* (1990) rekurriert für ihre Überlegungen zu dieser Art des Motivated Reasoning auf eine umfassende Anzahl an Studien aus der Psychologie und Soziologie. Vgl. *Kunda* (1990): 482-496. Für empirische Evidenzen aus dem Bereich Accounting vgl. *Bonner* (2008) und Kapitel 3.4.3.

<sup>573</sup> *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003): 762.

<sup>574</sup> Vgl. *Kunda* (1999): 212, 215; *Kunda* (1987): 636, 646; *Pyszczynski/Greenberg* (1987): 319. Eigeninteresse stellt ebenfalls das übergeordnete Motiv des Homo Oeconomicus dar (vgl. Kapitel 3.2), mit dem Unterschied, dass nunmehr nicht von einer unbegrenzten Informationsverarbeitungskapazität der Individuen ausgegangen werden kann.

<sup>575</sup> Maßgeblich für das Auftreten einer Motivation ist in diesem Zusammenhang die Abhängigkeit des Individuums vom Ergebnis, d. h. vom zu treffenden Urteil. Vgl. *Blay* (2005): 775-777; *Kunda* (1999): 215 f.; *Dunning/Leuenberger/Sherman* (1995): 65; *Kunda* (1987): 644.

<sup>576</sup> Vgl. *Kunda* (1999): 224 f.; *Kunda* (1987): 646. Eine gesunde Skepsis kann dieser Verzerrung entgegenwirken. Vgl. *Dawson/Gilovich/Regan* (2002): 1385 f. Dennoch konstatieren die Autoren, dass dieser Effekt nicht zwangsläufig auf andere als in ihrem Experiment verwendete Aufgaben übertragen werden könne.

<sup>577</sup> Vgl. z. B. *Hatfield/Jackson/Vandervelde* (2011); *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003); *Ng/Tan* (2003); *Hackenbrack/Nelson* (1996).

<sup>578</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 55.

viduum die zu treffenden Urteile anerkennen und nur bei Bestehen eines entsprechenden Anreizes ex post eine Rechtfertigung für diese liefern.<sup>579</sup> Im Einklang mit dem Fokus dieser Arbeit auf kognitive Erklärungsansätze für menschliches Verhalten und der entsprechenden Literatur wird jedoch angenommen, dass eine Motivation zur Erzielung einer bestimmten Schlussfolgerung zumeist zu einer Anstrengung führt, dieses Verhalten ex ante zu rechtfertigen.<sup>580</sup> Das nach *Kunda* (1990) postulierte Motivated Reasoning setzt daher stets eine (verzerrte) kognitive Beschäftigung mit dem zugrundeliegenden Problem voraus. Das Individuum akzeptiert Urteile nicht ohne Weiteres, sondern richtet seine kognitiven Aktivitäten zunächst auf deren Befürwortung aus, um sie anschließend „guten Gewissens“ bestätigen zu können.<sup>581</sup> Die Motivation verkörpert dabei den Auslöser für kognitive Prozesse, die zu den vom Individuum angestrebten Ergebnissen und Schlussfolgerungen führen.<sup>582</sup> Diese Form des Motivated Reasoning wirkt sich daher insofern auf alle kognitiven Prozesse aus, als die Suche nach Informationen, deren Wahrnehmung und Gewichtung sowie die Verarbeitung und Nutzung von bereits bestehendem Wissen auf das Ziel hin ausgerichtet werden, die gewünschten Schlussfolgerungen bzw. Urteile zu bestätigen.<sup>583</sup>

Die Ausrichtung des eigenen Handelns an vorgefertigten Schlussfolgerungen kann aus dem Wunsch nach Reputation gegenüber bestimmten Personen resultieren.<sup>584</sup> Anders als bei der Verfolgung eines Genauigkeitsziels sind in diesem Fall die Ansichten der anderen Personen bekannt. Dieser Unterschied ist verantwortlich für den Effekt, dass nicht das bestmögliche Ergebnis eines Urteilsprozesses im Fokus steht, sondern die Bestätigung eines vorab definierten Ergebnisses. Gleichmaßen verhält es sich bei Rechenschaftspflichten gegenüber Personen mit bekannten Meinungen über zu treffende Urteile.<sup>585</sup> Auch monetäre und andere, nicht-monetäre

---

<sup>579</sup> Vgl. *Lerner/Tetlock* (1999): 256. Dieses Verhalten wird unter der sog. Akzeptanzheuristik subsumiert, d. h. es erfolgt automatisch und erfordert daher minimale kognitive Anstrengungen. Vgl. *Bonner* (2008): 201; *Tetlock/Skitka/Boettger* (1989): 633.

<sup>580</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 201. Dass diese Annahme berechtigt ist, zeigt auch die Studie von *Tetlock/Skitka/Boettger* (1989), in der die Probanden einem Rechtfertigungsdruck ausgesetzt sind und entgegen den Erwartungen der Autoren gerade *nicht* automatisch vorgegebene Urteile akzeptieren, sondern sie erst dann annehmen, wenn sie zuvor die Möglichkeit hatten, sich ausführlich mit dem dazugehörigen Sachverhalt auseinanderzusetzen. Die Autoren geben daher an, dass die erfolgte Akzeptanz eines bestimmten Urteils das Ergebnis systematischer Informationsverarbeitungsprozesse ist und davon abhängt, ob die Teilnehmer das Urteil nachvollziehen können oder nicht. Vgl. *Tetlock/Skitka/Boettger* (1989): 638 f.

<sup>581</sup> Es gestaltet sich oftmals schwierig, zwischen den fundamental unterschiedlichen Prozessen der simplen Akzeptanz und des Motivated Reasoning zu unterscheiden. Vgl. *Lerner/Tetlock* (1999): 256 f. Findet das Individuum eine geeignete Argumentation für ein gewünschtes Resultat, ist es sehr wahrscheinlich, dass beide Prozesse zum gleichen Ergebnis führen. Vgl. *Bonner* (2008): 55.

<sup>582</sup> Vgl. *Kunda* (1990): 493; *Kunda* (1987): 637.

<sup>583</sup> Vgl. *Kunda* (1999): 224; *Kunda* (1990): 483. Zur Systematik kognitiver Prozesse vgl. Kapitel 3.3.3. Es zeigt sich, dass je mehr Fachkräfte über berufsspezifisches Wissen verfügen, desto mehr sind sie in der Lage, dieses für die Rechtfertigung einer bestimmten Schlussfolgerung einzusetzen. Vgl. *Bonner* (2008): 375 f.

<sup>584</sup> Vgl. *Bazerman/Loewenstein/Moore* (2002): 99.

<sup>585</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 87.



Anreize können eine Motivation zur Bestätigung bereits vorgegebener Urteile auslösen.<sup>586</sup> Entscheidend ist zudem, dass ein gewisser Ermessensspielraum bzgl. der Auslegung der Sachverhalte besteht.<sup>587</sup> Wie bereits erläutert, besteht der Kerngedanke im Rahmen des Motivated Reasoning darin, dass Individuen eine scheinbar logische Begründung bzw. Rechtfertigung für ihre angestrebte Schlussfolgerung konstruieren wollen.<sup>588</sup> Dieses Bedürfnis mündet wiederum in einer verzerrten Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen zugunsten des gewünschten Ergebnisses. Die umfassendste empirische Evidenz für die Erklärung dieses Verhaltens liefert die Forschung zur Theorie der kognitiven Dissonanz von *Leon Festinger*.<sup>589</sup>

Kognitive Dissonanz beschreibt einen inneren Spannungszustand, der durch ein freiwilliges<sup>590</sup>, zu einer inneren Haltung inkonsistentes Verhalten hervorgerufen wird.<sup>591</sup> Ein solcher Spannungszustand kommt z. B. zustande, wenn neue und unvorhergesehene Informationen in Konflikt mit bisherigem Wissen, Intentionen oder Meinungen geraten. Weiterhin tritt kognitive Dissonanz oftmals dann auf, wenn ein Urteil gebildet oder eine Entscheidung getroffen werden muss, da sich Kognitionen und Handlungen oftmals nicht völlig widerspruchsfrei zueinander verhalten.<sup>592</sup> Dieser Spannungszustand geht mit einer Form der Erregung einher, die das Individuum aufgrund seines Bedürfnisses nach kognitiver Konsistenz reduzieren möchte.<sup>593</sup> Der

---

<sup>586</sup> Für eine Diskussion verschiedener Studien über die eben genannten Anreize vgl. *Bonner* (2008): 209-214; *Bazerman/Loewenstein/Moore* (2002): 98-100.

<sup>587</sup> Vgl. *Bazerman/Loewenstein/Moore* (2002): 99; *Trompeter* (1994): 67.

<sup>588</sup> Vgl. *Kunda* (1990): 493.

<sup>589</sup> Vgl. *Kunda* (1990): 483. Gegenstand der Theorie ist die Änderung von Kognitionen aufgrund eines Zustands der Inkonsistenz. Vgl. *Festinger* (1957): 3. Die Theorie ist Gegenstand zahlreicher Forschungsarbeiten und wurde im Zeitablauf mehrfach modifiziert und revidiert. Vgl. *Möntmann* (1985): 3; *Cooper/Fazio* (1984): 229-262. Eine konzise und strukturierte Einführung in die Theorie und ihre Weiterentwicklung sowie alternative Ansätze finden sich bei *Harmon-Jones/Mills* (1999): 3-15.

<sup>590</sup> Freiwillig i. S. v. motiviert. Vgl. *Brehm/Cohen* (1962): 3.

<sup>591</sup> Vgl. *Aronson/Mills* (1959): 177; *Festinger* (1957): 2 f. Auch das Vorhandensein inkonsistenter Ansichten kann zu kognitiver Dissonanz führen. Vgl. *McNeil/Rubin* (1977): 269.

<sup>592</sup> Vgl. *Festinger* (1957): 5. Wichtig ist, dass die widersprüchlichen Kognitionen miteinander in Beziehung stehen, sodass die Inkonsistenz für das Individuum relevant wird. Für weitere Beispiele für das Auftauchen von Dissonanz vgl. *Festinger* (1957): 13 f. *Festinger* (1957) versteht unter Kognitionen jede Form von Wissen, Meinungen und Überzeugungen über die eigene Person, das eigene Verhalten oder die Umwelt. Vgl. *Festinger* (1957): 3. Seine aufgestellte Definition von Kognition steht nicht im Widerspruch zu der in Kapitel 3.3 aufgeführten Definition, da sich das Wissen und die inneren Einstellungen vor allem aus der Akquisition, Verarbeitung und Nutzung von Informationen ergeben. Vgl. *Brehm/Cohen* (1962): 3. Im Mittelpunkt seiner Theorie stehen psychologische Inkonsistenzen, die durch die kognitiven Prozesse der Informationsverarbeitung aufgedeckt und behoben werden können. Vgl. *Beckmann* (1984): 9. Die an dieser Stelle aufgeführten Erläuterungen zur Theorie der kognitiven Dissonanz dienen der Einordnung ihrer Relevanz für die Betrachtung des Einflusses von Motivationen auf das Verhalten von Individuen. Für eine ausführliche Beleuchtung der Theorie vgl. *Beckmann* (1984); *Festinger* (1957).

<sup>593</sup> Vgl. *Beckmann* (1984): 14. Die Forschung zeigt, dass Individuen nach innerer Konsistenz streben. Ihre Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen existieren in Clustern, die überwiegend widerspruchsfrei zueinander sind. Vgl. *Festinger* (1957): 1. Voraussetzung für das Auftreten eines solchen Spannungszustands ist eine bestehende Verknüpfung beider nicht zu vereinbarenden Elemente. Vgl. *Festinger* (1957): 13. Für *Festinger* ergibt sich eine solche Verknüpfung vor allem über ein bestimmtes Verhalten. Vgl. *Beckmann* (1984): 10.



Zustand kognitiver Dissonanz i. V. m. dem Motiv nach kognitiver Konsistenz erzeugt somit eine Motivation, die eigenen Ansichten oder das eigene Verhalten so zu modifizieren, dass eine Konsistenz hergestellt werden kann.<sup>594</sup> Das aus Eigeninteresse verfolgte Ziel muss also vor der eigenen Person gerechtfertigt werden, um eine kognitive Dissonanz zu vermeiden. Zur Vermeidung kognitiver Dissonanz kann das Individuum sein Verhalten ändern, sodass dieses mit seinem Selbstbild und seinen Ansichten übereinstimmt oder es richtet seine Kognition i. S. v. informationsverarbeitenden Prozessen auf eine Rechtfertigung seines Verhaltens aus.<sup>595</sup> Letzteres entspricht dem Vorgehen des Motivated Reasoning und kann zu einer verzerrten Informationsverarbeitung führen, da sich Individuen zur Reduktion ihrer kognitiven Dissonanz an der Rechtfertigung einer bestimmten Schlussfolgerung orientieren.<sup>596</sup> Zusammengefasst lässt sich an dieser Stelle konstatieren, dass Motivated Reasoning mitunter der Vermeidung von kognitiver Dissonanz dient.

Als eng verwandt mit dem Motivated Reasoning ist der Confirmation Bias bzw. Bestätigungsfehler zu sehen. Er bezeichnet die Tendenz, die Suche und Interpretation von Informationen so zu gestalten, dass sie die eigenen Urteile unterstützen, während konträre Evidenzen ausgeblendet oder äußerst kritisch bewertet werden.<sup>597</sup> Die Beziehung zwischen kognitiver Dissonanz, Motivated Reasoning und Confirmation Bias kann insofern als sukzessive Abfolge betrachtet werden, als kognitive Dissonanz oftmals Motivated Reasoning auslöst, welches wiederum den Confirmation Bias hervorrufen kann.<sup>598</sup> Motivated Reasoning stellt somit häufig die Schlüsselverbindung zwischen kognitiver Dissonanz und dem Confirmation Bias dar. Da die Schnittmenge von Confirmation Bias und Motivated Reasoning, wie aus den bisherigen Ausführungen

---

<sup>594</sup> Vgl. *McNeil/Rubin* (1977): 269; *Festinger* (1957): 3.

<sup>595</sup> Vgl. *Aronson/Mills* (1959): 177; *Festinger* (1957): 6. Als ein Beispiel für kognitive Dissonanz kann ein Raucher betrachtet werden, der trotz seines Wissens um die gesundheitsschädlichen Folgen dieser Angewohnheit eine Schachtel Zigaretten pro Tag konsumiert. Der beste Weg zur Reduktion der kognitiven Dissonanz (Wissen um die Schädlichkeit des Rauchens vs. das tatsächliche Rauchverhalten), ist eine Modifikation des Verhaltens dahingehend, mit dem Rauchen aufzuhören. In den überwiegenden Fällen modifizieren Menschen jedoch nicht ihr Verhalten, sondern ihre Ansichten. In diesem Fall würde der Raucher zu dem Urteil gelangen, dass Rauchen zumindest für ihn nicht allzu gesundheitsschädlich ist. Für diese Schlussfolgerung würde er Fakten, die seine Argumentation stützen, positiver und zutreffender beurteilen als konträre Fakten. Er könnte z. B. auf andere Personen verweisen, die trotz des Rauchens gesund sind, sein eigenes Rauchverhalten als weniger exzessiv darstellen, Forschungsberichte hinterfragen oder schlicht darauf verweisen, dass es das Risiko wert sei. All diese kognitiven Anstrengungen haben das Ziel, die innere Spannung zu reduzieren. Vgl. *McNeil/Rubin* (1977): 269; *Festinger* (1957): 2.

<sup>596</sup> Es ist ebenso möglich, dass die Reduktion kognitiver Dissonanz misslingt. Dennoch ist es unwahrscheinlich, dass die diesbezüglichen Anstrengungen bereits im Vorfeld unterlassen werden. Es existieren jedoch einige Bereiche, in denen Dissonanzen üblich sind, z. B. wenn sich etablierte Werte und Ansichten zu einem bestimmten Thema widersprechen. Vgl. *Festinger* (1957): 6-8.

<sup>597</sup> Vgl. *Stone/Wood* (2016): 2; *Hardman* (2009): 94; *Oswald/Grosjean* (2004): 79.

<sup>598</sup> Als Beispiel für eine solche Abfolge soll ein Zitat von *Stone/Wood* (2016) herangezogen werden: „For example, Dan thinks he is a good writer, but an editor tells him that his paper is unclear. This creates cognitive dissonance for Dan, so he is motivated to believe the editor has poor judgment. Consequently, Dan ignores the editor's opinion, and so Dan exhibits confirmation bias. Dan maintains his high opinion of his writing, and this process is likely to occur again.“ *Stone/Wood* (2016): 2.

hervorgeht, recht groß ist, ist eine klare Abgrenzung der beiden kognitiven Verzerrungen voneinander auch in der Literatur nur schwer zu finden.<sup>599</sup> In Anlehnung an *Stone/Wood* (2016) und *Carroll* (2015) wird Motivated Reasoning in dieser Arbeit als ein dem Confirmation Bias übergeordnetes Konzept gesehen.<sup>600</sup> Ersteres setzt an den individuellen Überzeugungen an und speist sich aus der Motivation des Individuums. Es umfasst daher nicht nur die Facetten des Confirmation Bias, sondern geht darüber hinaus, indem es Individuen dazu anleitet, Rationalisierungen für ihr Verhalten auszuarbeiten und zu hinterfragen.<sup>601</sup> Solche Schlussfolgerungen, die sich der eigenen logischen Beweisführung entziehen, werden durch Motivated Reasoning nicht unterstützt.

*Kunda* (1990) führt an, dass Individuen im Rahmen des Motivated Reasoning vorhandenes Wissen teilweise neu kombinieren oder Strategien zur Urteilsfindung inkonsistent und in Abhängigkeit des Kontexts für sich auslegen.<sup>602</sup> D. h., dass der kontextspezifischen Interpretation von Informationen eine besondere Bedeutung beigemessen wird.<sup>603</sup> In einer Studie von *Kunda/Sinclair* (1999) wird diesbezüglich untersucht, wie sich positives bzw. negatives Feedback von Vorgesetzten auf die Anwendung von Stereotypen verhält. Im Rahmen des Experiments bearbeiten die Probanden eine Aufgabe, die anschließend bewertet wird. Dazu erhalten sie in verschiedenen Gruppen positives oder negatives Feedback entweder von einer hellhäutigen Frau, einem hellhäutigen Mann oder einem dunkelhäutigen Mann. Im Ergebnis zeigt sich, dass Stereotypen insbesondere bei negativem Feedback zur Geltung kommen und im Experiment ausschließlich auf die Frau sowie den dunkelhäutigen Vorgesetzten angewandt werden, da sie von den Probanden aufgrund ihres Geschlechts bzw. ihrer Hautfarbe als weniger qualifiziert eingeschätzt werden. In einem weiteren Schritt werden unabhängige Beobachter zur Beurteilung des Feedbacks eingesetzt, die selbst nicht in das Experiment involviert sind. Diese können die negativen Stereotypen nicht bestätigen und beurteilen alle Vorgesetzten ähnlich. Die Autoren schließen daraus, dass die Probanden aufgrund ihrer Motivation, ihr negatives

---

<sup>599</sup> Vgl. *Stone/Wood* (2016): 8. So führt *Marcus* (2008) bspw. an, dass der Confirmation Bias eine automatische Tendenz sei, nur diejenigen Informationen wahrzunehmen, die mit den eigenen Überzeugungen übereinstimmen. Motivated Reasoning fungiere indes komplementär zu dieser Tendenz, indem konträre Informationen besonders kritisch überprüft werden. Vgl. *Marcus* (2008): 56.

<sup>600</sup> Vgl. *Stone/Wood* (2016): 2; *Carroll* (2015).

<sup>601</sup> „Motivated reasoning is confirmation bias taken to the next level.“ *Carroll* (2015).

<sup>602</sup> Vgl. *Kunda* (1999): 224 f.; *Kunda* (1990): 483; *Ginossar/Trope* (1987): 465. Dadurch versuchen Individuen solchen Informationen, die der gewünschten Schlussfolgerung entgegenstehen, weniger Gewicht zu verleihen. Vgl. *Bonner* (2008): 87; *Ditto/Lopez* (1992): 574; *Klayman/Ha* (1987): 211 f.

<sup>603</sup> Vgl. *Bazerman/Loewenstein/Moore* (2002): 98; *Ginossar/Trope* (1987): 465. Die von *Kunda* (1990) untersuchten Studien zeigen, dass die Ausrichtung an bestimmten Zielen und Ergebnissen die Auswahl und Konstruktion von Ansichten und Meinungen über die eigene Person, andere Individuen und alle weiteren Umweltzustände verzerren kann. Auch die Auswahl von Entscheidungsregeln bzw. die Nutzung von Heuristiken sowie die Interpretation von wissenschaftlichen Erkenntnissen können durch die verfolgten Ziele beeinträchtigt werden. Vgl. *Kunda* (1990): 488 f.

Feedback zu entkräften, die Kompetenz ihrer Beurteiler herabsetzen.<sup>604</sup> Umgekehrt kann eine Motivation auch dazu führen, die Anwendung von negativen Stereotypen zumindest temporär zu vermeiden, z. B. wenn eine Interaktion mit einer stereotypen Person erwartet und so die Motivation erzeugt wird, diese in einem positiven Licht zu sehen.<sup>605</sup>

Die Suche nach Informationen, insbesondere ihre Rekapitulation aus dem Gedächtnis, kann ebenfalls durch die Fokussierung auf ein bestimmtes Ergebnis verzerrt werden.<sup>606</sup> Die Nutzung selektiver Mechanismen führt infolgedessen dazu, dass Individuen eine große Anzahl an Informationen abrufen oder konstruieren können, die das gewünschte Ergebnis stützen.<sup>607</sup> Eine Motivation kann nicht nur dazu beitragen, durch selektive Informationswahrnehmung und -verarbeitung eine bestimmte Schlussfolgerung zu erreichen, sondern auch solche Informationen und Wissen zu entkräften, die mit diesem Ziel in Konflikt stehen.<sup>608</sup> Die betroffenen Individuen glauben an die Richtigkeit dieser Schlussfolgerung und erachten sich selbst im Rahmen ihrer Informationsverarbeitung oft als rational und objektiv.<sup>609</sup> Diese sog. „illusion of objectivity“<sup>610</sup> bewirkt, dass sie von sich selbst glauben, einen unbeteiligten Dritten mit ihrer Argumentation überzeugen zu können.<sup>611</sup> Die Illusion von Objektivität wird dabei nicht bewusst generiert.<sup>612</sup> Vielmehr realisieren Individuen in einer solchen Situation nicht, dass der Rechtfertigungsprozess für eine gewünschte Schlussfolgerung durch die eigene Motivation verzerrt wird.<sup>613</sup>

Die Abläufe der Informationsverarbeitung können daher zur gleichen Zeit sowohl gründlich und sensitiv als auch verzerrt sein.<sup>614</sup> Individuen können ihre Argumentation gleichwohl nur insoweit auf ein bestimmtes Urteil ausrichten, als sie mittels ihres bereits vorhandenen Wissens

---

<sup>604</sup> Vgl. *Kunda/Sinclair* (1999): 15.

<sup>605</sup> Vgl. *Klein/Kunda* (1992): 163.

<sup>606</sup> Vgl. *Kunda* (1990): 494.

<sup>607</sup> Vgl. *Kunda* (1999): 224; *Dunning/Leuenberger/Sherman* (1995): 65; *Sanitioso/Kunda/Fong* (1990): 238-240; *Kunda* (1987): 646. *Kunda/Sanitioso* (1989) untersuchen den selektiven Informationsabruf aus dem Gedächtnis experimentell. Hierzu legen sie den Probanden im Experiment psychologische Befunde vor, wonach die Persönlichkeitseigenschaften der Extraversion bzw. Introversion als Indiz für akademischen Erfolg dargestellt werden. Die Aufgabe der Probanden besteht darin, autobiografische Erinnerungen zu dokumentieren, die Hinweise auf ihre eigene Ausprägung von Introversion bzw. Extraversion enthalten. Je nachdem, welche Befunde den Probanden zur Verfügung gestellt werden, schildern sie entweder vermehrt introvertierte oder extrovertierte Verhaltensweisen. Dies begründen die Autoren mit der Tatsache, dass sich die Teilnehmer in diesem Experiment an ihrer Motivation orientieren, als akademisch erfolgreich zu gelten. Vgl. *Kunda/Sanitioso* (1989): 274-276. *Guiral/Ruiz/Rodgers* (2011) bestätigen die selektive Verarbeitung von Informationen, ihre Ergebnisse sind jedoch nicht signifikant. Vgl. *Guiral/Ruiz/Rodgers* (2011): 185.

<sup>608</sup> Vgl. *Kunda/Sinclair* (1999): 13.

<sup>609</sup> Vgl. *Bazerman/Loewenstein/Moore* (2002): 98; *Kunda* (1990): 482 f.

<sup>610</sup> *Kunda* (1990): 483; *Pyszczynski/Greenberg* (1987): 319.

<sup>611</sup> Vgl. *Kunda* (1990): 482 f. Für eine solche Illusion muss ein Ermessensspielraum zur Auslegung bestimmter Tatsachen bestehen. Vgl. *Hsee* (1996): 123; *Hsee* (1995): 336 f.

<sup>612</sup> Vgl. *Kunda* (1999): 225.

<sup>613</sup> Vgl. *Kunda* (1999): 225; *Kunda* (1990): 483.

<sup>614</sup> Vgl. *Kunda* (1990): 490.

und neu hinzugewonnener Informationen eine Begründung für dieses konstruieren können.<sup>615</sup> *Kunda* (1999) stellt deutlich klar, dass Individuen nicht zu jedweder freigewählten Schlussfolgerung gelangen können, nur weil sie dies gern möchten.<sup>616</sup> Sollte der Fall eintreten, dass eine Schlussfolgerung auf Basis der zur Verfügung stehenden Informationen nicht vertretbar ist, sind verschiedene Möglichkeiten denkbar. Es ist einerseits möglich, dass das gewünschte Urteil ohne eine Validierung angenommen wird.<sup>617</sup> Andererseits könnte das Individuum durch die Erkenntnis, dass sich die gewünschte Schlussfolgerung nicht bestätigen lässt, diese verwerfen und seine Bemühungen auf ein Genauigkeitsziel ausrichten.<sup>618</sup>

Die Qualität der erwünschten Schlussfolgerungen bestimmt den Effekt des Directional Goal Oriented Motivated Reasoning. Ist die angestrebte Schlussfolgerung korrekt, übt die Motivation zu deren Erzielung einen positiven Effekt aus, et vice versa.<sup>619</sup> Ob der Aufwand zur Erreichung einer angestrebten Schlussfolgerung höher ist als der Aufwand zur Erzielung eines möglichst genauen bzw. sorgfältig überprüften Urteils, hängt davon ab, wie schnell die Individuen Zugang zu den ihre Sichtweise unterstützenden Informationen erhalten.<sup>620</sup> Im besten Fall wird der kognitive Aufwand entsprechend gering sein. Andernfalls werden direktional motivierte Individuen deutlich mehr kognitive Anstrengungen investieren müssen, um die entsprechenden Evidenzen zu finden bzw. konträre Angaben zu widerlegen.<sup>621</sup> Da letztlich die Qualität der angestrebten Schlussfolgerungen bzw. Urteile ausschlaggebend ist, kann auch ein geringes Maß an Anstrengung somit zu „korrekten“ Urteilen führen.<sup>622</sup>

---

<sup>615</sup> Vgl. *Bersoff* (1999): 36; *Kunda* (1999): 225; *Hsee* (1995): 330; *Kunda* (1990): 483, 493; *Kunda* (1987): 646. Diese Restriktion wird in der Literatur auch als sog. „Reasonableness Constraint“ bezeichnet. Vgl. *Koch/Salterio* (2017): 118; *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003): 764; *Boiney/Kennedy/Nye* (1997): 2, 19. Für diesen Begriff existiert in der Literatur keine Übersetzung.

<sup>616</sup> „Note, however, that although motivation can bias our judgments, it does not blind us to reality.“ *Kunda* (1999): 225. Vgl. auch *Boiney/Kennedy/Nye* (1997): 19.

<sup>617</sup> Vgl. *Lerner/Tetlock* (1999): 256 f.

<sup>618</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 202.

<sup>619</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 87 und die vorangegangenen Ausführungen zu korrekten Schlussfolgerungen. Die Ausrichtung an erwünschten Schlussfolgerungen ist ebenfalls im Rahmen von bereits getroffenen Urteilen von großer Relevanz. Dabei halten Individuen an in der Vergangenheit getroffenen Urteilen fest und versuchen diese zu rechtfertigen, selbst wenn sie sich bereits als Fehler erwiesen haben. Vor dem Hintergrund von tiefgreifenden ökonomischen Konsequenzen ist ein solches Verhalten besonders im Bereich Accounting potentiell gefährlich. Vgl. *Bonner* (2008): 74 f. Dieses Phänomen wird auch „Escalation of Commitment“ genannt. Vgl. *Hatfield/Jackson/Vandervelde* (2011): 118. Ein Beispiel für ein solches Verhalten im Rahmen des Controllings gibt *Mahlendorf* (2008): 105-112.

<sup>620</sup> Vgl. *Kunda* (1999): 230.

<sup>621</sup> Vgl. *Kunda* (1999): 230; *Ditto/Lopez* (1992): 581. Je nachdem, wie viel Ermessensspielraum den Individuen zusteht, ist die Möglichkeit zur Auslegung von Informationen in der gewünschten Art und Weise mehr oder weniger aufwändig. Je mehr Elastizität besteht, desto eher können selbstdienliche Urteile getroffen werden. Vgl. *Hsee* (1996): 123; *Hsee* (1995): 336 f.

<sup>622</sup> Vgl. *Bonner* (2008): 202.

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass Individuen im Rahmen der Urteilsfindung verschiedenen Einflussfaktoren unterliegen. Während die normative Theorie besagt, dass sie die verfügbaren Informationen verwenden, um ein möglichst akkurates Urteil zu treffen, zeigen Forschungsarbeiten, die sich auf psychologische Konzepte stützen, dass die jeweilige Motivation der Individuen ihre Schlussfolgerungen verzerren kann. Insbesondere Individuen, die sich an einer bestimmten Schlussfolgerung orientieren (Motivated Reasoner), neigen dazu, Informationsverarbeitungsstrategien zu übernehmen, die am ehesten zu dem gewünschten Urteil führen.

### 3.4.3 Empirische Evidenzen für Motivated Reasoning

Die nachstehenden Erkenntnisse sollen erste Einblicke in die Manifestation von Motivated Reasoning geben, sodass im nächsten Kapitel Hypothesen für das Verhalten von Controllern abgeleitet werden können. *Kunda* verweist in ihren Werken auf zahlreiche empirische Arbeiten, die sich mit den Formen des Motivated Reasoning in unterschiedlichen Kontexten befassen.<sup>623</sup> Bezogen auf Studien aus dem Accounting liegt die größte empirische Fundierung von Motivated Reasoning im Bereich der Wirtschaftsprüfung vor.<sup>624</sup> Dies ist nicht verwunderlich, da sich Wirtschaftsprüfer<sup>625</sup> berufsbedingt mit verschiedenen Interessenkonflikten auseinandersetzen müssen. Sie sind zur Erbringung unabhängiger Prüfungs- und Beratungsleistungen verpflichtet,<sup>626</sup> sehen sich jedoch insbesondere in ihrer Funktion als Prüfer des Jahresabschlusses oftmals mit Druck seitens ihres Mandanten oder Partners konfrontiert.<sup>627</sup> Dieser Druck kann zu einer Motivation des Prüfers führen, sich den Ansichten des Mandanten oder Partners anzuschließen und die zu prüfenden Sachverhalte dementsprechend zu beurteilen.<sup>628</sup>

---

<sup>623</sup> Vgl. *Kunda* (1999); *Kunda* (1990); *Kunda* (1987). Aufgrund der Fülle von Forschungsarbeiten ist es nicht möglich, einen allumfassenden Stand der Forschung abzubilden. Vielmehr liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf ausgewählten Studien aus dem Bereich Accounting.

<sup>624</sup> Weiterhin kann Motivated Reasoning für Steuerfachkräfte, Manager, Investoren, Analysten und Berater in Studien nachgewiesen werden. Vgl. *Hales* (2007): 610.

<sup>625</sup> Die Begriffe „Wirtschaftsprüfer“ und „Abschlussprüfer“ werden in der Literatur oftmals synonym verwendet. Genauer betrachtet ist der Abschlussprüfer derjenige Wirtschaftsprüfer, der für die konkrete Durchführung der Jahresabschlussprüfung vom Mandanten beauftragt wird. Vgl. *Marten/Quick/Ruhnke* (2015): 268. Der Begriff Wirtschaftsprüfer beschreibt wiederum die gesamte Berufsgruppe, die neben der Jahresabschlussprüfung u. a. auch Beratungsaufgaben für das Unternehmen übernehmen kann. Vgl. *Marten/Quick/Ruhnke* (2015): 18. Da eine solch klare begriffliche Trennung für die Zwecke dieser Arbeit nicht notwendig ist, werden nachfolgend lediglich die Begriffe des Wirtschaftsprüfers und Prüfers synonym verwendet.

<sup>626</sup> Vgl. § 2 *BS WP/vBP* (2012).

<sup>627</sup> Vgl. *Ettredge et al.* (2017): 35 f.

<sup>628</sup> Vgl. *Ratzinger-Sakel/Theis* (2017): 6 f.; *Blay* (2005): 782. Ebenfalls erwähnenswert sind an dieser Stelle die empirisch untersuchten Umstände, die zu betrügerischen Handlungen (Fraud) seitens der Arbeitnehmer führen können. *Cressey* (1953) stellt heraus, dass eine Motivation, ausgelöst durch einen *Anreiz* oder *Druck*, in Verbindung mit einer *situativen Gelegenheit* und der Möglichkeit der *innerlichen Rechtfertigung* des eigenen



*Wilks* (2002) untersucht, inwiefern sich die Kenntnis der Ansicht des Partners einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft auf die Beurteilung der Fortführungsannahme eines Unternehmens durch einen Wirtschaftsprüfer auswirkt. Er stellt fest, dass diejenigen Prüfer, die die Sicht des Partners vor ihrer eigenen Beurteilung erfahren, entsprechende Sachverhalte tendenziell in Übereinstimmung mit ihrem Partner bewerten und eigene Urteile über die Fortführungsfähigkeit des Unternehmens an die ihres Partners anlehnen.<sup>629</sup> *Peytcheva/Gillet* (2011) greifen das Experiment von *Wilks* (2002) auf und betrachten zusätzlich den Einfluss des Bekanntwerdens der Ansicht des Partners, nachdem die Prüfer ihr Urteil über die Fortführung eines Unternehmens getroffen haben. In einem Experiment mit praktizierenden Wirtschaftsprüfern und Studenten dieses Fachgebiets entdecken sie, dass diese im Nachgang allesamt berichten, ihr eigenes Urteil habe mit dem ihres Partners übereingestimmt.<sup>630</sup> Die Teilnehmer passen ihr Urteil daher nachträglich dem ihres Partners an, auch wenn sie zuvor zu einem anderen Urteil gelangt waren.<sup>631</sup>

*Kadous/Kennedy/Peecher* (2003) widmen sich in ihrem Experiment der empfundenen Zielverpflichtung (Goal Commitment) von Wirtschaftsprüfern und ihrer Auswirkung auf ihr Entscheidungsverhalten. Die Autoren differenzieren zwischen starkem und schwachem Druck durch den Mandanten und stellen fest, dass die Zielverpflichtung bei starkem Druck signifikant geringer ausgeprägt ist.<sup>632</sup> Die Ergebnisse des Experiments unterstützen ihre Hypothese, nach der sich unter Druck gesetzte Wirtschaftsprüfer, die sich in einem speziellen Fall für eine am besten

---

Handelns ausschlaggebend für Fraud seien. Vgl. *Cressey* (1953): 30. Den Zusammenhang zwischen den genannten Faktoren konnten andere Autoren empirisch bestätigen. Vgl. *Wilks/Zimbelman* (2004): 739 f.; *Loebbecke/Eining/Willingham* (1989): 23. Letztere unterstellen eine multiplikative Verknüpfung der einzelnen Faktoren. Vgl. *Loebbecke/Eining/Willingham* (1989): 4 f., 23. Auch wenn *Cresseys* Entwicklungen losgelöst vom Kontext des Motivated Reasoning stattfanden, weisen sie einige Parallelen auf. Er zeigt, dass eine Motivation nur aus einer Kombination eines Anreizes bzw. Drucks und einer bestimmten Situation entstehen kann und dass die Möglichkeit der inneren Rechtfertigung der eigenen Handlung das weitere Verhalten determiniert. Vgl. *Cressey* (1953): 94. In diesem Zusammenhang konstatiert er, dass Individuen im Rahmen ihrer eigenen Rechtfertigungsanstrengungen in der Lage seien, sich selbst unbewusst als unschuldig anzusehen. Vgl. *Cressey* (1953): 102.

<sup>629</sup> Vgl. *Wilks* (2002): 59-61. Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangen auch *Peecher et al.* (2010): 1783 und *Peecher* (1996): 133.

<sup>630</sup> Vgl. *Peytcheva/Gillett* (2011): 295.

<sup>631</sup> In ihrer Analyse zeigt sich weiterhin, dass zwischen den beiden Experimentalgruppen keine signifikanten Differenzen bzgl. des Einflusses auf das Prüferurteil nachgewiesen werden können. D. h. sowohl vor als auch nach der eigenen Festlegung eines Urteils von Wirtschaftsprüfern ist es möglich, ihre Urteile durch das Bekanntwerden der Ansicht ihres Partners zu verändern. Vgl. *Peytcheva/Gillett* (2011): 298. Ein früheres Experiment von *Jenkins/Haynes* (2003) kommt partiell zu einem anderen Ergebnis. Die Autoren finden heraus, dass die finalen Urteile der Prüfer sich je nach Ausgangssituation signifikant voneinander unterscheiden. Sie merken allerdings an, dass diese Aussage von der zu bearbeitenden Aufgabe abhängt und daher nicht verallgemeinert werden könne. Vgl. *Jenkins/Haynes* (2003): 148-150.

<sup>632</sup> Vgl. *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003): 769. Zu diesem Ergebnis gelangen auch *Kerler/Brandon* (2010): 255. *Koch/Salterio* (2017) begründen diese Tatsache damit, dass zu stark unter Druck gesetzte Wirtschaftsprüfer aufgrund ihres Reasonableness Constraints eine geringere Bereitschaft aufweisen, den von ihren Vorgesetzten vorgegebenen Zielen nachzugeben. Vgl. *Koch/Salterio* (2017): 118.



geeignete Bilanzierungsmethode entscheiden sollen, verstärkt die von ihrem Mandanten bevorzugte Methode wählen. Dieser Effekt wird verstärkt, wenn die Wirtschaftsprüfer ein hohes Maß an Zielverpflichtung aufweisen.<sup>633</sup> *Ng/Shankar* (2010) wiederholen dieses Experiment und zeigen, dass die Neigung der Prüfer, die vom Mandanten bevorzugte Methode zu akzeptieren, positiv mit der Stärke des Mandantendrucks korreliert.<sup>634</sup> Diese Neigung wird jedoch abgeschwächt, wenn gleichzeitig ein hoher Mandantendruck und eine explizite Aufforderung der Prüfungsgesellschaft zur Anwendung der am besten geeigneten Methode vorliegen.<sup>635</sup> Bei Vorliegen von geringem Druck entscheiden sich Prüfer jedoch wiederum für die vom Mandanten gewählte Methode, auch wenn ebenfalls eine Aufforderung der Prüfungsgesellschaft zur Genauigkeit gegeben ist.<sup>636</sup> Diese Ergebnisse stützt die Untersuchung von *Koch/Salterio* (2017), die Wirtschaftsprüfer ebenfalls starkem und schwachem Druck aussetzen, um dessen unterschiedliche Auswirkungen auf ihre Urteile zu erforschen.<sup>637</sup>

*Piercey* (2009) untersucht, inwiefern sich die Möglichkeit, ihre Beurteilung verbal oder numerisch zu artikulieren, auf die Bereitschaft von Wirtschaftsprüfern auswirkt, sich an den Präferenzen ihrer Vorgesetzten zu orientieren. Er greift dabei auf Studenten zurück, die die Rolle des Prüfers übernehmen. Seine Erkenntnisse deuten darauf hin, dass Individuen insbesondere dann zu verzerrten und erwünschten Schlussfolgerungen gelangen und diese als gerechtfertigter wahrnehmen, wenn sie diese verbal anstatt numerisch formulieren.<sup>638</sup> Er begründet dies mit der Vagheit verbaler Aussagen, die einen größeren Spielraum für Interpretationen erlaubt.<sup>639</sup>

Die Motivation, zu einer bestimmten Schlussfolgerung zu gelangen, kann verschiedene Ursachen haben. *Kerler/Brandon* (2010) identifizieren das Vertrauen<sup>640</sup> in das Management des Mandanten als positiven Einflussfaktor auf die Zielverpflichtung von Wirtschaftsprüfern, welche sich in der Entscheidung für die vom Mandanten bevorzugte Bilanzierungsmethode äußert.<sup>641</sup> *Fatemi* (2013) zeigt in diesem Zusammenhang, dass ein Abhängigkeitsverhältnis zum

---

<sup>633</sup> Vgl. *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003): 770.

<sup>634</sup> Vgl. *Ng/Shankar* (2010): 1753.

<sup>635</sup> Die Ergebnisse stimmen mit den Beobachtungen von *Koch/Salterio* (2017) und *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003) überein. Als Argumentation für dieses Verhalten wird der Reasonableness Constraint herangezogen, der in diesem Falle in Kombination mit einer Aufforderung aus der eigenen Prüfungsgesellschaft die Bereitschaft reduziert, dem Mandantendruck nachzugeben. Vgl. *Ng/Shankar* (2010): 1748.

<sup>636</sup> Vgl. *Ng/Shankar* (2010): 1757.

<sup>637</sup> Vgl. *Koch/Salterio* (2017): 124.

<sup>638</sup> Vgl. *Piercey* (2009): 338.

<sup>639</sup> Vgl. *Piercey* (2009): 332 f. Dies steht im Einklang mit der Erkenntnis, dass ermessensbehaftete, nicht eindeutige Sachverhalte größere Möglichkeiten zur Verfolgung bestimmter Schlussfolgerungen bieten. Vgl. *Blay* (2005): 770.

<sup>640</sup> Die Autoren definieren Vertrauen als „auditor's beliefs in the client's good intentions, motives, helpfulness, dependability, honesty, and likability.“ *Kerler/Brandon* (2010): 248.

<sup>641</sup> Sie greifen dazu auf die Fallstudie von *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003) zurück. Vgl. *Kerler/Brandon* (2010): 255.

Mandanten die Tendenz von Wirtschaftsprüfern erhöht, ihren Prüfungsurteilen mehr Vertrauen zu schenken, wenn diese die Meinung ihrer Klienten widerspiegeln.<sup>642</sup>

In einem anderen Kontext beschäftigt sich *Taylor* (2010) mit der Frage, ob Studenten in der Rolle als Manager, die an der Auswahl einer neuen Strategie beteiligt sind, Motivated Reasoning unterliegen, wenn sie anhand einer Balanced Scorecard<sup>643</sup> den Erfolg dieser Strategie bewerten sollen. Im Einklang mit der Theorie ist es im Ergebnis wahrscheinlicher, dass Manager eher bereit sind, die unternehmensweite Implementierung einer Strategie zu empfehlen, wenn sie an deren Auswahlprozess teilgenommen haben.<sup>644</sup> In Verbindung mit der Beurteilung der Balanced Scorecard ist es jedoch möglich, die Effekte des Motivated Reasoning abzuschwächen. Dies gilt jedoch nur für den Fall, dass der jeweilige Manager die Balanced Scorecard als Beurteilungsmaßstab selbst ausgewählt hat.<sup>645</sup>

*Hatfield/Jackson/Vandervelde* (2011) manipulieren ebenfalls schwachen und starken Druck seitens des Mandanten auf Wirtschaftsprüfer, die die Notwendigkeit möglicher Anpassungsbuchungen aufgrund der ihnen vorliegenden Prüfungsnachweise beurteilen sollen. Insgesamt geht starker Druck mit einer Reduktion der von den Prüfern eingeforderten Anpassungsbuchungen einher, unabhängig davon, ob beim jeweiligen Mandanten bereits in der vorherigen Periode Prüfungen durchgeführt worden sind oder nicht.<sup>646</sup> Weiterhin konstatieren die Autoren, dass Prüfer, die ihre Tätigkeit erstmalig bei einem Mandanten aufgenommen haben, generell mehr Anpassungen einfordern als jene, die bereits eine Prüfung in der vorherigen Periode durchgeführt haben.<sup>647</sup> Konsistent zur Theorie des Motivated Reasoning orientieren sich Individuen demnach an ihren eigenen, zuvor getroffenen Urteilen und versuchen diese auch im Nachgang zu rechtfertigen.

Für den Bereich der Internen Revision finden *Rose/Rose/Norman* (2013) heraus, dass Interne Revisoren, die sich im MTG befinden und erwarten, in naher Zukunft in eine Managementposition aufzusteigen, starke Anreize haben, die Entscheidungen des Managements zu unterstützen. Dies ist selbst dann der Fall, wenn Anhaltspunkte vorliegen, dass eine solche Entscheidung

---

<sup>642</sup> Vgl. *Fatemi* (2013): 26.

<sup>643</sup> Die Balanced Scorecard ist ein System von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen. Diese werden entsprechend der Ursache-Wirkungs-Kette von vier Perspektiven (Entwicklungs-, Interne, Kunden- und finanzielle Perspektive) geordnet. Vgl. *Ewert/Wagenhofer* (2014): 553-557.

<sup>644</sup> Vgl. *Taylor* (2010): 1106.

<sup>645</sup> Nur in diesem Fall besteht die Motivation, das Instrument für aussagekräftig empfinden zu wollen. Ohne diesen Umstand hat die Balanced Scorecard keinerlei Wirkung auf die Beurteilung des Managers. Vgl. *Taylor* (2010): 1109.

<sup>646</sup> Vgl. *Hatfield/Jackson/Vandervelde* (2011): 121. Dieses Ergebnis bestätigen *Koch/Salterio* (2017). Sie führen an, dass der stärkere Mandantendruck die prüferseitig geforderten Anpassungsbuchungen so lange reduziert, wie die Wirtschaftsprüfer noch in der Lage sind, Rechtfertigungen für ihr Verhalten zu konstruieren. Bei zu starkem Druck wird diese Fähigkeit tendenziell geringer und die Bereitschaft zur Erreichung einer vorgegebenen Schlussfolgerung sinkt. Vgl. *Koch/Salterio* (2017): 121.

<sup>647</sup> Vgl. *Hatfield/Jackson/Vandervelde* (2011): 125.

nicht angemessen ist. Ausschlaggebend in dieser Situation ist der Wunsch nach Reputation seitens der Internen Revisoren im Hinblick auf ihre zukünftige Karriere.<sup>648</sup> *Eller* (2014) erweitert diesen Forschungsansatz, indem er zusätzlich zum Vorliegen des MTG das Fraud-Ausmaß manipuliert und ebenfalls dessen Auswirkung auf die wahrgenommene Dringlichkeit der Internen Revisoren untersucht, den Fraud zu berichten. Die Effekte sind ebenfalls sehr deutlich, da Interne Revisoren im MTG eine signifikant geringere Dringlichkeit zur Berichterstattung angeben. Zudem unterscheiden sie nicht mehr zwischen einem geringen und hohen Ausmaß an Fraud, d. h. das Fraud-Ausmaß ist für im MTG befindliche Interne Revisoren irrelevant.<sup>649</sup>

Empirische Evidenzen zum Thema Motivated Reasoning sind, wie gezeigt, für den Bereich der Wirtschaftsprüfung in einem nicht unerheblichen Maße vorhanden. Ein solches Verhalten kann jedoch nicht ohne Weiteres auf Controller übertragen werden, da sich beide Berufsgruppen u. a. in ihrem Aufgabenspektrum und ihrer Einbindung in das Unternehmen unterscheiden. Anders als Prüfer unterliegen Controller überdies keiner Haftung für ihre Handlungen. Das folgende Kapitel widmet sich daher der Anwendung der Theorie auf den Bereich des Controllings.

### **3.5 Controller als Motivated Reasoner**

In den nachfolgenden Unterkapiteln steht vor allem die Übertragung der Theorie des Motivated Reasoning auf Controller im Vordergrund. Die Theorie ermöglicht es Individuen, Informationen in Bezug auf Urteilsprobleme so zu interpretieren, dass sie mit ihren eigenen Zielen im Einklang stehen. Wie in Kapitel 2.3.1 geschildert, sind Controllerurteile von großem Nutzen für das Management und tragen maßgeblich zur Führungsunterstützung und Erhöhung der Transparenz bei, weshalb sie im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen. Verschiedene Forschungsbefunde haben gezeigt, dass der Druck von Kunden oder Vorgesetzten ein Auslöser für die kognitiven Vorgänge des Motivated Reasoning sein kann.<sup>650</sup> Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2.3.2 thematisierten Spannungsfelder ist dieser Umstand auch für Controller relevant. Da Motivated Reasoning bisher noch nicht bei Controllern untersucht wurde, soll zunächst argumentativ dargelegt werden, inwiefern Controller in Situationen gelangen können, in denen sie zu vordefinierten Schlussfolgerungen gelangen möchten.

---

<sup>648</sup> Vgl. *Rose/Rose/Norman* (2013): 1017.

<sup>649</sup> Vgl. *Eller* (2014): 39, 49. Einen Überblick über weitere Forschungsarbeiten, die sich mit dem beruflichen Druck von Internen Revisoren im MTG befassen, geben *Stewart/Subramaniam* (2010): 353-355.

<sup>650</sup> Vgl. z. B. *Koch/Salterio* (2017); *Hatfield/Jackson/Vandervelde* (2011); *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003).

### 3.5.1 Mögliche Ansatzpunkte für Motivated Reasoning von Controllern

Die übergeordnete Aufgabenstellung von Controllern zeichnet sich durch die Informationsversorgung der Entscheidungsträger im Unternehmen aus, mithilfe derer eine ziel- und ergebnisorientierte Unternehmensführung ermöglicht wird.<sup>651</sup> *Weber/Schäffer* (2016) sehen die Verantwortung der Controller gemäß ihrer Konzeption dabei nicht nur in der Aufbereitung und Berichterstattung von Informationen, sondern auch in der Rationalitätssicherung des Managements.<sup>652</sup> Dabei hat der Controller u. a. den Spagat zwischen der Intuition des Managers und der eigenen Reflexion zu bewältigen, wobei er trotz seiner Einbindung in die Unternehmensprozesse stets seine Neutralität bewahren muss.<sup>653</sup> Diese Anforderungen sind vor allem durch die zunehmende Entwicklung des Controllers zum Business Partner des Managements von aktueller Bedeutung.<sup>654</sup> Die Position als Business Partner umfasst nicht nur die bisherigen Schwerpunkte der Controllertätigkeit, sondern zusätzlich die Partizipation an den Urteils- und Entscheidungsproblemen des Managements.<sup>655</sup> *Müller* (2003) merkt dahingehend an, dass der von den Autoren als risikoscheuer Counterpart zum intuitiven Manager konzipierte Controller aufgrund eigener Rationalitätsdefizite nicht eindeutig abzuleiten sei.<sup>656</sup>

Die vorstehenden Ausführungen zur menschlichen Informationsverarbeitung verdeutlichen, dass die Motivation und die Kognition wesentlich für die Ausprägung von Urteilen sind. *Weber/Schäffer* (2016) widmen sich zwar in einem kurzen Abschnitt möglichen motivationalen und kognitiven Defiziten von Controllern, gehen aber gleichwohl davon aus, dass der Einfluss der betreffenden Manager stark genug ist, um ein eklatantes Fehlverhalten zu sanktionieren.<sup>657</sup> Unbestreitbar ist, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter beeinflussen können. Dennoch argumentieren die Autoren an anderer Stelle, dass eben dieser Einfluss auf Controller nicht zu stark wirken

---

<sup>651</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 38 f.; *Lühn* (2009): 246; *Simons/Voeller* (2009): 183; *BDU* (2006): 19.

<sup>652</sup> Die Autoren ordnen dieser Funktion des Controllers vor allem die Ergänzungs- und Begrenzungsfunktion zu. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 42-45, 282 und die Ausführungen in Kapitel 2.1.2.

<sup>653</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 292-295. Dieses Thema hat in der Controllingliteratur bereits einige Beachtung gefunden. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 525; *Paefgen* (2008a): 79-189; *Herzog* (1999): 218-223; *Sathe* (1983): 33-46; *Sathe* (1982): 25-27; *Sathe* (1978): 100.

<sup>654</sup> Vgl. *Goretzki/Strauß/Weber* (2013): 41 f.; *Goretzki/Weber* (2012): 22 f.; *Davis/McLaughlin* (2009): 37.

<sup>655</sup> Vgl. *Davis/McLaughlin* (2009): 37. *Weber/Schäffer* (2016) stellen heraus, dass nicht nur die Weiterentwicklung der Rolle des Controllers zu einer verstärkten Forderung nach Integrität und Neutralität führt. In ihrem Ansatz kommt der Rationalitätssicherungsfunktion des Controllers gegenüber dem Management grundsätzlich eine maßgebliche Bedeutung zu, weshalb sie einen übergeordneten Aufgabencharakter aufweist. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 47 f.

<sup>656</sup> Vgl. *Müller* (2003): 482.

<sup>657</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 528.

dürfe, um ihre Fähigkeit als reflexiver Counterpart nicht zu beeinträchtigen.<sup>658</sup> Bislang ist unklar, ob Controller sich so verhalten, wie es die Literatur vorsieht.<sup>659</sup> Die vorliegende Arbeit setzt an dieser Lücke an und wird daher experimentell untersuchen, in welchem Ausmaß Controller dem Druck ihres Managers in einer bestimmten Situation nachgeben und dementsprechende Urteile treffen. Um zu klären, inwiefern Controller als Motivated Reasoner agieren könnten, soll zunächst auf die in Kapitel 2.3.2 aufgeführten Spannungsfelder rekurriert werden, die sich aus der Controllertätigkeit ergeben und Ansatzpunkte für mögliche motivationale Defizite aufseiten der Controller darstellen.

Als wesentlich können hierbei die Spannungsfelder zwischen Intuition und Reflexion und zwischen Unabhängigkeit<sup>660</sup> und Einbindung herauskristallisiert werden. Den Controllern obliegt die Vereinbarkeit von Intuition und rationalem Kalkül in Verbindung mit der Fähigkeit, dieses adäquat zu kommunizieren, um die Güte von Managemententscheidungen im Rahmen ihrer Möglichkeiten positiv zu beeinflussen.<sup>661</sup> Fundierte Kenntnisse des operativen Geschäfts und Verständnis für die Ziele des Managements sind unabdingbar, um dessen Akzeptanz zu erlangen und Partizipationsrechte zu erhalten.<sup>662</sup> Gleichwohl müssen sie ihre Neutralität bei der Beratung des Managements bewahren, um trotz einer verstärkten Anbindung dessen Rationalität sicherstellen zu können.<sup>663</sup>

Die Aufgabe, diese grundsätzlich konträren Anforderungen zu verbinden, kann sich zu einer Belastung für die Controller entwickeln und sich im Rahmen der Rolle als Berater oder Business Partner intensivieren.<sup>664</sup> Es heißt in der Literatur daher: „Controller müssen in der Lage sein, zwei Hüte zu tragen.“<sup>665</sup> Selbst wenn sie grundsätzlich in der Lage sein mögen, die Balance in diesen Spannungsfeldern zu bewahren, dürften sie jedoch spätestens dann in eine

---

<sup>658</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 293, 527 f.

<sup>659</sup> Einige Studien zum Rollenbild und Selbstverständnis der Controller lassen jedoch vermuten, dass sie sich ihrer Funktion zur Sicherstellung der Führungsrationalität durchaus bewusst sind. Vgl. Kapitel 2.2.2.

<sup>660</sup> Zur Diskussion der Begriffe Unabhängigkeit und Neutralität vgl. Kapitel 2.3.2.

<sup>661</sup> Da Controllern im Allgemeinen eine Weisungsbefugnis fehlt, sind sie stets darauf angewiesen, andere überzeugen zu können. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 500; *Deyhle* (1974): 81-83. Die dazu nötigen Fähigkeiten sind z. B. Standfestigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Neutralität sowie die Fähigkeit zum kritischen Hinterfragen. Vgl. *Kellner-Lewandowsky* (2013): 22; *Weber* (2008c): 109-124. Controller haben nach der Ansicht einiger Autoren die Pflicht, die Vorgaben und Pläne ihrer Manager auch ungefragt sachlich und kritisch zu hinterfragen. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 45 f., 471; *Weber/Schäffer/Bauer* (2000): 19; *Sathe* (1983): 32.

<sup>662</sup> Vgl. *Goretzki/Weber* (2012): 23.

<sup>663</sup> Zwar ist der Berufsstand nicht durch verbindliche Normen diesbezüglich reguliert, dennoch liegen dem Berufsbild des Controllers bestimmte Verhaltensweisen wie Sorgfalt, Unabhängigkeit, Neutralität und Genauigkeit zugrunde, die sich auch in den Ausführungen der IGC wiederfinden. Vgl. Kapitel 2.2.2.2.

<sup>664</sup> Vgl. *Goretzki/Weber* (2012): 23 und Kapitel 2.3. In einer Befragung von 112 CFOs stellen *Davis/McLaughlin* (2009) jedoch fest, dass 85 % der CFOs keinen Konflikt zwischen der Partnerrolle von Finanzabteilungen wie dem Controllingbereich und ihrer notwendigen Unabhängigkeit sehen. Vgl. *Davis/McLaughlin* (2009): 36. Diese Einschätzung muss jedoch nicht mit der Controllersicht d'accord sein, wie das Kapitel 3.5.2 zeigen wird.

<sup>665</sup> *Gänßlen et al.* (2013): 59. Ähnlich auch bei *Sathe* (1983): 33.



schwierige Lage geraten, wenn ein expliziter Interessenkonflikt mit dem Management, d. h. eine Stress- bzw. Drucksituation, vorliegt.<sup>666</sup> In einer Situation mit Ermessensspielraum gilt es abzuwägen, welche Haltung sie annehmen *wollen*. Ihre eigenen Ziele sind dabei besonders entscheidend, da sie in einer bestimmten Situation entsprechende Urteile über ein angemessenes Verhalten auslösen.<sup>667</sup> Wie bereits in Kapitel 2.3.2 angeklungen ist, besitzen auch Controller eine eigene Agenda und haben ein spezifisches Selbstverständnis von sich verinnerlicht, das sich zumeist nah an ihren beruflichen Werten orientiert. Die Theorie des Motivated Reasoning legt nahe, dass in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation die individuelle Motivation zu einer Auslegung des Selbstverständnisses gemäß dem eigenen situativen Interesse führen kann und somit auf die Urteilsfindung einwirkt.<sup>668</sup>

Wie im nachfolgenden Kapitel genauer zu zeigen sein wird, gelingt eine widerspruchsfreie und harmonische Vereinbarung der teils konträren Anforderungen an Controller nur bedingt. Sie sind in einem nicht zu vernachlässigbaren Maße Druck ausgesetzt, der sie je nach Situation und eigenen Motiven zu Motivated Reasoning verleiten kann.

### 3.5.2 Auswirkungen von Druck im Rahmen der Controllertätigkeit

Die bisherigen Ausführungen zu den Anforderungen an Controller machen deutlich, dass diese bei ihrer Tätigkeit an einem Genauigkeitsziel orientiert sein *sollten*. Unzweifelhaft ist jedoch, dass Controller durch ihre Positionierung und ihre damit einhergehenden, teils konträren Verpflichtungen in unterschiedlichem Ausmaß Spannungen ausgesetzt sind.<sup>669</sup> Die Autoren

---

<sup>666</sup> Solche Situationen werden in Experimenten im Bereich Accounting häufig genutzt, um die Effekte von Motivated Reasoning hervorzurufen. Vgl. Kapitel 3.4.3.

<sup>667</sup> Vgl. *Schiff/Lewin* (1970): 259 und die Ausführungen in Kapitel 3.4.

<sup>668</sup> Dies geschieht insbesondere dann, wenn die Ansichten der Druck ausübenden Partei, in diesem Fall des Managers, bekannt sind und ein Abhängigkeitsverhältnis zu dieser vorliegt. Vgl. Kapitel 3.4.2.2. Verschiedene Autoren führen die Karriereorientierung der Controller als ausschlaggebenden Faktor für ein bestimmtes Verhalten an. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 526; *Paefgen* (2008a): 60, 77, 85-87, 175; *Paefgen* (2008b): 82-87; *Sathe* (1983): 46. Diese kann nur dann eine Auswirkung haben, wenn der Manager aktiv Einfluss auf die Karrierelaufbahn seines Controllers nehmen kann, was durch seine hierarchische Positionierung höchstwahrscheinlich gegeben ist. Insbesondere für dezentrale Controller, die oftmals stärker in operative Tätigkeiten eingebunden sind und eng mit ihrem dezentralen Manager zusammenarbeiten, kann dieser Umstand entscheidend sein. Vgl. *Hopper* (1980): 403-405; *Sathe* (1978): 100-102; *Schiff/Lewin* (1970): 264-268; *Lowe/Shaw* (1968): 310-312.

<sup>669</sup> Vgl. *Shafer* (2002): 265. Die Profession fordert oftmals ein bestimmtes Verhalten, das entweder implizit oder explizit an Normen gemessen wird. Für das Berufsbild des Controllers sind z. B. das Leitbild der IGC und die Ethikstandards des IMA zu nennen, die jedoch keinen verbindlichen Charakter besitzen und daher in der Praxis aus verschiedenen Gründen nicht immer zur Anwendung kommen müssen. Vgl. *IGC* (2013); *IMA* (2005) und die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.2. Dennoch zeigt eine Studie von *Weber/Schäffer/Bauer* (2000), dass Controller mehrheitlich das Selbstverständnis ihres Berufsbildes kennen und für sich in Anspruch nehmen. Vgl. *Weber/Schäffer/Bauer* (2000): 28.



*Aranya/Ferris* (1984) untersuchen den sog. Organizational-Professional Conflict<sup>670</sup> und kommen zu dem Schluss, dass dieser mit der Hierarchiestufe variiert, wobei eine höhere Hierarchiestufe tendenziell einen größeren Konflikt erzeugt. Zudem wirken sich die empfundenen Spannungen negativ auf die Zufriedenheit aus und sind positiv mit Wechselabsichten korreliert. Beschäftigte in der Industrie empfanden den Konflikt zwischen Profession und Unternehmen stärker als Beschäftigte in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.<sup>671</sup>

*Shafer* (2002) führt eine Umfrage mit 348 Controllern<sup>672</sup> durch, die die vorstehend genannten Ergebnisse bestätigt.<sup>673</sup> Zudem geben die Teilnehmer an, sich in ihrer Tätigkeit mit Druck seitens des Managements konfrontiert zu sehen, der den wahrgenommenen Konflikt zwischen unternehmerischen und beruflichen Werten erhöht.<sup>674</sup> Die Forschungsergebnisse zum Zusammenhang von Reputation und dem wahrgenommenen Konflikt sind ambivalent.<sup>675</sup> Einerseits steigert das Prestige von Controllern ihr Zugehörigkeitsgefühl zu ihrer Profession, was den Organizational-Professional Conflict erhöht, andererseits ist die Reputation positiv mit der Identifikation mit dem Unternehmen korreliert. Der Gesamteffekt von Prestige bzw. Reputation auf den wahrgenommenen Konflikt ist negativ.<sup>676</sup>

Inwiefern der durch eine Form von Druck ausgelöste, soeben beschriebene Konflikt Controller zu Motivated Reasoning veranlasst, kann nicht ohne Weiteres prognostiziert werden. Studien legen nahe, dass deutsche Controller ihren beruflichen Werten stark verbunden sind.<sup>677</sup> Laut der Auswertung von 251 Paar-Antworten von Controllern und Managern des jeweils gleichen Unternehmens durch *Weber/Schäffer/Bauer* (2000) sieht sich die Mehrheit der Controller selbst als kritischen Counterpart des Managements an. Manager wiederum schätzen gemäß der Studie

---

<sup>670</sup> Unter diesem Begriff wird in der englischsprachigen Literatur der Konflikt zwischen der Loyalität gegenüber der Profession und dem Unternehmen subsumiert. Die Diskrepanz zwischen beruflichen Werten und unternehmerischer Bürokratie bzw. Druck bildet den Kern des Konflikts. Vgl. *Hiller/Mahlendorf/Weber* (2014): 676; *Shafer* (2002): 264; *Aranya/Ferris* (1984): 2. Zur Erklärung des empfundenen Konflikts kann auf die Theorie der kognitiven Dissonanz verwiesen werden, vgl. Kapitel 3.4.2.2. Die Dissonanz besteht hierbei darin, dass ein von den beruflichen Werten abweichendes Verhalten gefordert wird.

<sup>671</sup> Vgl. *Aranya/Ferris* (1984): 9 f.

<sup>672</sup> Im Amerikanischen werden Mitarbeiter mit controllingrelevanten Aufgaben als Management Accountants bezeichnet. Zu den Unterschieden zwischen den mit den jeweiligen Termini verknüpften Berufsbildern vgl. Kapitel 2.1.1. Da eine explizite Trennung im Rahmen der Ausführungen dieses Kapitels nicht vonnöten ist, wird zur besseren Lesbarkeit einheitlich der Begriff des Controllers verwendet.

<sup>673</sup> Auch eine weitere Studie mit 319 Controllern von *Shafer/Park/Lao* (2002) kommt zu dem Ergebnis, dass die Verpflichtung gegenüber dem Beruf und das Bedürfnis nach Autonomie positiv mit dem empfundenen Organizational-Professional Conflict zusammenhängen. Controller, die einen stärkeren Konflikt wahrnahmen, waren weniger stark an ihr Unternehmen bzw. ihre Organisation gebunden, weniger zufrieden mit ihrem Job und hatten größere Absichten, ihren Arbeitsplatz zu wechseln. Vgl. *Shafer/Park/Liao* (2002): 54.

<sup>674</sup> Vgl. *Shafer* (2002): 269 f. Die Erkenntnis, dass Controller in der Praxis mit Managerdruck konfrontiert sind, bestätigt die Studie von *Davis/DeZoort/Kopp* (2006). Vgl. *Davis/DeZoort/Kopp* (2006): 25.

<sup>675</sup> Vgl. *Hiller/Mahlendorf/Weber* (2014): 673.

<sup>676</sup> Vgl. *Hiller/Mahlendorf/Weber* (2014): 682.

<sup>677</sup> Vgl. Kapitel 2.2.2.2.

dieses Verhalten, sodass die Autoren insgesamt ein positives Fazit für ihre Zusammenarbeit ziehen.<sup>678</sup>

*Davis/DeZoort/Kopp* (2006) untersuchen experimentell, inwiefern Controller empfänglich für Druck durch ihren Vorgesetzten sind und auf dessen Anweisung gegen die Unternehmenspolitik verstoßen und die ursprüngliche Budgetfestlegung erhöhen.<sup>679</sup> In ihrem Experiment nehmen die teilnehmenden Controller die Rolle des Leiters der Controllingabteilung ein, der direkt dem CFO eines fiktiven Unternehmens unterstellt ist. Die Autoren vermuten, dass die Controller dem Druck des CFO nachgeben und eine Budgeterhöhung entsprechend seinen Vorgaben durchführen werden, obwohl dies vom CEO zuvor untersagt wurde.<sup>680</sup> Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass vierzig der insgesamt 77 Teilnehmer dieser Aufforderung nicht nachkommen und ihre Budgetfestlegung unverändert lassen. Nur 14 Controller gehorchen dem CFO bedingungslos, der Rest favorisiert einen Kompromiss.<sup>681</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen gelangen auch *Buttros/Schmelzle/Rao* (2011). In ihrem Experiment entscheiden sich knapp 40 % der befragten Controller gegen das von ihrem Vorgesetzten geforderte, unethische Verhalten.<sup>682</sup>

Die genannten Studien bezeugen eine Orientierung der Controller an den Werten ihrer Profession. Auch ein starker Druck reicht demnach in vielen Fällen nicht aus, um sie zu einem Handeln entgegen ihren beruflichen Werten zu animieren. Weiterhin gibt insbesondere die soeben genannte Studie von *Davis/DeZoort/Kopp* (2006) Anhaltspunkte dafür, dass Controller als Motivated Reasoner agieren könnten. 30 % der Teilnehmer entscheiden sich evtl. deshalb für einen

---

<sup>678</sup> Vgl. *Weber/Schäffer/Bauer* (2000): 28.

<sup>679</sup> Vgl. *Davis/DeZoort/Kopp* (2006): 20 f. Sie berufen sich dabei auf *Stanley Milgrams* Theorie zur Gehorsamkeit gegenüber Autoritäten. Der Akt des Gehorsams wird nur auf die Handlungen von Individuen bezogen und ist losgelöst von ihren Motiven und Erfahrungswerten. Vgl. *Milgram* (1965): 58. *Milgram* (1974) zeigt, dass die Mehrzahl der Durchschnittsmenschen sich von Autoritäten zu Handlungen bewegen lässt, die sie selbst als unethisch empfindet. Vgl. *Milgram* (1974): 4 f. Bekannt wurde seine Theorie vor allem durch sein Experiment, in dem Menschen durch eine Vorgabe von einem Versuchsleiter dazu veranlasst wurden, andere Mitmenschen durch Stromstöße zu bestrafen. Vgl. *Milgram* (1974): 13-26. Wesentlich bei seiner Theorie ist, dass den Akteuren kein Ermessensspielraum zugestanden wird und sie explizit zu der Handlung aufgefordert werden. Als Resultat übertragen sie die Verantwortung auf die Autoritätsperson und fühlen sich selbst für ihre Handlungen nicht verantwortlich. Vgl. *Milgram* (1974): 132-134. *Milgram* führt an, dass das Ausmaß des Gehorsams durch die Parameter der beschriebenen Situation sowie Persönlichkeitsdispositionen bzgl. Autorität und Aggression determiniert wird. Vgl. *Milgram* (1965): 73; *Milgram* (1963): 377 f.

<sup>680</sup> Vgl. *Davis/DeZoort/Kopp* (2006): 23. Die Literatur zur Erzeugung von sog. Budgetary Slack durch das Managements ist immens und dient als oft genutztes Beispiel für die Möglichkeit von Controllern, das Management in seinen Handlungen zu begrenzen. Zu den Anreizen des Managements im Rahmen der Budgetierung vgl. *Matuszewski* (2010); *Brown/Evans/Moser* (2009); *Birnberg/Turopolc/Young* (1983); *Schiff/Lewin* (1970); *Lowe/Shaw* (1968); *Schiff/Lewin* (1968).

<sup>681</sup> Diejenigen Controller, die sich für eine Kompromisslösung entschieden, erhöhten ihr Budget durchschnittlich nur moderat auf 4,7 Mio. \$ (bei einer vom CFO geforderten Erhöhung von 4,5 Mio. \$ auf 4,9 Mio. \$). Vgl. *Davis/DeZoort/Kopp* (2006): 26.

<sup>682</sup> Vgl. *Buttross/Schmelzle/Rao* (2011): 17.

Kompromiss, weil er ihnen die Möglichkeit eröffnet, dem CFO zumindest partiell nachzugeben, aber die bestehenden Vorschriften gleichzeitig nicht gänzlich zu missachten.<sup>683</sup> Es lassen sich verschiedene Gründe für ein solches Verhalten aus dem Berufsbild des Controllers ableiten und auf deutsche Controller übertragen. Für eine gute Zusammenarbeit sind Kommunikationsfähigkeiten von elementarer Bedeutung, weshalb Controller dazu angehalten sind, auf ihren Manager einzugehen.<sup>684</sup> Andernfalls hätte ein unkooperatives Verhalten negative Auswirkungen auf das gegenseitige berufliche Verhältnis und würde die Akzeptanz des Controllers beim Manager nachhaltig schwächen.<sup>685</sup> Eine gute Beziehung zwischen Controller und Manager kann jedoch auch hinderlich sein. *Jollineau/Vance/Webb* (2012) untersuchen die Fragestellung, ob Mitarbeiter als eine „First Line of Defense“ gegen eine verzerrte Finanzberichterstattung eingesetzt werden können. In ihrem Experiment versetzen sich Studenten in die Rolle von Controllern, die von ihrem Manager zu verschiedenen Anpassungen des Budgets aufgefordert werden.<sup>686</sup> Im Einklang mit ihren Hypothesen führt eine höhere wahrgenommene Beziehungsqualität zwischen Controller und Manager zu größeren Anpassungen seitens der Controller.<sup>687</sup>

Aus den vorstehenden Erkenntnissen lässt sich schlussfolgern, dass Controller berufsbedingt zu einer Kooperation mit ihrem Manager neigen, aber dennoch ihre Verpflichtungen gegenüber ihrer Profession nicht außer Acht lassen.<sup>688</sup> Insbesondere die Ergebnisse aus den Studien von *Buttross/Schmelzle/Rao* (2011) und *Davis/DeZoort/Kopp* (2006) lassen darauf schließen, dass ein als zu stark empfundener Druck zu einem Unverständnis der Controller führt und letztlich in einer ablehnenden Haltung gegenüber der autoritären Person mündet.<sup>689</sup> Ein solches Verhalten ist konsistent zur Theorie des Motivated Reasoning, deren elementarer Bestandteil eine vorherige innere Justifikation des eigenen Verhaltens ist. Es muss jedoch beachtet werden, dass diese beiden Studien in den USA durchgeführt wurden. Wie bereits in Kapitel 2.1.1 erläutert,

---

<sup>683</sup> Anders als ihre Kollegen, die der Forderung nachkommen, übernehmen diese Controller Verantwortung für ihr Verhalten und führen verschiedene Aspekte an, um dieses zu rechtfertigen. Vgl. *Davis/DeZoort/Kopp* (2006): 30.

<sup>684</sup> Vgl. *Weber* (2008c): 126-128.

<sup>685</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 282.

<sup>686</sup> Vgl. *Jollineau/Vance/Webb* (2012): 7.

<sup>687</sup> Die Stärke des wahrgenommenen ethischen Konflikts hat dabei eine mildernde Wirkung auf ihre Anpassungsbereitschaft. Vgl. *Jollineau/Vance/Webb* (2012): 16. Als Gegengewicht zu dieser Untersuchung ist die Studie von *Fanning/Piercey* (2014) aufzuführen. Die Autoren beschäftigen sich mit den Einflussfaktoren, die es Internen Revisoren ermöglichen, das Management ihrerseits zu beeinflussen. Sie finden heraus, dass ein als sympathisch empfundener, sachlich argumentierender Revisor größere Chancen hat, einen Einfluss auf die Entscheidungen des Managements zu nehmen. Dieser Einfluss ist überdies unabhängig davon, ob die Meinungen von Revisor und Management übereinstimmen. Vgl. *Fanning/Piercey* (2014): 581-583.

<sup>688</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 43, 458; *Goretzki/Weber* (2012): 23; *Deyhle* (1974): 81 f. und die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.

<sup>689</sup> Vgl. *Buttross/Schmelzle/Rao* (2011): 17; *Davis/DeZoort/Kopp* (2006): 26. Anders als von *Lerner/Tetlock* (1999) postuliert, erweist sich die Annahme der ungeprüften Akzeptanz einer Vorgabe im Experiment von *Davis/DeZoort/Kopp* (2006) als überwiegend unzutreffend, da nur 14 Controller ein solches Verhalten aufweisen. Vgl. *Lerner/Tetlock* (1999): 256 f.

sind deutsche Controller näher an das Management angebunden und weisen in Vergleichsstudien die Tendenz auf, stärker als kritischer Counterpart zu agieren.<sup>690</sup> Daher wäre es möglich, dass sich die Stärke ihrer Reaktion von der ihrer amerikanischen Kollegen unterscheidet.<sup>691</sup> Controller, die sich in den beiden o. g. Studien für einen Kompromiss entscheiden, empfinden darüber hinaus einen signifikant größeren ethischen Konflikt, weshalb sich ihre Anpassung in Grenzen hält.<sup>692</sup> Für diejenigen, die ihr Budget unverändert lassen, greift bereits ad hoc der von *Kunda* (1990) postulierte Reasonableness Constraint, sodass der Versuch einer Rechtfertigung der Budgeterhöhung unmittelbar verworfen wird.<sup>693</sup>

Welches Ausmaß an Kooperationsbereitschaft Controller unter Druck zeigen, hängt demnach entscheidend davon ab, wie stark ihre Fähigkeit zur Rechtfertigung ihrer Urteile ausgeprägt ist. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass sich Controller bemühen werden, die Forderung ihres Managers zu berücksichtigen.<sup>694</sup> Dennoch zeigen sich Controller ebenfalls ihren beruflichen Werten verpflichtet, weshalb eine differenzierte Untersuchung ihrer Reaktionen auf den Managerdruck erfolgen muss. Die erste Forschungsfrage lautet daher: „*Hat die Ausprägung von Druck seitens des Managers einen Einfluss auf die Bereitschaft von Controllern, eine von ihm präferierte Vorgabe zu akzeptieren?*“

In der vorliegenden Fallstudie muss ein dezentraler Manager die Zustimmung zur Finanzierung einer neuen Investition unter Vorlage eines Investitionsplans von der Zentrale einholen.<sup>695</sup> Die teilnehmenden Controller übernehmen die Rolle eines dezentralen Controllers, der besagtem Manager disziplinarisch unterstellt ist. Bei der Aufbereitung des Zahlenwerks betont der zu-

---

<sup>690</sup> Vgl. *Hoffjan/Trapp/Boucoiran* (2011): 186; *Weber* (2008c): 272 f.; *Hoffjan/Nevries/Wömpener* (2005): 292.

<sup>691</sup> Das Verhalten von Untergebenen gegenüber ihrem Vorgesetzten ist zum Großteil kulturell bedingt. Vgl. auch *Hoffjan/Trapp/Boucoiran* (2011). Ein von *Hofstede* identifiziertes berufliches Merkmal, das mit der jeweiligen Kultur variiert, nennt sich Power Distance. Es handelt sich dabei um „the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally.“ *Hofstede* (2001): 98. *Hofstede* erkannte, dass das spezifische Gleichgewicht der Machtdistanz zum Teil gesellschaftlich bestimmt ist. Vgl. *Cohen/Pant/Sharp* (1992): 690.

<sup>692</sup> Vgl. *Davis/DeZoort/Kopp* (2006): 26-28. Dieser Konflikt lässt sich auf die gegensätzlichen Bedürfnisse der Controller zurückführen, die einerseits ihren Manager zufriedenstellen und andererseits ihren Ansprüchen an ihre eigene Arbeitsweise gerecht werden wollen. Vgl. *Sathe* (1982): 25 f.

<sup>693</sup> Vgl. *Kunda* (1990): 482 f.

<sup>694</sup> Die bisher diskutierten Studien lassen darauf schließen, dass diese Bereitschaft von der Stärke des empfundenen Drucks abhängig ist. Um diesbezüglich Unterschiede feststellen zu können, werden die Teilnehmer der Fallstudie sowohl mit starkem als auch mit schwachem Druck konfrontiert. Vgl. zu diesem Vorgehen z. B. *Koch/Salterio* (2017): 118 f., 124; *Hatfield/Jackson/Vandervelde* (2011): 118; *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003): 761.

<sup>695</sup> Eine ausführliche Beschreibung der Fallstudie findet sich in Kapitel 5.2.2.

ständige Manager entweder explizit oder implizit, dass der dezentrale Controller seine optimistische Schätzung der durch die neue Investition generierten Umsatzerlöse akzeptieren solle.<sup>696</sup> Die Investition werde dringend zur Steigerung der Produktionsmenge benötigt, damit ein neuer Abnahmevertrag mit einem wichtigen Kunden erfolgreich abgeschlossen werden könne.

Solange ein größerer Managerdruck die Bereitschaft des Controllers (d. h. des Teilnehmers) verstärkt, ein bestimmtes Ziel aus Eigeninteresse zu verfolgen, werden die Controller mit der Motivation, die Kalkulation ihres Managers zu bestätigen, ihr Urteil zu seinen Gunsten treffen. Die dazugehörigen Hypothesen lauten:<sup>697</sup>

**H 1a:** Bei vergleichsweise starkem Managerdruck werden Controller die vom Manager geschätzten Umsatzerlöse als besser vertretbar einschätzen als bei vergleichsweise schwachem Managerdruck.

**H 1b:** Bei vergleichsweise starkem Managerdruck werden Controller die Wahrscheinlichkeit, auf eine Anpassung der vom Manager geschätzten Umsatzerlöse zu bestehen, geringer einschätzen als bei vergleichsweise schwachem Managerdruck.

**H 1c:** Bei vergleichsweise starkem Managerdruck werden Controller höhere Umsatzerlöse für die Investition ansetzen als bei vergleichsweise schwachem Managerdruck.

Die Hypothesen 1a bis 1c kommen dann zum Tragen, wenn im Durchschnitt noch nicht gegen den Reasonableness Constraint der Controller verstoßen wurde. Wenn ein Controller den wahrgenommenen Managerdruck jedoch als zu stark empfindet, wird es ihm schwer fallen zu glauben, dass ein unbeteiligter Dritter mit vollständiger Kenntnis der Tatsachen ihn in seinen Urteilen als neutral und unabhängig ansehen würde. In einem solchen Fall wird er die Bestätigung der Umsatzerlöse seines Managers (teilweise) ablehnen und sich an seinen beruflichen Werten orientieren, die ihn zur Genauigkeit anleiten.<sup>698</sup> Entscheidend ist hierbei nicht notwendigerweise die extern manipulierte Ausprägung des Drucks, sondern vielmehr das persönliche Empfinden des einzelnen Controllers, das individuell unterschiedlich sein kann. Als Hypothesen formuliert bedeutet dies:

---

<sup>696</sup> Bezeichnend für die Relevanz dieses Sachverhalts ist das Praxisbeispiel von *Weber/Schäffer* (2016) zu Rationalitätsdefiziten bei Investitionsentscheidungen. Die Autoren vermerken anhand einer Aussage eines Controllers, dass in solchen Situationen oftmals Sachargumente verzerrt und Kritik ausgeblendet würden. Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 281 f.

<sup>697</sup> Alle im Folgenden dargestellten Hypothesen sind als Alternativhypothesen formuliert. Gegenstand des empirischen Tests ist dagegen die Nullhypothese, die als Gegenhypothese zu verstehen ist. Wird die Nullhypothese verworfen, kann die aufgestellte Alternativhypothese angenommen werden. Vgl. *Bamberg* (2012): 159 f. Kritik am Nullhypothesentest äußert *Dyckman* (2016).

<sup>698</sup> Diese These deckt sich mit Erkenntnissen aus dem Bereich der Wirtschaftsprüfung. Vgl. *Koch/Salterio* (2017): 128; *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003): 770-773.



- H 2a:** Controller, die einen vergleichsweise starken Managerdruck verspüren, werden die vom Manager geschätzten Umsatzerlöse als weniger vertretbar einschätzen als jene, die einen vergleichsweise schwachen Managerdruck verspüren.
- H 2b:** Controller, die einen vergleichsweise starken Managerdruck verspüren, werden die Wahrscheinlichkeit, auf eine Anpassung der vom Manager geschätzten Umsatzerlöse zu bestehen, höher einschätzen als jene, die einen vergleichsweise schwachen Managerdruck verspüren.
- H 2c:** Controller, die einen vergleichsweise starken Managerdruck verspüren, werden geringere Umsatzerlöse für die Investition ansetzen als jene, die einen vergleichsweise schwachen Managerdruck verspüren.

Konsistent zu den Ausführungen über kognitive Prozesse macht die differenzierte Formulierung der Hypothesen deutlich, dass die persönliche Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen die Urteile der Controller beeinflussen. Ihre jeweilige Motivation wird letztlich darüber entscheiden, wie sie sich verhalten bzw. zu welchen Urteilen sie gelangen.

Bedeutende Motive von Controllern untersucht bereits *Paefgen* (2008a) in ihrer Analyse möglicher Auslöser für eigeninteressiertes Verhalten. Sie führt in ihren Erläuterungen bzgl. eigeninteressierten Verhaltens von Controllern an, dass der Mitarbeiterstatus und die *karrierebezogenen Ambitionen* die Motivation auslösen können, den Wünschen ihres Vorgesetzten nachzukommen.<sup>699</sup> Die Aussicht ins Management aufzusteigen, würde gemäß *Paefgens* Argumentation die Bereitschaft der Controller erhöhen, gegen ihre Neutralität und Sorgfalt zu verstoßen, um einen Konflikt mit dem Management zu vermeiden.<sup>700</sup> *Weber/Schäffer* (2016) geben diesbezüglich zu bedenken, dass eine konträre Sichtweise auf karrierebezogene Aspekte einen anderen Schluss zulässt. Sind Controller eher an einer Spezialistenkarriere interessiert oder wollen sich durch eine, an den Werten ihrer Profession orientierte Arbeitsweise eine gewisse Reputation erarbeiten, wäre ein gegensätzliches Verhalten ihrerseits sinnvoll. In diesem Fall würden Controller ihren Manager verstärkt begrenzen und Missstände aufdecken.<sup>701</sup> Weiterhin ist es

---

<sup>699</sup> Controller können in einem solchen Szenario Informationen zugunsten ihres Managers manipulieren, bestimmte Annahmen für Kalkulationen treffen oder dessen opportunistisches Handeln ohne einzugreifen tolerieren. Vgl. *Paefgen* (2008a): 178 f.

<sup>700</sup> Vgl. *Paefgen* (2008a): 108. *Sathe* (1983) betont in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit der Offerte von Karrierewegen, die eine aktive Einbindung in die Entscheidungsprozesse des Managements sowie gleichzeitig eine hohe Unabhängigkeit gewährleisten. Er sieht hier insbesondere das Management in der Pflicht, Controllern den Weg ins Top-Management zu ermöglichen. Vgl. *Sathe* (1983): 46. In Anbetracht der empirischen Ergebnisse aus Kapitel 3.4.3 und den bereits gesammelten Erkenntnissen zur individuellen Motivation und Kognition scheint diese Lösung jedoch nicht universell anwendbar zu sein.

<sup>701</sup> Vgl. *Weber/Schäffer* (2016): 526.



möglich, dass ein solches Verhalten in gewissem Maße von den Managern geschätzt und erwartet wird und die Beziehung zwischen beiden Parteien infolgedessen stärkt.<sup>702</sup>

Die o. g. Ausführungen zur Karriereorientierung von Controllern bereiten den Ausgangspunkt für das Folgekapitel. Dieses befasst sich mit den Grundlagen und den Ausprägungen von Karrieren in Unternehmen und überträgt sie auf den Controllingkontext, um Aussagen zum Einfluss der spezifischen Karriereorientierung auf Controllerurteile abzuleiten. Da es kein unilaterales Verständnis des Karrierebegriffs gibt, ist es nicht möglich, das Verhalten von karriereaffinen oder gegensätzlich eingestellten Controllern eindeutig vorherzusagen.<sup>703</sup> Zudem erscheint es nicht zweckdienlich, den Fokus auf die Karriere per sé mit einem sozialen bzw. hierarchischen Aufstieg zu assoziieren oder das Konstrukt der Karriereorientierung überhaupt zu werten. Die zweite Forschungsfrage lautet daher: „*Variiert der Einfluss der Ausprägung von Druck seitens des Managers in Abhängigkeit von der individuellen Karriereorientierung der Controller?*“

---

<sup>702</sup> Vgl. *Weber/Schäffer/Bauer* (2000): 28 f.

<sup>703</sup> *Bonner* (2008) konstatiert, dass die intrinsische Motivation zur Leistungserbringung mit einem gesteigerten Einsatz und beruflichem Erfolg einhergehe. Vgl. *Bonner* (2008): 85. Offen bleibt, was genau unter dem Begriff „Erfolg“ zu verstehen ist, denn dessen Auslegung ist individuell verschieden, vgl. Kapitel 4.3.3.

## 4 Entstehung und Konzeptualisierung von Karrieren in Unternehmen

In Kapitel 3 wurden bereits die psychologischen Grundlagen der Urteilsfindung dargelegt und insbesondere der Einfluss der Motivation von Controllern diesbezüglich diskutiert. Im nächsten Schritt soll erörtert werden, ob die Ausprägung einer spezifischen Karriereorientierung die Urteilsfindung von Controllern in einer potentiellen Konfliktsituation beeinflusst. Karriere ist ein häufig verwendeter, oftmals aber heterogen definierter Begriff, weshalb eine differenzierte Analyse notwendig ist.<sup>704</sup> Die nachstehenden Ausführungen befassen sich mit den Formen einer Karriere und den ihnen unterlegten Konzepten. Die Literatur legt nahe, dass die zu Karriereorientierungen operationalisierten Karrierekonzepte das individuelle Verhalten im berufsspezifischen Kontext auf unterschiedliche Art und Weise beeinflussen.<sup>705</sup>

Zu Beginn steht demnach zunächst die Klärung der in der Arbeit verwendeten, zentralen Termini im Vordergrund (Kapitel 4.1), um ein einheitliches Begriffsverständnis zu gewährleisten. Um den Ursprung der vielfältigen Ausprägungen individueller Karriereverläufe zu bestimmen, gibt Kapitel 4.2 zunächst einen Überblick über die Entstehung und Entwicklung der Karriereforschung. Darauf aufbauend werden in Kapitel 4.3 die grundlegenden Annahmen der traditionellen Karriere erörtert und der anschließende gesellschaftliche Wandel mit seinen Auswirkungen auf das Verständnis von Karrieren thematisiert. Im Anschluss (Kapitel 4.4) werden zwei populäre zeitgenössische Karrierekonzepte, das proteische und das grenzenlose Karrierekonzept, vorgestellt und diskutiert. Die aufgeführten Konzepte sind Ausgangspunkt der Operationalisierung von Karriereorientierungen, die im empirischen Teil der Arbeit aufgegriffen werden. Der allgemeinen Einführung folgt in Kapitel 4.5 ein Überblick über die Relevanz von Karriereorientierungen im Controllingkontext, insbesondere unter Rückgriff auf die in Kapitel 2 dargelegten Spezifika dieser Berufsgruppe. Daraus lassen sich schließlich die Implikationen für die empirische Untersuchung ableiten.

### 4.1 Begriffliche Grundlagen

Im Folgenden werden zunächst die zentralen Begriffe im Zusammenhang mit dem Ausdruck „Karriere“ definiert und abgegrenzt, da in der Literatur keine einheitliche Definition existiert. Die Festlegung konkreter Begriffsdefinitionen ist für das weitere Verständnis der Arbeit notwendig, da diese für die empirische Analyse grundlegend sind.

---

<sup>704</sup> Überwiegend wird eine Karriere in der Literatur mit einer sequentiellen Abfolge von individuellen beruflichen Erfahrungen in Verbindung gebracht, es bestehen jedoch kulturelle Unterschiede in dieser Auffassung. Vgl. *Arnold* (1997): 16; *Arthur/Hall/Lawrence* (1989): 8; *Collin/Young* (1986): 839.

<sup>705</sup> Vgl. *Gerber et al.* (2009a): 780.

### 4.1.1 Karriere

Der Begriff der Karriere hat seinen Ursprung im 16. Jahrhundert und entwickelte sich aus den französischen bzw. italienischen Termini *carrière* bzw. *carriera*, die beide auf dem lateinischen Wort *carrus* basieren, das einen fahrenden Wagen beschreibt.<sup>706</sup> Zunächst wurde mit einer Karriere demnach eine Straße bzw. eine Rennbahn bezeichnet, auch wenn sich bereits früh eine Konnotation mit einer Progression entlang eines bestimmten Lebenswegs einstellte.<sup>707</sup> Die heute weitestgehend gebräuchliche Verbindung einer Karriere mit einer beruflichen Tätigkeit bzw. Entwicklung entstand dagegen erst im 19. Jahrhundert.<sup>708</sup> Eine der frühesten Definitionen eben dieser Art von Karriere geht auf den Soziologen *Everett C. Hughes* zurück, der diese als „the moving perspective in which persons orient themselves with reference to the social order, and of the typical sequences and concatenation of office“<sup>709</sup> bezeichnet.

Trotz einer Vielzahl von Definitionsversuchen herrscht in der Literatur keine Einigkeit über den Begriff der Karriere, vielmehr hängt seine Interpretation vom betreffenden Autor, dessen Hintergrund und dem Kontext ab, in dem er verwendet wird.<sup>710</sup> *Collin* (2007) stellt diesbezüglich heraus, dass zwar jeder eine Vorstellung davon habe, was das Wort Karriere bedeutet, es jedoch über so viele verschiedene Nuancen verfüge, dass nach wie vor keine einheitliche und eindeutige Definition existiere.<sup>711</sup> Das Verständnis von einzelnen Begriffen beeinflusst wiederum den Fokus und die Methodik in der Forschung, was zu divergierenden Ergebnissen führen kann.<sup>712</sup> Dementsprechend lassen sich in der Literatur diverse Definitionen für eine Karriere finden, denen vor allem eine Entwicklung über eine gewisse Zeitspanne zugrunde liegt.<sup>713</sup> Die populärste Bedeutung des Wortes ist mit hierarchischem Fortschritt konnotiert,<sup>714</sup> wobei der

---

<sup>706</sup> Vgl. *Stevenson* (2010): 263.

<sup>707</sup> Vgl. *Gunz/Peiperl* (2007): 3; *Dalton* (1989): 89.

<sup>708</sup> Vgl. *Gunz/Peiperl* (2007): 3. *Stevenson* (2010) definiert eine Karriere z. B. als „occupation undertaken for a significant period of a person’s life and with opportunities for progress.“ *Stevenson* (2010): 263. Auch die Mehrzahl an deutschsprachigen Forschungsbeiträgen geht von einem Arbeitsverhältnis in einem Unternehmen aus. Vgl. *Mayrhofer et al.* (2002): 393.

<sup>709</sup> *Hughes* (1937): 413.

<sup>710</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1543; *Collin/Young* (1986): 839.

<sup>711</sup> Vgl. *Collin* (2007): 558; *Driver* (1979): 85. Nach der Ansicht von *Abele* (1994) ist das deutsche Verständnis von Karriere ambivalent. Einerseits ist es negativ behaftet und mit Rücksichtslosigkeit, Einschränkungen und Verzicht verbunden. Andererseits sind ebenfalls positive Konnotationen wie Verantwortung, Entscheidungsfreiheit oder Zielstrebigkeit denkbar. Vgl. *Abele* (1994): 22.

<sup>712</sup> Vgl. *Collin/Young* (1986): 840.

<sup>713</sup> Vgl. z. B. *Hall* (2002): 12; *Schein* (1978): 2; *Hughes* (1937): 413.

<sup>714</sup> Vgl. z. B. *Gray* (2001): 67. Insbesondere im deutschen Sprachraum wird eine Karriere mit einem kontinuierlichen finanziellen und damit einhergehenden gesellschaftlichen Aufstieg in der Unternehmenshierarchie gleichgesetzt. Vgl. *Gasteiger* (2007): 19 f.

Fokus in der Verhaltenswissenschaft breiter angelegt und insbesondere auf die lebenslange Abfolge von Arbeitsstellen sowie den damit verbundenen Erfahrungen ausgerichtet ist.<sup>715</sup> Eine in diesem Zusammenhang häufig genutzte Definition von *Arthur/Hall/Lawrence* (1989) beschreibt eine Karriere als „the evolving sequence of a person’s work experiences over time.“<sup>716</sup>

Eine ähnliche, jedoch etwas weiter gefasste Definition stammt von *Arnold* (1997), der eine Karriere als „the sequence of employment-related positions, roles, activities and experiences encountered by a person“<sup>717</sup> ansieht. Seiner Ansicht nach ist eine Karriere das Produkt subjektiver Erfahrungen und Sichtweisen und dementsprechend stets individuell. Zwar seien einige Aspekte einer Karriere objektiv beobachtbar, jedoch würden zwei Individuen die gleiche Abfolge von Erfahrungen im selben Beruf unterschiedlich wahrnehmen, was in verschiedenen Karrierewegen resultiere. Er betont in seiner Definition insbesondere den Einfluss sämtlicher Positionen, Rollen, Aktivitäten und Erfahrungen, die direkt oder indirekt mit der Beschäftigung des Individuums zusammenhängen.<sup>718</sup> Dabei ist festzuhalten, dass sich diese Definition von Karriere auf sämtliche Berufe bezieht und nicht notwendigerweise einen hierarchischen Aufstieg voraussetzt.<sup>719</sup>

Da die in den Folgekapiteln diskutierten und der empirischen Analyse zugrunde gelegten Karrierekonzepte einen nordamerikanischen Hintergrund aufweisen, wird für die vorliegende Arbeit eine breitere Auslegung gemäß dem angloamerikanischen Verständnis unterstellt und die o. g. Definition von *Arnold* (1997) verwendet. Dabei wird explizit angenommen, dass Individuen nicht ausschließlich passiv agieren, sondern auch aktiv an der Gestaltung ihrer Karriere mitwirken können. Zu beachten ist, dass eine Karriere im Deutschen häufig mit hierarchischem Aufstieg gleichgesetzt wird.<sup>720</sup> Entsprechend der Auffassung dieser Arbeit wird der Begriff der Karriere synonym zu den neutraleren Termini „berufliche Laufbahn“ oder „berufliche Entwicklung“ verwendet. In der Fallstudie und dem anschließenden Fragebogen werden ausschließlich die beiden zuletzt genannten Begriffe genutzt, um eine neutralere Sicht der Probanden zu gewährleisten.

Die verschiedenen Ausprägungsformen von Karrieren werden durch theoretische Konzepte abstrahiert und strukturiert, die in Kapitel 4.3 und 4.4 behandelt werden. Ein sog. Karrierepfad

---

<sup>715</sup> Vgl. *Baruch* (2006): 126; *McDonald/Brown/Bradley* (2005): 110; *Hall* (2002): 8-10; *Super/Hall* (1978): 334. Eine ausführliche Beleuchtung der im deutschen und angloamerikanischen Raum aufgestellten Definitionen von Karriere findet sich bei *Burchard* (2000): 23-27.

<sup>716</sup> *Arthur/Hall/Lawrence* (1989): 8.

<sup>717</sup> *Arnold* (1997): 16.

<sup>718</sup> Vgl. auch *Amundson et al.* (2010): 339-346.

<sup>719</sup> Vgl. *Arnold* (1997): 16 f. Eine ähnliche Definition liefert *Hall* (1976), der eine Karriere als „individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related experiences and activities over the span of a person’s life“ bezeichnet. *Hall* (1976): 4.

<sup>720</sup> Vgl. z. B. *Maier/Wastian/von Rosenstiel* (2009): 105; *Stetter* (1999): 38; *Abele* (1994): 22 f.

oder -weg bezieht sich auf die Laufbahn eines Individuums und spiegelt die Elemente eines zugrunde gelegten Konzepts wider.

#### 4.1.2 Subjektive und objektive Karriere

Die Literatur legt nahe, dass es keine unilaterale Sichtweise auf eine Karriere gibt, sondern vielmehr sowohl eine subjektive als auch eine objektive Perspektive.<sup>721</sup> Die subjektive (oder interne) Karriere ist allgemein diejenige, die vom betreffenden Individuum durch seine Erfahrungen als solche interpretiert wird, während die objektive (oder externe) Karriere von einem Dritten in der Gesellschaft anhand der Progression innerhalb des Unternehmens bzw. des Berufsstands direkt beobachtet werden kann.<sup>722</sup> Dabei können die subjektiven Erfahrungen auch Auswirkungen auf die objektive Karriere haben. So rekurriert bspw. *Hughes* (1937) auf die Abfolge und den Status von Arbeitsstellen als Bestandteile der objektiven Karriere und auf die individuellen Erfahrungen innerhalb dieser Arbeitsstellen als subjektive Karriere.<sup>723</sup> Die Dualität in der Betrachtung von Perspektiven ist eine der Stärken des Karrierekonzepts.<sup>724</sup> Dadurch gelingt ihm die Verknüpfung der privaten Welt des Individuums mit den gesellschaftlichen und ökonomischen Strukturen.<sup>725</sup>

Während vormals die objektive Karriere im Fokus der Literatur stand,<sup>726</sup> gewann die subjektive Sichtweise in den vergangenen Jahrzehnten an Bedeutung und steht nunmehr verstärkt im Mittelpunkt von zeitgenössischen Karrierekonzepten.<sup>727</sup> Die Unterscheidung von subjektiver und objektiver Karriere ist ebenfalls Ausgangspunkt für die Definition von Karriereerfolg, die in Kapitel 4.3.3 vorgenommen wird.

#### 4.1.3 Karriereorientierung

Eine sog. „Karriereorientierung“ wird in der Literatur unterschiedlich definiert. *Igbaria/Baroudi* (1993) setzen diese bspw. mit der subjektiven bzw. internen Karriere gleich.<sup>728</sup> Im Unterschied zur subjektiven Karriere, die sich ausschließlich an den individuellen Erfahrungen und wahrgenommenen (Miss-)Erfolgen ausrichtet, umschreibt eine Karriereorientierung gemäß

---

<sup>721</sup> Vgl. z. B. *Baruch* (2006): 127; *Heslin* (2005): 114; *Adamson/Doherty/Viney* (1998): 258.

<sup>722</sup> Vgl. *Arthur* (2008): 178; *Heslin* (2005): 114; *Collin/Young* (1986): 841.

<sup>723</sup> Vgl. *Hall* (2002): 10; *Hughes* (1937): 409 f.

<sup>724</sup> Vgl. *Arthur* (1994): 298.

<sup>725</sup> Vgl. *Collin/Watts* (1996): 393.

<sup>726</sup> Vgl. *Collin/Young* (1986): 841; *Super/Hall* (1978): 334.

<sup>727</sup> Vgl. *Hall/Chandler* (2005): 156; *Hall* (2002): 24 und Kapitel 4.3.2.

<sup>728</sup> Vgl. *Igbaria/Baroudi* (1993): 133.

*Maier/Wastian/von Rosenstiel* (2009) weitestgehend stabile und langfristige berufliche Bestrebungen von Individuen, die zukünftige Ereignisse beeinflussen können.<sup>729</sup> Die spezifischen beruflichen Werthaltungen eines Individuums spiegeln dessen persönliche Präferenzen hinsichtlich verschiedener Arbeitsstellen, Leistungsstandards und Formen der Anerkennung wider, welche sich auf das Arbeitsverhalten auswirken können.<sup>730</sup>

*Gerber et al.* (2009a) definieren eine Karriereorientierung daher als „attitude concerning a person’s career.“<sup>731</sup> Ihrer Meinung nach umfasst sie folgende Merkmale: „It consists of cognitive, affective, and behavior-related components and is expressed by superordinate intentions of an individual that will influence career-related decisions.“<sup>732</sup> Die genannten Komponenten beziehen sich auf den in Kapitel 3 ausführlich behandelten Einfluss der kognitiven Prozesse auf die Informationsverarbeitung, die durch das übergeordnete Motiv von Individuen in einer entsprechenden Situation z. B. ein bestimmtes Urteil herbeiführen. Aus diesem Grund wird die Definition von *Gerber et al.* (2009a) der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt. Die Autoren machen jedoch darauf aufmerksam, dass ihre Studien lediglich auf eine Messung der Karriereorientierungen und nicht auf daraus resultierende Handlungsweisen abzielen.<sup>733</sup>

In einigen deutschsprachigen Schriften wird statt der Karriereorientierung der Begriff Berufsorientierung verwendet, da erstere oftmals mit dem Streben nach einem hohen Gehalt und Machtausübung assoziiert wird.<sup>734</sup> Da sich diese Arbeit am angloamerikanischen Verständnis des Begriffs der Karriere orientiert, werden konsistent dazu nachfolgend die Begriffe der Karriere- bzw. Berufsorientierung als Synonyme betrachtet.

## 4.2 Ursprünge der Karriereforschung

Die Karriere von Individuen ist sowohl im deutschen als auch im angloamerikanischen Sprachraum<sup>735</sup> zunächst aus soziologischer und psychologischer Sicht erforscht worden, die teilweise

---

<sup>729</sup> Vgl. *Maier/Wastian/von Rosenstiel* (2009): 105.

<sup>730</sup> Vgl. *Gerber et al.* (2009a): 780; *Gerber et al.* (2009b): 304; *Gerpott/Domsch/Keller* (1988): 441.

<sup>731</sup> *Gerber et al.* (2009a): 780.

<sup>732</sup> *Gerber et al.* (2009a): 780.

<sup>733</sup> Vgl. *Gerber et al.* (2009a): 786. In einer anderen Studie geben *Gerpott/Domsch/Keller* (1988) an, dass Korrelationen zwischen Karriereorientierungen und arbeitsbezogenen Handlungen messbar sind. Es ist den Autoren jedoch nicht möglich, eine Kausalbeziehung zwischen einer Karriereorientierung und einer Handlung herzustellen. Vgl. *Gerpott/Domsch/Keller* (1988): 458 f.

<sup>734</sup> Vgl. *Hyll* (2014): 18; *Maier/Wastian/von Rosenstiel* (2009): 105; *von Rosenstiel/Nerdinger/Spiess* (1991): 42.

<sup>735</sup> Der deutsche Sprachraum umfasst hier die Länder Deutschland, Österreich und die deutschsprachige Schweiz, der angloamerikanische Sprachraum beinhaltet die USA, den UK und die Länder des Commonwealth.



unterschiedliche Perspektiven dieses komplexen Konzepts beleuchten.<sup>736</sup> *Moore/Gunz/Hall* (2007) führen den Ursprung der darauf aufbauenden Karriereforschung auf drei Literaturströmungen zurück, die ihre Entwicklung maßgeblich beeinflusst haben: Berufspsychologie, Soziologie und Entwicklungspsychologie.<sup>737</sup>

Maßgeblich für die Entstehung der Karriereforschung sind die psychologischen Arbeiten von *Frank Parsons* und *Hugo Münsterberg*.<sup>738</sup> Letzterer legte die erste deutschsprachige Veröffentlichung zur psychologischen Berufsforschung vor.<sup>739</sup> Beide Arbeiten bereiteten die Grundlage für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Themen des Berufslebens, die sich bis zum Ende der 1920er Jahre schwerpunktmäßig mit der Anwendung der generierten psychologischen Erkenntnisse befasste.<sup>740</sup> Der Leitgedanke war dabei stets die Anpassung des Individuums an die Arbeit. Ausgehend vom Zuordnungsmodell nach *Parson* (1909) wurde angenommen, dass jedes Individuum insbesondere für einen bestimmten Beruf geeignet sei.<sup>741</sup>

Die Soziologie geht hingegen von einem umfassenderen Verständnis von Karrieren aus, das nicht ausschließlich mit einer Berufswahl verknüpft sein muss. In den frühen 1920er Jahren begannen Soziologen an der Chicago School of Sociology mit der akademischen Erforschung der Laufbahnen ihrer Gemeinde.<sup>742</sup> Ihr Fokus lag dabei vor allem auf der Lebensgestaltung der Menschen in ihrem Umfeld, sodass sie eine sog. Karriere vielmehr als heuristisches Konzept ansahen, das auf weit mehr Kontexte angewandt werden konnte als lediglich auf Interaktionen zwischen Individuum und Unternehmen.<sup>743</sup> Die Soziologen der Chicago School identifizierten in ihrer Untersuchung drei Komponenten (die persönliche Situation, zwischenmenschliche Be-

---

<sup>736</sup> Vgl. *Moore/Gunz/Hall* (2007): 14; *Burchard* (2000): 32. Viele karrierespezifische Themen, die Psychologie und Soziologie behandeln, weisen Überschneidungen auf. Die eingenommene Perspektive bei der Beleuchtung von Sachverhalten unterscheidet sich jedoch insofern, als die Soziologie ihren Fokus auf die sozialen und gesellschaftlichen Determinanten von Karrieren legt, während die Psychologie hauptsächlich auf die individuelle Betrachtung von Karriereverläufen abzielt. Vgl. *Gunz* (2009): 19 f.

<sup>737</sup> Vgl. *Moore/Gunz/Hall* (2007): 15-30.

<sup>738</sup> Vgl. *Burchard* (2000): 34 f. Zu den theoretischen Ansätzen der beiden Autoren vgl. *Münsterberg* (1912): 31-38; *Parsons* (1909): 5-13. Nach *Parsons* Modell sollen stabile individuelle Persönlichkeitsmerkmale erfasst und den Anforderungsprofilen von Berufen bzw. Berufsgruppen zugeordnet werden (differentialpsychologisches Zuordnungsmodell).

<sup>739</sup> Die Berufsforschung umfasst diverse Forschungsfelder, bspw. die Berufswahl, die Berufseignung sowie den Berufsverlauf. Vgl. *Zimmer* (1993): 83-86.

<sup>740</sup> Vgl. *Burchard* (2000): 35.

<sup>741</sup> Vgl. *Parsons* (1909): 15 f.

<sup>742</sup> Vgl. *Adamson/Doherty/Viney* (1998): 253.

<sup>743</sup> Vgl. *Gunz/Peiperl* (2007): 3.

ziehungen sowie die Chronologie der Lebensentscheidungen) als wesentlich für den Karriereweg im Leben eines Individuums.<sup>744</sup> Weitere soziologische Forschungsschwerpunkte befassen sich mit Aspekten wie sozialen Netzwerken oder Berufswechseln.<sup>745</sup>

Die heutige Berufspsychologie richtet ihren Schwerpunkt vor allem an Berufstätigen vor dem Hintergrund der Gestaltung ihrer persönlichen Karrieren aus und betrachtet insbesondere die Ausgestaltung der Beziehungen im Arbeitsleben.<sup>746</sup> Es geht hierbei vor allem um die Vereinbarkeit von Persönlichkeit und Beruf,<sup>747</sup> wobei die Berufswahltheorie nach *John L. Holland* nach wie vor einen hohen Stellenwert besitzt.<sup>748</sup> Problematisch ist dabei der Konflikt innerhalb der als statisch angesehenen Passung von Mensch und Beruf, da die individuelle Interaktion mit der Umwelt vielen potentiell variablen Einflussfaktoren unterliegt.<sup>749</sup> In der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts nahm die Karriereforschung daraufhin in den deutschsprachigen und angloamerikanischen Ländern eine unterschiedliche Entwicklung. Während in den deutschsprachigen Ländern der differentialpsychologische Ansatz nach *Parson* (1909) zwar modifiziert, jedoch im Wesentlichen beibehalten wurde, setzte im angloamerikanischen Raum dessen Weiterentwicklung auf Basis der dargelegten Kritik an der bisherigen Forschung ein.<sup>750</sup> Es entstand daraufhin ein Konsens über die Dynamik der kontinuierlichen, individuellen Entwicklung innerhalb einer beruflichen Laufbahn.<sup>751</sup>

Als letzte Literaturströmung ist daher die Entwicklungspsychologie zu nennen, in deren Rahmen Karrieren als dynamisches Konzept angesehen werden, die sich im Laufe des Lebens weiterentwickeln und verändern.<sup>752</sup> Viele der in diesem Bereich entwickelten Konzepte sind auch heute noch von Bedeutung.<sup>753</sup> Durch Forschungsarbeiten von *Lotte Bailyn*, *Douglas T. Hall*, *Edgar Schein* und *John Van Maanen* im Bereich der Entwicklungspsychologie wurde Mitte der

---

<sup>744</sup> Vgl. *Adamson/Doherty/Viney* (1998): 253.

<sup>745</sup> Vgl. z. B. *Chudzikowski et al.* (2009); *Nicholson/West* (1989); *Granovetter* (1973).

<sup>746</sup> Vgl. *Gunz* (2009): 21.

<sup>747</sup> Vgl. *Gunz* (2009): 21; *Betz/Fitzgerald/Hill* (1989); *Collin/Young* (1986): 846 f.

<sup>748</sup> Vgl. *Gubler* (2011): 46; *Gunz* (2009): 21; *Moore/Gunz/Hall* (2007): 25. *Hollands* Berufswahltheorie besagt, dass Individuen ihr Arbeitsumfeld entsprechend ihrer Persönlichkeit auswählen. Vgl. *Benninger/Walsh* (1980): 81. *Holland* gruppiert Individuen in eine von sechs Persönlichkeitskategorien ein und bestimmt anhand dessen das am besten zu ihnen passende Umfeld. Dieser sog. „fit between individual and environment“ bestimmt letztendlich die Wahl der Ausbildung, die Berufswahl, berufliche Erfolge, persönliche Kompetenzen, soziales Verhalten und die Tendenz, sich beeinflussen zu lassen. Vgl. *Holland* (1973): 2-5.

<sup>749</sup> Vgl. *Moore/Gunz/Hall* (2007): 25. Andere Autoren kritisieren ebenfalls die zu diesem Zeitpunkt vorherrschenden Annahmen der Berufswahl und ihre Betrachtung als weitgehend irreversibler Entwicklungsprozess. Vgl. *Ginzberg* (1984): 179 f.; *Ginzberg et al.* (1951): 11.

<sup>750</sup> Vgl. *Gasteiger* (2007): 21 f.; *Burchard* (2000): 37.

<sup>751</sup> Vgl. *Moore/Gunz/Hall* (2007): 25.

<sup>752</sup> Vgl. *Gubler* (2011): 46.

<sup>753</sup> Dazu gehören u. a. die Konzepte von *Super* (1957) und *Levinson et al.* (1978), die in Kapitel 4.3.1 der Arbeit noch ausführlich beschrieben werden. Vgl. z. B. die Untersuchungen von *Gubler* (2011) und *Gasteiger* (2007) sowie des Weiteren *Sullivan/Crocitto* (2007): 288; *Sullivan* (1999): 462-464.

1970er Jahre das Verständnis von Karrieren in Unternehmen entscheidend erweitert und maßgeblich geprägt, sodass sich die Karriereforschung in den USA als eigene Disziplin etablieren konnte.<sup>754</sup> Auch in anderen Ländern wie z. B. Australien und dem UK waren ähnliche Entwicklungen zu verzeichnen.<sup>755</sup> Dadurch befassten sich nicht mehr nur die Psychologie und Soziologie mit diesem Thema, sondern auch zunehmend andere Forschungszweige wie die Anthropologie, Geschichte, Politik und Wirtschaftswissenschaften.<sup>756</sup> Im deutschsprachigen Raum existiert bis heute keine eigenständige Forschungsdisziplin für karriererelevante Fragestellungen. Derartige Fragestellungen werden stattdessen vorwiegend im Rahmen der sozialwissenschaftlichen Berufsforschung und der Psychologie behandelt.<sup>757</sup>

Gemäß *Arthur* (1994) verstärkte die angloamerikanische Forschung die Sichtweise auf Karrieren als universales Konzept, das auf alle Menschen in allen Organisationsformen angewandt und sowohl aus einer subjektiven als auch aus einer objektiven Perspektive betrachtet werden kann.<sup>758</sup> Weiterhin wurde die zeitliche Dimension des Karriereverlaufs von Individuen, neben weiteren Aspekten wie der Jobzufriedenheit oder der Arbeitsplatzumgebung, als Schlüsselmediator<sup>759</sup> der Beziehung zwischen Individuum und Unternehmen angesehen.<sup>760</sup> In den frühen Arbeiten zur Entwicklungspsychologie spiegelt sich die zu der Zeit herrschende Meinung von hierarchisch strukturierten Unternehmen in einer weitestgehend stabilen Umwelt wider. Durch die Assoziation von Karriere mit dem Streben nach Aufstieg in höhere hierarchische Positionen im Unternehmen richtete sich das allgemeine Forschungsinteresse daher überwiegend an dem Aufstiegsinteresse von Managern bzw. ambitionierten Fachkräften aus.<sup>761</sup> Dieser Fokus bildete die Grundlage für die sog. „traditionelle Karriere“, die im nachfolgenden Kapitel thematisiert wird.

---

<sup>754</sup> Vgl. *Arthur* (1994): 297.

<sup>755</sup> Vgl. *Gasteiger* (2007): 22.

<sup>756</sup> Vgl. *Gunz/Peiperl* (2007): 3; *Moore/Gunz/Hall* (2007): 15; *Arthur* (1994): 297; *Arthur/Hall/Lawrence* (1989): 10. Demzufolge hatte sich die Karriereforschung zu einem interdisziplinären Forschungsfeld entwickelt, sodass eine rein psychologische Sichtweise nicht mehr gegeben war. Vgl. *Burchard* (2000): 38.

<sup>757</sup> Vgl. *Gasteiger* (2007): 22 f.; *Burchard* (2000): 37-39. Da die Karriereforschung im angloamerikanischen Sprachraum sehr viel umfassender ist, bauen die folgenden Kapitel vorwiegend auf der angloamerikanischen Literatur auf.

<sup>758</sup> Vgl. auch Kapitel 4.1.2 zur subjektiven und objektiven Karriereperspektive.

<sup>759</sup> Ein Mediator vermittelt die Beziehung zwischen unabhängiger und abhängiger Variable (vgl. auch Kapitel 5). Er erklärt, auf welche Weise ein externer Effekt auf die beobachtete Variable wirkt. Wird der Einfluss des Mediators konstant gehalten, existiert keine oder nur eine sehr schwache Beziehung zwischen unabhängiger und abhängiger Variable. Vgl. *Baron/Kenny* (1986): 1176.

<sup>760</sup> Vgl. *Arthur* (1994): 297 f.

<sup>761</sup> Vgl. *Arthur* (1994): 297 f.

## 4.3 Traditionelle Karriere

Die nachfolgenden Kapitel widmen sich zunächst der traditionellen Karriere hinsichtlich ihrer Annahmen und prägenden Modelle sowie dem gesellschaftlichen und ökonomischen Wandel, der letztlich zu einer Abkehr von der traditionellen Karriere hin zu zeitgenössischen Karrieren führte. In Anlehnung an den dargestellten Umbruch der Karriereverläufe wird anschließend die sich wandelnde Bedeutung von Karriereerfolg thematisiert. Die unterschiedliche Auffassung von Erfolg bildet die Grundlage für die weitere Diskussion und bereitet die Überleitung zu den zeitgenössischen Karrieren.

### 4.3.1 Modelle zur Entwicklung eines traditionellen Karrierekonzepts

Die nachfolgend dargelegten Arbeiten beziehen sich auf den damals durchschnittlichen, männlichen Arbeitnehmer nach dem zweiten Weltkrieg, der während seines Berufslebens für ein oder zwei Unternehmen arbeitete, während seine Frau zu Hause für die Kinder sorgte.<sup>762</sup> Diese in der Literatur als linear bezeichneten Laufbahnen bilden auch *Donald Super* und *Daniel J. Levinson* in ihren Modellen zur Entwicklung von Erwachsenen ab und legen sie ihren traditionellen Karrierekonzepten zugrunde, welche im Rahmen dieses Kapitels ebenfalls diskutiert werden.<sup>763</sup>

Eines der ersten Modelle zur Beschreibung der Karriereentwicklung auf dem Gebiet der Soziologie war die Klassifizierung der Lebensphasen nach *Miller* und *Form*.<sup>764</sup> Diese richten ihren Ansatz auf das Arbeitsleben eines typischen männlichen Arbeiters aus und nehmen an, dass Faktoren wie der soziale Hintergrund, Fähigkeiten, Erfahrungen aus der Vergangenheit sowie erlernte Fertigkeiten das berufliche Leistungsniveau determinieren und zu bestimmten Karrieremustern führen.<sup>765</sup> Je nach Karrieremuster durchlaufen Individuen anschließend in Abhängigkeit ihres Alters bis zu fünf Phasen ihres Arbeitslebens.<sup>766</sup> Die Besonderheit dieses Ansatzes liegt darin, dass die Autoren bei der Betrachtung von Einflussfaktoren die soziale Schicht, in die ein Individuum hineingeboren wird, als bedeutender für seine Leistungen ansehen als dessen eigene Handlungen.<sup>767</sup>

---

<sup>762</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1542; *Sullivan/Crocitto* (2007): 283.

<sup>763</sup> Vgl. *Sullivan* (1999): 459.

<sup>764</sup> Vgl. *Sullivan/Carden/Martin* (1998): 166; *Super* (1957): 72 f.

<sup>765</sup> Vgl. *Miller/Form* (1964): 583-585; *Super* (1957): 73.

<sup>766</sup> Vgl. *Sullivan/Carden/Martin* (1998): 166; *Miller/Form* (1964): 577 f. Die Phasen nennen sich *Preparatory*, *Initial*, *Trial*, *Stable* und *Retirement*. Nur beim sog. Stable Career Pattern werden alle Phasen chronologisch durchlaufen, während indes beim sog. Unstable bzw. Multi-Trial Career Pattern ein periodischer Wechsel zwischen Trial- und Stable-Phasen stattfindet, sodass das Individuum langfristig keine Stabilität erreicht. Vgl. *Dalton* (1989): 90 f.; *Miller/Form* (1964): 541.

<sup>767</sup> Vgl. *Dalton* (1989): 91.

Die historischen Wurzeln der von *Donald Super* und *Daniel J. Levinson* entwickelten Modelle von Karrieren aus dem Bereich der Entwicklungspsychologie liegen vor allem in den psychoanalytischen Ansätzen von *Erik H. Erikson*.<sup>768</sup> Er rekurriert auf die Annahmen *Sigmund Freuds* bzgl. des Einflusses von Arbeit auf die psychologische Entwicklung eines Menschen.<sup>769</sup> Demnach beeinflussen die unbewussten und vergangenen Erfahrungen eines Menschen seine Urteile und Entscheidungen in Bezug auf Arbeit, Werte und andere Lebensbereiche.<sup>770</sup> Eine Arbeit bzw. Karriere, deren Erfolg durch hierarchische Positionen oder Einkommen gemessen wird, ist dabei eines der wichtigsten Mittel, um die Entwicklung von Respekt, der eigenen Identität und Unabhängigkeit zu forcieren.<sup>771</sup> Laut *Erikson* (1950) durchlaufen Individuen in der Entwicklung zum Erwachsenen acht Phasen, die jeweils unterschiedliche Anforderungen gemäß ihrem Alter und sozialen Verpflichtungen bergen.<sup>772</sup> Probleme in den einzelnen Phasen beeinträchtigen die mentale Gesundheit eines Individuums in seiner Entwicklung, die sich wiederum negativ auf karriererelevante Parameter wie die Jobzufriedenheit, die Leistung oder das Arbeitsverhalten auswirken kann.<sup>773</sup> *Erikson* formuliert somit ein Rahmenwerk für die notwendigen Entwicklungsstufen zum Erwachsenenalter, das den Wert von Arbeit und Karriere für die mentale Gesundheit von Individuen deutlich macht.<sup>774</sup>

*Super* knüpft in seiner Arbeit an den Ansatz von *Miller* und *Form* an. Er ordnet die Karriereentwicklung in ein Modell des Lebenszyklus ein und geht davon aus, dass das Selbstverständnis<sup>775</sup> von Individuen einen maßgeblichen Einfluss auf ihr berufliches Leben hat.<sup>776</sup> Zusammen mit dem häuslichen und gesellschaftlichen Leben ist die Arbeit seiner Meinung nach der wichtigste Teil des Lebens und hat einen wesentlichen Anteil an der Ausgestaltung der eigenen sozialen Rolle.<sup>777</sup> Er beschäftigt sich mit den Lebensphasen des Menschen und der damit zusammenhängenden Entwicklung seines Selbstverständnisses, d. h. der Prozess der Karriereentwicklung nach *Super* orientiert sich vornehmlich an den individuellen Umständen bzw. den psychologischen Entwicklungsstufen der betrachteten Person.<sup>778</sup> Sein Modell einer Karriere impliziert

---

<sup>768</sup> Vgl. *Sullivan/Crocitto* (2007): 284; *Levinson* (1986): 3.

<sup>769</sup> Vgl. *Erikson* (1950): 182-185.

<sup>770</sup> Vgl. auch *Amundson et al.* (2010): 339-346.

<sup>771</sup> Vgl. *Moen/Wethington* (1999): 10.

<sup>772</sup> Vgl. *Erikson* (1950): 219-234. Zu den unterschiedlichen Phasen vgl. auch *Sullivan/Crocitto* (2007): 285.

<sup>773</sup> Vgl. *Sullivan/Crocitto* (2007): 285.

<sup>774</sup> Vgl. *Greenhaus/Callanan/Godshalk* (2010): 29 f.; *Sullivan/Crocitto* (2007): 286.

<sup>775</sup> Das Selbstverständnis versteht *Super* (1957) als eine Vorstellung von der eigenen Rolle im Leben, die geprägt ist durch eigene Talente, persönliche Fähigkeiten, Erfahrungen und Interaktionen mit anderen. Vgl. *Super* (1957): 84 und Kapitel 2.2.2.2.

<sup>776</sup> Vgl. *Plassmeier* (2010): 63; *Inkson* (2007): 55.

<sup>777</sup> Vgl. *Super* (1957): 293.

<sup>778</sup> Vgl. *Plassmeier* (2010): 63; *Sullivan* (1999): 459; *Ornstein/Isabella* (1990): 4.



dabei eine langfristige Beschäftigung bei ein oder zwei Unternehmen und nutzt die hierarchische Position bzw. die finanzielle Entlohnung als Indikatoren für den Karriereerfolg.<sup>779</sup> Durch seine Fokussierung auf die gesamte Lebensdauer gibt er seinem Ansatz eine zeitliche Dimension, in der er den Prozess des Erwachsenwerdens als „moving from one subculture, that of teen-agers [sic!], to another subculture, that of grownups“<sup>780</sup> beschreibt.

*Super* unterteilt den Verlauf und den Zyklus des Arbeitslebens in fünf Entwicklungsstufen, die im Laufe des Lebens absolviert werden: *Growth*, *Exploration*, *Establishment*, *Maintenance* und *Decline*. Diese Stufen unterscheiden sich hinsichtlich der eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen, die die Berufswahl, den beruflichen Erfolg und die Zufriedenheit beeinflussen. Auf der Entwicklungsstufe *Growth* (bis ca. 14 Jahre) werden die Grundlage für die spätere Sichtweise auf das Arbeitsleben und die eigenen Vorstellungen von einer Karriere geschaffen. Die Stufe der *Exploration* (von ca. 15-24 Jahren) meint die persönliche Selbstfindung, die auch die Berufswahl einschließt. *Establishment* (von ca. 25-44 Jahren) bedeutet die Aufnahme einer Arbeit bzw. den Aufbau einer stabilen Karriere. Die Aufrechterhaltung des Geschaffenen spiegelt die Stufe der *Maintenance* (von ca. 45-64 Jahren) wider, in der die Position des Individuums in Arbeit und Gesellschaft gehalten und die dazu notwendigen Fähigkeiten ausgebaut werden. *Decline*<sup>781</sup> (ab ca. 65 Jahren) meint die Stufe des Rückgangs der eigenen Leistungsfähigkeit sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich.<sup>782</sup> Auch wenn die Abfolge der Stufen überwiegend chronologisch innerhalb der genannten Altersgrenzen erfolgt, ist es beim Auftreten von Veränderungen im Leben eines Individuums nicht ausgeschlossen, bestimmte Karrierestufen mehrfach zu durchschreiten.<sup>783</sup>

Die Forschung bestätigt *Supers* Annahmen über die Implementierung eines Selbstverständnisses im Rahmen der eigenen Karriere sowie Unterschiede in einzelnen Karrierestufen.<sup>784</sup> Aufgrund von Inkonsistenzen im Hinblick auf die Definition und Messung der Karrierestufen<sup>785</sup> wurde sein Modell jedoch vielmehr als post-hoc Erklärung für die Forschungsergebnisse verwendet, anstatt es als Ausgangspunkt für die Formulierung von Hypothesen zu nutzen.<sup>786</sup> Eine

---

<sup>779</sup> Vgl. *Sullivan/Crocitto* (2007): 290.

<sup>780</sup> *Super* (1957): 80.

<sup>781</sup> Im Rahmen seiner Überarbeitung des Stufenmodells aufgrund der sich verändernden Umweltbedingungen (s. Kapitel 4.3.2) und seiner eigenen Erfahrungen benannte er diese Phase in *Disengagement* um. Diese Bezeichnung soll zum Ausdruck bringen, dass einige Menschen ihre Leistungsfähigkeit auch nach ihrer Berufstätigkeit beibehalten oder sich stattdessen verstärkt im sozialen Bereich engagieren. Vgl. *Sullivan/Crocitto* (2007): 291.

<sup>782</sup> Vgl. für den gesamten Absatz *Inkson* (2007): 56; *Super* (1957): 71 f.

<sup>783</sup> *Super* (1984) nennt diesen Prozess *Recycling*. Vgl. *Super* (1984): 200-203; *Super/Hall* (1978): 334.

<sup>784</sup> Vgl. *Cohen* (1991): 264; *Hackett/Lent/Greenhaus* (1991): 6; *Osipow* (1973): 168.

<sup>785</sup> Einige Studien fokussierten sich ausschließlich auf das Alter zur Bestimmung der Karrierestufen. Vgl. *Hackett/Lent/Greenhaus* (1991): 24; *Ornstein/Isabella* (1990): 332.

<sup>786</sup> Vgl. *Sullivan/Crocitto* (2007): 289; *Sullivan* (1999): 459; *Hackett/Lent/Greenhaus* (1991): 8.



vollumfängliche Überprüfung des Ablaufs seiner linearen Karrierestufen wurde wegen des damit verbundenen Aufwands bisher nicht vorgenommen.<sup>787</sup>

Im Gegensatz dazu konzipieren *Levinson et al.* (1978) ein Modell zur Lebensentwicklung, welches weniger an einer psychoanalytischen Betrachtung ansetzt als vielmehr an verschiedenen, vor allem altersbedingten Entwicklungen im Laufe des Lebenszyklus. Während seines Lebenszyklus durchläuft demnach jedes Individuum verschiedene „Seasons“, die sich hinsichtlich ihrer Charakteristika voneinander unterscheiden und in einer chronologischen Abfolge stehen.<sup>788</sup> Die Beobachtungen der Autoren gehen auf ihre Studie mit vierzig Männern zwischen 35 und 45 Jahren zurück, mit denen sie über einen Zeitraum von zwei bis drei Monaten hinweg qualitative Interviews führen. Die Probanden wurden gleichmäßig aus vier unterschiedlichen beruflichen Gruppen rekrutiert.<sup>789</sup> Ebenso wie *Erikson* nehmen *Levinson et al.* (1978) an, dass die Arbeit einen maßgeblichen Einfluss auf das soziale Leben eines Menschen hat und wesentlich zur psychologischen Gesundheit beiträgt.<sup>790</sup>

Als Ergebnis ihrer Studie identifizieren die Autoren vier Entwicklungsstufen des Lebenszyklus: *Pre-adulthood*, *Early Adulthood*, *Middle Adulthood* und *Late Adulthood*.<sup>791</sup> Jede Stufe ist durch eine Phase des Strukturaufbaus und der Stabilität sowie einer Phase der Strukturveränderung geprägt, die den Übergang zur nächsten Entwicklungsstufe einleitet. Die Phase der Stabilität dient der Fokussierung auf das Erreichen von Zielen und Werten (auch außerhalb des Arbeitslebens), dem Aufbau von Fertigkeiten sowie der mentalen Vorbereitung auf die nächste Stufe. Die Übergänge zwischen den einzelnen Phasen der Stabilität dienen der Neubewertung des bisher Erreichten und der erneuten Zielsetzung für die nächste Stufe. Die Entwicklungsstufe des *Pre-adulthood* (bis ca. 22 Jahre) schafft die Grundlage für das Erwachsensein. Das *Early Adulthood* (von ca. 22-45 Jahren) ist gekennzeichnet durch wesentliche Entscheidungen hinsichtlich der Berufswahl und dem privaten Umfeld sowie der Verfolgung von Karrierezielen. Die Stufe des *Middle Adulthood* (von ca. 40-65 Jahren) widmet sich dem allmählichen Rückzug aus dem Berufsleben und dem dadurch bedingten Wandel der familiären Rolle. Das *Late Adulthood* (von ca. 65-80 Jahren) ist vor allem durch eine abnehmende gesundheitliche Verfassung im Vergleich zur vorhergehenden Stufe sowie der verstärkten Widmung berufsferner Bereiche geprägt.<sup>792</sup>

---

<sup>787</sup> Vgl. *Reitman/Schneer* (2005).

<sup>788</sup> Vgl. *Levinson et al.* (1978): 6 f.

<sup>789</sup> Dies wurde unternommen, um verschiedene Gesellschaftsschichten abzudecken. Ihre Stichprobe besteht daher aus Arbeitern, Führungskräften, Biologen und Schriftstellern. Vgl. *Levinson et al.* (1978): 9-11.

<sup>790</sup> Vgl. *Levinson et al.* (1978): 9.

<sup>791</sup> Die Autoren erfassen weiterhin die Stufe des *Late Late Adulthood* (ab ca. 80 Jahren), die sie jedoch nicht weiter spezifizieren. Vgl. *Levinson et al.* (1978): 38 f.

<sup>792</sup> Vgl. für den gesamten Absatz *Levinson* (1986): 4-6; *Richardson* (1979): 915; *Levinson et al.* (1978): 18-23.

Ähnlich wie bei *Super* kennzeichnet das Modell nach *Levinson et al.* eine lineare Sichtweise auf die Abfolge der Entwicklungsstufen, im Unterschied zu ersterem jedoch mit einer festen, chronologischen Abfolge, die am individuellen Alter ausgerichtet ist.<sup>793</sup> Eine generelle Anwendungsmöglichkeit der Entwicklungsstufen auf Frauen ist indes nicht ohne Weiteres gegeben und wird dahingehend von der Literatur kritisiert.<sup>794</sup> Insgesamt kann die Forschung die Verbindung von spezifischen Altersgruppen mit Verhaltensweisen und Einstellungen nur eingeschränkt bestätigen.<sup>795</sup> Zudem kann eine Generalisierbarkeit der Studienergebnisse aufgrund der kleinen Stichprobe von vierzig Männern bezweifelt werden.<sup>796</sup> Dennoch bietet das Modell durch den Fokus auf Aufgaben und vorherrschende Gedanken bestimmter Entwicklungsstufen sowie den Einbezug von Übergangsphasen hilfreiche Ansatzpunkte bei der Charakterisierung verschiedener Lebensphasen, da ähnlich wie bei *Erikson* die Identitätsentwicklung in den Vordergrund gestellt wird.<sup>797</sup>

Charakteristisch für ein traditionelles Karrierekonzept ist auf Basis der genannten Modelle somit eine lineare Progression im Unternehmen, die durch das Alter und den jeweiligen Erfahrungsschatz geprägt ist. Der Erfolg einer solchen Karriere bemisst sich vor allem an materiellen bzw. finanziellen Gütern sowie Prestige und hierarchischem Aufstieg. Berufliche Wechsel sind grundsätzlich nicht vorgesehen, vielmehr bestimmt das zuvor entwickelte Selbstverständnis die Wahl der eigenen Laufbahn, die in ein oder zwei Unternehmen bis zum Rentenalter vollzogen wird.

### 4.3.2 Wandel von traditionellen zu zeitgenössischen Karrierekonzepten

Die o. g. Annahmen der traditionellen Karriere bestimmten bis zum Beginn der 1990er Jahre maßgeblich das Bild der Karriereforschung.<sup>798</sup> Wie in Kapitel 4.3.1 dargestellt, fußen die damals entwickelten Karrieremodelle auf den Grundsätzen einer hierarchischen Unternehmensstruktur sowie einer stabilen Unternehmensumwelt. Karrieren galten als sicher, vorhersehbar und verliefen überwiegend in linearer Form.<sup>799</sup> Mitarbeiter profitierten von Arbeitsplatzsicherheit sowie von vom Unternehmen gelenkten Laufbahnen im Austausch für ihre Loyalität und

---

<sup>793</sup> Vgl. *Ornstein/Isabella* (1990): 3; *Super* (1984): 200. *Levinson* (1986) greift die Kritik an der von *Levinson et al.* postulierten chronologischen Abfolge der Entwicklungsstufen auf. Er argumentiert auf Basis weiterer Studien seinerseits, dass es trotz zahlreicher sozialer, kultureller und institutioneller Einflussfaktoren eine grundlegende Ordnung im Lebensverlauf von Menschen gebe, die sich in den altersgebundenen Entwicklungsstufen niederschläge. Vgl. *Levinson* (1986): 11 f.

<sup>794</sup> Vgl. *Sullivan/Crocitto* (2007): 292; *Sullivan* (1999): 460.

<sup>795</sup> Vgl. *Sullivan* (1999): 459; *Ornstein/Isabella* (1990); *Rush/Peacock* (1980).

<sup>796</sup> Vgl. *Plassmeier* (2010): 60; *Greller/Simpson* (1999): 332.

<sup>797</sup> Vgl. *Greller/Simpson* (1999): 332.

<sup>798</sup> Vgl. *Arthur* (1994): 298.

<sup>799</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1542; *Baruch* (2006): 125; *Heslin* (2005): 126; *Sullivan* (1999): 457.

unternehmensspezifische Expertise.<sup>800</sup> Mehr als 75 % der Artikel, die in den 1980er Jahren veröffentlicht wurden, beschäftigen sich mit einer intra-organisationalen Karrierestruktur.<sup>801</sup> Für die originäre traditionelle Karriere wird Erfolg mehrheitlich mit Gehaltserhöhungen und hierarchischem Aufstieg gleichgesetzt,<sup>802</sup> was auf eine Fokussierung auf die sog. objektive Karriereperspektive abstellt und die Ausrichtung an persönlichen Wertvorstellungen weitgehend außen vor lässt.<sup>803</sup>

Seit der Mitte der 1980er Jahre wandelt sich das traditionelle Verständnis von Karriere allmählich dahingehend, dass die Dynamik auf dem Arbeitsmarkt verstärkt in der Literatur Berücksichtigung findet.<sup>804</sup> Diese Dynamik rührt einerseits von sich verändernden Umweltbedingungen her, wie bspw. einer verstärkten Globalisierung, stetiger technologischer Fortschritte, einer erhöhten Diversität in der Belegschaft und dem zunehmenden Einsatz von Outsourcing sowie Teilzeit- und Zeitarbeitskräften.<sup>805</sup> Unternehmen können bzw. wollen ihren Mitarbeitern kein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis mehr gewährleisten.<sup>806</sup> Andererseits verändern zunehmend auch Einzelpersonen ihre beruflichen Einstellungen und Verhaltensweisen als Reaktion auf viele Faktoren. Als Beispiele können die Erhöhung der Lebensspannen und damit des Arbeitslebens sowie veränderte Familienstrukturen, einschließlich der wachsenden Zahl von Paaren mit zwei Einkommen, Alleinerziehenden und Mitarbeitern mit Altenpflegeverantwortung genannt werden.<sup>807</sup> Darüber hinaus wächst das Bestreben, individuelle Bedürfnisse nach persönlichem Lernen, Entwicklung und Wachstum zu erfüllen. Infolgedessen hat sich der psychologische Vertrag<sup>808</sup> zwischen Mitarbeiter und Unternehmen dahingehend geändert, dass nicht

---

<sup>800</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1542; *Rousseau* (1989): 124.

<sup>801</sup> Vgl. *Arthur* (1994): 298. Das Gleiche gilt für die Artikel aus fünf Journals zwischen den Jahren 1990 und 1994, die *Arthur/Rousseau* (1996) diesbezüglich analysiert haben. Vgl. *Sullivan/Carden/Martin* (1998): 166; *Arthur/Rousseau* (1996): 8.

<sup>802</sup> Vgl. *Adamson/Doherty/Viney* (1998): 255.

<sup>803</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1542; *Sullivan/Carden/Martin* (1998): 170. Diesen Umstand bestätigt auch eine Umfrage von *Allen/Katz* (1986) zu den Berufsvorstellungen von Ingenieuren. Ihre Ergebnisse zeigen, dass eine Laufbahn im Management insbesondere von jüngeren Ingenieuren bevorzugt wird. Vgl. *Allen/Katz* (1986): 188 f.

<sup>804</sup> Vgl. *Baruch* (2006): 125; *Arthur* (1994): 301.

<sup>805</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1542 f.; *Arnold/Cohen* (2008): 3 f.; *Gasteiger* (2007): 38-40. Für einen Überblick über die Art der Veränderungen und ihre Auswirkungen auf Karrieren vgl. *Inkson* (2007): 7.

<sup>806</sup> Vgl. *Tams/Arthur* (2010): 631; *Gasteiger* (2007): 39; *Sullivan/Crocitto* (2007): 284.

<sup>807</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1543.

<sup>808</sup> Ein psychologischer Vertrag ist gekennzeichnet durch „individual’s beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party.“ *Rousseau* (1989): 123. Psychologische Verträge sind subjektiv und entstehen aus der Überzeugung des Individuums, dass ein Versprechen gemacht und eine Gegenleistung dafür angeboten wurde, die die betreffenden Parteien gegenseitig verpflichten. Ein Beispiel für einen solchen Vertrag ist der Glaube an die Verpflichtung des Arbeitgebers, das Beschäftigungsverhältnis im Austausch für Loyalität zukünftig fortzuführen. Vgl. *Chudzikowski* (2012): 299; *Rousseau* (1989): 123-125. Lediglich Individuen können einen psychologischen Vertrag konstruieren, Unternehmen als solche jedoch nicht. Die Grundlage eines solchen Vertrags ist Vertrauen. Dieses

mehr Loyalität im Austausch für Sicherheit geboten wird, sondern die Performance des einzelnen Mitarbeiters als Gegenleistung für Weiterentwicklungs- bzw. Fortbildungsmöglichkeiten<sup>809</sup> seitens des Unternehmens angesehen wird.<sup>810</sup>

Folglich besteht das Forschungsinteresse immer weniger in großen, traditionell geprägten Unternehmen, sondern stattdessen in kleinen, dynamischen Firmen und den Beziehungen zwischen Individuum, Unternehmen und Gesellschaft.<sup>811</sup> Eine Karriere wird zunehmend als multidisziplinärer Ansatz betrachtet, was zur Folge hat, dass die Karriereforschung seit Beginn des 21. Jahrhunderts verstärkt kultur- und kontextübergreifend durchgeführt wird.<sup>812</sup> Der bisherige, zumeist enge Fokus auf die Karrieren von „white, male, well-educated managers or professionals working in large, hierarchical organizations“<sup>813</sup> wird auf die Karriereverläufe von Frauen und anderen demographischen Gruppen,<sup>814</sup> Konflikte zwischen Arbeit und Familie,<sup>815</sup> berufliche Wechsel<sup>816</sup> sowie die Bedeutung des kulturellen Hintergrunds<sup>817</sup> ausgedehnt.<sup>818</sup>

*Levinson* (1986) modifiziert sein Modell infolgedessen dahingehend, dass er dessen Gültigkeit im Nachgang für Frauen empirisch überprüft und damit an einem bislang wesentlichen Kritikpunkt ansetzt.<sup>819</sup> *Levinson/Levinson* (1996) führen daraufhin Interviews mit 45 Frauen zwischen 35 und 45 Jahren und stellen fest, dass sie ähnliche Entwicklungsstufen wie Männer durchlaufen, ihnen jedoch sowohl die Diskriminierung im Arbeitsleben als auch die potentielle

---

ergibt sich aus der Überzeugung, dass die Leistungen einer Partei honoriert werden und eine Beziehung besteht, in der die Handlungen einer Partei an die der anderen gebunden sind. Vgl. *Rousseau* (1989): 128.

<sup>809</sup> Dadurch sollen die sog. „Marketability“ und „Employability“ der Mitarbeiter, d. h. ihr Humankapital bzw. ihr Marktwert, gestärkt werden. Vgl. *Adamson/Doherty/Viney* (1998): 255 f.

<sup>810</sup> Vgl. *Baruch* (2006): 126; *Sullivan* (1999): 458. In Interviews mit Managern aus 25 Fortune 500-Unternehmen finden *Altman/Post* (1996) heraus, dass Manager den Rückgang vom bisherigen psychologischen Vertrag zugunsten eines neuen Vertrags auf Basis der Beschäftigungsfähigkeit und Verantwortlichkeit der Arbeitnehmer bemerken. Den „alten“ Vertrag assoziieren alle Befragten einheitlich mit Langzeitbeschäftigung, Sicherheit und Zugehörigkeitsempfinden aufseiten der Arbeitnehmer. Sie adressieren sowohl die Vorteile des neuen Vertrags, wie z. B. die höhere Flexibilität, als auch dessen Nachteile, wie z. B. ein gesteigertes Misstrauen und geringes Verpflichtungsgefühl gegenüber dem Arbeitgeber. Vgl. *Altman/Post* (1996): 49-60.

<sup>811</sup> Vgl. *Arthur* (1994): 254.

<sup>812</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1544.

<sup>813</sup> *Heslin* (2005): 127.

<sup>814</sup> Vgl. *Sullivan* (1999): 460-462; *Benninger/Walsh* (1980).

<sup>815</sup> Vgl. z. B. *Greenhaus/Foley* (2007).

<sup>816</sup> Vgl. z. B. *Nicholson/West* (1989).

<sup>817</sup> Vgl. z. B. *Chudzikowski et al.* (2009); *Szabo et al.* (2002); *Hansen/Willcox* (1997); *Gerpott/Domsch/Keller* (1988); *Schein* (1984).

<sup>818</sup> Vgl. dazu auch *Adamson/Doherty/Viney* (1998); *Arthur* (1994); *Gerpott/Domsch/Keller* (1988); *Granovetter* (1973).

<sup>819</sup> Vgl. *Sullivan/Crocitto* (2007): 292; *Sullivan* (1999): 460 f.; *Cytrynbaum/Crites* (1989): 78-80; *Levinson* (1986): 11.

Unvereinbarkeit von Karriere und Familie bei ihrer Selbstverwirklichung zum Nachteil gereichen.<sup>820</sup> Im Alter von ca. dreißig Jahren würden Frauen daher ihren Fokus entweder von der Karriere auf ihre Familie oder in die umgekehrte Richtung lenken.<sup>821</sup> Andere Studien können die adäquate Übertragbarkeit weder *Supers* noch *Levinsons* Karriereverlaufsmodell auf Frauen bestätigen.<sup>822</sup> *Super* (1992) fügt seinem Modell als Weiterentwicklung den „Life-Career Rainbow“ hinzu, der abbildet, inwiefern sich Individuen bzgl. ihres Engagements und ihrer Partizipation im Leben entlang ihrer definierten Karrierestufen voneinander unterscheiden.<sup>823</sup> Dies ermöglicht die bessere Erfassung von Individuen mit diskontinuierlichen Karriereverläufen und die Berücksichtigung von potentiellen Rollenkonflikten und ihrem Einfluss auf die berufliche Laufbahn.<sup>824</sup>

Ein weiterer Kritikpunkt an beiden Modellen bezieht sich auf die Prämisse von langfristigen Arbeitsverhältnissen in ein oder zwei Unternehmen, die den aufkommenden Veränderungen der Realität nicht mehr standhält.<sup>825</sup> *Adamson/Doherty/Viney* (1998) bemerken, dass die vormals als weitgehend stabil und zukunftsicher geltende Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung nicht mehr die Norm zu sein scheint, sodass die lineare Aufstiegsorientierung als konstantes Karrieremerkmal ihre Bedeutung verliert. Karrierefortschritt und Erfolg belaufen sich nicht mehr ausschließlich auf einen hierarchischen Aufstieg, sondern ebenso auf den generellen Wechsel zwischen Positionen bzw. Unternehmen und den damit verbundenen Erfahrungszuwachs.<sup>826</sup> Sowohl aus unternehmerischer als auch aus individueller Perspektive lässt sich der Verlauf einer Karriere somit nicht mehr vorhersagen und geht mit einer wachsenden Unsicherheit für die Mitarbeiter einher.<sup>827</sup> Sie sind nunmehr für die Ausgestaltung ihrer Karriere selbstverantwortlich und orientieren sich zunehmend an ihren eigenen Interessen und Wünschen.<sup>828</sup> Dies resultiert in der Entwicklung neuer Modelle organisationaler Karrieren, die sich durch eine

---

<sup>820</sup> Vgl. *Levinson/Levinson* (1996): 48 f., 413; *Levinson* (1986): 11. Ähnlich wie bei ihrer ersten Studie wählen sie ihre Probandinnen aus verschiedenen beruflichen Gruppen aus. Vgl. *Levinson/Levinson* (1996): 10-12.

<sup>821</sup> Vgl. *Sullivan* (1999): 460; *Cytrynbaum/Crites* (1989): 88.

<sup>822</sup> Vgl. z. B. *Sullivan* (1999): 461; *Ornstein/Isabella* (1990): 14.

<sup>823</sup> Vgl. *Super* (1992): 36 f.; *Super* (1986): 97.

<sup>824</sup> Vgl. *Sullivan/Crocitto* (2007): 290; *Sullivan* (1999): 462.

<sup>825</sup> Vgl. z. B. *Reitman/Schneer* (2005): 256.

<sup>826</sup> Vgl. *Adamson/Doherty/Viney* (1998): 255 f.

<sup>827</sup> Vgl. *Arnold/Cohen* (2008): 5; *Inkson* (2007): 9 f.

<sup>828</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1543. Mittels einer qualitativen Studie mit fünfzig Arbeitnehmern eines neuseeländischen Unternehmens können *Lips-Wiersma/Hall* (2007) bestätigen, dass Arbeitnehmer bei der Gestaltung ihrer beruflichen Laufbahn mehr Eigenverantwortung übernehmen. Ihre Studie zeigt jedoch auch, dass dieser Effekt nicht mit der Untätigkeit des betreffenden Unternehmens verbunden sein muss, da das Management in ihrer Studie ebenfalls verschiedene Aspekte des Karrieremanagements, bspw. Weiterbildungsmöglichkeiten und Diversity Management, übernahm. Vgl. *Lips-Wiersma/Hall* (2007): 779-785. Weiterhin ist zumindest fraglich, inwiefern Mitarbeiter trotz zunehmender Eigenverantwortung in der Beziehung mit dem Arbeitgeber genügend Einfluss nehmen können, um einen Arbeitsvertrag gestalten zu können, der auf dem Prinzip des gegenseitigen Nutzens beruht. Vgl. *Adamson/Doherty/Viney* (1998): 256.



allmähliche Abkehr von der weitestgehend starren, stufenbasierten Betrachtung des Lebenszyklus auszeichnen.<sup>829</sup>

Als einer der ersten auf diesem Gebiet beschäftigt sich *Driver* (1982) mit Karrieremustern, die über den bisher betrachteten, linearen Verlauf hinausgehen.<sup>830</sup> Er identifiziert vier Ausprägungen von Karrieren, die sich hinsichtlich des präferierten Verlaufs einer Karriere und der zugrundeliegenden Arbeitsmotivation unterscheiden.<sup>831</sup> Der Verlauf der Karriere wird dabei u. a. durch den Zeitpunkt der Wahl einer bestimmten Laufbahn (einmal in der Jugend, zyklisch oder kontinuierlich), der Dauer dieser Wahl (zeitlich begrenzt oder andauernd) und der Richtung von möglichen Laufbahnwechseln (vertikal, horizontal oder keine) bestimmt.<sup>832</sup> Sein Modell geht daher bereits über die bisherige stufenbasierte Betrachtung von Karriereverläufen hinaus und ist ein Vorläufer der Entwicklung weiterer *zeitgenössischer* Karrierekonzepte, die infolge des dargelegten gesellschaftlichen Wandels vor allem in den 1990er Jahren entstanden.<sup>833</sup>

*Peiperl/Arthur* (2000) diskutieren in diesem Zusammenhang vier kontrastierende Aspekte von Karrieren.<sup>834</sup> Die erste Dichotomie befasst sich mit der Entstehung einer Karriere und geht der Frage nach, ob sie das Produkt einer etablierten Struktur, z. B. eines Unternehmens, oder einer individuellen Handlungsweise ist. Die strukturierte Sichtweise stellt vor allem auf statische, hierarchisch geprägte Institutionen ab, während die handlungsbasierte Sicht die individuelle Aktion als Treiber der Karriere sieht.<sup>835</sup> Die zweite Dichotomie betrifft den Gegensatz zwischen Stase und Anpassung und untersucht, wie stabil oder anfällig Karrieren für Veränderungen sind.<sup>836</sup> Ob Karrieren ein universelles oder partikuläres Phänomen sind, ist Gegenstand der dritten Dichotomie.<sup>837</sup> Die Rolle der Kultur ist in diesem Zusammenhang entscheidend, da die For-

---

<sup>829</sup> Vgl. *Inkson* (2007): 61-63; *Sullivan/Crocitto* (2007): 296. Trotz eines solchen Wandels hat die traditionelle Karriere nach wie vor eine hohe Bedeutung in der heutigen Karriereforschung und ist weiterhin in vielen Unternehmen die vorherrschende Form der Laufbahngestaltung. Vgl. *Baruch* (2006): 125; *McDonald/Brown/Bradley* (2005): 127; *Peiperl/Arthur* (2000): 6; *Sullivan/Carden/Martin* (1998): 171.

<sup>830</sup> Er definiert eine Karriere als „conceptual structure underlying a person’s thinking concerning his or her career“ und nimmt damit eine vom Individuum ausgehende Perspektive auf eine Karriere an. *Driver* (1982): 24.

<sup>831</sup> Vgl. *Driver* (1982): 24; *Driver* (1979): 85-96.

<sup>832</sup> Vgl. *Driver* (1982): 24 f.; *Driver* (1979): 91.

<sup>833</sup> Vgl. *Sullivan/Crocitto* (2007): 296. Als „zeitgenössisch“ ist allgemein ein Karrieresystem zu verstehen, das durch Unsicherheit, geringer ausgeprägte Strukturen und weniger starre Karrierepfade gekennzeichnet ist. Vgl. *Baruch/Quick* (2007): 481. Für einen Überblick über zeitgenössische Karrierekonzepte vgl. *Gubler* (2011): 50. *Drivers* Ansatz fand trotz seiner Fortschrittlichkeit nur wenig Anklang in der Forschung. Vgl. *Sullivan/Crocitto* (2007): 296; *Sullivan/Carden/Martin* (1998): 167.

<sup>834</sup> Vgl. *Peiperl/Arthur* (2000): 3.

<sup>835</sup> Vgl. *Peiperl/Arthur* (2000): 3-6.

<sup>836</sup> Vgl. *Peiperl/Arthur* (2000): 6-9.

<sup>837</sup> Vgl. *Peiperl/Arthur* (2000): 9-11.



sung gezeigt hat, dass kulturelle Unterschiede das Verständnis von einer Karriere beeinflussen.<sup>838</sup> Obwohl Karrierestudien sowohl in Afrika<sup>839</sup>, Asien<sup>840</sup>, Europa<sup>841</sup> als auch in diversen kulturübergreifenden Forschungsprojekten<sup>842</sup> durchgeführt wurden, haben die bis dato etablierten Karrierekonzepte einen vornehmlich nordamerikanischen Hintergrund, weshalb nach wie vor ein Bedarf an kulturübergreifender Forschung besteht.<sup>843</sup> Als letzte Dichotomie nennen *Peiperl/Arthur* (2000) den Gegensatz zwischen institutionellem und individuellem Wissen und den damit verbundenen Gedankenanstoß, inwiefern explizites oder implizites Wissen<sup>844</sup> die Grundlage für karriererelevante Fragestellungen bilden.<sup>845</sup>

Die beschriebenen Dichotomien erfassen bereits im Wesentlichen die Gegensätze traditioneller und zeitgenössischer Karrierekonzepte. Da die traditionelle Karriere als Prototyp einer bürokratischen Karriere aufgrund ihrer Annahmen als nicht länger geeignet erschien, auch die individuelle Sichtweise zu integrieren, wurde in der Literatur bereits teilweise ihr Aussterben proklamiert.<sup>846</sup> Trotz der Vielzahl an verschiedenen zeitgenössischen Karrierekonzepten lassen sich die meisten anhand spezifischer Kriterien zusammenfassen und gegenüber dem traditionellen Karrierekonzept abgrenzen (vgl. Tabelle 1).

---

<sup>838</sup> Vgl. *Collin/Young* (1986): 841. Bereits *Schein* (1984) deckt kulturelle Differenzen hinsichtlich gesellschaftlicher, beruflicher und organisationaler Aspekte auf. Er stellt fest, dass „even the idea of what a 'career' is depends on the culture in which it is embedded.“ *Schein* (1984): 71.

<sup>839</sup> Vgl. z. B. *Igbaria/Meredith/Smith* (1995).

<sup>840</sup> Vgl. z. B. *Aryee/Chay/Chew* (1994); *Aryee/Debrah* (1993).

<sup>841</sup> Vgl. z. B. *Delhvi/Süß* (2016); *Mayrhofer/Schneidhofer* (2009); *Hansen/Willcox* (1997).

<sup>842</sup> Vgl. z. B. *Chudzikowski et al.* (2009); *Gerber et al.* (2009a); *Spector et al.* (2007).

<sup>843</sup> Vgl. *Gubler* (2011): 49; *Tams/Arthur* (2007): 95 f.

<sup>844</sup> Implizites Wissen bezeichnet dabei sog. verborgenes Wissen, das sich in subjektiven Einsichten und der Intuition eines Individuums widerspiegelt. Explizites Wissen ist hingegen personenunabhängig und in Medien speicherbar. Beide können nicht exakt voneinander getrennt werden, vielmehr sind die Übergänge fließend. Vgl. *Welge/Al-Laham/Eulerich* (2017): 96. Im vorliegenden Kontext meint institutionelles Wissen das explizite Wissen, das Individuen in kodifizierter Form direkt kommuniziert wird. Vgl. *Peiperl/Arthur* (2000): 12.

<sup>845</sup> Vgl. *Peiperl/Arthur* (2000): 11-13.

<sup>846</sup> Vgl. *Gray* (2001): 66; *Sturges* (1999): 240; *Adamson/Doherty/Viney* (1998): 257. Dies lässt sich durch die weitere Forschung nicht bestätigen. Nach wie vor hat die traditionelle Karriere eine hohe Bedeutung für Individuen und Unternehmen. Vgl. z. B. *Chudzikowski* (2012): 304; *Gerber et al.* (2009b): 312 f.; *Baruch* (2006): 125; *McDonald/Brown/Bradley* (2005): 123; *Guest/Conway* (2004): 55.

Aspekt	Traditionelles Karrierekonzept	Zeitgenössische Karrierekonzepte
Arbeitsbeziehung	Arbeitsplatzsicherheit, Loyalität	„Employability“, Leistung und Flexibilität
Grundeinstellung	Organisationale Verbundenheit	Berufliche Zufriedenheit
Hauptverantwortung für die berufliche Laufbahn liegt bei...	Unternehmen	Person
Laufbahnhorizont	Ein Unternehmen, langfristig	Mehrere Unternehmen, kurzfristig
Laufbahnausrichtung	Vertikal	Multidirektional
Kriterien für beruflichen Aufstieg	Beschäftigungsdauer	Leistung, Qualifikationen bzw. Kompetenzen
Fähigkeiten	„Know how“	„Learn how“
Erfolgskriterium	Position, Gehalt	Psychologischer Erfolg
Kernwerte	Beruflicher Aufstieg	Selbstverwirklichung, Freiheit und persönliches Wachstum
Training	Formale Programme	On-the-job, sporadisch

Tabelle 1: Abgrenzung von traditionellen und zeitgenössischen Karrierekonzepten (Quelle: in Anlehnung an *Gasteiger* (2007): 40)

Kritik an der Dichotomisierung traditioneller und zeitgenössischer Karrierekonzepte wird in der Literatur dahingehend geübt, dass beide Sichtweisen auf Karrieren weiterhin existieren und gleichsam zum ganzheitlichen Verständnis von gegenwärtigen Karrieren beitragen.<sup>847</sup> Das *proteische* und das *grenzenlose* Karrierekonzept gelten als die einflussreichsten zeitgenössischen Karrierekonzepte, weshalb sie in den Kapiteln 4.4.1 und 4.4.2 näher erläutert werden.<sup>848</sup> Die in Tabelle 1 aufgeführte Differenzierung von traditionellen und zeitgenössischen Karrierekonzepten hinsichtlich ihrer Erfolgskriterien ist Gegenstand des folgenden Kapitels. Zunächst werden daher der Begriff des Karriereerfolgs und seine Bedeutung erörtert.

<sup>847</sup> Vgl. *Baruch* (2006): 127 f.; *Cohen/Duberley/Mallon* (2004): 408 f.; *Sullivan* (1999): 457. *Sullivan/Carden/Martin* (1998) grenzen in ihrer Taxonomie traditionelle und zeitgenössische Entwicklungsrichtungen von Karrieren anhand der Transferierbarkeit von Mitarbeiterkompetenzen und ihrer individuellen Karriereziele voneinander ab. Als charakteristisch für die traditionelle Karriere sehen sie dabei die Bindung an das Unternehmen an. Diese kommt durch die firmenspezifischen Kompetenzen der Mitarbeiter sowie deren Ausrichtung an extrinsischen Belohnungen wie Beförderungen und Gehaltserhöhungen zustande. Vgl. *Sullivan/Carden/Martin* (1998): 168-171.

<sup>848</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1544. Die im angloamerikanischen Sprachraum als Traditional, Protean und Boundaryless Career bezeichneten Karrieren werden im Deutschen zumeist mit traditioneller, proteischer/proteaner bzw. grenzenloser Karriere übersetzt. Vgl. z. B. *Olbert-Bock/Mannsky/Martin* (2014); *Gasteiger* (2007). Die deutschen Übersetzungen werden für die vorliegende Arbeit übernommen.

### 4.3.3 Ausprägungen von Karriereerfolg

Im Rahmen dieser Arbeit ist es nicht möglich, die umfangreiche Literatur zum Karriereerfolg gänzlich abzudecken. Die Kapitel behandeln daher vor allem diejenigen Aspekte, die vor dem Hintergrund der behandelten Thematik relevant sind.

Das Wort „Erfolg“ hat seinen Ursprung im 16. Jahrhundert und leitet sich von dem Lateinischen *successus* (= Erfolg oder Nachfolge) ab.<sup>849</sup> Mit einer Nachfolge von Ereignissen geht eine neutrale, jedoch nicht ausdrücklich positive Bedeutung einher, während der Erfolg an sich gemeinhin mit dem „accomplishment of an aim or purpose“<sup>850</sup> assoziiert wird. Letzteres entspricht der zeitgenössischen Verwendung des Begriffs, wobei ein Mangel an Erfolg zumeist negativ konnotiert ist.<sup>851</sup> Die Annäherung an den Begriff Erfolg erscheint nicht trivial, da die positive oder negative Auslegung des Ergebnisses einer bestimmten Handlung stets vor dem Hintergrund der individuellen Zielsetzung erfolgt.<sup>852</sup> Diesen Umstand bringt auch die Definition von *Arthur/Khapova/Wilderom* (2005) zum Ausdruck, die Karriereerfolg als „the accomplishment of desirable work-related outcomes at any point in a person’s work experiences over time“<sup>853</sup> bestimmen. Die Literatur zur Karriereforschung beschäftigt sich insbesondere mit der Frage, welche Prädiktoren<sup>854</sup> für das Auftreten von Karriereerfolg maßgeblich sind und wie ein solcher Erfolg gemessen werden kann.<sup>855</sup>

Wie in Kapitel 4.3.1 beschrieben, fußt die traditionelle Karriere auf einer linearen Progression des Individuums innerhalb von ein oder zwei Unternehmen. Der Erfolg eben dieser Karriere wird an beobachtbaren Kriterien gemessen, die als repräsentativ für eine solche Laufbahn angesehen werden, d. h. vornehmlich an Beförderungen bzw. hierarchischem Aufstieg und Gehaltserhöhungen.<sup>856</sup> Verbunden mit dem in Kapitel 4.3.2 beschriebenen Wandel in der Gesellschaft und der damit einhergehenden Abkehr von der traditionellen hin zur zeitgenössischen Karriere, änderte sich auch die Sichtweise auf den Karriereerfolg.<sup>857</sup> Schon *Hughes’* (1937) Differenzierung von objektiver und subjektiver Karriere legt eine Dualität zugrunde, die sich

---

<sup>849</sup> Das dazugehörige Verb *succedere* wird mit „nachfolgen“ übersetzt. Vgl. *Stevenson* (2010): 1777.

<sup>850</sup> *Stevenson* (2010): 1777.

<sup>851</sup> Vgl. *Gunz/Heslin* (2005): 105.

<sup>852</sup> Vgl. *Baruch* (2006): 134; *Arthur/Khapova/Wilderom* (2005): 179; *Gunz/Heslin* (2005): 105.

<sup>853</sup> *Arthur/Khapova/Wilderom* (2005): 179.

<sup>854</sup> Als Prädiktor wird eine exogene, beobachtbare Variable bezeichnet, von der man vermutet, dass sie einen Einfluss auf die betrachtete, abhängige Variable hat. Vgl. *Privitera* (2015): 525 f. Sie stellt somit die vorhergesagende Variable für eine andere, die vorhergesagte, Variable dar. Vgl. *Schäfer* (2016): 103. Sie entspringt einem nicht-experimentellen Setting und ist nicht zu verwechseln mit der in Laborexperimenten manipulierten, unabhängigen Variablen. Von einer Korrelation der Prädiktorvariablen mit der abhängigen Variablen kann daher nicht auf einen Kausalzusammenhang geschlossen werden. Vgl. *Allison* (1999): 1 f.

<sup>855</sup> Vgl. *Heslin* (2005): 113.

<sup>856</sup> Vgl. *Sullivan* (1999): 457; *Hall* (1996b): 8.

<sup>857</sup> Vgl. *Arnold/Cohen* (2008): 7.

auf die Wahrnehmung des Karriereerfolgs übertragen lässt.<sup>858</sup> Sie zeigt die Bedeutung der individuellen Sichtweise auf, welche jedoch erst im Rahmen der Entwicklung neuer Karrierekonzepte verstärkt Berücksichtigung fand.<sup>859</sup> Die der traditionellen Karriere inhärenten objektiven Erfolgsmerkmale wurden infolgedessen zunehmend durch ein subjektives Bewusstsein für Zufriedenheit, insbesondere durch Erfahrungszuwachs, Flexibilität und Unabhängigkeit ergänzt.<sup>860</sup> Mit diesem Wandel geht die Annahme einher, dass die subjektive Auslegung von Karriereerfolg besonders in nicht-linearen Karrieren ausgeprägt ist.<sup>861</sup>

Der objektive Karriereerfolg wird durch überprüfbare bzw. extern beobachtbare Leistungen wie die Entlohnung, Beförderungen und den Berufsstatus definiert, die gesellschaftsübergreifend als charakteristische Merkmale für den beruflichen Erfolg gelten.<sup>862</sup> Dennoch ist festzuhalten, dass die genannten Kriterien nicht immer direkt beobachtbar und messbar sind bzw. der subjektiven Wahrnehmung eines Dritten entsprechen.<sup>863</sup> Der subjektive Karriereerfolg wird durch die individuelle Auffassung und Bewertung der Karriere über alle Dimensionen, die für das betreffende Individuum wichtig sind, bestimmt.<sup>864</sup> Als Indikator wird in Studien hierzu zumeist die Zufriedenheit herangezogen.<sup>865</sup> Beide Ausprägungen von Karriereerfolg lassen sich nicht exakt voneinander trennen, da zwischen ihnen insofern Interdependenzen bestehen, als objektiver Karriereerfolg Einfluss auf den subjektiv wahrgenommenen Karriereerfolg nehmen kann,

---

<sup>858</sup> Vgl. *Hughes* (1937): 410.

<sup>859</sup> Vgl. *Heslin* (2005): 114; *Arthur/Rousseau* (1996): 6 f.; *Hall* (1996b): 8 f.

<sup>860</sup> Vgl. *Arnold/Cohen* (2008): 7; *Heslin* (2005): 116; *Brousseau et al.* (1996): 3 f.; *Hall* (1996b): 8.

<sup>861</sup> Vgl. *Gasteiger* (2007): 40; *Hall* (1996b): 8. Während traditionelle Karrieren einen meist linearen Verlauf aufweisen (vgl. Kapitel 4.3.1), sind zeitgenössische Karrieren durch einen davon abweichenden, nicht-linearen Verlauf gekennzeichnet. Vgl. *Baruch* (2006): 128; *Heslin* (2005): 126.

<sup>862</sup> Vgl. *Maier/Wastian/von Rosenstiel* (2009): 106; *Arnold/Cohen* (2008): 17; *Arthur/Khapova/Wilderom* (2005): 179; *Heslin* (2005): 115.

<sup>863</sup> Vgl. *Arnold/Cohen* (2008): 17. *Heslin* (2005) führt darüber hinaus an, dass hohe Gehälter und Positionen nicht notwendigerweise von jedem mit Erfolg gleichgesetzt würden, sondern auch depressives Verhalten hervorrufen können. Daher sieht er eine weitere Möglichkeit darin, den subjektiv wahrgenommenen Karriereerfolg in Verbindung mit objektiv erreichten Erfolgen zu messen. Vgl. *Heslin* (2005): 116.

<sup>864</sup> Vgl. *Arthur/Khapova/Wilderom* (2005): 179; *Gunz/Heslin* (2005): 106; *Heslin* (2005): 114; *Van Maanen* (1977): 9. Neben der Differenzierung zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg unterscheidet *Heslin* (2005) darüber hinaus, ob Individuen die Ergebnisse ihrer karriererelevanten Entscheidungen in Bezug auf selbstgesetzte Maßstäbe oder gemessen an den Maßstäben und Leistungen anderer beurteilen. Aus den genannten Differenzierungen leitet er vier Typen von Erfolgskriterien ab, die sowohl den Einfluss von kontextuellen als auch individuellen Faktoren reflektieren. Vgl. *Heslin* (2005): 121.

<sup>865</sup> Vgl. z. B. *Stumpf* (2014): 181; *Colakoglu* (2011): 52; *Arnold/Cohen* (2008): 17; *Heslin* (2005): 116. *Gunz/Mayrhofer* (2011) führen an, dass die Zufriedenheit mit der Karriere (Career Satisfaction) für Individuen in der Praxis tendenziell schwer von der Zufriedenheit mit ihrer gegenwärtigen Beschäftigung (Job Satisfaction) zu unterscheiden sei. Ebenfalls kritisieren sie die Verwendung von stellenbezogenen Gehalts- und Beförderungsangaben als Operationalisierung des generellen, objektiven Karriereerfolgs. Vgl. *Gunz/Mayrhofer* (2011): 252. Viele Studien nutzen überdies lediglich Job Satisfaction zur Messung des subjektiven Karriereerfolgs. Vgl. *Heslin* (2005): 117. Um den subjektiven Karriereerfolg differenzierter abbilden zu können, wurden bereits mehrdimensionale Skalen entwickelt. Vgl. *Shockley et al.* (2016): 152 f.; *Pan/Zhou* (2015): 50-54.

et vice versa.<sup>866</sup> Als wichtigste Unterscheidung gilt das gemeinsame gesellschaftliche Verständnis im Rahmen des objektiven Karriereerfolgs, das der individuellen, partikulären Sichtweise auf den subjektiven Karriereerfolg gegenübersteht.<sup>867</sup> Grundsätzlich sind sowohl objektive als auch subjektive Aspekte Bestandteil des Karriereerfolgs, obgleich dem subjektiven Karriereerfolg in den zeitgenössischen Karrierekonzepten oftmals eine größere Bedeutung beigemessen wird.<sup>868</sup> Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit der Identifikation der individuellen Maßstäbe für Karriereerfolg und seinen Prädiktoren, von denen einige nachfolgend kurz dargestellt werden.

*Sturges* (1999) führt eine interviewbasierte Studie mit 18 männlichen und 18 weiblichen Managern verschiedener Altersklassen durch, um zu analysieren, wie die Teilnehmer Karriereerfolg in ihren eigenen Worten definieren. Im Ergebnis zeigt sich, dass Männer häufiger objektive Maßstäbe wie bspw. die hierarchische Position ansetzen als Frauen, die Erfolg mehrheitlich mit der selbst empfundenen Leistung und persönlicher Anerkennung assoziieren. Darüber hinaus weisen die Ergebnisse darauf hin, dass materielle Kriterien mit steigendem Alter an Bedeutung verlieren und durch Kriterien wie Einfluss und Autonomie ersetzt werden.<sup>869</sup>

*Ng et al.* (2005) untersuchen in einer Meta-Analyse vier Kategorien von möglichen Einflussfaktoren (Humankapital, Förderung des Unternehmens, soziodemographischer Status und stabile individuelle Unterschiede) auf den objektiven und subjektiven Karriereerfolg. Als Indikator für objektiven Karriereerfolg verwenden sie das Gehaltsniveau und erhaltene Beförderungen, während die Zufriedenheit mit der Karriere als Indikator für den subjektiven Karriereerfolg herangezogen wird. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl der objektive als auch der subjektive Karriereerfolg mit einem breiten Spektrum von Prädiktoren zusammenhängen. Dabei werden Humankapital und Unternehmensförderungen grundsätzlich stärker mit objektivem Karriereerfolg in Verbindung gebracht. Individuelle Unterschiede sind hingegen grundsätzlich stärker mit subjektivem Karriereerfolg korreliert.<sup>870</sup>

---

<sup>866</sup> Vgl. *Arthur/Khapova/Wilderom* (2005): 180. *Nicholson/Waal-Andrews* (2005) stellen bspw. fest, dass subjektive Beurteilungen sich nicht zwangsläufig an objektiv erzielten (Miss-)Erfolgen orientieren und es daher sowohl sog. „glückliche Verlierer“ als auch „unglückliche Gewinner“ gibt. Vgl. *Nicholson/Waal-Andrews* (2005): 137.

<sup>867</sup> Vgl. *Gunz/Mayrhofer* (2011): 252; *Arthur/Khapova/Wilderom* (2005): 179.

<sup>868</sup> Vgl. *Arnold/Cohen* (2008): 18; *Arthur/Khapova/Wilderom* (2005): 180; *Heslin* (2005): 114; *Hall* (2002): 34; *Hall* (1996b): 8 f. *Baruch* (2006) führt dazu an, dass trotz der zunehmenden Involvierung von subjektiven Aspekten bei der Beurteilung von Karrieren Faktoren wie hierarchischer Aufstieg, Gehaltserhöhungen sowie Reputation und Macht nach wie vor relevante Determinanten für die Bemessung von Karriereerfolg darstellen. Vgl. *Baruch* (2006): 125; *Nicholson/Waal-Andrews* (2005): 140. Die Orientierung an rein monetären Aspekten sei insbesondere dann gegeben, wenn die finanzielle Versorgung des betreffenden Individuums nicht sichergestellt ist. Vgl. *Baruch* (2006): 134.

<sup>869</sup> Vgl. *Sturges* (1999): 245-251.

<sup>870</sup> Vgl. *Ng et al.* (2005): 367 f.



*Stumpf/Tymon* (2012) erforschen in einer Studie mit 638 Arbeitnehmern die Effekte von vergangenen objektiven Karriereerfolgen (z. B. Beförderungen und Gehaltserhöhungen) auf den gegenwärtigen subjektiven Karriereerfolg (z. B. die Selbstbeurteilung und die Zufriedenheit mit der Karriere) in Abhängigkeit der jeweiligen Karrierestufe. Die Ergebnisse zeigen einen starken Einfluss der bisherigen Beförderungen und einen geringen Einfluss von Gehaltsänderungen auf den subjektiven Karriereerfolg.<sup>871</sup> *Stumpf* (2014) beschäftigt sich daraufhin mit den Auswirkungen der bisher erreichten objektiven Karriereerfolge auf die gegenwärtige Jobbindung und den subjektiven Karriereerfolg sowie auf die organisationale und berufliche Mobilität nach einem Jahr. Die bisherigen Beförderungen, Gehaltsänderungen und die Jobbindung der befragten 365 Beschäftigten haben einen positiven Einfluss auf den subjektiven Karriereerfolg, wohingegen Beförderungen, die Jobbindung und der subjektive Karriereerfolg die zukünftige Mobilität negativ beeinflussen. Frühere Mobilität ist indes positiv mit zukünftiger Mobilität korreliert.<sup>872</sup>

In einer weiteren Meta-Analyse finden *Ng/Feldman* (2014) heraus, dass Hindernisse innerhalb einer Karriere in Verbindung mit Persönlichkeitsmerkmalen (z. B. geringer emotionaler Stabilität), Motivation (z. B. geringem Engagement), sozialen Netzwerken (z. B. geringer Führungsunterstützung) sowie fehlender Unterstützung seitens des Unternehmens (z. B. Arbeitsplatzunsicherheit) signifikant mit niedrigem subjektiven Karriereerfolg korrelieren. Entgegen ihrer Erwartung können sie keinen signifikanten Einfluss von potentiellen Hindernissen bzgl. des sozialen Hintergrunds und der Fähigkeiten auf den subjektiven Karriereerfolg feststellen.<sup>873</sup>

*Mayrhofer et al.* (2016) befragen in einer groß angelegten, interkulturellen Studie 4.400 Teilnehmer aus 16 Ländern nach ihrer Auffassung von Karriereerfolg. Dabei identifizieren sie sieben relevante Bedeutungen bzw. Dimensionen des beruflichen Erfolgs, die von den Teilnehmern bei der Bewertung ihrer Karriere regelmäßig berücksichtigt werden: finanzielle Sicherheit, finanzielle Leistungen, Lernen und Entwicklung, Work-Life-Balance, positive Beziehungen, positive Einflüsse und Unternehmertum.<sup>874</sup>

Die Studien bezeugen eine heterogene, individuelle Auslegung von Karriereerfolg, die sich in den Reaktionen auf die Ergebnisse karrierebezogener Urteile und Entscheidungen niederschlägt. Die Literatur legt überdies nahe, dass objektiver Karriereerfolg tendenziell in traditionell-linearen Karrieren überwiegt und subjektiver Karriereerfolg tendenziell repräsentativer für zeitgenössische, nicht-lineare Karrieren ist.

---

<sup>871</sup> Vgl. *Stumpf/Tymon* (2012): 351 f.

<sup>872</sup> Vgl. *Stumpf* (2014): 187.

<sup>873</sup> Vgl. *Ng/Feldman* (2014): 175 f.

<sup>874</sup> Vgl. *Mayrhofer et al.* (2016): 197 f.



## 4.4 Zeitgenössische Karrieren

Zeitgenössische Karrieren und deren Konzeptualisierungen sind insbesondere eine Reaktion auf die zunehmend unklaren Grenzen bzw. Strukturen der Arbeitsorganisation, höhere Unsicherheit sowie größere individuelle Eigenverantwortung.<sup>875</sup> Sie setzen an der Umweltunsicherheit an und gehen davon aus, dass Individuen ihre Arbeitsleistung im Austausch gegen ihre Beschäftigungsfähigkeit bzw. ihren Marktwert handeln. Die Fähigkeiten, die sie zur Navigation ihrer Laufbahn besitzen bzw. erwerben, sind übertragbar und nicht an ein Unternehmen gebunden. Des Weiteren sind sie hauptverantwortlich für die Ausgestaltung ihrer eigenen Karriere.<sup>876</sup> Die steigende Relevanz der zeitgenössischen Karrieren gegenüber der traditionellen Karriere machen sie für die vorliegende Untersuchung interessant, weshalb die zwei wesentlichen zeitgenössischen Konzepte genauer vorgestellt werden. Die nachfolgenden Kapitel geben zu diesem Zweck einen fundierten Überblick über das proteische und grenzenlose Karrierekonzept und diskutieren in diesem Zusammenhang empirische Evidenzen und Kritik. Im letzten Kapitel stehen die in der Literatur dominierenden Ansätze zu ihrer Operationalisierung im Vordergrund.

### 4.4.1 Proteische Karriere

#### 4.4.1.1 Konzept

Wie in Kapitel 4.3.2 dargelegt, verlor der traditionelle Karriereweg eines Arbeitnehmers im Zuge der Globalisierung stark an Bedeutung. Der psychologische Vertrag, der eine langfristige und ambitionierte Tätigkeit in einem Unternehmen vorsah, welches im Gegenzug Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten für den Arbeitnehmer bereitstellte, wurde ersetzt durch einen Vertrag auf der Basis kontinuierlichen Lernens und Anpassens.<sup>877</sup> *Douglas T. Hall* reagierte als einer der ersten auf die aufkommenden Umweltveränderungen und beschrieb eine Abkehr vom „Organization Man“ hin zu einer neuen Form der Karriere, die er als „Protean Career“ bezeichnete.<sup>878</sup> Die Namensgebung ist an den griechischen Gott Proteus angelehnt, der seine Gestalt willentlich wandeln konnte.<sup>879</sup> Nach *Hall* soll der proteische Karrierist in der Lage sein, seinen Marktwert durch die Anpassung seines Wissens, seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten an sich verändernde Arbeitsbedingungen zu erhalten bzw. auszubauen.<sup>880</sup> Er definiert die proteische Karriere wie folgt:

---

<sup>875</sup> Vgl. *Arthur* (2008): 168.

<sup>876</sup> Vgl. *Gubler* (2011): 51.

<sup>877</sup> Vgl. *Hall* (1996b): 8.

<sup>878</sup> Vgl. *Hall* (2002): 4; *Hall* (1976): 1-3.

<sup>879</sup> Vgl. *Hall* (1996b): 8.

<sup>880</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1544; *Inkson* (2006): 52; *Hall* (1976): 202 f.

„The protean career is a process which the person, not the organization, is managing. It consists of all the person's varied experiences in education, training, work in several organizations, changes in occupational field, etc. The protean career is not what happens to the person in any one organization. The protean person's own personal career choices and search for self-fulfillment are the unifying or integrative elements in his or her life. The criterion of success is internal (psychological success), not external. In short, the protean career is shaped more by the individual than by the organization and may be redirected from time to time to meet the needs of the person.“<sup>881</sup>

Dieses Zitat macht deutlich, dass es sich bei der proteischen Karriere um einen langfristigen Entwicklungsprozess handelt, der im Gegensatz zur traditionellen Karriere durch das Individuum selbst und nicht durch das Unternehmen gelenkt wird.<sup>882</sup> Der Laufbahnverlauf wird vom Individuum regelmäßig den Veränderungen der Umwelt und der eigenen Persönlichkeit angepasst.<sup>883</sup> Höchstes Ziel der proteischen Karriere ist nach *Hall* (1976) der psychologische, nicht der objektive Erfolg, der anhand subjektiver Kriterien individuell festgelegt wird.<sup>884</sup> Die Grundidee der proteischen Karriere spiegelt sich auch in dem Ausdruck „The path to the top has been replaced by the path with a heart“<sup>885</sup> wider. Trotz der Fokussierung seines Ansatzes auf das Individuum und der postulierten schwindenden Bedeutung von Arbeitsplatzsicherheit zugunsten von Beschäftigungsfähigkeit erkennt er die wichtige Rolle von Unternehmen für individuelle Karrieren an.<sup>886</sup>

Die Beurteilung eines Karrierefortschritts soll jedoch nicht länger anhand von Alters- oder Lebensstufen, sondern vielmehr anhand der Progression durch kontinuierliches Lernen, berufliche Herausforderungen und persönliche Beziehungen erfolgen.<sup>887</sup> Anstelle eines Lebenszyklus, der die gesamte Lebensspanne umfasst, erfolgt die Entwicklung des Individuums in sukzessiven Lernzyklen, in denen wahrgenommene Erfolge bzw. Misserfolge dazu beitragen, eine proteische Karriereorientierung zu entwickeln oder aufrechtzuerhalten.<sup>888</sup> Dabei wird angenommen,

---

<sup>881</sup> *Hall* (1976): 201.

<sup>882</sup> Vgl. *Gasteiger* (2007): 54 f.; *Hall* (1996b): 8; *Hall* (1976): 202.

<sup>883</sup> Vgl. *Hall* (1996b): 8.

<sup>884</sup> Vgl. *Hall* (1976): 202. Als Beispiel für psychologischen Erfolg nennen *Hall/Mirvis* (1996) „the feeling of pride and personal accomplishment that comes from knowing that one has done one's 'personal best'.“ *Hall/Mirvis* (1996): 26. *Hall/Richter* (1990) fügen außerdem an, dass es im Unterschied zu vertikal definiertem Erfolg unendlich viele Wege zur Erlangung persönlichen Erfolgs gebe. Vgl. *Hall/Richter* (1990): 7.

<sup>885</sup> *Hall* (1996b): 10.

<sup>886</sup> Er nimmt an, dass eine von hoher Loyalität gekennzeichnete, proteische Karriereorientierung von Individuen am effektivsten für beide Parteien, d. h. Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sei. Vgl. *Hall* (2002): 28.

<sup>887</sup> Vgl. *Hall* (2004): 6 f.; *Hall* (1996b): 9 f.

<sup>888</sup> Vgl. *Gasteiger* (2007): 57; *Hall* (2002): 117-119; *Hall* (1996b): 9. In Anlehnung an die Karrierestufen von *Super* (1957) unterteilt *Hall* (1996b) jeden Lernzyklus in die Phasen *Exploration*, *Trial*, *Establishment* und *Mastery*. Vgl. *Hall* (1996b): 9.

dass das Zusammenwirken bestimmter persönlicher Charakteristika (wie z. B. die Wertorientierung) die Prädisposition für eine solche Karriereorientierung begünstigen kann.<sup>889</sup>

Gemäß *Hall* (2002) wiederholen sich die Lernzyklen in gewissen Abständen und führen zu einer fortwährenden Steigerung der individuellen Leistungsfähigkeit. Das sog. „Karrierealter“ bestimmt die Positionierung und das Wissensniveau eines Individuums, welche nicht notwendigerweise mit dem biologischen Alter zusammenhängen müssen. Übergänge zwischen zwei Lernzyklen können entweder durch externe (z. B. technologische Veränderungen) oder interne Ereignisse (z. B. die Entscheidung, Kinder zu bekommen und einen neuen Teilzeitjob zu übernehmen) ausgelöst werden. Trotz der Betrachtung von grundsätzlich altersunabhängigen Lernzyklen schließt er die chronologische Einteilung in eine frühe, mittlere und späte Karriere nicht aus.<sup>890</sup>

Zentral für das proteische Karrierekonzept ist somit die Annahme der Dynamik. Sowohl die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer als auch die Umweltbedingungen wandeln sich im Laufe ihrer Karriere, weshalb ein proaktives Verhalten und kontinuierliches Lernen die Grundvoraussetzungen für andauernden persönlichen Erfolg sind.<sup>891</sup> *Hall/Mirvis* (1995) betonen dabei, dass ein vergangener Erfolg nicht notwendigerweise zukünftigen Erfolg bedinge, insbesondere wenn dieser ungeprüft und unverändert verbleibe.<sup>892</sup> Wesentlich für den Karriereerfolg sind daher die Anpassungsfähigkeit und die Entwicklung bzw. Bewahrung der eigenen Identität als maßgebliche Metakompetenzen<sup>893</sup> des Lernens.<sup>894</sup> Die Anpassungsfähigkeit eines Individuums stellt sicher, dass es in der Lage ist, jene Eigenschaften, die für seine zukünftige Entwicklung notwendig sind, zu identifizieren und zu adaptieren. Die bloße Anpassung an gegebene Umstände ist nach *Hall* (2002) jedoch nicht ausreichend für eine proteische Karriere, überdies hat eine stetige Überprüfung der Selbstwahrnehmung bzw. der eigenen Identität im Hinblick auf die neuen Umstände zu erfolgen. Das „Erlernen“ der eigenen Persönlichkeit, d. h. der eigenen Werte, Motivationen, Fähigkeiten und Interessen, ist bei der Anpassung an neue Arbeitsbedingungen richtungsweisend.<sup>895</sup>

---

<sup>889</sup> Vgl. *Gasteiger* (2007): 57.

<sup>890</sup> Vgl. *Hall* (2002): 124.

<sup>891</sup> Vgl. *Hall/Mirvis* (1996): 32; *Hall/Mirvis* (1995): 276.

<sup>892</sup> Vgl. *Hall/Mirvis* (1995): 277.

<sup>893</sup> Als Kompetenz definiert *Hall* (2002) eine den Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Individuums übergeordnete Eigenschaft, die nicht spezifisch an eine bestimmte Aufgabe gebunden ist. Kompetenzen ermöglichen es vielmehr, effektive Handlungsweisen in einem übergeordneten (beruflichen) Kontext auszuführen. Vgl. *Hall* (2002): 158. Metakompetenzen sind Kompetenzen, die ein Individuum allgemein mit der Fähigkeit ausstatten, selbstständig weitere Kompetenzen zu entwickeln. Als Beispiel für eine Metakompetenz führt er die Fähigkeit zu lesen an, die es einem Individuum ermöglicht, sämtliche Informationen zu nutzen, die durch das geschriebene Wort kommuniziert werden. Vgl. *Hall* (2002): 160 f.

<sup>894</sup> Vgl. *Hall* (2004): 6 f.; *Hall* (2002): 32 f.; *Hall* (1996b): 11; *Hall/Mirvis* (1995): 277.

<sup>895</sup> Vgl. *Hall* (2002): 161 f.

Fraglich ist, inwiefern ein Individuum trotz der fortwährenden Angleichung an neue Umstände die eigene Identität bewahren kann. *Hall/Zhu/Yan* (2002) weisen in diesem Zusammenhang auf die sog. Identity Exploration hin, d. h. die Fähigkeit, etwas über sich selbst zu lernen und auf dieser Basis in der Lage zu sein, die eigene Identität beizubehalten oder zu modifizieren.<sup>896</sup> Verhaltensweisen, die sich aufgrund neuer Umweltentwicklungen ändern oder hinzugewonnen werden, müssen dazu vom betreffenden Individuum inkorporiert werden. Überdies müssen persönliche Anpassungen sowohl auf Verhaltens- als auch auf Identitätsebene kongruent zueinander erfolgen, damit kein innerer Konflikt i. S. v. kognitiver Dissonanz entsteht.<sup>897</sup> *Hall* (1996b) konstatiert, dass beide Metakompetenzen nur in der Interaktion mit anderen Menschen aufgebaut und weiterentwickelt werden können.<sup>898</sup>

Eine proteische Karriere zeichnet sich demnach allgemein durch eine ausgeprägte Selbstverantwortlichkeit in Bezug auf die berufliche Weiterentwicklung, Anpassungsfähigkeit, Lernmotivation, Mobilitätsbereitschaft und die Orientierung an eigenen Werten aus.<sup>899</sup> Nach der neuesten Fassung beinhaltet eine proteische Karriereorientierung sowohl eine selbstverantwortliche als auch eine wertgeleitete Einstellung von Individuen in Bezug auf die eigene Laufbahn.<sup>900</sup> Die genannten Dimensionen bilden die Fähigkeit der proaktiven Anpassung an Lern- und Leistungserfordernisse vor dem Hintergrund der inneren Werte und des subjektiven Karriereerfolgs ab.<sup>901</sup> Die unabhängige Rolle des Individuums bei der Gestaltung der eigenen Karriere ist nach wie vor essentiell.<sup>902</sup> *Briscoe/Hall* (2006b) kategorisieren in Abhängigkeit von der Ausprägung (hoch vs. niedrig) der o. g. Dimensionen vier Typen der proteischen Karriereorientierung: den abhängigen, den reaktiven, den rigiden und den proteischen Typus. Letzterer vereint ein hohes Maß an wertgeleiteter Orientierung mit einem ausgeprägten Verantwortungsbewusstsein für die Gestaltung der eigenen Karriere.<sup>903</sup>

---

<sup>896</sup> Dies kann bspw. durch aktives Erfragen von Feedback oder eine individuelle Selbstreflektion erfolgen. Vgl. *Hall/Zhu/Yan* (2002): 165; *Hall/Mirvis* (1996): 32 f.

<sup>897</sup> Vgl. *Hall* (2004): 7; *Hall/Zhu/Yan* (2002): 169. Zur kognitiven Dissonanz vgl. Kapitel 3.4.2.2.

<sup>898</sup> Vgl. *Hall* (1996b): 11 f. *Lifton* (1993) stellt ebenfalls die Anpassungsfähigkeit und die Bewahrung der Identität als wesentlich für ein proteisch handelndes Individuum heraus, auch wenn sich seine Ausführungen nicht auf den Karrierekontext beziehen. Vgl. *Lifton* (1993): 1-4.

<sup>899</sup> Vgl. *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 31; *Hall* (2002): 23 f.; *Hall* (1996b): 10; *Hall* (1976): 202 f.

<sup>900</sup> Diese Dimensionen wurden dem proteischen Karrierekonzept erstmalig von *Briscoe und Kollegen* zugrunde gelegt. Vgl. *Briscoe/Hall* (2006b): 8; *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 31.

<sup>901</sup> Nach *Briscoe/Hall* (2006b) soll ein proteisch orientiertes Individuum zum einen „values-driven in the sense that the person's internal values provide the guidance and measure of success for the individual's career“ sein und zum anderen „self-directed in personal career management – having the ability to be adaptive in terms of performance and learning demands.“ *Briscoe/Hall* (2006b): 8.

<sup>902</sup> Vgl. *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 31.

<sup>903</sup> Der abhängige Typus wird sowohl durch mangelnde Wertorientierung als auch Unselbstständigkeit charakterisiert. Ein Individuum, das zwar eigenverantwortlich, aber nicht wertgeleitet handelt, wird als reaktiv be-

Es gibt kein bestimmtes individuelles Verhalten, das als Voraussetzung für einen proteischen Karriereweg zu verstehen ist, es erfordert vielmehr eine geistige Vorstellung bzgl. der eigenen Karriere. Als zukünftige Entwicklung verweist *Hall* (2002) auf die geistige Vorstellung einer Karriere als Berufung.<sup>904</sup> *Hall/Chandler* (2005) definieren eine Berufung als eine Arbeit, die von einem Individuum als sein Lebenszweck angesehen wird.<sup>905</sup> Die Kombination der für die Verfolgung einer proteischen Karriere wesentlichen Charakteristika und Metakompetenzen seien daher mit der Wahrnehmung der Karriere als Berufung durchaus vereinbar. Sie führen weiterhin an, dass das Gefühl einer Berufung eine höchst subjektive Erfahrung sei, die nicht zwangsläufig mit religiösen Glaubensvorstellungen einhergehen müsse.<sup>906</sup> Dennoch stellen sie heraus, dass eine proteische Karriereorientierung nicht mit einer Berufung gleichgesetzt werden könne, da ein fester Glaube an einen übergeordneten Zweck der eigenen Karriere keine Voraussetzung für eine proteische Karriereorientierung sei.<sup>907</sup> Eine abschließende Übersicht über die Abgrenzung des proteischen und traditionellen Karrierekonzepts ist Tabelle 2 zu entnehmen.

Aspekt	Traditionelles Karrierekonzept	Proteisches Karrierekonzept
Wer ist in der Pflicht?	Unternehmen	Individuum
Kernwerte	Aufstieg, Sicherheit	Freiheit, Wachstum
Mobilitätsgrad	Niedrig	Hoch
Erfolgskriterien	Position, Gehalt	Psychologischer Erfolg
Einstellung	Bindung an das Unternehmen	Arbeitszufriedenheit, Bindung an den Beruf

Tabelle 2: Abgrenzung von traditionellem und proteischem Karrierekonzept (Quelle: in Anlehnung an *Gasteiger* (2007): 52)

#### 4.4.1.2 Empirische Evidenzen und Kritik

Seit den 1990er Jahren wurde das proteische Karrierekonzept zunehmend populär, womit seine beginnende empirische Überprüfung einherging. Dazu wurden sowohl qualitative als auch quantitative Studien durchgeführt, die mehrheitlich auf die Erfassung bzw. Entwicklung der

---

zeichnet, da es seine Karriere nicht ausreichend den eigenen Belangen entsprechend gestalten kann. Im Gegensatz dazu ist ein rigider Typus nicht in der Lage, sich selbstständig an die Lern- und Leistungserfordernisse anzupassen. Vgl. *Briscoe/Hall* (2006b): 8 f.

<sup>904</sup> Vgl. *Hall* (2002): 304.

<sup>905</sup> Vgl. *Hall/Chandler* (2005): 160.

<sup>906</sup> Vgl. *Hall/Chandler* (2005): 161; *Wrzesniewski et al.* (1997): 22.

<sup>907</sup> Vgl. *Hall/Chandler* (2005): 162.



proteischen Karriereorientierung abzielen.<sup>908</sup> *Sullivan/Baruch* (2009) bezeichnen das proteische Karrierekonzept in ihrem Überblick über die Literatur als höchst innovativ und formulieren die Erwartung, dass es die Karriereforschung weiterhin maßgeblich beeinflussen werde.<sup>909</sup> Im Folgenden werden die Ergebnisse einiger ausgewählter Studien skizziert.

In einer der frühesten Studien analysieren *Berlew/Hall* (1966) den Werdegang von 62 jungen Managern eines Unternehmens, die innerhalb von sieben bis acht Jahren ihren Aufstieg beschritten hatten. Die Autoren stellen fest, dass die Manager zwar kurzfristig erfolgreich waren, langfristig jedoch nicht an ihren frühen Erfolg anknüpfen konnten.<sup>910</sup> *Hall* (1999) identifiziert daraufhin im Nachgang potentielle Schwächen, die zu dieser Entwicklung geführt haben können und zeigt anhand derer die Notwendigkeit der Metakompetenzen Identitätsentwicklung und Anpassungsfähigkeit auf.<sup>911</sup>

In einer langfristig angelegten, qualitativen Untersuchung der Laufbahnen von 116 Managern liefern *Reitman/Schneer* (2003) erste Evidenzen für die proteische Karriere in Unternehmen. Sie zeigen, dass proteische und traditionelle Karrierepfade sich hinsichtlich verschiedener Kriterien, wie z. B. der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, signifikant unterscheiden. Zwei Drittel ihrer befragten Teilnehmer beschreitet bereits einen proteischen Karriereweg, wodurch die traditionelle Karriere für ein Drittel der Probanden nach wie vor relevant ist.<sup>912</sup> Entgegen ihren Erwartungen finden sie im Hinblick auf objektive Erfolgskriterien und individuelle Eigenschaften keine Unterschiede zwischen Managern auf dem traditionellen und dem proteischen Karriereweg.<sup>913</sup>

Die Bedeutung der traditionellen Karriere, vor allem in großen Unternehmen, zeigt sich ebenso in einer Studie von *McDonald/Brown/Bradley* (2005). Die Autoren interviewten 15 australische Manager eines einzelnen Unternehmens zu ihrer Karriereorientierung und kontaktierten weitere 81 Mitarbeiter aus demselben Unternehmen mittels einer Umfrage.<sup>914</sup> Sie konstatieren, dass Aspekte der traditionellen Karriere wie eine lange Beschäftigungsdauer, geringe geographische Mobilität und der Wunsch nach hierarchischem Aufstieg für die meisten der Befragten einen

---

<sup>908</sup> Vgl. *Gasteiger* (2007): 68.

<sup>909</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1550; *Baruch* (2006): 129.

<sup>910</sup> Vgl. *Berlew/Hall* (1966): 211.

<sup>911</sup> Vgl. *Hall* (1999): 237 f.

<sup>912</sup> Vgl. *Reitman/Schneer* (2003): 66.

<sup>913</sup> Manager, die einen traditionellen Karriereweg verfolgen, sind zwar durchschnittlich älter und arbeiten in größeren Unternehmen. Sie verdienen jedoch im Durchschnitt nicht mehr, haben keine höheren Positionen, kein stärkeres Gefühl von Arbeitsplatzsicherheit und sind nicht loyaler gegenüber ihrem Unternehmen als proteisch eingestellte Manager. Vgl. *Reitman/Schneer* (2003): 71-73. Dies kann eine Befragung von *Briscoe/Finkelstein* (2009) bestätigen, in der die Autoren keinen Bezug zwischen der Unternehmensverbundenheit (Organizational Commitment) und der proteischen bzw. grenzenlosen Karriereorientierung ihrer Teilnehmer feststellen können. Vgl. *Briscoe/Finkelstein* (2009): 254.

<sup>914</sup> Vgl. *McDonald/Brown/Bradley* (2005): 113.



hohen Stellenwert hatten.<sup>915</sup> Dennoch finden sie auch in diesem eher traditionell geprägten Unternehmen Evidenzen für proteische Karriereorientierungen, insbesondere bei Frauen.<sup>916</sup> Dies steht in leichtem Kontrast zu den Ergebnissen von *Reitman/Schneer* (2003), da Frauen in ihrer Untersuchung nicht häufiger eine proteische Karriere verfolgten als Männer.<sup>917</sup>

Weitere Studien untersuchen die individuellen Charakteristika, die mit einer proteischen Karriereorientierung einhergehen. Basierend auf einer Befragung von 621 deutschen Fach- und Führungskräften berichtet *Gasteiger* (2007) von zahlreichen positiven Eigenschaften von Individuen mit proteischer Karriereorientierung. Die Befragten tendieren dazu, Karriereentscheidungen aufgrund persönlicher Werte zu treffen und sind allgemein motiviert, kontinuierlich zu lernen und sich selbst weiterzuentwickeln.<sup>918</sup> Anders als jene ohne proteische Karriereorientierung gestalten sie ihre Karriere proaktiv, sind kooperativ und aufgeschlossen gegenüber Veränderungen.<sup>919</sup> *Sargent/Domberger* (2007) können die genannten Erkenntnisse in ihrer interviewbasierten Studie mit 19 Absolventen einer Universität insofern bestätigen, als sich die befragten Individuen mit einer proteischen Karriereorientierung vorwiegend an selbstgesetzten Standards und Werten orientieren, die sie stetig kritisch überprüfen. Als besonders wichtig werden eine Arbeit, die einen Beitrag zur Gesellschaft leistet, und eine ausgeglichene Work-Life-Balance empfunden.<sup>920</sup> Potentielle Karriereziele und Pläne, die mit ihren Werten oder Standards unvereinbar waren, werden verworfen und die bestmögliche Alternative gewählt.<sup>921</sup>

In ihrer Studie mit 334 US Navy Admiralen stellen *Baruch/Quick* (2007) fest, dass diejenigen mit proteischer Karriereorientierung einem Arbeitsplatzwechsel gegenüber grundsätzlich aufgeschlossener sind, Neuanfänge positiver beurteilen, innerhalb kürzerer Zeiten eine neue Anstellung finden und über eine größere Zufriedenheit mit der eigenen Karriere berichten als diejenigen ohne proteische Einstellungen.<sup>922</sup> Dies bestätigt eine ähnlich gelagerte Studie von *Mahler* (2008). Sie interviewt zehn Männer zu ihrem freiwilligen Entschluss, sich von einer objektiv bzw. gesellschaftlich als erfolgreich angesehenen Karriere zu trennen und in eine Laufbahn zu wechseln, die vor allem persönlich als erfolgreich angesehen wird. Bezüglich der persönlichen Merkmale der Probanden verweist die Autorin insbesondere auf die Orientierung an eigenen

---

<sup>915</sup> Vgl. *McDonald/Brown/Bradley* (2005): 123 f.

<sup>916</sup> Vgl. *McDonald/Brown/Bradley* (2005): 123. *Teow/Au/Pervaiz* (2016) führen ebenfalls an, dass sich die proteische Karriereorientierung besonders gut mit den Lebensumständen von Frauen vereinbaren lasse. Vgl. *Teow/Au/Pervaiz* (2016).

<sup>917</sup> Vgl. *Reitman/Schneer* (2003): 72. Die Forschungsergebnisse zu diesem Thema sind uneinheitlich, vgl. auch *Sullivan/Baruch* (2009): 1549.

<sup>918</sup> Vgl. *Gasteiger* (2007): 131-139.

<sup>919</sup> Vgl. *Gasteiger* (2007): 152.

<sup>920</sup> Vgl. *Sargent/Domberger* (2007): 549.

<sup>921</sup> Vgl. *Sargent/Domberger* (2007): 550-554.

<sup>922</sup> Vgl. *Baruch/Quick* (2007): 479.

Werten und dem kontinuierlichen Lernprozess während der Entwicklung der eigenen Identität.<sup>923</sup>

*De Vos/Soens* (2008) zeigen, dass auch in Belgien proteisch orientierte Individuen durchschnittlich mit ihrer Karriere zufrieden sind und selbstverantwortlicher handeln.<sup>924</sup> *Waters et al.* (2014) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass die proteische Karriereorientierung eine wichtige Rolle bei der Bewältigung von Arbeitslosigkeit spiele. Sie finden heraus, dass eine proteische Karriereorientierung das Selbstbewusstsein, die aktiven Bemühungen um einen neuen Arbeitsplatz sowie die Wahrscheinlichkeit der Wiederbeschäftigung von den 186 befragten Individuen in Australien positiv beeinflusst.<sup>925</sup> Im Rahmen einer weiteren Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Persönlichkeit und der Karriereorientierung von 237 israelischen Studenten entdeckt *Kaspi-Baruch* (2016), dass Extraversion und Gewissenhaftigkeit positiv mit der proteischen Karriereorientierung assoziiert sind und dieser Zusammenhang durch die Motivation zu lernen mediiert wird.<sup>926</sup>

Trotz des individualistischen Ansatzes des proteischen Karrierekonzepts sind die empirisch überprüften sozialen Verhaltenswirkungen einer proteischen Karriereorientierung überwiegend positiv.<sup>927</sup> Proteisch eingestellte Individuen könnten jedoch in einen Konflikt geraten, wenn ihre persönlichen Werte und die Unternehmenswerte nicht zueinander passen.<sup>928</sup> *Sullivan/Baruch* (2009) geben außerdem zu bedenken, dass sich die Forschung zu sehr auf die „Gewinner“ in der sich verändernden Umwelt fokussiere und die Betrachtung derjenigen Individuen vernachlässige, die den aufkommenden Ansprüchen nicht genügen und sich unter den neuen Bedingungen nicht auf dem Arbeitsmarkt etablieren können.<sup>929</sup> Auch *Arnold/Cohen* (2008) kritisieren die Annahme, wonach eine proteische Karriereorientierung automatisch als erstrebenswert gelte und werfen die Frage auf, ob nicht-proteische Individuen damit unvermeidbar erfolglos seien. Zudem führen sie an, dass sich – anders als von *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006) suggeriert – die Werte eines Individuums nicht zwangsläufig in Selbstverwirklichung

---

<sup>923</sup> Vgl. *Mahler* (2008): 323 f. Auf die genannten Merkmale verweist auch *Hall* (2002) im Rahmen der Metakompetenzen Anpassungsfähigkeit und Identitätsentwicklung. Vgl. *Hall* (2002): 161 f.

<sup>924</sup> Vgl. *De Vos/Soens* (2008): 454. Auch *Volmer/Spurk* (2011) weisen in ihrer Untersuchung von 116 Berufstätigen in Deutschland nach, dass eine proteische Karriereorientierung stärker mit subjektivem Karriereerfolg i. S. v. Zufriedenheit korreliert. Vgl. *Volmer/Spurk* (2011): 212-214.

<sup>925</sup> Vgl. *Waters et al.* (2014): 411.

<sup>926</sup> Dasselbe gilt für Offenheit und Freundlichkeit. Vgl. *Kaspi-Baruch* (2016): 186.

<sup>927</sup> Bereits *Hall* (1999) betont, dass sich die relevanten Metakompetenzen nur in der Interaktion mit anderen Personen ausprägen können. Vgl. *Hall* (1999): 238.

<sup>928</sup> Vgl. *Sargent/Domberger* (2007): 554. Gemäß dem Konzept müssten Individuen in einer solchen Situation ihren eigenen Werten bzw. „ihrem Herzen“ folgen. Vgl. *Hall* (1996b): 8, 10; *Hall* (1976): 202.

<sup>929</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1550.

oder Autonomie äußern müssen, sondern sich durchaus mit denen seines Arbeitgebers decken können.<sup>930</sup>

Kritik wird überdies an der Metapher des Proteus geübt. *Hall* (1996b) gibt dazu an, dass der griechische Gott Proteus in der Lage war, seine Gestalt aufgrund seines Willens ad hoc zu verändern.<sup>931</sup> Übertragen auf eine Karriere soll dies die Fähigkeit betonen, seine Laufbahn aufgrund eigener Werte bzw. des eigenen Verhaltens selbst zu gestalten und der volatilen Arbeitsumwelt anzupassen.<sup>932</sup> *Arnold/Cohen* (2008) weisen unter Bezug auf die Mythologie gleichwohl darauf hin, dass Proteus seine Gestaltwandlungen nur in Stresssituationen vornahm, um seine Feinde zu erschrecken bzw. ihnen zu entkommen. Einer Veränderung seiner Gestalt wohnte somit keine persönliche Weiterentwicklung inne, da er sich letztendlich wieder in seine ursprüngliche Gestalt zurückverwandelte.<sup>933</sup>

Trotz der o. g. Kritikpunkte erkennen bspw. auch *Arnold/Cohen* (2008) im Einklang mit anderen Autoren das Potential des proteischen Karrierekonzepts an, einen Beitrag für den konzeptionellen Rahmen der zukünftigen Forschung zu leisten.<sup>934</sup> Durch den Aufruf von *Sullivan/Baruch* (2009) zu einer verstärkten empirischen Überprüfung der proteischen Karriere konnten mittlerweile einige neue Zusammenhänge aufgedeckt werden.<sup>935</sup> Trotzdem besteht nach wie vor ein hoher Forschungsbedarf sowohl hinsichtlich des Konzepts an sich als auch hinsichtlich seiner empirischen Überprüfung.<sup>936</sup>

## 4.4.2 Grenzenlose Karriere

### 4.4.2.1 Konzept

Im Rahmen der Abkehr vom traditionellen Karrierekonzept entwickelte sich in den 1990er Jahren weitgehend parallel zum proteischen Karrierekonzept das Konzept der grenzenlosen Karriere. *Arthur* (1994) befasst sich als erster mit dieser Form der Karrieregestaltung als Antwort von Individuen auf die Anpassung von Unternehmensstrukturen an technologische Fortschritte

---

<sup>930</sup> Vgl. *Arnold/Cohen* (2008): 15.

<sup>931</sup> Vgl. *Hall* (1996b): 8.

<sup>932</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1544; *Briscoe/Hall* (2006a): 2. *Inkson* (2006) spricht in diesem Zusammenhang den vermeintlichen Widerspruch zwischen den Metakompetenzen Anpassungsfähigkeit und Identitätsentwicklung an. Erstere impliziere eine Veränderung in Bezug auf äußere Bedingungen, während das Wort Identität eine innere Stabilität impliziere. Vgl. *Inkson* (2006): 59.

<sup>933</sup> Vgl. *Arnold/Cohen* (2008): 14; *Inkson* (2006): 52.

<sup>934</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1550; *Arnold/Cohen* (2008): 33; *Baruch* (2006): 129. Eine zusammenfassende Darstellung der in der Literatur aufgeführten Kritikpunkte findet sich bei *Gubler* (2011): 66.

<sup>935</sup> Vgl. *Sullivan/Baruch* (2009): 1550.

<sup>936</sup> Vgl. z. B. *Kaspi-Baruch* (2016): 189; *Porter/Woo/Tak* (2016): 177; *Teow/Au/Pervaiz* (2016): 137.

und den wachsenden globalen Konkurrenzdruck. Er beobachtet eine rückläufige Beschäftigungsdauer in den USA und in Japan sowie eine wachsende Anzahl an Unternehmen mit weniger als fünfhundert Mitarbeitern, in denen starre Hierarchien abgebaut werden und traditionellen Karriereverläufen immer weniger Bedeutung beigemessen wird. Nach seiner Auffassung soll die gestiegene Flexibilität der Unternehmen den Mitarbeitern jedoch nicht zum Nachteil gereichen, sondern sie vielmehr selbst zu unternehmensunabhängigen Handlungen befähigen. Die vormals von Unternehmen vorgegebene, traditionelle Karriere soll demnach einer grenzenlosen Karriere weichen.<sup>937</sup>

*DeFillippi/Arthur* (1996) definieren eine grenzenlose Karriere als „sequences of job opportunities that go beyond the boundaries of single employment settings.“<sup>938</sup> Ausgehend von dieser Gegenüberstellung wird die grenzenlose Karriere mit der Unabhängigkeit von traditionellen bzw. ursprünglichen Karriereverläufen und -prinzipien in Unternehmen assoziiert.<sup>939</sup> Mit der neuen Karriereform sind sechs Bedeutungen bzw. Schwerpunkte verknüpft, in denen sich die individuelle Unabhängigkeit von vorgefertigten Unternehmensstrukturen widerspiegelt.<sup>940</sup> *Arthur/Rousseau* (1996) umschreiben die Charakteristika der grenzenlosen Karriere wie folgt:

„The most prominent of these is the case of where a career, like the stereotypical Silicon Valley career, moves across the boundaries of separate employers. A second meaning occurs when a career, like that of an academic or a carpenter, draws validation –and marketability– from outside the present employer. A third meaning is involved when a career, like that of a real-estate agent, is sustained by external networks or information. A fourth meaning occurs when traditional organizational career boundaries, notably those involving hierarchical reporting and advancement principles, are broken. A fifth meaning occurs when a person rejects existing career opportunities for personal or family reasons. A sixth meaning depends on the interpretation of the career actor, who may perceive a boundaryless future regardless of structural constraints.“<sup>941</sup>

Die Vielfalt der Bedeutungen der grenzenlosen Karriere steht im Einklang mit den Erkenntnissen der frühen Karriereforschung in den 1970er Jahren.<sup>942</sup> *Arthur/Rousseau* (1996) verweisen diesbezüglich auf vier Aspekte, welche auf die grenzenlose und die traditionelle Karriere gleichermaßen zutreffen, auch wenn diese ansonsten diametral zueinander stehen. Beide Karriereformen gelten für sämtliche Arbeitnehmer eines Unternehmens und berücksichtigen die

---

<sup>937</sup> Vgl. *Arthur* (1994): 296.

<sup>938</sup> *DeFillippi/Arthur* (1996): 116. Die grenzenlose Karriere wird daher oftmals als das Gegenteil einer traditionellen Karriere bezeichnet, die üblicherweise innerhalb eines Unternehmens stattfindet. Vgl. *Arthur/Rousseau* (1996): 5; *DeFillippi/Arthur* (1996):116; *Arthur* (1994): 296.

<sup>939</sup> Vgl. *Arthur/Rousseau* (1996): 6.

<sup>940</sup> Vgl. *Sullivan/Arthur* (2006): 20; *Arthur/Rousseau* (1996): 6; *Arthur* (1994): 296.

<sup>941</sup> *Arthur/Rousseau* (1996): 6.

<sup>942</sup> Vgl. Kapitel 4.2.

zeitliche Dimension des Laufbahnverlaufs. Außerdem sind sie gleichermaßen Gegenstand interdisziplinärer Studien und erlauben sowohl eine subjektive als auch eine objektive Perspektive auf eine Karriere.<sup>943</sup>

Um sich gemäß den Charakteristika der grenzenlosen Karriere flexibel neuen Markterfordernissen anpassen zu können, ist die Generierung von Karrierekompetenzen erforderlich.<sup>944</sup> Diese Überlegung ist von den Kompetenzen eines Unternehmens abgeleitet, das u. a. durch die Akkumulation von Mitarbeiterkompetenzen in der Lage ist, strategische Anpassungen an neue Herausforderungen vorzunehmen.<sup>945</sup> Die sog. Karrierekompetenzen sollen die Entwicklungskompetenzen des Unternehmens auf individueller Seite komplementieren.<sup>946</sup> Individuen sollen nunmehr in die Lage versetzt werden, ihr gegenwärtig vorhandenes Wissen zu nutzen und laufend neues Wissen zu erlernen. Beides trägt wesentlich zum Erfolg einer grenzenlosen Karriere bei.<sup>947</sup> *Mirvis/Hall* (1996) sehen daher die Entwicklung innerhalb einer grenzenlosen Karriere durch regelmäßig wiederkehrende Phasen des Lernens als zyklisch an. Darüber hinaus sei eine solche Karriere vermehrt durch laterale und weniger durch vertikale Entwicklungsrichtungen gekennzeichnet.<sup>948</sup>

Drei Karrierekompetenzen werden in diesem Zusammenhang als wesentlich für Investitionen in den eigenen Wissensbestand erachtet: *Knowing Why*, *Knowing How* und *Knowing Whom*.<sup>949</sup> *Knowing Why*-Kompetenzen beziehen sich dabei auf die Identität und Werte einer Person, ihre berufliche Motivation und ihre Identifikation mit einer Karriere.<sup>950</sup> Sie beantworten allgemein die Frage nach dem „Warum?“. Im Rahmen der grenzenlosen Karriere geht es vor allem um die Entkoppelung der Identität vom betreffenden Unternehmen zugunsten der eigenen Interessen und Vorstellungen von beruflichem Erfolg.<sup>951</sup> *Knowing How*-Kompetenzen beantworten die Frage nach dem „Wie?“ und stellen auf berufsbezogene Fähigkeiten und jobspezifisches Wissen ab.<sup>952</sup> Sie zeigen, dass Individuen insofern zum Repertoire an Fähigkeiten eines Unter-

---

<sup>943</sup> Vgl. *Arthur/Rousseau* (1996): 6 f.

<sup>944</sup> Vgl. *DeFillippi/Arthur* (1996): 117-119; *Arthur* (1994): 301 f.; *DeFillippi/Arthur* (1994): 308-310.

<sup>945</sup> Einige der nachfolgend betrachteten Kompetenzen überschneiden sich daher mit denjenigen, die weitgehend mit der Kultur, dem Know-how und den Netzwerken eines Unternehmens zusammenhängen. Vgl. *DeFillippi/Arthur* (1994): 308.

<sup>946</sup> Vgl. *DeFillippi/Arthur* (1996): 117; *DeFillippi/Arthur* (1994): 308.

<sup>947</sup> Vgl. *Arthur/DeFillippi/Lindsay* (2008): 367.

<sup>948</sup> Vgl. *Mirvis/Hall* (1996): 240. Die Autoren sehen die bereits in Kapitel 4.4.1.1 beschriebenen Lernzyklen und Phasen auch für die grenzenlose Karriere als zutreffend an.

<sup>949</sup> Vgl. *Arthur/DeFillippi/Lindsay* (2008): 367; *DeFillippi/Arthur* (1996): 117; *DeFillippi/Arthur* (1994): 308.

<sup>950</sup> Aus der Sicht des Unternehmens sollen die Werte und Identität von Individuen vorrangig über die Unternehmenskultur adressiert werden. Vgl. *DeFillippi/Arthur* (1996): 117 f.

<sup>951</sup> Vgl. *Mirvis/Hall* (1996): 250; *DeFillippi/Arthur* (1994): 308 f.

<sup>952</sup> Vgl. *DeFillippi/Arthur* (1996): 118.



nehmens beitragen, als ihr kollektives Know-how in den Output des Unternehmens umgewandelt wird.<sup>953</sup> Knowing Whom-Kompetenzen beziehen sich sowohl auf die Fähigkeit eines Individuums, mit anderen zu kommunizieren als auch auf seine Fähigkeit, Netzwerke zu errichten und zu pflegen, um Zugang zu Fachwissen aus anderen Unternehmen zu erhalten und sie als eine Quelle des Lernens für den eigenen beruflichen Fortschritt zu nutzen.<sup>954</sup> Sie beinhalten demnach alle Antworten auf die Frage „Mit wem?“. Insbesondere dieser Kompetenz wird eine gesteigerte Bedeutung innerhalb der grenzenlosen Karriere beigemessen.<sup>955</sup>

*DeFillippi/Arthur* (1996) bezeichnen die aufgeführten Kompetenzen als eine Form von individuellem Wissensvermögen. Es ist folglich im Interesse des Individuums, ein Arbeitsumfeld zu finden, welches ihm die Möglichkeit bietet, sein Wissensvermögen entsprechend zu nutzen und weiterzuentwickeln. Dies kann entweder in seinem derzeitigen oder einem anderen Unternehmen geschehen. Eine Vernachlässigung einer der Kompetenzen würde sich gemäß den Autoren negativ auf die Fähigkeit auswirken, die drei Kompetenzen vollumfänglich zu nutzen und weiterzuentwickeln.<sup>956</sup> Tabelle 3 grenzt das grenzenlose vom traditionellen Karrierekonzept zusammenfassend ab.

Kompetenzen	Traditionelles Karrierekonzept	Grenzenloses Karrierekonzept
Knowing-why (Identität)	Arbeitsplatzabhängig (z. B. „Ich arbeite bei Microsoft“)	Arbeitsplatzunabhängig (z. B. „Ich bin Software-Entwickler“)
Knowing-how	Arbeitsplatzspezifisches Wissen (z. B. „Die Art, wie man bei Microsoft arbeitet“)	Übertragbares Wissen (z. B. „Wie man effizient arbeitet“)
Knowing-whom	Intra-organisationale Netzwerke, hierarchische Strukturen und vom Arbeitgeber vorgegebene Prozesse	Inter-organisationale Netzwerke (z. B. berufs- oder branchenbezogen), nicht-hierarchische Strukturen und selbst ausgearbeitete Prozesse (nach den allgemeinen Vorgaben des Arbeitgebers)

Tabelle 3: Abgrenzung von traditionellem und grenzenlosem Karrierekonzept im Hinblick auf die drei Karrierekompetenzen (Quelle: in Anlehnung an *Gubler* (2011): 69; *Gasteiger* (2007): 48)

<sup>953</sup> Vgl. *Tams/Arthur* (2010): 367; *DeFillippi/Arthur* (1996): 118; *DeFillippi/Arthur* (1994): 309.

<sup>954</sup> Vgl. *DeFillippi/Arthur* (1996): 118; *DeFillippi/Arthur* (1994): 309.

<sup>955</sup> Vgl. *Arthur/DeFillippi/Lindsay* (2008): 375.

<sup>956</sup> Vgl. *DeFillippi/Arthur* (1996): 119. Des Weiteren geben die Autoren einen Überblick über die Abgrenzung der beschriebenen Kompetenzen in Bezug auf die grenzenlose und die traditionelle Karriere. Vgl. *DeFillippi/Arthur* (1996): 124.



#### 4.4.2 Empirische Evidenzen und Kritik

Die Facetten der grenzenlosen Karriere, von denen einige nachfolgend erläutert werden, sind in vielen empirischen Studien erforscht worden. Schon früh bemerken Forscher in bestimmten Branchen Anzeichen für grenzenlose Karrieren. Bspw. untersuchen *Jones/DeFillippi* (1996) das Verhalten von Angestellten in der Filmindustrie und entdecken, dass diese zunehmend in der Art „freier Agenten“ im Rahmen einer grenzenlosen Karriere agieren.<sup>957</sup> Ähnliches berichtet auch *Cappelli* (1999). Er führt an, dass offene Arbeitsmärkte mit einem hohen Maß an Mobilität zwischen verschiedenen Firmen und weniger geplanten internen Entwicklungen der Mitarbeiter nicht mehr nur für die Technik-Branche relevant seien, sondern zunehmend auch für die Investment-Branche.<sup>958</sup>

*Sullivan* (1999) geht in ihrem Überblick über den Stand der Forschung in den 1990er Jahren auf zahlreiche Arbeiten ein, die sich mit verschiedenen Arten von Veränderungen befassen. Sie betrachtet sowohl Berufs- als auch Unternehmenswechsel, Veränderungen von Arbeitsbeziehungen, die Bedeutung von Netzwerken und Übergänge in andere Rollen innerhalb eines Berufsstands. Sie findet Evidenzen für die zunehmende Berücksichtigung von Karrieren, die sich jenseits der traditionellen Annahmen bewegen, und leitet aus ihren Erkenntnissen den Bedarf an zukünftiger Forschung ab.<sup>959</sup>

Im Gegensatz zu Studien, die sich vornehmlich mit der individuellen Sichtweise auf eine grenzenlose Karriere befassen, evaluieren *Becker/Haunschild* (2003) die Konsequenzen einer solchen Karriere für Unternehmen. Sie geben an, dass die grenzenlose Karriere zwar den zu engen Fokus der traditionellen Sichtweise überwunden habe, sich jedoch neben Individuen auch Unternehmen auf eine wachsende Unsicherheit und Diskontinuität einstellen müssen.<sup>960</sup>

*Eby/Butts/Lockwood* (2003) untersuchen in einer Umfrage mit 458 Universitäts-Absolventen den Zusammenhang zwischen den drei Karrierekompetenzen Knowing Why, Knowing Whom und Knowing How und dem subjektiven Karriereerfolg.<sup>961</sup> Ihre Ergebnisse verdeutlichen, dass alle drei Karrierekompetenzen Prädiktoren für den wahrgenommenen beruflichen Erfolg und

---

<sup>957</sup> Sie stellen sechs Karrierekompetenzen heraus (Knowing What, Knowing Why, Knowing Where, Knowing Whom, Knowing When, Knowing How), die für den Erfolg einer grenzenlosen Karriere von Bedeutung sind und beurteilen damit einhergehende Herausforderungen und Strategien. Anhand ihrer Beispiele aus der Filmindustrie zeigen sie das Zusammenspiel von selbstbezogenem und kontextuellem Wissen, das für eine erfolgreiche grenzenlose Karriere unabdingbar ist. Vgl. *Jones/DeFillippi* (1996): 90-102.

<sup>958</sup> Vgl. *Cappelli* (1999): 160.

<sup>959</sup> Vgl. *Sullivan* (1999): 465-471.

<sup>960</sup> Vgl. *Becker/Haunschild* (2003): 719.

<sup>961</sup> Dieser wird durch die wahrgenommene Zufriedenheit mit der eigenen Karriere gemessen. Zudem erforschen die Autoren den Einfluss der drei Kompetenzen auf den wahrgenommenen internen und externen Marktwert der Teilnehmer. Vgl. *Eby/Butts/Lockwood* (2003): 695.

den wahrgenommenen internen sowie externen Marktwert sind.<sup>962</sup> *Volmer/Spurk* (2011) stellen hingegen in ihrer Analyse des Zusammenhangs zwischen Karriereorientierung und -erfolg anhand einer Stichprobe von 116 deutschen Berufstätigen fest, dass die Komponenten der grenzenlosen Karriereorientierung eher mit objektivem als mit subjektivem Erfolg zusammenhängen.<sup>963</sup>

Vor dem Hintergrund der Debatte über den grundsätzlichen Einfluss internationaler Arbeitserfahrung auf den zukünftigen Karriereerfolg liefert die Studie von *Biemann/Braakmann* (2013) neue Erkenntnisse.<sup>964</sup> Ihr Vergleich unterstreicht die positiven Effekte internationaler Mobilität auf den objektiven und subjektiven Karriereerfolg bei deutschen Auswanderern und Rückkehrern.<sup>965</sup> *Dickmann/Cerdin* (2014) untersuchen überdies, welche Umweltfaktoren die Entscheidung für physische Mobilität, d. h. für einen Umzug in eine bestimmte Stadt oder einen Wegzug aus dieser, beeinflussen.<sup>966</sup> Dazu interviewen sie 43 hochqualifizierte Berufstätige, die entweder von außerhalb in die Stadt gezogen sind, in der Stadt aufgewachsen und dort geblieben oder von dort weggezogen sind.<sup>967</sup> Im Ergebnis erweisen sich viele makroökonomische Faktoren wie bspw. politische Stabilität, Wirtschaftswachstum, Freundlichkeit, Leistungsorientierung, Sicherheit und eine saubere Umwelt als relevant für die Entscheidung bzgl. des Wohnortes.<sup>968</sup>

Inwiefern emotionale und soziale Kompetenzen als Prädiktoren für Karriereerfolg in einer grenzenlosen Karriere angesehen werden können, untersuchen *Gerli/Bonesso/Pizzi* (2015) in einer Langzeitstudie mit 142 Managern. Ihre Ergebnisse zeigen, dass emotionale Kompetenzen die Neigung eines Individuums zu physischer Mobilität verstärken und dass soziale Kompetenzen berufliche Fortschritte im Rahmen einer grenzenlosen Karriere begünstigen.<sup>969</sup> Die umgekehrte

---

<sup>962</sup> Vgl. *Eby/Butts/Lockwood* (2003): 701. Ebenfalls in Übereinstimmung mit den Annahmen der grenzenlosen Karriere sind die Ergebnisse von *Colakoglu* (2011), die zeigen, dass die drei betreffenden Kompetenzen positiv mit Autonomie und negativ mit Unsicherheit innerhalb einer Karriere korreliert sind. Vgl. *Colakoglu* (2011): 54-56.

<sup>963</sup> Vgl. *Volmer/Spurk* (2011): 214. Zur Messung der grenzenlosen Karriereorientierung verwenden die Autoren die Skala von *Brisoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006), vgl. Anhang 2.

<sup>964</sup> Sie vergleichen den objektiven mit dem subjektiven Karriereerfolg von deutschen Angestellten während der ersten fünf Jahre ihres Berufslebens. Ihre Stichprobe besteht aus 159 Auswanderern, 395 Rückkehrern und 2.697 weiteren Angestellten im Heimatland. Vgl. *Biemann/Braakmann* (2013): 3442.

<sup>965</sup> Der positive Effekt von Mobilität auf den subjektiven Karriereerfolg ist jedoch nur für Männer gegeben. Vgl. *Biemann/Braakmann* (2013): 3450. Passend dazu analysieren *Chen/Veiga/Powell* (2011) die Historie der Karrierewege von 760 Fach- und Führungskräften und finden heraus, dass die Überwindung funktionaler, geographischer und organisationaler Grenzen die Wahrscheinlichkeit eines beruflichen Aufstiegs erhöht. Darüber hinaus stellen sie fest, dass Zeiten der Abwesenheit zugunsten der Familie einen negativen Einfluss auf Aufstiegschancen ausüben. Vgl. *Chen/Veiga/Powell* (2011): 235-238.

<sup>966</sup> Die Autoren beziehen sich auf eine südostasiatische Stadt, die in ihrer Studie jedoch nicht benannt wird.

<sup>967</sup> Vgl. *Dickmann/Cerdin* (2014): 32.

<sup>968</sup> Auswanderer aus besagter Stadt nennen einige Kritikpunkte im Gegensatz zu ihren jetzigen Wohnorten, die sie zu ihrer Entscheidung, die Stadt zu verlassen, bewogen haben. Vgl. *Dickmann/Cerdin* (2014): 41 f.

<sup>969</sup> Vgl. *Gerli/Bonesso/Pizzi* (2015): 10-13. Die grenzenlose Karriere wird in dieser Studie durch drei Typen physischer Mobilität operationalisiert, nämlich organisationale, branchenspezifische und geographische Mobilität. Der objektive Karriereerfolg wird durch die Anzahl an Beförderungen gemessen. Die emotionalen

Wirkungsrichtung ist der Ausgangspunkt für die Studie von *Mainemelis/Nolas/Tsirogianni* (2016). Sie erforschen, wie das Zusammenspiel von karrierebedingten Erfolgen und Fehlschlägen die nachfolgende Mobilität, Karrierekompetenzen und die Karriereentwicklung von 55 Oscar-nominierten Regisseuren beeinflusst.<sup>970</sup> Sie finden heraus, dass sowohl Fehlschläge als auch Erfolge in der Karriere mit nachfolgender Mobilität verknüpft sind und dass diese Mobilität, unabhängig vom Karriereerfolg, zudem aus dem Wunsch der Regisseure nach Selbstaussdruck und Neuschöpfung resultiert. Darüber hinaus stellen sie fest, dass Mobilität nicht immer mit vertikalem Aufstieg verbunden sein muss, sondern häufig mit seitlichen und rekursiven Wechseln einhergeht.<sup>971</sup> Im Einklang mit anderen Autoren konstatieren sie daher, dass die Betrachtung von grenzenlosen Karrieren stets in die Dynamik zwischen Individuen und ihrem Umfeld eingebettet sein sollte.<sup>972</sup>

Trotz der zahlreichen Forschungsbefunde, die das Konzept der grenzenlosen Karriere unterstützen, gibt es verschiedene Kritikpunkte.<sup>973</sup> *Inkson et al.* (2012) benennen fünf Felder der Kritik für dieses Karrierekonzept: 1. die Verwendung des Etiketts der „grenzenlosen Karriere“, 2. die mehrdeutigen Definitionen der grenzenlosen Karriere, 3. die Überbetonung der individuellen Handlungsfreiheit, 4. die Betrachtung der grenzenlosen Karriere als neuen Standard und 5. den Mangel an empirischer Unterstützung für ihre behauptete Dominanz.<sup>974</sup>

Schon *Sullivan* (1999) nennt den Begriff der grenzenlosen Karriere einen „Misnomer“, da sich auch diese Form der Karriere in etablierten Systemen bzw. Unternehmen entwickelt habe und somit sehr wohl Grenzen aufweise. Stattdessen gehe es darum, Grenzen zu überschreiten, die nach wie vor vorhanden seien.<sup>975</sup> *Inkson et al.* (2012) fügen dazu an, dass sich der Begriff ausgehend von einer Konferenz unreflektiert in der Literatur verbreitet habe.<sup>976</sup> Weitere Autoren

---

und sozialen Kompetenzen werden mittels der gezielten Auswertung von Antworten in Einzelinterviews erhoben. Vgl. *Gerli/Bonesso/Pizzi* (2015): 6 f.

<sup>970</sup> Vgl. *Mainemelis/Nolas/Tsirogianni* (2016): 263. Aus dieser Stichprobe werden in einer zweiten Phase zwölf Regisseure ausgewählt, deren Biographien tiefergehend analysiert werden. Vgl. *Mainemelis/Nolas/Tsirogianni* (2016): 267.

<sup>971</sup> Nach Ansicht der Autoren ist ein hierarchischer Aufstieg in der Filmindustrie erforderlich, um ein Regisseur zu werden. Die anschließende Karriere eines erfolgreichen Regisseurs verlaufe jedoch mehr wie eine „Achterbahnfahrt“. Vgl. *Mainemelis/Nolas/Tsirogianni* (2016): 278.

<sup>972</sup> Vgl. *Mainemelis/Nolas/Tsirogianni* (2016): 277; *Tams/Arthur* (2010): 635-639.

<sup>973</sup> Eine detaillierte Diskussion und Übersicht über die in der Literatur geäußerten Schwachstellen des Konzepts findet sich bei *Gubler* (2011): 71-83.

<sup>974</sup> Vgl. *Inkson et al.* (2012): 326.

<sup>975</sup> Vgl. *Sullivan* (1999): 477.

<sup>976</sup> Die Autoren erklären, dass das Wort „grenzenlos“ zunächst von Jack Welch, dem ehem. CEO von General Electric, verwendet wurde. Anschließend wurde es auf einem 1993 abgehaltenen Symposium aufgegriffen und ging somit in die Forschung ein. Vgl. *Inkson et al.* (2012): 326.

greifen diese Kritik ebenfalls auf und bezeichnen den Terminus „grenzüberschreitend“ anstelle von „grenzenlos“ als passender für die betrachtete Karriereform.<sup>977</sup>

Damit einhergehend bemängeln *Inkson et al.* (2012) die Ambiguität hinsichtlich der sechs Bedeutungen der grenzenlosen Karriere nach *Arthur/Rousseau* (1996).<sup>978</sup> Es fehle eine Bezeichnung der Grenzen, die im Einzelnen überschritten würden.<sup>979</sup> *Gunz/Evanz/Jalland* (2000) geben diesbezüglich einen Überblick über sämtliche Grenzen, die in den Arbeiten des Sammelwerks von *Arthur/Rousseau* (1996) diskutiert werden und merken an, dass vor allem die Überschreitung physischer Unternehmensgrenzen im Vordergrund der Betrachtungen stehe. Sie differenzieren die einzelnen Grenzen, mit denen sich Individuen im Berufsleben konfrontiert sehen können, zudem nach objektiven und subjektiven Gesichtspunkten.<sup>980</sup> *Feldman/Ng* (2007) führen aufgrund der beschriebenen Unklarheiten an, dass das Konzept der grenzenlosen Karriere selbst auf eine Art grenzenlos geworden sei.<sup>981</sup>

Das Konzept baut auf der individuellen Handlungsfreiheit auf, die ein Individuum dazu befähigt, seinen Mobilitätspräferenzen nachgeben zu können und seine Karriere gemäß seinen eigenen Wünschen zu gestalten. *Inkson et al.* (2012) werfen in ihrer Kritik die Frage auf, inwiefern eine Karriere das Produkt institutioneller Rahmenbedingungen oder der eigenen Handlungen sei.<sup>982</sup> Im Einklang mit *Sullivan* (1999) führen sie an, dass sich auch grenzenlose Karrieren stets nur innerhalb von institutionellen Grenzen entwickeln können,<sup>983</sup> während andere Autoren Individuen mit dieser Karriereorientierung als weitgehend frei hinsichtlich ihrer Laufbahngestaltung wahrnehmen.<sup>984</sup> *Zeitz/Blau/Fertig* (2009) kritisieren, dass die Literatur zu sehr auf die individuellen Handlungen abstelle und wenig Anreize für Arbeitnehmer biete, sich auf Institutionen zu verlassen, die sich mit Beratungstätigkeiten, Weiterbildungen, Umschulungen und anderen arbeitsbezogenen Angelegenheiten beschäftigen. Die Betonung der Proaktivität als Schlüssel zum Erfolg führe letztlich dazu, dass Misserfolge in der Karriere ausschließlich auf die Handlungen des Individuums zurückgeführt würden.<sup>985</sup> Damit seien hochqualifizierte und

---

<sup>977</sup> Vgl. *Rodrigues/Guest* (2010): 671; *Zeitz/Blau/Fertig* (2009): 391; *Inkson* (2006): 54.

<sup>978</sup> Vgl. Kapitel 4.4.2.1.

<sup>979</sup> Vgl. *Inkson et al.* (2012): 326 f.; *Arnold/Cohen* (2008): 11.

<sup>980</sup> Vgl. *Gunz/Evans/Jalland* (2000): 26-28.

<sup>981</sup> Vgl. *Feldman/Ng* (2007): 368.

<sup>982</sup> Vgl. *Inkson et al.* (2012): 327.

<sup>983</sup> Vgl. *Inkson et al.* (2012): 327 f.; *Sullivan* (1999): 477.

<sup>984</sup> Vgl. z. B. *Harrison* (2006): 20; *Banai/Harry* (2004): 98. *Zeitz/Blau/Fertig* (2009) merken dazu an, dass der Begriff der Grenzenlosigkeit grundsätzlich mit Freiheit und der Erforschung unbekannter Territorien einhergehe. Vgl. *Zeitz/Blau/Fertig* (2009): 372.

<sup>985</sup> Vgl. *Zeitz/Blau/Fertig* (2009): 375. Weitere Autoren untersuchen darüber hinaus die Grenzen, die Individuen hinsichtlich der Ausübung ihrer Mobilitätspräferenzen von institutioneller Seite auferlegt werden können. Diese können sich z. B. in der Diskriminierung aufgrund ihrer ethnischen Zugehörigkeit oder ihres Ge-

vernetzte Individuen mit größeren Handlungsspielräumen gegenüber denjenigen privilegiert, denen eine grenzenlose Karriere vonseiten des Unternehmens z. B. durch befristete Arbeitsverträge auferlegt wird und die nicht über ausreichende Ressourcen verfügen, um von ihrer vermeintlichen Freiheit zu profitieren.<sup>986</sup>

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln beschrieben, sehen viele Autoren zeitgenössische Karrieren seit dem gesellschaftlichen Wandel in den 1990er Jahren als vorherrschende Karriereform an, die die traditionelle Karriere weitgehend verdrängt haben.<sup>987</sup> *Inkson et al.* (2012) kritisieren in diesem Zusammenhang die unreflektierte Betrachtung der grenzenlosen Karriere als neuen Standard durch zahlreiche Autoren und damit einhergehend die ihrer Ansicht nach fehlende empirische Evidenz für diese Annahme.<sup>988</sup> Letztere führen sie auf die mehrdeutige Definition der grenzenlosen Karriere zurück. Diese manifestiere sich in einer uneinheitlichen Messung der überschrittenen Grenzen, die ihrerseits teilweise nicht objektiv überprüfbar seien.<sup>989</sup>

Schlussendlich erkennen auch kritische Autoren den Beitrag des grenzenlosen Karrierekonzepts zur Überprüfung und Erklärung von individuellen Karriereverläufen an.<sup>990</sup> Die meisten Vorschläge zur Verbesserung des Konzepts zielen daher entweder darauf ab, es in seiner gegenwärtigen Form zu vertiefen oder zu erweitern.<sup>991</sup> *Tams/Arthur* (2010) weisen jedoch bereits darauf hin, dass die Relevanz des Konzepts an seine Anpassungsfähigkeit an die Herausforde-

---

schlechts äußern, oder aufgrund persönlicher Netzwerke, Qualifikationen und ihrer bisherigen Arbeitserfahrung bestehen. Vgl. *Rodrigues/Guest/Budjanovcanin* (2016): 676-682; *Ituma/Simpson* (2009): 740-747; *Dany* (2003): 831-835.

<sup>986</sup> Vgl. *Zeitj/Blau/Fertig* (2009): 376-378; *Arnold/Cohen* (2008): 12 f.

<sup>987</sup> Vgl. z. B. *Eby/Butts/Lockwood* (2003): 689; *Gray* (2001): 65 f.; *Hall* (1996a): 1.

<sup>988</sup> Vgl. z. B. *Banai/Harry* (2004): 98; *Eby/Butts/Lockwood* (2003): 689; *Becker/Haunschild* (2003): 715.

<sup>989</sup> Vgl. *Inkson et al.* (2012): 328 f. In der Tat zeigen einige Studien, dass die Dauer der Beschäftigung bei einem Arbeitgeber sich nicht maßgeblich über die Zeit verändert hat. Die Existenz und die Bedeutung traditioneller Karrieren lassen sich weiterhin empirisch nachweisen. Vgl. *Rodrigues/Guest* (2010): 1163-1168; *McDonald/Brown/Bradley* (2005): 123; *Stevens* (2005): 22-24; *King* (2003): 17; *Jacoby* (1999): 135-139. Demgegenüber stehen Studien, die einen Wandel in den Einstellungen von Individuen und damit verbundene Handlungen im Rahmen einer grenzenlosen Karriere bei Arbeitnehmern erfassen. Vgl. *Tschopp/Grote/Gerber* (2014): 165; *Chudzikowski* (2012): 302; *Sullivan/Baruch* (2009): 1551-1553 und die in diesem Kapitel beschriebenen Studien.

<sup>990</sup> Vgl. *Inkson et al.* (2012): 330; *Rodrigues/Guest* (2010): 1170; *Arnold/Cohen* (2008): 33.

<sup>991</sup> *Rodrigues/Guest* (2010) schlagen vor, den Fokus der grenzenlosen Karriere insbesondere über Unternehmensgrenzen hinaus auszudehnen und deren Zusammenspiel mit weiteren, persönlichen Grenzen zu erforschen. Vgl. *Rodrigues/Guest* (2010): 1170. *Tams/Arthur* (2010) regen weiterhin an, sich von der grenzenlosen Karriere als einzelnes Konzept zu lösen und stattdessen Dynamiken in Karrieren zu untersuchen, die auf eine Reihe von Karriereformen zutreffen. Vgl. *Tams/Arthur* (2010): 641. *Feldman/Ng* (2007) differenzieren als Erweiterung des Konzepts zwischen einer internen und externen Form der Mobilität, die sie mit den verschiedenen Ausprägungen von Karriereerfolg verknüpfen. Vgl. *Feldman/Ng* (2007): 353.



rungen für Karrieren im Rahmen einer dynamischen, unsicheren und komplexen globalen Gesellschaft anknüpfen.<sup>992</sup> Aufgrund der umfassenden Diskussion des grenzenlosen Karrierekonzepts in der Literatur sehen mehrere Autoren insbesondere auf interdisziplinärer und kulturübergreifender Ebene weiteren Forschungsbedarf.<sup>993</sup>

#### 4.4.3 Unterschiede und Gemeinsamkeiten von proteischem und grenzenlosem Karrierekonzept

Das proteische und grenzenlose Karrierekonzept weisen mehrere Gemeinsamkeiten auf, die u. a. dafür sorgen, dass sie in der Literatur nicht immer als eigenständige Konzepte betrachtet werden.<sup>994</sup> Beide wurden vor dem Hintergrund von Unternehmensanpassungen an die aufkommenden Umweltveränderungen in den 1990er Jahren entwickelt und zunächst als Gegensätze zum traditionellen Karrierekonzept präsentiert.<sup>995</sup> Aus dem nordamerikanischen Raum stammend, reflektieren sie vor allem die dort vorherrschenden Werte der Mobilität und Anpassung.<sup>996</sup> Sie betonen gleichermaßen die Notwendigkeit der Interaktion bzw. Vernetzung mit anderen Personen am Arbeitsplatz.<sup>997</sup> Da die Konzepte inhaltlich sehr weit gefasst sind, erscheinen die Unterschiede je nach der Fokussierung von Forschern auf einzelne Aspekte der Karrierekonzepte teils schwer greifbar.<sup>998</sup>

Es lassen sich jedoch einige feine Abstufungen feststellen, die sich bereits in den den Konzepten unterlegten Dimensionen abzeichnen. Das proteische Karrierekonzept beschreibt vielmehr eine individuelle Haltung bzw. Einstellung zu einer Karriere als eine strukturelle Karriereform innerhalb eines Unternehmens.<sup>999</sup> Tatsächlich zeigen einige Studien, dass eine proteische Karriereorientierung nicht notwendigerweise mit einer verstärkten Mobilität oder verminderten Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber einhergehen muss.<sup>1000</sup> Somit umfasst das proteische Karri-

---

<sup>992</sup> Vgl. *Tams/Arthur* (2010): 642.

<sup>993</sup> Vgl. *McElroy/Weng* (2016): 7 f.; *Arthur* (2014): 634-636; *Zeitz/Blau/Fertig* (2009): 389.

<sup>994</sup> Es lassen sich einige Artikel finden, in denen nicht klar zwischen proteischer und grenzenloser Karriere unterschieden wird. Vgl. *Smith-Ruig* (2008): 20 f.; *Reitman/Schneer* (2003): 61; *Leiba O'Sullivan* (2002): 600. Selbst die federführenden Autoren der Konzepte verwenden die Begrifflichkeiten nicht immer trennscharf. Vgl. z. B. *Briscoe/Hall* (2006b): 5; *Hall/Zhu/Yan* (2002): 161; *Mirvis/Hall* (1996): 240-245. Dieser Mangel an Klarheit trägt möglicherweise zur Vermischung von proteischem und grenzenlosem Karrierekonzept bei.

<sup>995</sup> Vgl. *Inkson* (2006): 49.

<sup>996</sup> Vgl. *Hirsch/Shanley* (1996): 229; *Lifton* (1993): 32 f.

<sup>997</sup> Vgl. *Hall* (1999): 238; *Arthur/Rousseau* (1996): 11; *Hall* (1996b): 11 f.

<sup>998</sup> Vgl. *Gubler* (2011): 84; *Greenhaus/Callanan/Godshalk* (2010): 25.

<sup>999</sup> Vgl. *Greenhaus/Callanan/Godshalk* (2010): 25.

<sup>1000</sup> Vgl. *Briscoe/Finkelstein* (2009): 252 f.; *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 34.



erekonzept eine psychologische Orientierung, die eine Handlungstendenz bzw. eine Veranlagung, sich in einer gewissen Weise zu verhalten, hervorruft.<sup>1001</sup> Das grenzenlose Karrierekonzept beschreibt dagegen eher eine Karrierestruktur innerhalb einer Organisation. Es zielt vor allem auf die Erfassung grenzüberschreitender Verhaltensweisen ab, die entweder psychologischer oder physischer Natur sein können und der generellen Sichtweise eines Individuums entspringen.<sup>1002</sup> Dass die Literatur in der empirischen Überprüfung des Konzepts den Fokus auf physische Grenzüberschreitungen legt, bestätigt die strukturelle Form der grenzenlosen Karriere.<sup>1003</sup>

Folglich bilden beide Karrierekonzepte den grundlegenden Wandel der individuellen Ansichten auf eine Karriere ab und determinieren die Verhaltensweisen, die zu der Ausgestaltung einer zeitgenössischen Karriere notwendig sind. Zur Operationalisierung beider Karrierekonzepte, d. h. zur Messung der entsprechenden Karriereorientierungen, existieren bereits einige Ansätze, die im folgenden Kapitel vorgestellt werden.

#### 4.4.4 Überblick über die Operationalisierung der Karrierekonzepte

Wie in den Kapiteln 4.4.1.2 und 4.4.2.2 dargestellt, liegen bereits einige Untersuchungen vor, die verschiedene Einflüsse im Zusammenhang mit proteischen bzw. grenzenlosen Karriereorientierungen untersuchen. Nichtsdestotrotz existiert weiterhin Forschungsbedarf, vor allem hinsichtlich möglicher Diskrepanzen zwischen dem traditionellen und den zeitgenössischen Karrierekonzepten. Um empirisch vergleichbare Daten zu den verschiedenen Konzepten erheben zu können, ist es notwendig, diese sorgfältig zu operationalisieren. Insbesondere die Anfänge der Forschung zur proteischen und grenzenlosen Karriere sind durch eine uneinheitliche Vorgehensweise diesbezüglich gekennzeichnet.<sup>1004</sup>

Es existieren zahlreiche Messinstrumente, die mitunter auf die Operationalisierung des proteischen und grenzenlosen Karrierekonzepts abzielen und von denen einige nachfolgend aufgeführt werden.<sup>1005</sup> *Brown/Scase* (1994) identifizieren bspw. auf der Basis von Interviews mit Studenten und anschließenden Faktoren- und Clusteranalysen<sup>1006</sup> sechs Karriereorientierungen, auf die *King* (2003) als Ausgangspunkt für ihre eigene Untersuchung mit Arbeitnehmern unter

---

<sup>1001</sup> Vgl. *Briscoe/Hall* (2006b): 6.

<sup>1002</sup> Vgl. *Inkson* (2006): 53-56.

<sup>1003</sup> Vgl. Kapitel 4.4.2.2.

<sup>1004</sup> Viele Studien untersuchen die Ausprägungen der einzelnen Karriereorientierungen zunächst anhand von unterschiedlichen Umfragen zur Persönlichkeit oder Interviews. Vgl. z. B. *Sargent/Domberger* (2007); *McDonald/Brown/Bradley* (2005); *Reitman/Schneer* (2003).

<sup>1005</sup> Vgl. z. B. *Igbaria/Greenhaus/Parasuraman* (1991): 155-162.

<sup>1006</sup> Diese statistische Vorgehensweise wenden auch andere Autoren an. Vgl. *Gubler* (2011): 187-208; *Segers et al.* (2008): 219-221; *King* (2003): 15-17.

36 Jahren zurückgreift.<sup>1007</sup> Vier der sechs vorgeschlagenen Karriereorientierungen nach *Brown/Scase* (1994) erachtet sie als relevant für ihre Stichprobe und verwendet sie u. a. für die Entwicklung ihrer Items. Im Ergebnis erhält sie drei Profilcluster, die sie mit *Employability*, *Conventional* und *Lifestyle* betitelt. Ersteres kommt dabei den Annahmen der zeitgenössischen Karrierekonzepte am nächsten und umfasst vor allem Individuen mit Fokus auf die eigene Karriere und Entwicklung sowie Interesse an Unternehmenswechseln und Unternehmertum. Individuen des zweiten Clusters zeigen insbesondere Interesse an einem sicheren Arbeitsplatz und einer Spezialistenkarriere. Der Fokus der Angehörigen des dritten Clusters liegt auf den Bereichen *Work-Life-Balance* und unmittelbaren Gratifikationen, nicht jedoch auf langfristigen Entwicklungen. Aus ihren Erkenntnissen schlussfolgert *King* (2003), dass trotz des Aufkommens neuer, zeitgenössischer Karrieren den Merkmalen einer traditionellen Karriere von jungen Arbeitnehmern weiterhin eine große Bedeutung beigemessen wird.<sup>1008</sup>

Eine andere Messung von Karriereorientierungen veröffentlichten *Guest/Conway* (2004) im Rahmen des jährlichen Reports des CIPD zum Stand der Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern im UK. Als Gründe für die Entwicklung ihres Instruments nennen sie die Debatte über die Veränderungen der individuellen Karriereverläufe und damit einhergehende Veränderungen von unternehmerischen Strukturen sowie Verhaltensweisen innerhalb des psychologischen Vertrags. Ihren gesamten Fragebogen konzipieren sie auf der Grundlage ausführlicher Diskussionen mit den Verantwortlichen des CIPD.<sup>1009</sup> Die Autoren nehmen ex ante an, dass drei Typen von Karriereorientierungen existieren, die sie als *Independent*, *Traditional* und *Disengaged* bezeichnen.<sup>1010</sup> Basierend auf den Werken von *Arthur/Rousseau* (1996) und *Handy* (1995) entwickeln sie zunächst eine Skala mit 13 dichotomen Antwortoptionen, die a priori

---

<sup>1007</sup> Vgl. *King* (2003): 21. *Brown/Scase* (1994) definieren generell zwei Cluster von Individuen, die *Conformists* und *Non-Conformists*, die verschiedene Karriereorientierungen repräsentieren. Als *Conformists* bezeichnen sie diejenigen, die die Verfolgung einer Karriere als zentral für ihre eigene persönliche Entwicklung betrachten. *Non-Conformists* hingegen sehen berufliche Entwicklungen als nebensächlich in ihrem Leben an. Operationalisierungen stellen die Autoren nicht zur Verfügung. Vgl. *Brown/Scase* (1994): 89. Die Berücksichtigung von Individuen, die ihre Arbeit bzw. berufliche Laufbahn nicht als wesentliche Komponente ihres Lebens betrachten, ist berechtigt. Auch weitere Autoren bestätigen ihre Bedeutung. Vgl. *Gerber et al.* (2009b): 312 f.; *Guest/Conway* (2004): 55-58; von *Rosenstiel/Nerdinger/Spiess* (1991): 41; von *Rosenstiel et al.* (1989): 29-31.

<sup>1008</sup> Vgl. *King* (2003): 15-17.

<sup>1009</sup> Vgl. *Guest/Conway* (2004): 1-3

<sup>1010</sup> Vgl. *Guest/Conway* (2004): 53-55. Ähnlich dazu grenzen *Maier/Wastian/von Rosenstiel* (2009) Karriere-, Freizeit- und alternative Orientierungen voneinander ab und bestätigen, dass diese sich insbesondere für deutsche Wirtschaftswissenschaftler als valide Prädiktoren für objektiven Berufserfolg sowie ihre Motivation und ihr Engagement erweisen. Vgl. *Maier/Wastian/von Rosenstiel* (2009): 114 f.

einer der drei Karriereorientierungen zugewiesen werden.<sup>1011</sup> Erwähnenswert ist, dass insbesondere zukünftige Präferenzen und nicht aktuelles oder vergangenes Verhalten abgefragt werden.<sup>1012</sup>

*Gerber und Kollegen* verwenden die von *Guest/Conway* (2004) entwickelte Messung als Grundlage für ihre eigenen Studien zur empirischen Evaluierung und Validierung beruflicher Laufbahnen in Deutschland, der Schweiz und dem UK.<sup>1013</sup> Als Gründe führen sie die Kürze der Skala sowie ihre Berücksichtigung der traditionellen Karriereorientierung an, die in den Skalen zur Messung der proteischen und grenzenlosen Karriereorientierungen zumeist fehlt. Sie kürzen die Skala auf neun Items und lassen diese von Muttersprachlern ins Deutsche übersetzen.<sup>1014</sup> Die englischsprachige Skala mit dem Wortlaut nach *Guest/Conway* (2004) ist Tabelle 4 zu entnehmen. Die Items 1 bis 4 der Option 1 sind dabei der zeitgenössischen i. S. v. grenzenloser und proteischer Karriereorientierung zuzuordnen. Die Items 5 bis 8 der Option 1 werden der alternativen bzw. freizeitorientierten Karriereorientierung zugeordnet, während die übrigen Items der Option 2 zur traditionellen Karriereorientierung gezählt werden. Item 9 der ersten Option ist keiner Karriereorientierung unterlegt.

*Gerber et al.* (2009b) führen in der deutschsprachigen Schweiz zwei telefonische Umfragen mit jeweils 835 bzw. 737 Teilnehmern durch. Anders als *Guest/Conway* (2004) werten sie ihre Daten explorativ aus und führen dazu zwei latente Klassenanalysen durch. Sie identifizieren und validieren dadurch vier Klassen von Karriereorientierungen, die sie als unabhängig (Independent), traditionell-aufstiegsorientiert (Traditional/Promotion), traditionell-sicherheitsorientiert (Traditional/Loyalty) und alternativ orientiert (Disengaged) bezeichnen.<sup>1015</sup> Dadurch bestätigen und erweitern sie die von *Guest/Conway* (2004) operationalisierten Karriereorientierungen.

---

<sup>1011</sup> *Arthur/Rousseau* (1996) führen in ihrem Sammelwerk das Konzept der grenzenlosen Karriere ein, die in Kapitel 4.4.2 behandelt wurde. Vgl. *Arthur/Rousseau* (1996): 4-13. *Handy* (1995) befasst sich vor allem mit dem Wandel von unternehmerischen und gesellschaftlichen Strukturen als Ausgangspunkt für die Entwicklung der zeitgenössischen Karrieren. Vgl. *Handy* (1995): 7-21. Nach einer ersten Evaluation verwerfen die *Guest/Conway* (2004) jedoch zwei Antwortpaare, die sie keiner Karriereorientierung eindeutig zuordnen können. Vgl. *Guest/Conway* (2004): 51-54.

<sup>1012</sup> Als Resultat der Befragung weisen 32 % der befragten Individuen eine traditionelle, 23 % eine alternative und 15 % eine unabhängige Karriereorientierung auf. Vgl. *Guest/Conway* (2004): 56-60. Aufgrund der Auswahlmethodik ist es möglich, dass Individuen zwei Karriereorientierungen parallel zugeordnet werden können, was für insgesamt 10,7 % der Teilnehmer zutrifft. Das gleichzeitige Vorliegen einer traditionell-unabhängig-alternativen Karriereorientierung ist zwar möglich, tritt in der Studie jedoch nicht auf. Knapp 20 % der Teilnehmer kann keine eindeutige Karriereorientierung zugewiesen werden. Vgl. *Guest/Conway* (2004): 55.

<sup>1013</sup> Vgl. *Gerber et al.* (2009a): 787; *Gerber et al.* (2009b): 308.

<sup>1014</sup> Vgl. *Gerber et al.* (2009b): 308.

<sup>1015</sup> Die Klassen der Karriereorientierungen Traditional/Promotion und Traditional/Loyalty sind mit 31 % bzw. 32,5 % am größten. Die Klassengröße der Karriereorientierungen Independent und Disengaged beträgt jeweils ca. 18 %. Vgl. *Gerber et al.* (2009b): 313. Die alternative Karriereorientierung nach *Gerber et al.* (2009b) weicht von der alternativen Karriereorientierung nach *Guest/Conway* (2004) insofern ab, als eine berufliche Tätigkeit auch hier als zentral angesehen wird. Vgl. *Gerber et al.* (2009b): 309 f.

	Option 1	Option 2
1	Being employable in a range of jobs	Having job security
2	Managing your own career	Having your organization manage your career for you
3	A short time in lots of organizations	A long time with one organization
4	Commitment to yourself and your career	Commitment to the organization
5	A series of jobs at the same kind of level	Striving for promotion into more senior posts
6	Living for the present	Planning for the future
7	Work as marginal to your life	Work as central to your life
8	A career is not important to you	Career success is very important to you
9	Spend what you've got and enjoy it	Save for the future

Tabelle 4: Items zur Messung der Karriereorientierung (Quelle: in Anlehnung an *Gerber et al.* (2009b): 310)

In einer weiterführenden Studie stellen *Gerber et al.* (2009a) fest, dass eine länder- und kulturübergreifende Generalisierbarkeit exakt gleicher Klassen von Karriereorientierungen nicht möglich ist.<sup>1016</sup> Dennoch identifizieren sie in ihrer Studie mit Arbeitnehmern aus dem UK, der Schweiz und Deutschland jeweils genau vier Karriereorientierungen, die jedoch hinsichtlich ihrer jeweiligen Größen sowie Strukturausprägungen variieren. Die Autoren legen den Items des Weiteren nachträglich vier Dimensionen zugrunde, die u. a. auf die grenzenlose und proteische Karriere Bezug nehmen.<sup>1017</sup>

Ein großer Fortschritt bei der Operationalisierung des proteischen und grenzenlosen Karrierekonzepts gelang durch die Entwicklung von zwei Messinstrumenten durch *Briscoe und Kollegen*.<sup>1018</sup> *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006) entwickeln jeweils eine Skala zur Messung der proteischen und der grenzenlosen Karriereorientierung, wobei sie sich an den jeweiligen Konzeptualisierungen von *Hall* bzw. *Arthur* orientieren.<sup>1019</sup> Nach der neuesten Auffassung bestehen beide Karriereorientierungen aus jeweils zwei Dimensionen, die sich in den Skalen wiederfinden.<sup>1020</sup> Diese werden mithilfe von drei Studien und insgesamt über 1.500 Probanden getestet

<sup>1016</sup> Vgl. *Gerber et al.* (2009a): 795.

<sup>1017</sup> Die Dimensionen beziehen sich auf die proteische und die grenzenlose Karriere, das Streben nach hierarchischem Aufstieg und die zeitliche Orientierung (langfristig vs. kurzfristig) von Individuen. Eine empirische Überprüfung dieser Dimensionen im Zusammenhang mit den verwendeten Items findet jedoch nicht statt. Vgl. *Tschopp/Grote/Gerber* (2014): 153; *Gerber et al.* (2009a): 791-795.

<sup>1018</sup> Vgl. *Gasteiger* (2007): 69.

<sup>1019</sup> Vgl. *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 31.

<sup>1020</sup> Die proteische Skala misst eine eigenverantwortliche und eine wertgeleitete Orientierung von Individuen, während die grenzenlose Skala die psychologische und die physische Mobilität von Individuen abbildet. Vgl.

bzw. validiert. Die Probanden sind überwiegend Voll- und Teilzeit-Studenten, lediglich an der ersten Studie nehmen ebenfalls 85 Manager eines einzelnen Unternehmens teil. Die Ergebnisse der Studien zeigen eine angemessene Zuverlässigkeit und Gültigkeit der zugrunde gelegten Messungen, woraus die Autoren schließen, dass die beiden Skalen für die proteische und die grenzenlose Karriereorientierung verschiedene, aber dennoch miteinander verwandte Konzepte messen.<sup>1021</sup> Die Studien stützen das Bild eines offenen, zielstrebigem und proaktiven Individuums, können jedoch die allgemeine Annahme einer wachsenden Mobilitätsbereitschaft im Rahmen der zeitgenössischen Karriereorientierungen nicht bestätigen.<sup>1022</sup> Die Autoren schlussfolgern daher, dass ein Individuum zwar modern und proaktiv bzgl. seiner Karriere eingestellt sein könne, dies jedoch nicht notwendigerweise mit einem Einfluss auf seine Mobilitätsbereitschaft einhergehen müsse.<sup>1023</sup> Des Weiteren finden sie heraus, dass die Ausprägungen der gemessenen Karriereorientierungen hinsichtlich der Karrierestufe bzw. des persönlichen Hintergrunds variieren, was darauf hindeutet, dass es sich bei den Karriereorientierungen vielmehr um Einstellungen und nicht (ausschließlich) um grundlegende Persönlichkeitsmerkmale handelt.<sup>1024</sup>

*Briscoe/Hall* (2006b) kombinieren die vier mithilfe der Skalen gemessenen Dimensionen miteinander und leiten in Abhängigkeit ihrer Ausprägungen (hoch vs. niedrig) eine Matrix mit verschiedenen Karriereprofilen ab.<sup>1025</sup> Von den 16 möglichen Kombinationen erachten die Autoren lediglich acht der hybriden Karriereprofile als in der Praxis wahrscheinlich.<sup>1026</sup> Diese spezifizieren sie hinsichtlich der mit ihnen verbundenen Eigenschaften und individuellen Herausforderungen.<sup>1027</sup> Ihre Betrachtungsweise eröffnet der Forschung eine neue Sichtweise auf die

---

*Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 31; *Briscoe/Hall* (2006a): 8 f. Beide Skalen finden sich in den Anhängen 1 und 2.

<sup>1021</sup> Vgl. *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 44.

<sup>1022</sup> Zu dieser Erkenntnis gelangen auch *Briscoe/Finkelstein* (2009): 254. *Hall/Las Heras* (2009) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass von einer proteischen Karriereorientierung nicht auf unternehmensbezogene Mobilität geschlossen werden könne und grenzen proteische und grenzenlose Karriereorientierungen explizit voneinander ab. Vgl. *Hall/Las Heras* (2009): 186 f.

<sup>1023</sup> Vgl. *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 44.

<sup>1024</sup> Vgl. *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 44. In weiteren Studien werden die genannten Karriereorientierungen i. V. m. Persönlichkeitsmerkmalen untersucht, um zu evaluieren, welcher Persönlichkeitstypus eher die Wahrscheinlichkeit erhöht, zu einer zeitgenössischen Karriereorientierung zu tendieren. Vgl. z. B. *Porter/Woo/Tak* (2016): 166. *Gasteiger* (2007) geht davon aus, dass die individuelle Disposition für eine Karriereorientierung für sich genommen keine Funktion der organisationalen Umwelt darstellt. Vgl. *Gasteiger* (2007): 90 f.

<sup>1025</sup> Diese Karriereprofile sind als hybride Karriereorientierungen aus der Verbindung von proteischem und grenzenlosem Karrierekonzept zu verstehen.

<sup>1026</sup> Vgl. *Briscoe/Hall* (2006b): 10.

<sup>1027</sup> Bspw. wird ein Individuum mit niedrigen Ausprägungen in allen Dimensionen (Wertorientierung, Eigenverantwortlichkeit, physische und psychologische Mobilität) als Trapped/Lost bezeichnet, da es sowohl passiv agiert als auch unfähig ist, Chancen zu erkennen. Demgegenüber vereint ein Protean Career Architect alle Facetten der proteischen und grenzenlosen Karriereorientierung, handelt demnach wertgeleitet und eigenständig und ist weder physisch noch psychologisch eingeschränkt. Die Autoren vergleichen einen solchen



mögliche Interaktion von proteischer und grenzenloser Karriereorientierung unter Rückgriff auf ihre Dimensionen.<sup>1028</sup>

Die bis dato einzige veröffentlichte Untersuchung ihrer postulierten Karriereprofile liefern *Segers et. al* (2008). Sie untersuchen die Karriereorientierungen von 13.655 Probanden aus neun Ländern Europas in einer Langzeiterhebung von 2002 bis 2007. Ihr Ziel ist die Verknüpfung von Arbeitsmotivation mit den zugrundeliegenden Dimensionen der proteischen und grenzenlosen Karriereorientierung. Nach der Auswertung ihrer Daten können die Autoren vier Karriereprofile bzw. -orientierungen identifizieren, von denen drei mit den ursprünglichen Karriereprofilen nach *Briscoe/Hall* (2006b) übereinstimmen und ein weiteres als eine Mischung zweier ihrer Profile angesehen werden kann.<sup>1029</sup> Die Studie leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Untersuchung der vier angenommenen Dimensionen und der Verknüpfung ihrer individuell unterschiedlichen Ausprägungen mit persönlichen und kulturellen Eigenschaften.<sup>1030</sup> Dennoch wird die Matrix von *Briscoe/Hall* (2006b) in der Literatur einerseits für ihre Einteilung der Individuen in vordefinierte und bereits bewertete Karriereprofile und andererseits für ihre Ambiguität hinsichtlich der Verwendung von Begriffen kritisiert.<sup>1031</sup>

Weitere Kritik an den beiden Skalen von *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006) wird u. a. wegen der von ihnen entworfenen Items geübt. *Arnold/Cohen* (2008) kritisieren die Formulierungen insofern, als diese implizieren, dass die Wertorientierung von Individuen notwendigerweise mit dem Wunsch nach Selbstaussdruck und Autonomie einhergeht, welcher stets im Konflikt zu den Wünschen des Arbeitgebers steht.<sup>1032</sup> Die Autoren merken diesbezüglich an, dass per definitionem kein Grund für diese Annahme bestehe.<sup>1033</sup> *Gubler* (2011) weist in diesem Zusammenhang auf die Überbetonung der individualistischen Handlungsweise in einigen Items hin und stellt fest, dass die von *Hall* (2002) beschriebenen Metakompetenzen nicht ausreichend berücksichtigt werden.<sup>1034</sup> Des Weiteren beanstandet er die Fokussierung auf die inter-organisationale Mobilität und die nicht ausreichende Berücksichtigung der von *Sullivan/Arthur* (2006) aufgestellten sechs Bedeutungen der grenzenlosen Karriere.<sup>1035</sup>

---

Typus mit einer Person wie Mahatma Gandhi. Eine ausführliche Beschreibung aller acht Archetypen findet sich bei *Briscoe/Hall* (2006b): 10-15.

<sup>1028</sup> Vgl. *Gubler* (2011): 85.

<sup>1029</sup> Vgl. *Segers et al.* (2008): 217-221.

<sup>1030</sup> Vgl. *Segers et al.* (2008): 228.

<sup>1031</sup> Vgl. *Gubler* (2011): 86.

<sup>1032</sup> Vgl. *Arnold/Cohen* (2008): 15; *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 34.

<sup>1033</sup> Vgl. *Arnold/Cohen* (2008): 15; *Hall* (2002): 28. Für den Grundgedanken einer proteischen Karriere vgl. *Hall* (1976): 201 und die Ausführungen in Kapitel 4.4.1.1.

<sup>1034</sup> Vgl. *Gubler* (2011): 89 f.

<sup>1035</sup> Vgl. *Gubler* (2011): 89. Für die Bedeutungen der grenzenlosen Karriere vgl. *Sullivan/Arthur* (2006): 20 und Kapitel 4.4.2.1. Einen Fokus auf die physische Mobilität von Individuen bestätigt *Sullivan* (1999) in ihrem Überblick über den Stand der Forschung zur grenzenlosen Karriere. Sie und weitere Autoren vermuten, dass



Nichtsdestotrotz erhielten die Skalen von *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006) mit insgesamt 27 Items zur Erfassung der proteischen und grenzenlosen Karriereorientierung die größte akademische Resonanz und wurden in zahlreichen kulturübergreifenden Studien verwendet.<sup>1036</sup> Somit liefern *Briscoe und Kollegen* die bis dato detaillierteste Forschungsarbeit im Bereich der Operationalisierung von Karrierekonzepten. Um die Skalen für umfangreiche Befragungen insgesamt handlicher zu gestalten, ermitteln *Porter/Woo/Tak* (2016) mithilfe von drei Studien in den USA und Korea redundante bzw. irrelevante Items und verkürzen die Skalen auf insgesamt 13 Items.<sup>1037</sup> Zusammenfassend führen sie aus, dass sich ihre entwickelten Kurzformen zur Messung der proteischen und grenzenlosen Karriereorientierungen eignen.<sup>1038</sup>

Eine weitere, ebenfalls verkürzte Skala mit insgesamt acht Items zur Messung der proteischen Karriereorientierung stellen *Baruch/Quick* (2007) vor.<sup>1039</sup> Diese wird von *Baruch* (2014) weiterentwickelt und in neun Studien mit verschiedenen Berufsgruppen aus diversen Ländern empirisch überprüft und validiert. Die final vorgeschlagene Skala besteht aus sieben Items und ist im Gegensatz zu den vorher beschriebenen Skalen dimensionslos.<sup>1040</sup> Trotz ihrer umfassenden Studienerkenntnisse hat ihre Skala bisher wenig Resonanz erlangt, sodass auch aktuelle Untersuchungen auf die ursprüngliche Skala von *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006) zurückgreifen.<sup>1041</sup>

*Gubler* (2011) stellt in seiner Dissertation in zwei zeitlich aufeinanderfolgenden Umfragen eine Erhebung der proteischen bzw. grenzenlosen Karriereorientierungen von über 1.500 IT-Angestellten aus Deutschland, der Schweiz und dem UK an. Er evaluiert die Skala von *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006) hinsichtlich ihrer Abbildung der Konzepte und verfasst daraufhin 54 Items, welche die vier Dimensionen der proteischen und grenzenlosen Karriereorientierung umfassend abdecken sollen.<sup>1042</sup> Mittels einer empirischen Analyse seiner neu verfassten Skala identifiziert er in beiden Studien acht relevante Faktoren für die Ausprägung einer Karriereorientierung und kann drei Karriereprofile aus der Matrix nach *Briscoe/Hall* (2006b)

---

dieser Umstand auf ihre generelle Assoziation mit unternehmensübergreifenden Arbeitsplatzwechseln und deren einfacherer Erfassung zurückgeführt werden kann. Vgl. *Rodrigues/Guest* (2010): 1158; *Sullivan/Arthur* (2006): 21; *Sullivan* (1999): 466 f.

<sup>1036</sup> Vgl. z. B. *Kaspi-Baruch* (2016): 185; *Rastgar/Ebrahimi/Hessan* (2014): 3; *Waters et al.* (2014): 409; *Volmer/Spurk* (2011): 211; *Gasteiger* (2007): 112 f.

<sup>1037</sup> Die beiden Dimensionen der jeweiligen Karriereorientierungen werden beibehalten, auch die Formulierung der einzelnen Items ändert sich nicht. Sie replizieren die Ergebnisse aus früheren Studien mit ihren verkürzten Skalen und stellen eine weitgehende Messäquivalenz im Vergleich zu den ursprünglichen Skalen fest. Vgl. *Porter/Woo/Tak* (2016): 163-177.

<sup>1038</sup> Vgl. *Porter/Woo/Tak* (2016): 177.

<sup>1039</sup> Vgl. *Baruch/Quick* (2007): 491.

<sup>1040</sup> Vgl. *Baruch* (2014): 2708-2716.

<sup>1041</sup> Vgl. z. B. *Kaspi-Baruch* (2016): 185; *Rastgar/Ebrahimi/Hessan* (2014): 3; *Waters et al.* (2014): 409.

<sup>1042</sup> Teilweise adaptiert er vorhandene Items, teilweise entwickelt er neue. Vgl. *Gubler* (2011): 165-168.

bestätigen.<sup>1043</sup> Als Resultat umfasst seine eigene Skala letztlich 25 Items und lässt sich zu drei Karriereclustern zusammenfassen.<sup>1044</sup> Anzumerken ist, dass sich die drei ermittelten Cluster hinsichtlich der Ausprägung einer proteischen Karriereorientierung in keiner der beiden Studien signifikant voneinander unterscheiden, weshalb er die dazugehörigen Items vorrangig als Ausgangspunkt für Überarbeitungsvorschläge nutzt.<sup>1045</sup> Lediglich die neu verfassten bzw. adaptierten 15 Items zur Abbildung der grenzenlosen Karriereorientierung werden im Anschluss publiziert.<sup>1046</sup> Seine Ergebnisse der Clusteranalyse zeigen, dass die grenzenlose Karriereorientierung ein multidimensionales Konstrukt bestehend aus fünf Faktoren darstellt. *Gubler/Arnold/Coombs* (2014a) geben daher an, dass eine Erfassung der grenzenlosen Karriereorientierung in einer einzigen Gesamtpunktzahl nicht sinnvoll sei.<sup>1047</sup>

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass es zahlreiche Versuche in der Literatur gibt, Karrierekonzepte zu operationalisieren. Die Arbeiten von *Briscoe und Kollegen* sind dabei die bislang umfangreichsten, jedoch fehlt in ihrer Operationalisierung die Berücksichtigung der traditionellen Karriereorientierung, die für viele Arbeitnehmer weiterhin eine große Rolle spielt.<sup>1048</sup> Bisher ist somit (nach bestem Wissen und Gewissen der Verfasserin) noch kein umfassender, empirisch überprüfter Ansatz bekannt, der zum einen sämtliche Kernelemente der zeitgenössischen Karrierekonzepte umfasst und zum anderen überdies die Spezifika des traditionellen Karrierekonzepts berücksichtigt.

#### 4.5 Karrieren im Controllingkontext

Die vorstehend betrachteten Studien haben gezeigt, dass die bereits entwickelten Operationalisierungen auch außerhalb des nordamerikanischen Kontexts anwendbar sind. Als Prämisse für die vorliegende Arbeit wird daher angenommen, dass sowohl die traditionelle als auch die zeitgenössischen Karriereorientierungen bei deutschen Controllern, unabhängig von der jeweiligen Unternehmenskultur, mental repräsentiert und demzufolge zuverlässig messbar sind.<sup>1049</sup> Die einzelnen Karriereorientierungen implizieren eine jeweils unterschiedliche Grundhaltung zu beruflichen Aspekten, die wiederum einen Einfluss auf das individuelle Verhalten ausüben kann. Obwohl es zunächst schien, als würde die traditionelle Karriere an Bedeutung verlieren, weisen auch aktuellere Studien ihre Relevanz im beruflichen Kontext nach. Da sich die vorliegende Arbeit der Untersuchung des Verhaltens von Controllern widmet, sollen im Folgenden

---

<sup>1043</sup> Vgl. *Gubler* (2011): 223-226.

<sup>1044</sup> Vgl. *Gubler* (2011): 192-194.

<sup>1045</sup> Vgl. *Gubler/Arnold/Coombs* (2014b): 29-36; *Gubler* (2011): 375.

<sup>1046</sup> Vgl. *Gubler/Arnold/Coombs* (2014a): 652.

<sup>1047</sup> Vgl. *Gubler/Arnold/Coombs* (2014a): 662.

<sup>1048</sup> Vgl. Kapitel 4.3.2 und u. a. die Ergebnisse von *Chudzikowski* (2012); *Gerber et al.* (2009b) und *King* (2003).

<sup>1049</sup> Vgl. dazu auch die Prämissen von *Gasteiger* (2007): 90 f.

ihre Karriereverläufe und beruflichen Motivationen ergründet werden, bevor im Anschluss der mögliche Einfluss ihrer individuellen Karriereorientierung auf ihre Urteilsfindung unter Druck diskutiert wird.

#### 4.5.1 Karrieren von Controllern in Deutschland

Dem deutschen Verständnis entsprechend, beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen aus der Literatur vor allem auf eine Karriere in Form einer vertikalen Progression innerhalb eines Unternehmens. Der allmähliche Wandel der Rolle des Controllers vom reinen Zahlenlieferanten zum Business Partner bzw. Berater des Managements lässt typische Kaminkarrieren<sup>1050</sup> zunehmend in den Hintergrund treten.<sup>1051</sup> Gefragt sind zukünftig anpassungs- und lernwillige Controller, die das Potential und die Motivation besitzen, sich auch in Aufgabenbereiche außerhalb des Finanz- und Controllingbereichs einzuarbeiten.<sup>1052</sup> Die fachliche Kompetenz eines Controllers ist zwar nach wie vor maßgeblich, jedoch nennen viele Autoren zusätzlich einen steigenden Bedarf an kommunikativen Fähigkeiten, um die zunehmend wichtiger werdende Rolle als Berater des Managements angemessen ausfüllen zu können.<sup>1053</sup> Zusätzlich zu einer mehrjährigen Berufserfahrung werden auch soziale und interkulturelle Kompetenzen i. S. v. Auslandserfahrung für einen beruflichen Aufstieg relevant.<sup>1054</sup> *Weber* (2011b) spricht in diesem Zusammenhang vom sog. Co-Management durch den Controllingbereich, wodurch ein beruflicher Wechsel ins Management deutlich erleichtert werden könnte.<sup>1055</sup> *Weber* (2010b) stellt weiterhin fest, dass das generelle Engagement in allen Tätigkeitsbereichen erfolgreiche von weniger erfolgreichen Controllern unterscheidet.<sup>1056</sup> Gleiches postulieren *Ottel/Losbichler* (2015), indem sie Controllern mit breitem Aufgabenfeld und einer Beratungsfunktion die besten Karrierechancen attestieren.<sup>1057</sup> *Schäffer/Weber* (2014) gehen noch einen Schritt weiter und

---

<sup>1050</sup> Die Kaminkarriere beschreibt einen vertikalen Aufstieg in einem einzigen Unternehmensbereich und kann somit mit dem traditionellen Karriereweg assoziiert werden.

<sup>1051</sup> Vgl. *Weber* (2013b): 75; *Weber* (2012): 33; *Seggebruch* (2000): 120.

<sup>1052</sup> Vgl. *Becker* (2013): 91; *Hebeler/Ortelbach* (2013): 86. Die bereits im Rahmen der zeitgenössischen Karriere als elementar beschriebene Fähigkeit zu lernen ist für die kontinuierliche Anpassung an neue Bedürfnisse der Arbeitsumwelt demnach auch für Controller unumgänglich. Vgl. *Weber* (2011b): 27 f.

<sup>1053</sup> Vgl. *Hebeler/Ortelbach* (2013): 86; *Eisl et al.* (2012): 86. *Evers* teilt die Einschätzung, dass Controller zunehmend Partner der Entscheidungsträger werden. Vgl. *Evers* (2006): 278.

<sup>1054</sup> Vgl. *Becker* (2013): 91; *Weber* (2013b): 75; *Seggebruch* (2000): 120. Diese Kompetenzen spiegeln insbesondere einige Komponenten der grenzenlosen Karriereorientierung wider.

<sup>1055</sup> Vgl. *Schäffer/Weber* (2012): 1; *Weber* (2011b): 40. *Goretzki/Messner* (2014) bezeichnen den Controllingbereich daher auch als „Management-Schmiede“. Vgl. *Goretzki/Messner* (2014): 10.

<sup>1056</sup> Vgl. *Weber* (2010b): 95.

<sup>1057</sup> Vgl. *Ottel/Losbichler* (2015): 10.

bezeichnen die Controllertätigkeit nicht länger als Berufsstand, sondern als normalen Abschnitt einer Managementkarriere.<sup>1058</sup>

Eine Befragung von 628 Controllingstudenten in ganz Deutschland durch *Kösters et al.* (2003) ergibt, dass die Mehrheit der Studenten das Rollenbild eines Controllers mit einem internen Berater assoziiert und einen Einstieg im Controllingbereich als sog. „Karrieresprungbrett“ wahrnimmt.<sup>1059</sup> *Nevries/Linnenlücke* (2008) belegen anhand ihrer Umfrage mit Controllern aus DAX 30-Unternehmen, dass der Controllingbereich auf Konzern- und SGE-Ebene die größte Quelle des controllingspezifischen Recruitings ist. Sie zeigen weiterhin auf, dass ein Großteil der Mitarbeiter seine Karriere innerhalb des Controllingbereichs verbringt und dieser somit keine reine „Durchlaufstation“ auf dem Karriereweg einnimmt. Dabei kommt dem Controlling in SGEs eine wichtige Rolle bei der Erstqualifizierung von Neueinsteigern zu, da auf Konzern-ebene vorrangig Mitarbeiter mit Berufserfahrung eingestellt werden.<sup>1060</sup>

*Weber* (2013b) stellt daher fest, dass Karriereverläufe im Controllingbereich nur schwer miteinander vergleichbar sind.<sup>1061</sup> Zunächst sei zwischen Mitarbeitern, die ihre Karriere im Controllingbereich fortsetzen und Mitarbeitern, die eine Anschlussposition außerhalb dessen annehmen, zu unterscheiden. Letztere würden zumeist Erfahrungen im sonstigen Finanzbereich, d. h. in den Bereichen Steuern, Rechnungswesen usw. sammeln oder eine Position in der Unternehmensentwicklung bekleiden. Im Vordergrund stünde neben der Erweiterung der Fachkompetenz zumeist der Erwerb von Führungskompetenz. Alle befragten Leiter des Konzerncontrollings gaben übereinstimmend an, dass ein häufiger Wechsel zwischen der Zentrale und den dezentralen Einheiten sowie Auslandserfahrung wesentlich für ihre derzeitige Position seien. *Weber* schließt daraus, dass sich die Rahmenbedingungen für die Karrieregestaltung von Controllern dahingehend ändern, dass Positionen in verschiedenen Geschäftsbereichen, Funktionen und Ländern obligatorisch werden. Managementkarrieren würden die Fachkarrieren von Controllern zukünftig ablösen.<sup>1062</sup>

Insgesamt zeigt dieser Überblick über die Karrieresituation von Controllern einen sich abzeichnenden Wandel von Karrierestrukturen. Traditionelle Karrieren treten vor allem bei einer Rol-

---

<sup>1058</sup> Ihrer Meinung nach wird eine Laufbahn als Fachspezialist für zukünftige Controller nicht mehr möglich sein. Vgl. *Schäffer/Weber* (2014): 90.

<sup>1059</sup> Vgl. *Kösters et al.* (2003): 155-157. *Weber* (2013b) bestätigt die Ansicht, nach der hochqualifizierter Führungskräftenachwuchs in Konzernen oftmals aus der Controllingabteilung rekrutiert wird. Vgl. *Weber* (2013b): 73. *Seggebruch* (2000) beschreibt den typischen Werdegang eines Controllers nach dem Berufseinstieg mit dem Aufstieg über eine Teamleiterfunktion bis hin zu Führungspositionen mit kaufmännischer Gesamtverantwortung. Vgl. *Seggebruch* (2000): 121.

<sup>1060</sup> Vgl. *Nevries/Linnenlücke* (2008): 158.

<sup>1061</sup> Seine Aussagen basieren auf seiner vorhergehenden interviewgestützten Studie mit den Leitern des Konzerncontrollings in DAX 30-Unternehmen. Vgl. *Weber* (2008c).

<sup>1062</sup> Vgl. *Weber* (2013b): 73-75.

lenänderung zum Business Partner des Managements in den Hintergrund, während Lernmotivation, Kommunikationsfähigkeiten und unternehmens- sowie kulturübergreifende Erfahrungen an Bedeutung gewinnen. Es ist demnach davon auszugehen, dass zeitgenössische Karriereorientierungen auch bei Controllern zunehmend stärker vertreten sein werden und ihr Verhalten beeinflussen.

#### 4.5.2 Einfluss von Karriereorientierungen auf das Verhalten von Controllern

Dass Karriereorientierungen sich nicht nur in verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen widerspiegeln, sondern auch das Verhalten von Individuen im Rahmen ihrer Karriere beeinflussen, legen zahlreiche Studien nahe.<sup>1063</sup> Allgemein argumentieren *Brousseau et al.* (1996), dass zeitgenössische Karriereorientierungen tendenziell von dem Wunsch nach persönlichem Wachstum, Kreativität und Unabhängigkeit angetrieben würden, während traditionelle Karriereorientierungen durch ein Streben nach Macht, Gehalt und Beförderungen gekennzeichnet seien.<sup>1064</sup> Dies zeigt sich u. a. in der Konzeptualisierung der grenzenlosen und proteischen Karrieren als Gegenteil der traditionellen Karriere und in ihren Operationalisierungen nach *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006).<sup>1065</sup> *Gubler/Arnold/Coombs* (2014a) können in ihrer umfangreichen Clusteranalyse die Verknüpfung der grenzenlosen Karriereorientierung mit bestimmten, von den Teilnehmern selbst berichteten Verhaltensweisen bestätigen.<sup>1066</sup>

Im Zentrum der Untersuchung der vorliegenden Arbeit stehen Controllerurteile, die unter dem Einfluss von Managerdruck zu treffen sind. Mögliche Szenarien, die Druck auf Controller ausüben und Konflikte zwischen beruflichen Werten und dem Unternehmen hervorrufen, wurden bereits eingehend beleuchtet. Die Erklärung des Controllerverhaltens soll anhand der Theorie des Motivated Reasoning erfolgen. Sie besagt, dass Individuen, die motiviert sind, zu einem bestimmten Schluss zu gelangen, ihre Argumentation unbewusst auf dieses Ziel hin ausrichten.<sup>1067</sup> Neben der Fragestellung, in welchem Ausmaß Controller als Motivated Reasoner agieren, soll auch untersucht werden, ob ihre Urteile in Abhängigkeit ihrer individuellen Karrie-

---

<sup>1063</sup> Vgl. *Sullivan* (1999): 465-471 und Kapitel 4.4.1.2 und 4.4.2.2.

<sup>1064</sup> Vgl. *Brousseau et al.* (1996): 58.

<sup>1065</sup> Vgl. *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 31-35; *Arthur/Rousseau* (1996): 6.

<sup>1066</sup> Vgl. *Gubler/Arnold/Coombs* (2014a): 662.

<sup>1067</sup> Vgl. *Kunda* (1990): 482. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass Druck seitens des Vorgesetzten eine Situation schafft, in der bestimmte Motive aktiviert werden und somit Motivated Reasoning auslösen. Vgl. Kapitel 3.4.3.



reorientierung variieren. Die dahinter liegende Annahme lautet, dass die den Karriereorientierungen zugrundeliegenden Motive die Urteilsfindung von Controllern in einer Situation unter Managerdruck beeinflussen.<sup>1068</sup>

In Interviews mit zwölf Controllern<sup>1069</sup> findet *Hopper* (1980) heraus, dass sich diese ihrer wahrgenommenen Rolle im Unternehmen entsprechend verhalten. Ihre Karriereorientierung und die daraus resultierende Zufriedenheit mit ihrer Tätigkeit beeinflusst dabei ihre wahrgenommene Rolle. Bereits in seiner Studie erfolgt eine Differenzierung in Controller, die sich als reine Zahlenlieferanten verstehen, und Controller, die sich in einer Servicefunktion für das Management sehen. Zahlenlieferanten beschränken sich zumeist auf Berichte und halten an ihrem Glauben an eine unverzerrte Berichterstattung fest. Während sie Beförderungen in höhere Positionen im Finanzbereich anstreben, wechseln serviceorientierte Controller in Positionen außerhalb des Controllingbereichs bzw. ins Management. Letztere sehen die Befriedigung der Bedürfnisse des Managements als ihre wesentliche Aufgabe an und verhalten sich dementsprechend.<sup>1070</sup>

*Paefgen* (2008b) bezieht in ihrer Analyse möglicher Rationalitätsdefizite von Controllern auch deren Karriereorientierungen mit ein, betrachtet diese jedoch zumeist undifferenziert.<sup>1071</sup> Für das Verhalten von Controllern unter dem Druck ihres Managers postuliert sie, dass sie dem Druck aus Karrieregründen nachgeben könnten. In diesem Fall würden sie erforderliche Ergänzungen oder Begrenzungen unterlassen, wenn sie negative Konsequenzen für ihre eigene Karriere zu befürchten hätten.<sup>1072</sup> Sie schränkt ihre Hypothese jedoch insofern ein, als sie konstatiert, dass sich Controller aus Reputationsgründen auch verstärkt an ihren beruflichen Werten

---

<sup>1068</sup> Dies steht im Einklang mit anderen Studien, die die Karriereorientierung in Verbindung mit berichtetem Verhalten, der Zufriedenheit oder Handlungsabsichten betrachten. Vgl. *Gubler/Arnold/Coombs* (2014a): 662; *Briscoe/Finkelstein* (2009): 254; *Sturges et al.* (2002): 738.

<sup>1069</sup> *Hopper* (1980) spricht von Management Accountants, zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Kapitel jedoch einheitlich von Controllern gesprochen. Vgl. *Hopper* (1980): 402.

<sup>1070</sup> Vgl. *Hopper* (1980): 402, 409. *Sathe* (1978) gibt an, dass Controller von Tochtergesellschaften, die direkt an die Zentrale berichten, eher bereit sind, die vorgegebenen Richtlinien umzusetzen als jene, die an ihren dezentralen Manager berichten. Vgl. *Sathe* (1978): 100. *Schiff/Lewin* (1970) führen an, dass insbesondere dezentrale Controller, die am Gewinn ihrer Tochtergesellschaft beteiligt sind, dazu neigen, den Vorgaben ihres Managers unreflektiert zu folgen. Vgl. *Schiff/Lewin* (1970): 264.

<sup>1071</sup> Sie stellt heraus, dass Controller zwar die Rationalitätssicherung der Manager sicherstellen sollen, ihrerseits aber ebenso eigeninteressiert handeln oder kognitive Beschränkungen aufweisen können. Vgl. *Paefgen* (2008b): 80.

<sup>1072</sup> Vgl. *Paefgen* (2008b): 82. Auch für andere Berufsgruppen wurde die Wirkung von möglichen Karrierechancen auf ihr Urteilsvermögen untersucht. *Rose/Rose/Norman* (2013) analysieren die Bereitschaft von Internen Revisoren, dem aggressiven Ausweis der Umsatzrealisierung des Managements entgegenzuwirken. Ihre Ergebnisse zeigen, dass Interne Revisoren sich in ihrer Meinung eher dem Management anschließen, wenn sie sich im MTG befinden und annehmen, zukünftig in Führungspositionen aufzusteigen. Vgl. *Rose/Rose/Norman* (2013): 1016 f. *Peytcheva/Gillet* (2011) finden heraus, dass sich Wirtschaftsprüfer sogar nachträglich von der Meinung ihres Vorgesetzten beeinflussen lassen, auch wenn sie zuvor ihr eigenes Urteil unabhängig gefällt haben. Vgl. *Peytcheva/Gillet* (2011): 294 f.



orientieren könnten und dem Managerdruck daher nicht nachgeben würden.<sup>1073</sup> Dies würde implizieren, dass letztere andere Karriereziele verfolgen und sich dementsprechend anders verhalten, also bspw. sehr akribisch arbeiten.<sup>1074</sup> Eine empirische Überprüfung ihrer Überlegungen findet jedoch nicht statt.

Die bisherigen Forschungsarbeiten legen demzufolge nahe, dass Karriereorientierungen das Rollenverständnis von Controllern beeinflussen können. Die vorliegende Arbeit leistet daher nicht nur einen Beitrag zur Erweiterung der Motivated Reasoning-Literatur, sondern ergänzt ebenso die Literatur zur Karriereforschung. Insbesondere soll sie wertvolle Einblicke in die Manifestation der betrachteten Karriereorientierungen in das Verhalten von Controllern in einer Situation liefern, die 1. eine kritische Beurteilung erfordert (Rationalitätssicherung)<sup>1075</sup>, 2. Druck durch den Vorgesetzten beinhaltet<sup>1076</sup> und 3. nur begrenzte Informationen<sup>1077</sup> zur Verfügung stellt.<sup>1078</sup>

Sofern Controller wie in Kapitel 3.5.2 postuliert als Motivated Reasoner agieren, können ihre spezifischen Karriereorientierungen ihre Urteilsfindung insofern beeinflussen, als sie in einer Situation unter Druck ihren Fokus auf ihre Verantwortung gegenüber den Wünschen ihres Managers legen. Es lassen sich Argumente sowohl für als auch gegen eine Akzeptanz der Managervorgaben finden, je nachdem, welche Auffassung von Karriere die Controller im Einzelnen vertreten, d. h. welche individuellen Karriereziele sie verfolgen, und wie stark sie sich unter Druck gesetzt fühlen.<sup>1079</sup> Da sich die betrachteten Karrierekonzepte anhand von diversen Kriterien<sup>1080</sup> unterscheiden lassen, ist anzunehmen, dass sich keine allgemein gültige Aussage diesbezüglich formulieren lässt. Die dazugehörige zweite Forschungsfrage lautet demnach: „*Variiert der Einfluss der Ausprägung von Druck seitens des Managers in Abhängigkeit von der individuellen Karriereorientierung der Controller?*“

---

<sup>1073</sup> Vgl. Paefgen (2008b): 86. Hiller/Mahlendorf/Weber (2014) zeigen diesbezüglich in ihrer Studie, dass das wahrgenommene Prestige von Controllern ihre Identifikation mit ihrer Profession und den damit verbundenen Werten positiv beeinflusst und den Organizational-Professional Conflict verstärkt. Vgl. Hiller/Mahlendorf/Weber (2014): 681 f.

<sup>1074</sup> Vgl. Paefgen (2008a): 175.

<sup>1075</sup> Gemäß dem der Arbeit zugrunde gelegten Ansatz von Weber und Schäffer. Vgl. Kapitel 2.1.2.

<sup>1076</sup> Dieser Druck wird dazu genutzt, um die Prozesse des Motivated Reasoning auszulösen. Vgl. Kapitel 3.4.2.

<sup>1077</sup> Um verlässliche, kausale Beziehungen des Einflusses von Druck auf die von Controllern zu treffenden Urteile ableiten zu können, wird in der vorliegenden Studie ein vorgegebenes Szenario verwendet, in dem die Ausprägung von Druck durch zwei unterschiedliche Textpassagen manipuliert wird. Die Teilnehmer können keine zusätzlichen Informationen als die zur Verfügung gestellten erhalten und müssen auf dieser Basis ihr Urteil treffen.

<sup>1078</sup> Die Verknüpfung der Karriereorientierung mit dem Verhalten von Individuen ergibt sich aus der zugrunde gelegten Definition aus Kapitel 4.1.3.

<sup>1079</sup> Vgl. Paefgen (2008b): 82, 86.

<sup>1080</sup> Bspw. Einstellungen zu beruflichem Erfolg und wertgeleitetem Handeln.

Potentiell problematisch bei der Beantwortung der Forschungsfrage ist die Tatsache, dass sich aus keiner der betrachteten Karriereorientierungen die Prognose eines eindeutigen Verhaltens ableiten lässt. Zwar sind traditionelle und zeitgenössische Karriereorientierungen insofern als Gegenteile entworfen worden, als der Fokus der zeitgenössischen Karriereorientierung auf den individuellen Werten und nicht auf einem Bedürfnis nach Sicherheit liegt. Daraus könnte geschlossen werden, dass sich Controller mit einer traditionellen Karriereorientierung stärker an Managervorgaben ausrichten als jene mit zeitgenössischen Karriereorientierungen. Wie bereits geschildert, variieren jedoch die Auffassungen bzgl. der Auslegung der Konzepte je nach Autor und auch die federführenden Autoren grenzen insbesondere die proteische und grenzenlose Karriere oftmals nicht konsistent voneinander ab.

In ihrer Operationalisierung stellen *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006) die Werthaltungen der zeitgenössischen Karriereorientierungen den Werten der traditionellen, unternehmensgebundenen Karriereorientierung gegenüber.<sup>1081</sup> Dabei greifen sie explizit solche Situationen in ihren Items auf, in denen ein von eigenen Vorstellungen abweichendes Verhalten vom Arbeitgeber gefordert wird.<sup>1082</sup> Nach Ansicht der Autoren würde eine solche Situation Personen mit proteischer und grenzenloser Karriereorientierung zu einem ablehnenden Verhalten gegenüber den Vorgaben ihres Arbeitgebers veranlassen. Für die vorliegende Studie würde dies bedeuten, dass proteisch bzw. grenzenlos eingestellte Controller in einer Situation unter Druck tendenziell weniger Bereitschaft zeigen, dem Managerdruck nachzugeben.<sup>1083</sup> Die Annahme der zum Arbeitgeber konträren Werthaltungen wird jedoch insbesondere für die proteische Karriereorientierung von einigen Autoren kritisiert, da sie sich nicht aus der Konzeption nach *Hall* ableiten lässt.<sup>1084</sup> *Hall* (2002) betont, dass sich Loyalität und eine proteische Karriereorientierung gut vereinbaren lassen und trifft in seiner Konzeptualisierung keine weiteren Annahmen hinsichtlich der damit verbundenen Verhaltensweisen gegenüber dem Arbeitgeber.<sup>1085</sup> Es wäre demnach auch ein positiver Zusammenhang zwischen einer proteischen Karriereorientierung und der Akzeptanz einer Managervorgabe von Controllern unter Druck denkbar. Aufgrund anderer

---

<sup>1081</sup> Für Letzere wird von den Autoren implizit angenommen, dass sie sich mit den Werten des Arbeitgebers decken.

<sup>1082</sup> Vgl. *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 34 f.

<sup>1083</sup> *Sargent/Domberger* (2007) zeigen anhand ihrer geführten Interviews bspw., dass proteische Individuen, deren Werte und Ziele nicht mit ihren Arbeitsbedingungen vereinbar sind, eher eine mögliche Karriereoption verwerfen und andere berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten in Betracht ziehen. Vgl. *Sargent/Domberger* (2007): 554-556.

<sup>1084</sup> Vgl. *Gubler/Arnold/Coombs* (2014b): 31; *Arnold/Cohen* (2008): 15.

<sup>1085</sup> Vgl. *Hall* (2002): 26-28. Die Typisierung von Karriereorientierungen nach *Tschopp/Grote/Gerber* (2014) legt darüber hinaus nahe, dass eine proteische und gleichzeitig traditionelle Karriereorientierung durchaus vereinbar sein können. Vgl. *Tschopp/Grote/Gerber* (2014): 153.

Befunde erscheint es jedoch genauso möglich, dass kein Zusammenhang zwischen dem Controllerverhalten und einer proteischen oder grenzenlosen Karriereorientierung besteht.<sup>1086</sup>

Die spezifische Richtung eines möglichen Einflusses der einzelnen Karriereorientierungen ist demnach schwierig zu prognostizieren. Studien zeigen überdies, dass Mischtypen aus proteischer, grenzenloser und traditioneller Karriereorientierung existieren können.<sup>1087</sup> Dies könnte u. a. die uneinheitlichen Befunde zum sog. Organizational Commitment, d. h. zur Bindung an das Unternehmen, erklären. *Tschopp/Grote/Gerber* (2014) stellen bspw. in ihrer Untersuchung fest, dass insbesondere Individuen mit einer traditionellen Karriereorientierung im Gegensatz zu Individuen mit einer unabhängigen bzw. zeitgenössischen Karriereorientierung grundsätzlich weniger Bereitschaft zeigen, sich von ihrem Job bzw. Unternehmen zu lösen.<sup>1088</sup> Für die traditionelle Karriereorientierung wird allgemein eine starke Bindung an das jeweilige Unternehmen sowie die Ausrichtung an objektiven Erfolgskriterien angenommen, während zeitgenössische Karriereorientierungen auf eine individualistische, vom Unternehmen losgelöste Sichtweise abzielen.<sup>1089</sup> *Briscoe/Finkelstein* (2009) finden jedoch im Gegenzug weder für die proteische noch für die grenzenlose Karriereorientierung einen negativen Zusammenhang mit Organizational Commitment und schlussfolgern, dass „organizations should expect as much (or as little) affective commitment from those with protean attitudes or a boundaryless mindset as anyone.“<sup>1090</sup>

Sowohl in ihrer als auch in der Studie von *Sturges et al.* (2002) ist ein negativer Zusammenhang zwischen einer erhöhten Mobilität und Organizational Commitment feststellbar.<sup>1091</sup> Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Mobilitätspräferenz von Controllern ihr Verhalten unter Druck beeinflussen könnte. *Gubler* (2011) identifiziert in seiner Erhebung von zeitgenössischen Karriereorientierungen von Mitarbeitern in der IT drei Cluster, die sich vor allem hinsichtlich der präferierten und gelebten Mobilität unterscheiden.<sup>1092</sup> Eine Zuordnung zu einer der beiden

---

<sup>1086</sup> Ausgehend von der Studie von *Briscoe/Finkelstein* (2009), die keinen signifikanten Einfluss der proteischen Karriereorientierung auf die Bindung an das Unternehmen erkennen lässt, könnte demzufolge auch die Akzeptanz eines vorgegebenen Ziels in keinem signifikanten Zusammenhang mit der proteischen oder der grenzenlosen Karriereorientierung von Controllern stehen. Vgl. *Briscoe/Finkelstein* (2009): 252 f. Die Studie von *Davis/DeZoort/Kopp* (2006), die bereits in Kapitel 3.5.2 diskutiert wurde, zeigt weiterhin, dass Parameter wie Professional Commitment und Impression Management, d. h. die Orientierung an beruflichen Werten und die bewusste oder unbewusste Steuerung des eigenen Eindrucks, keinen signifikanten Einfluss auf das Antwortverhalten der Controller haben. Vgl. *Davis/DeZoort/Kopp* (2006): 24, 29.

<sup>1087</sup> Vgl. *Gerber et al.* (2009b): 310-313; *Guest/Conway* (2004): 55.

<sup>1088</sup> Vgl. *Tschopp/Grote/Gerber* (2014): 160-163.

<sup>1089</sup> Vgl. *Hall* (2002): 23; *Sullivan* (1999): 457 f.; *Adamson/Doherty/Viney* (1998): 255-257; *Arthur/Rousseau* (1996): 5 f.

<sup>1090</sup> *Briscoe/Finkelstein* (2009): 254.

<sup>1091</sup> Vgl. *Briscoe/Finkelstein* (2009): 252-254; *Sturges et al.* (2002): 738.

<sup>1092</sup> Vgl. *Gubler* (2011): 206.

zeitgenössischen Karriereorientierungen gestaltet sich gleichwohl schwierig, da einige Forscher sowohl der proteischen als auch der grenzenlosen Karriereorientierung eine hohe Mobilität zuordnen.<sup>1093</sup> Stattdessen geben *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006) an, dass eine Mobilitätspräferenz nicht notwendigerweise mit der proteischen oder grenzenlosen Karriereorientierung korrelieren müsse.<sup>1094</sup> Ihre Forschungsergebnisse werden von *Arnold/Cohen* (2008) insofern kritisiert, als sie hauptsächlich auf die Untersuchung organisationaler bzw. physischer Grenzen abstellen.<sup>1095</sup> Der Zusammenhang zwischen den beiden Karriereorientierungen und einer Mobilitätspräferenz, die sich wiederum negativ auf das Organizational Commitment auswirkt und dadurch möglicherweise das Verhalten beeinflusst, kann daher nicht zweifelsfrei hergeleitet werden.

Abschließend lässt sich demzufolge ein Mangel an konzeptioneller und empirischer Klarheit in Bezug auf die Stärke und Richtung des Zusammenhangs zwischen einer Karriereorientierung und den Urteilen von Controllern unter Druck konstatieren. Da die Formulierung von eindeutigen und theoretisch, empirisch bzw. logisch fundierten Hypothesen an dieser Stelle nicht möglich ist, werden der Einfluss von Karriereorientierungen in Abhängigkeit von Managerdruck sowie der Interaktionseffekt zwischen der Ausprägung von Druck und der jeweiligen Karriereorientierung explorativ untersucht.

Diese vorstehenden Überlegungen bilden den Rahmen für die empirische Untersuchung. Im folgenden Kapitel schließt sich daher die Vorstellung der Verfahren und Ergebnisse der empirischen Analyse an.

---

<sup>1093</sup> Vgl. *Sullivan/Arthur* (2006): 20-22; *Hall* (2004): 4; *Arthur/Rousseau* (1996): 6.

<sup>1094</sup> Vgl. *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 35 f., 44.

<sup>1095</sup> Vgl. *Arnold/Cohen* (2008): 10 f.

## 5 Empirische Untersuchung

Die nachfolgenden Kapitel widmen sich der empirischen Untersuchung der in dieser Arbeit aufgestellten Forschungsfragen. In einer Hinführung hierzu werden zunächst in Kapitel 5.1 die Grundlagen experimenteller Forschung dargelegt, um daran anschließend genauer auf das verwendete Befragungsinstrument einzugehen. In Kapitel 5.2 stehen die Beschreibung des experimentellen Designs und dessen Entwicklung sowie eine Übersicht über die Materialien für die Teilnehmer im Vordergrund. Kapitel 5.3 geht auf die Charakteristika der Studienteilnehmer und die Art der Durchführung des finalen Experiments ein. Bevor sich in Kapitel 5.5 die Hypothesentests und die explorative Analyse der Karriereorientierungen von Controllern anschließen, fasst Kapitel 5.4 vorab die aufgestellten Forschungsfragen und Hypothesen noch einmal übersichtlich zusammen.

### 5.1 Grundlagen experimenteller Forschung

Experimente werden in der deutschsprachigen Controllingforschung bislang nur wenig eingesetzt.<sup>1096</sup> In der Psychologie und der Sozialpsychologie stellen sie hingegen die wichtigste empirische Untersuchungsstrategie dar.<sup>1097</sup> Den Grund dafür sieht *Sauermann* (1970) vor allem in der gebotenen Möglichkeit, das menschliche Verhalten unmittelbar beobachten zu können.<sup>1098</sup> Experimente beinhalten die Manipulation und Messung verschiedener Variablen und zeigen die isolierten Effekte manipulierter, unabhängiger Variablen auf abhängige Variablen auf.<sup>1099</sup> Gemäß *Peecher/Solomon* (2001) sind Experimente eine der wichtigsten und aussagekräftigsten Methoden zum Test und zur Überarbeitung von theoretisch postulierten Kausalzusammenhängen. Ein Experiment ist für sie „a method of inquiry in which the researcher *randomly assigns* participants within a controlled setting that allows reproduction of some phenomenon (e.g., an individual's decision process), *actively manipulates* antecedents hypothesized to affect the nature of the phenomenon and then makes various measurements of the phenomenon, often measurements that could not be made in a natural setting.“<sup>1100</sup> Dieses Vorgehen befähigt Forscher dazu, kausale Rückschlüsse über beobachtete Phänomene zu ziehen und sie somit zu erklären anstatt sie lediglich zu beobachten und zu beschreiben.<sup>1101</sup>

---

<sup>1096</sup> Vgl. *Obermaier/Müller* (2008): 347.

<sup>1097</sup> Vgl. *Henshel* (1980): 466 f.; *Maschewsky* (1977): 9 f.; *Mertens* (1975): 36.

<sup>1098</sup> Vgl. *Sauermann* (1970): 3.

<sup>1099</sup> Vgl. *Sprinkle* (2003): 289.

<sup>1100</sup> *Peecher/Solomon* (2001): 195.

<sup>1101</sup> Vgl. *Obermaier/Müller* (2008): 336; *Sprinkle* (2003): 289; *Peecher/Solomon* (2001): 195.



Der wesentliche Vorteil des Experiments als Forschungsmethodik ist daher in seiner strengen Ursachenbeweiskraft zu sehen.<sup>1102</sup> Durch den spezifischen Versuchsaufbau<sup>1103</sup> ist es möglich, unerwünschte Störgrößen in der Art zu kontrollieren, dass streng kausale Rückschlüsse hinsichtlich der Beziehung zwischen den betrachteten Phänomenen gezogen werden können.<sup>1104</sup> Es können folglich diejenigen Bedingungen und Prozesse isoliert erforscht werden, die bestimmte Verhaltensweisen hervorrufen bzw. hervorrufen würden. Mithilfe von Experimenten besteht weiterhin die Möglichkeit, psychologische und ökonomische Perspektiven integrativ zu betrachten, wie es auch in der vorliegenden Arbeit geschieht. Dadurch können auch solche Verhaltensweisen von Individuen im organisationalen Kontext erklärt werden, die andernfalls nicht direkt beobachtbar wären.<sup>1105</sup> Der Nachteil von Experimenten wird insbesondere in ihrer Künstlichkeit gesehen. Eine künstlich generierte Untersuchungssituation mit evtl. wenig repräsentativen Probanden lässt sich u. U. nicht auf die Realität bzw. andere Personen, Umgebungen etc. übertragen, woraus möglicherweise eine geringe externe Validität<sup>1106</sup> resultiert.<sup>1107</sup> Andererseits bringt diese Künstlichkeit auch Vorteile mit sich, wenn es um die Konstruktion neuer Theorien geht und Zusammenhänge untersucht werden, die in der Realität nicht darstellbar sind.<sup>1108</sup> Weiterhin wird die Fähigkeit in Frage gestellt, die Probanden des Experiments dahingehend ausreichend motivieren zu können, sich möglichst realitätskonform zu verhalten.<sup>1109</sup>

Experimente sind durch die Prinzipien der Willkürlichkeit, Variierbarkeit und Wiederholbarkeit gekennzeichnet.<sup>1110</sup> Durch den Grad ihrer jeweiligen Kontrollierbarkeit lassen sich klassischerweise zwei Kategorien von Experimenten differenzieren: das Feld- und das Laborexperiment.<sup>1111</sup> Die Kritik der Künstlichkeit greift bei einem Feldexperiment nicht im selben Maße wie bei einem Laborexperiment, da die Probanden in ihrem Umfeld verbleiben und oftmals

---

<sup>1102</sup> Vgl. *Trotman/Tan/Ang* (2011): 280.

<sup>1103</sup> Dieser ist charakterisiert durch die Manipulation unabhängiger Variablen, die Kontrolle über potentielle Störgrößen und die randomisierte Zuteilung der Probanden zu den Experimentalgruppen. Vgl. *Trotman/Tan/Ang* (2011): 280; *Solomon/Trotman* (2003): 396; *Sprinkle* (2003): 289; *Peecher/Solomon* (2001): 195; *Aronson/Wilson/Brewer* (1998): 102; *Swieringa/Weick* (1982): 63.

<sup>1104</sup> Vgl. *Trotman/Tan/Ang* (2011): 280; *Solso/MacLin/MacLin* (2008): 23; *Sprinkle* (2003): 289; *Libby/Bloomfield/Nelson* (2002): 778; *Loewenstein* (1999): 26; *Aronson/Wilson/Brewer* (1998): 102.

<sup>1105</sup> Vgl. *Trotman/Tan/Ang* (2011): 280; *Sprinkle* (2003): 289; *Peecher/Solomon* (2001): 195; *Swieringa/Weick* (1982): 63; *Henshel* (1980): 471 f.

<sup>1106</sup> Der Begriff „Validität“ bezieht sich allgemein auf den Wahrheitsgehalt einer Schlussfolgerung, z. B. einer Kausalbeziehung als Ergebnis eines Experiments. Vgl. *Shadish/Cook/Campbell* (2002): 34. Die Begriffe der internen und externen Validität werden nachfolgend erörtert. Für eine tiefergehende Betrachtung der Validität von Experimenten vgl. *Shadish/Cook/Campbell* (2002): 34-102.

<sup>1107</sup> Vgl. *Obermaier/Müller* (2008): 336; *Shadish/Cook/Campbell* (2002): 37; *Henshel* (1980): 467.

<sup>1108</sup> Vgl. *Henshel* (1980): 471 f.

<sup>1109</sup> Vgl. *Obermaier/Müller* (2008): 337 f.; *Frey* (1990): 170 f.

<sup>1110</sup> Dies sind die drei Prinzipien eines Experiments nach *Wilhelm Wundt*. Vgl. *Frey/Greif* (1997): 406.

<sup>1111</sup> Vgl. *Coolican* (2014): 135; *Aronson/Wilson/Brewer* (1998): 105 f.; *Zimmermann* (1972): 32 f.

nicht wissen, dass sie Teil eines Experiments sind.<sup>1112</sup> In ihrer gewohnten Umgebung werden sie kontrolliert eingegebenen Stimuli ausgesetzt und ihre Reaktionen darauf beobachtet.<sup>1113</sup> So wird zwar die Gefahr der verminderten externen Validität gesenkt, potentielle Störgrößen können jedoch nur schwerlich kontrolliert werden. Laborexperimente sind hingegen durch eine stärkere Kontrollmöglichkeit charakterisiert, die es den Forschern ermöglicht, den Einfluss solcher Störgrößen zu reduzieren.<sup>1114</sup>

Die externe Validität bezieht sich auf das Ausmaß der Übertragbarkeit einer gefundenen Kausalbeziehung auf andere Populationen und Kontexte.<sup>1115</sup> Im Rahmen eines Laborexperiments wird sie i. d. R. durch ein realistisches experimentelles Szenario und dessen Durchführung mit solchen Probanden erhöht, die als repräsentativ für diejenige Population angesehen werden können, die in der Realität mit dem Untersuchungsgegenstand konfrontiert ist.<sup>1116</sup> Als Gegenstück zur externen Validität kann die interne Validität gesehen werden, die auf die Verlässlichkeit der Ursachenbeweiskraft des Experiments abzielt.<sup>1117</sup> Zur Erzielung einer hohen internen Validität müssen alternative Erklärungen für den untersuchten Wirkungszusammenhang durch die Kontrolle von anderen als den beobachteten Einflussfaktoren eliminiert werden.<sup>1118</sup> Die interne Validität wird typischerweise durch die randomisierte Zuteilung<sup>1119</sup> der Probanden zu den Experimentalgruppen verbessert.<sup>1120</sup> Im Gegensatz zur internen Validität ist die externe Validität nicht immer ein festes Ziel in der Experimentalforschung, z. B. dann nicht, wenn es lediglich um die Überprüfung einer Theorie geht.<sup>1121</sup> Weder für die interne noch für die externe Validität eines Experiments ist es notwendig, die Realität so detailliert wie möglich nachzuempfinden. Es gilt als ausreichend bzw. erstrebenswert, wenn sich die Teilnehmer durch das

---

<sup>1112</sup> Vgl. *Aronson/Wilson/Brewer* (1998): 105 f.; *Roth* (1988): 974.

<sup>1113</sup> Vgl. *Bronner/Witte/Wossidlo* (1972): 166.

<sup>1114</sup> Vgl. *Obermaier/Müller* (2008): 337; *Aronson/Wilson/Brewer* (1998): 105 f.; *Frey/Greif* (1997): 406; *Roth* (1988): 974. Zu den Vor- und Nachteilen von Laborexperimenten vgl. *Coolican* (2014): 129-133.

<sup>1115</sup> Vgl. *Aronson/Wilson/Brewer* (1998): 130.

<sup>1116</sup> Vgl. *Peecher/Solomon* (2001): 195; *Aronson/Wilson/Brewer* (1998): 130. Eine tiefergehende Auseinandersetzung mit der externen Validität liefert *Mook* (1983): 379-387.

<sup>1117</sup> Vgl. *Peecher/Solomon* (2001): 195.

<sup>1118</sup> Vgl. *Obermaier/Müller* (2008): 336 f.

<sup>1119</sup> Die Randomisierung stellt sicher, dass die Teilnehmer hinsichtlich ihrer persönlichen Eigenschaften, vergangenen Erfahrungen usw. gleichermaßen auf die Experimentalgruppen verteilt sind. Eine perfekte Gleichverteilung ist allerdings nur durch sehr große Teilnehmerzahlen realisierbar, sodass diese im Durchschnitt nicht für Experimente garantiert werden kann. Es kann jedoch angenommen werden, dass die zur Verfügung stehenden Teilnehmer aus bspw. einer bestimmten Berufsgruppe ähnliche Effekte im Experiment hervorrufen werden wie andere potentielle Teilnehmer aus derselben Berufsgruppe. Vgl. *Keppel/Wickens* (2004): 8-10.

<sup>1120</sup> Vgl. *Schäfer* (2016): 44; *Obermaier/Müller* (2008): 337; *Peecher/Solomon* (2001): 195; *Aronson/Wilson/Brewer* (1998): 105 f., 129 f.

<sup>1121</sup> Vgl. *Aronson/Wilson/Brewer* (1998): 132 f.

Experiment so angesprochen fühlen, dass sie dieses ernst nehmen und sich von den Stimuli beeinflussen lassen.<sup>1122</sup>

Entsprechend dem üblichen methodischen Vorgehen in der Psychologie wird auch im Rahmen dieser Arbeit ein Laborexperiment zur Erklärung menschlichen Verhaltens eingesetzt.<sup>1123</sup> Die diesbezüglich kritisierte fehlende Realitätsnähe muss sich vor dem Hintergrund der begrenzten menschlichen Informationsverarbeitungskapazität nicht zwingend als Nachteil erweisen. *Zimmermann* (1972) hält fest, dass man vor allem dann etwas über die Variablen der Realität erfahre, wenn man zunächst von ihrer Komplexität abstrahiert.<sup>1124</sup>

## 5.2 Erläuterungen zum Befragungsinstrument

Einem Experiment geht i. d. R. eine zu untersuchende Problemstellung voraus, aus der die Forschungsfragen und Hypothesen abgeleitet werden. Diese werden operationalisiert, um die entsprechenden Daten experimentell erheben und anschließend auswerten zu können. Dieses Kapitel beleuchtet die wesentlichen inhaltlichen Elemente des in der Arbeit verwendeten Experiments, d. h. dessen Design und Entwicklung sowie die Materialien, die den Teilnehmern zur Bearbeitung zur Verfügung gestellt wurden. Bei dem verwendeten Forschungsinstrument handelt es sich aufgrund der Manipulationen zwar methodisch um ein Experiment, das Vorgehen entspricht jedoch einer Befragung. Daher werden im Folgenden die Begriffe „Befragungsinstrument“ oder alternativ „Studie“ verwendet.

### 5.2.1 Entwicklung

Die im Befragungsinstrument enthaltene Fallstudie wurde eigens für die vorliegende Arbeit entworfen und basiert auf verschiedenen, vornehmlich in der Motivated Reasoning-Literatur eingesetzten Fallstudien.<sup>1125</sup> Da die Validität, Konsistenz und Plausibilität von entscheidender Bedeutung sind, um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen, wurde bei ihrer Entwicklung große Sorgfalt angewandt. Soweit es möglich war, wurden Formulierungen und Skalen eingesetzt, die bereits in früheren Untersuchungen verwendet wurden, um eine möglichst hohe Gültigkeit und Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Zur Abbildung eines möglichst realistischen Szenarios entstand die Fallstudie in Zusammenarbeit mit diversen Forschern und Controllern, deren An-

---

<sup>1122</sup> Vgl. *Peecher/Solomon* (2001): 197; *Swieringa/Weick* (1982): 80 f.

<sup>1123</sup> Ein Feldexperiment ließe sich aufgrund von Problemen bei der Beschaffung und Erhebung von Daten in realen Unternehmen nicht durchführen.

<sup>1124</sup> Vgl. *Aronson/Wilson/Brewer* (1998): 105 f.; *Zimmermann* (1972): 52.

<sup>1125</sup> Selbst wenn es möglich gewesen wäre, eine bereits bestehende Fallstudie z. B. aus den USA zu verwenden, wäre ihre Übertragbarkeit auf deutsche Controller fraglich gewesen.

merkungen in mehreren Feedback-Schleifen eingearbeitet wurden. Insgesamt wurde das Befragungsinstrument in seiner Gesamtheit von vier Universitätsprofessoren, einem akademischen Rat und vier Controllern intensiv begutachtet. Weiterhin wurde in drei Doktorandenseminaren und mehreren weiteren Diskussionsrunden in den Jahren 2014 bis 2016 Feedback zum Projekt eingeholt. Für das finale Befragungsinstrument wurden aufgrund der gesammelten Anmerkungen entsprechende Modifikationen vorgenommen. Im Anschluss an die Entwicklung wurde die Studie einem Pretest mit 62 Master-Studenten unterzogen, die die Veranstaltung „Controlling“ an der MSM der Universität Duisburg-Essen im Wintersemester 2016/2017 besuchten. Ziel war es insbesondere, die Wirksamkeit der Manipulationen sowie mögliche Ambiguitäten in der Formulierung und Gestaltung aufzudecken. Es zeigte sich, dass die Manipulation von starkem und schwachem Druck den gewünschten Effekt erzielte.

Wie bereits in Kapitel 3.5.2 kurz angesprochen, behandelt die verwendete Fallstudie eine Aufgabe aus dem Investitionscontrolling. Speziell geht es um die quantitative Bewertung einer Investition, die trotz einer Budgetüberschreitung durch die Division getätigt und daher gegenüber der Zentrale als besonders vorteilhaft dargestellt werden soll. Die Aufgabe wurde in dieser Art gewählt, da die Beurteilung von Investitionsvorhaben ein komplexes Unterfangen unter Unsicherheit darstellt. Aus dieser Unsicherheit resultiert für die mit der Bewertung beauftragten Personen ein gewisser Ermessensspielraum.<sup>1126</sup> Ein Managerdruck kann in einer solchen Situation einen beruflichen Konflikt für die Controller hervorrufen, der sie zum einen mit ihrer beruflichen Verpflichtung zur Genauigkeit und zum anderen mit der Berücksichtigung der operativen Geschehnisse und ihrer Beziehung zum Management konfrontiert. Aufgrund des Ermessensspielraums besteht für die Controller hier jedoch im Vergleich zu anderen Studien<sup>1127</sup> die Möglichkeit, ihr eigenes Interesse in ihre Beurteilungen einfließen zu lassen.

Sämtliche Materialien sind in deutscher Sprache verfasst worden, da zu erwarten war, dass die Teilnehmer sich eher auf das Experiment einlassen und die Zusammenhänge schneller verstehen würden, wenn die Befragung in ihrer Muttersprache erfolgte. Des Weiteren war es dadurch wahrscheinlicher, terminologischen Unklarheiten vorbeugen zu können. Um die sprachliche Einheitlichkeit der Befragung zu gewährleisten, wurden die Skalen zur Messung der Karriereorientierung in ihrer deutschen Übersetzung verwendet. Dazu wurde auf bereits bestehende und in umfassenden empirischen Studien verwendete Übersetzungen von *Gubler* (2011), *Gerber et al.* (2009b) und *Gasteiger* (2007) zurückgegriffen.<sup>1128</sup>

---

<sup>1126</sup> Vgl. *Paefgen* (2008a): 88, 108, 111; *Herzog* (1999): 201.

<sup>1127</sup> Vgl. *Buttross/Schmelzle/Rao* (2011): 4; *Davis/DeZoort/Kopp* (2006): 21-23; *Shafer* (2002): 265.

<sup>1128</sup> Vgl. *Gubler* (2011): 452-457; *Gasteiger* (2007): 112 f. Die übersetzten Items von *Gerber et al.* (2009b) wurden per E-Mail angefragt.

## 5.2.2 Aufbau

Das experimentelle Design der durchgeführten Befragung enthält sowohl eine manipulierte als auch eine gemessene unabhängige Variable.<sup>1129</sup> Konsistent zu anderen Forschungsarbeiten wurden sowohl ein *schwacher* als auch ein *starker* Managerdruck manipuliert, um die Wahrnehmung der Stärke des Drucks breiter zu streuen.<sup>1130</sup> Der experimentelle Charakter resultiert demnach aus der Manipulation des Managerdrucks, die in einem (1 × 2) between-subject Design<sup>1131</sup> vorgenommen wird. Eine Gegenüberstellung der Manipulationen ist Tabelle 5 zu entnehmen.<sup>1132</sup> Im Kontrast dazu ist die Karriereorientierung von Individuen nicht manipulierbar, da sie sich aus ihrer persönlichen Disposition sowie den eigenen Erfahrungen und Motiven zusammensetzt.<sup>1133</sup> Das vollständige Befragungsinstrument kann Anhang 3 entnommen werden.

Im Rahmen des Anschreibens erhalten die Teilnehmer erste Einzelheiten über die Studie und wichtige Hinweise zu deren Bearbeitung. Dabei wird bekannt gegeben, dass sie nachfolgend mit einem controllingspezifischen Sachverhalt konfrontiert werden und auf Basis der dargelegten Informationen zu einer Einschätzung bestimmter Tatbestände kommen müssen. Weiterhin wird angegeben, dass eigene Berechnungen nicht nötig sein werden. Der eigentliche Zweck der Untersuchung wird zu keinem Zeitpunkt offenbart, um das Auftreten von Verzerrungen im Antwortverhalten zu vermeiden.<sup>1134</sup> Dieser Einführung folgen einige Informationen und Instruktionen zur Bearbeitung. So werden die Teilnehmer darüber in Kenntnis gesetzt, dass die Befragung etwa zwanzig bis dreißig Minuten Zeit in Anspruch nehmen wird und vollständig sowie eigenständig zu bearbeiten ist. Des Weiteren werden sie darum gebeten, die vorgegebene

---

<sup>1129</sup> Gemessene unabhängige Variablen werden auch als quasi-unabhängig bezeichnet, da sie im Gegensatz zu den typischen unabhängigen Variablen nicht manipuliert werden und daher nicht beeinflussbar sind. Sie können jedoch ebenfalls zur Gruppenbildung genutzt werden. Als Beispiel für solche quasi-unabhängigen Variablen lassen sich menschliche Eigenschaften nennen. Vgl. *Gravetter/Wallnau* (2011): 18, 367; *Peecher/Solomon* (2001): 195.

<sup>1130</sup> Zur Erhebung des individuell empfundenen Drucks wird im post-experimentellen Fragebogen die wahrgenommene Stärke des Drucks als ‚Manipulation Check‘ gemessen. Die Formulierung ist an *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003) angelehnt. Vgl. *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003): 769.

<sup>1131</sup> Ein Experiment kann sowohl ein between-subject als auch ein within-subject Design annehmen. In einem between-subject Design sieht sich der Teilnehmer nur mit *einer* Ausprägung der manipulierten Variable konfrontiert, d. h. die abhängige Variable wird für diesen Teilnehmer nur einmal vor dem Hintergrund der entsprechenden Manipulation erfasst. In einem within-subject Design durchläuft der Teilnehmer sukzessive mehrere bzw. alle Manipulationen der unabhängigen Variable, d. h. die abhängige Variable wird bei diesem Teilnehmer mehrfach für die verschiedenen Ausprägungen der unabhängigen Variable erfasst. Er fungiert somit als seine eigene Kontrollgruppe. Vgl. *Theis* (2014): 180; *Holling/Schmitz* (2010): 39 f.; *Shadish/Cook/Campbell* (2002): 109; *Aronson/Wilson/Brewer* (1998): 130.

<sup>1132</sup> Die Formulierungen sind an die Studie von *Koch/Salterio* (2017) angelehnt. Vgl. *Koch/Salterio* (2017): 141.

<sup>1133</sup> Vgl. *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 44.

<sup>1134</sup> Kennen die Teilnehmer den Zweck des Experiments, ist es möglich, dass sie ihr Antwortverhalten im (mutmaßlichen) Interesse des Studienleiters dahingehend ändern, dass es die Bestätigung der aufgestellten Hypothesen begünstigt. Vgl. *Shadish/Cook/Campbell* (2002): 78 f.



Reihenfolge einzuhalten und einmal gegebene Antworten nicht nachträglich zu revidieren. Darüber hinaus wird ihnen versichert, dass ihre Teilnahme anonym erfolgt und die Ergebnisse auf aggregierter Basis analysiert werden, sodass keine individuellen Rückschlüsse möglich sind.

<b>Schwacher Managerdruck</b>	<b>Starker Managerdruck</b>
Bereits in den Gesprächen zu Beginn der Investitionsplanung hat Herr Albrecht die Wichtigkeit einer sorgfältigen Investitionsbewertung betont.	
Anpassungen der quantitativen Bewertung, die mit möglichen negativen Auswirkungen auf die Mittelzuweisung der Zentrale einhergehen, sollten jedoch vor dem Hintergrund der kritischen Lage der Division beurteilt werden.	Anpassungen der quantitativen Bewertung, die mit möglichen negativen Auswirkungen auf die Mittelzuweisung der Zentrale einhergehen, seien jedoch vor dem Hintergrund der kritischen Lage der Division inakzeptabel.
Die Lage gestaltet sich so, dass das Zustandekommen des Vertrags mit der Alpha Motors AG scheitern könnte, wenn die Produktionssteigerung durch die Investition nicht erfolgen würde und dadurch die vorvertraglich ausgehandelten Liefermengen nicht eingehalten werden könnten.	
Eine bestmögliche Bewertung der Investition würde in diesem Zusammenhang das Risiko reduzieren, dass die benötigten Mittel einer anderen Division zugewiesen würden.	Herr Albrecht weist Sie darauf hin, dass eine bestmögliche Bewertung der Investition erforderlich sei, um das Risiko zu reduzieren, dass die benötigten Mittel einer anderen Division zugewiesen werden.
Nach Ihrer persönlichen Wahrnehmung der Situation würde Herr Albrecht es gerne sehen, wenn bei der ermessensbehafteten Prognose von Zahlungsströmen im Zweifel zugunsten des Investitionsprojektes entschieden würde.	Er betont Ihnen gegenüber ausdrücklich, dass bei der ermessensbehafteten Prognose von Zahlungsströmen im Zweifel zugunsten des Investitionsprojektes entschieden werden sollte.

Tabelle 5: Manipulation des Managerdrucks

Teil 1 der Befragung umfasst die zweieinhalbseitige Fallstudie und die sich daran anschließenden Fragen. In der Fallstudie nehmen die Teilnehmer die Position eines dezentralen Controllers in der Division „Reifen“ der Car-Tech AG, einem deutschen Automobilzulieferer, ein.<sup>1135</sup> Sie werden darüber informiert, dass sich ihre Division zurzeit in Vertragsverhandlungen über PKW-Reifen mit der Alpha Motors AG, einem international tätigen Automobilhersteller, befindet und dass der Vertragsschluss aufgrund von starken Gewinneinbußen im vergangenen Geschäftsjahr von großer Bedeutung ist. Weiterhin erhalten die Teilnehmer ein stilisiertes Organigramm der Car-Tech AG. Ihre Position als dezentraler Controller ist entsprechend dem

<sup>1135</sup> Es wurde in der Fallstudie ein Szenario als dezentraler Controller gewählt, damit sich die Teilnehmer besser in den Konflikt zwischen der operativen Geschäftstätigkeit der Division und den Ansprüchen der Profession hineinversetzen können. Vor allem dezentrale Controller müssen sowohl innerhalb ihrer Division als auch mit der Zentrale viel Abstimmungsarbeit leisten. Vgl. *Lambert/Sponem* (2012): 586; *Weber/Preis/Boettger* (2010): 40 f.



Dotted-Line Prinzip ausgelegt, nach dem sie fachlich dem Zentralcontrolling und disziplinarisch dem Divisionsleiter unterstellt sind.<sup>1136</sup> Es wird deutlich gemacht, dass zu beiden Vorgesetzten ein gutes Verhältnis besteht.

Auf den nächsten Seiten setzt sich die Fallstudie in der Art fort, dass hier Informationen zum vergangenen und geplanten Investitionsbudget der Division zur Verfügung gestellt werden. Die Lage gestaltet sich so, dass für den Bereich PKW-Reifen neue Qualitätsprüfsysteme angeschafft werden müssen, die für die Umsetzung größerer Stückzahlen ausgelegt sind. Ohne eine Nachbesserung in diesem Bereich sind die mit der Alpha Motors AG vereinbarten Liefermengen an PKW-Reifen nicht einzuhalten und der Vertragsschluss wäre gefährdet. Mit der genannten Investition wird jedoch das vorab angesetzte Budget für die vorliegende Planungsperiode überschritten. Zudem wollen auch die anderen Divisionen der Car-Tech AG am festgelegten Investitionsbudget der Zentrale partizipieren, weshalb eine Mittelknappheit vorliegt. Da Finanzierungsentscheidungen ausschließlich der Zentrale vorbehalten sind, müssen die Zahlungsströme aus dem Investitionsvorhaben für sie aufbereitet werden. Die Betonung der Vorteilhaftigkeit der Investition ist vor dem Hintergrund der Mittelknappheit von besonderer Bedeutung, damit keiner anderen als der eigenen Division die benötigten Mittel zugewiesen werden. Die Teilnehmer werden darüber in Kenntnis gesetzt, dass sie in ihrer Controllerrolle einen Investitionsplan ausarbeiten und diesen ihrem Divisionsleiter, Herrn Albrecht, zur Durchsicht vorlegen. Dieser sieht die Investition aufgrund seiner langjährigen Erfahrung und der durch die Produktionssteigerung bedingten Umsatzentwicklung deutlich positiver, weshalb er die Schätzung der Umsatzerlöse nach oben korrigiert. Es folgt eine Darlegung der Bedenken des Controllers bzgl. des intensiven Wettbewerbs und möglicher Eintrittsbarrieren in ausländische Märkte. Die gegensätzlichen Schätzungen der Umsatzerlöse i. V. m. der erwarteten Rentabilität der Investition werden den Teilnehmern tabellarisch vorgelegt (s. Anhang 3).

Wesentliches Merkmal des gewählten Investitionsszenarios ist die Unsicherheit, die mit einem gewissen Ermessensspielraum einhergeht.<sup>1137</sup> Die Teilnehmer werden daran erinnert, dass das Zentralcontrolling bei Unsicherheiten eine tendenziell konservativere Planung vorsieht, sofern keine umfassendere Analyse der Daten möglich ist. Herr Albrecht betont noch einmal die Wichtigkeit der Investition für den Vertragsschluss mit der Alpha Motors AG und somit die wirtschaftliche Lage der Division. Der experimentelle Charakter der vorliegenden Studie ergibt sich nun aus der Manipulation des Drucks, die der Divisionsleiter Herr Albrecht auf die Teilnehmer

---

<sup>1136</sup> Vgl. Kapitel 2.2.1.

<sup>1137</sup> *Paefgen* (2008a) hält dazu fest, dass die erwarteten Zahlungsströme *der* Hebel zur Beeinflussung des Ergebnisses einer Investitionsrechnung seien und sich eigeninteressiertes Handeln von Controllern daher in manipulierten Prognosen widerspiegeln könne. Vgl. *Paefgen* (2008a): 111.

in ihrer Rolle als dezentraler Controller ausübt. Die erste Experimentalgruppe wird mit schwachem Druck konfrontiert, während die zweite Gruppe c. p. unter starkem Druck gesetzt wird.<sup>1138</sup> Da alle weiteren Inhalte der Fallstudie unverändert bleiben, ist die vermittelte Informationsbasis stets dieselbe. Zum Abschluss erhalten die Teilnehmer die Information, dass der Investitionsplan innerhalb der nächsten drei Tage an die Zentrale geleitet werden und die Schätzung daher alsbald geklärt sein muss.

Nach der Durchsicht der Fallstudie werden die Teilnehmer nach ihrer Einschätzung bzgl. der Vertretbarkeit von Herrn Albrechts Schätzung der Umsatzerlöse gefragt. Diese Frage zielt auf die Beurteilung der dargelegten Situation ab, d. h. diese abhängige Variable misst speziell das Controllerurteil. Überdies sollen sie die Wahrscheinlichkeit angeben, mit der sie auf eine Anpassung der von Herrn Albrecht geschätzten Umsatzerlöse bestehen würden, woraus sich bereits eine Handlungstendenz ableiten lässt. Wie bereits beschrieben, ist eine trennscharfe Unterscheidung von Urteilen und Entscheidungen aufgrund ihrer Interaktion oftmals schwierig zu treffen. Dennoch handelt es sich auch hierbei um einen Aspekt des Urteils, da genau genommen keine deterministische Wahl einer bestimmten Handlungsoption erfolgt.<sup>1139</sup> Die Erfassung dieser beiden abhängigen Variablen erfolgt mittels zweier siebenstufiger Likert-Skalen von 1 bis 7, wobei die Vertretbarkeit von „überhaupt nicht vertretbar“ bis „absolut vertretbar“ und die Wahrscheinlichkeit, auf eine Anpassung zu bestehen, von „keinesfalls“ bis „ganz sicher“ beurteilt werden können.<sup>1140</sup>

Darüber hinaus wird die Beurteilung der aus Controllersicht für die Investition anzusetzenden Umsatzerlöse abgefragt, welches die dritte abhängige Variable darstellt. Hier werden zwar bereits Aspekte einer Entscheidung tangiert, im Einklang mit *Koch/Salterio* (2017) wird jedoch auch diese Variable als Urteil über einen Sachverhalt betrachtet.<sup>1141</sup> Es werden demnach drei Facetten des Controllerurteils im Rahmen der Studie beleuchtet. Ein solches Vorgehen wird vor dem Hintergrund, dass Urteile als Basis für Entscheidungen und weitere Handlungen dienen, als sinnvoll erachtet.

---

<sup>1138</sup> Zu diesem Vorgehen vgl. die in Kapitel 3.4.3 erläuterten Studien.

<sup>1139</sup> Aus dem Bereich der Wirtschaftsprüfungsforschung sind ähnliche Überlegungen bekannt. Zu den beiden Ausprägungen der Auditor Judgment Performance „Skeptical Judgment“ und „Skeptical Action“ vgl. auch *Nelson* (2009): 5. Letzteres gehört hier technisch gesehen noch zum Urteil, greift jedoch bereits Aspekte der Entscheidung mit auf.

<sup>1140</sup> Die Ausgestaltung der Skalen mit sieben Abstufungen geht zurück auf die Empfehlung von *Krosnick/Fabrigar* (1997): 144 f. Die so konzipierten Skalen ermöglichen einerseits eine differenzierte Messung der jeweiligen Urteilsausprägungen und bieten den Teilnehmern andererseits die Wahl eines neutralen Mittelpunktes, sodass kein Zwang besteht, sich auf eine Richtung festzulegen. Als Nachteil kann festgehalten werden, dass das Vorhandensein eben dieses Mittelpunktes dazu führen kann, dass Teilnehmer ihn lediglich auswählen, um ihre kognitive Anstrengung zu reduzieren. Vgl. *Krosnick/Fabrigar* (1997): 147.

<sup>1141</sup> Vgl. *Koch/Salterio* (2017): 134 f. Im Gegensatz dazu sprechen *Davis/DeZoort/Kopp* (2006) in ihrer Studie von Entscheidungen, die Controller bzgl. einer bestimmten Budgetangabe treffen. Vgl. *Davis/DeZoort/Kopp* (2006): 19.

Wie schon an früherer Stelle herausgestellt wurde, muss im Rahmen der Auswertung beachtet werden, dass es keine „richtige“ Lösung für die vorliegende Fallstudie gibt.<sup>1142</sup> Dies ist ausschlaggebend für das Auftreten von Motivated Reasoning zur Bestätigung erwünschter Schlussfolgerungen. Die Untersuchung zielt daher insbesondere auf die Erfassung von Unterschieden in der Wahrnehmung von Druck und ihren Auswirkungen auf Controllerurteile vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Karriereorientierung ab.<sup>1143</sup> Trotzdem kann unter Rückgriff auf die Konzeption von *Weber* und *Schäffer* eine vorsichtige Schlussfolgerung darüber gezogen werden, inwiefern die Ausprägung von Druck die Urteile von Controllern beeinträchtigt. Da die Fallstudie mehrere Hinweise auf eine zu optimistische Einschätzung des Divisionsleiters enthält, ist ein tendenziell konservativerer Ansatz zu bevorzugen, d. h. es ist eine Form der Rationalitätssicherung durch den Controller erforderlich.<sup>1144</sup>

Teil 2 der Befragung widmet sich den post-experimentellen Fragen, mit deren Hilfe u. a. erfasst wird, ob die intendierten Manipulationen erfolgreich waren. Einerseits soll festgestellt werden, ob starker und schwacher Druck als solche identifiziert wurden und andererseits soll sichergestellt werden, dass die Aufgabe korrekt verstanden wurde. Letzteres wird mit zwei binären Fragen zur Position des in der Fallstudie handelnden Controllers und dem Ausgangspunkt der Differenzen zwischen ihm und dem Divisionsleiter erfasst. Weiterhin werden die Teilnehmer gefragt, inwiefern sie die in der Fallstudie dargestellte Situation als realistisch einschätzen würden. Die Antworten auf die Fragen zum wahrgenommenen Druck und zur Realitätsnähe der Fallstudie werden jeweils mithilfe zweier siebenstufiger Likert-Skalen erhoben. Das bedeutet, dass die gefühlte Ausprägung von Druck auch als „mittel“ angegeben werden kann, wodurch den Teilnehmern die Möglichkeit geboten wird, auf einer größeren Bandbreite von Antwortoptionen tatsächlich diejenige auszuwählen, die am ehesten ihrer eigenen Wahrnehmung entspricht.<sup>1145</sup>

In Teil 3 der Befragung werden die Karriereorientierung und weitere demographische Daten der Teilnehmer erhoben. Dazu werden sie darüber informiert, dass sich sämtliche nachfolgende Fragen nicht mehr auf die Fallstudie, sondern auf sie selbst in ihrem persönlichen Arbeitsleben beziehen. Zur Erfassung der Karriereorientierung wird die von *Gerber et al.* (2009b) übersetzte

---

<sup>1142</sup> Vgl. Kapitel 3.1.

<sup>1143</sup> Dabei wird angenommen, dass sich die den Karriereorientierungen zugrundeliegenden Motive auf die Überzeugungen und Präferenzen der Controller auswirken und somit auch ihre Urteile beeinflussen. Dieses Vorgehen ist konsistent zu der Herangehensweise anderer Autoren, die sich mit Motivated Reasoning befassen. Vgl. *Koch/Salterio* (2017): 118 f.; *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003): 761 f.

<sup>1144</sup> Vgl. auch *Ratzinger-Sakel/Theis* (2017): 4.

<sup>1145</sup> Dies steht im Einklang mit der Erfassung von wahrgenommenem Druck durch *Koch/Salterio* (2017): 124; *Davis/DeZoort/Kopp* (2006): 25; *Kadous/Kennedy/Peecher* (2003): 769. Wie bereits angeführt, ergibt sich aus dieser Vorgehensweise jedoch das potentielle Risiko, dass die Teilnehmer aus Gründen der Einfachheit zur Mitte tendieren.

Skala verwendet, da sie sowohl Aspekte der traditionellen als auch der zeitgenössischen Karriereorientierung enthält und weiterhin eine Fokussierung auf das Privatleben anstelle des Berufslebens berücksichtigt.<sup>1146</sup> Die Skalierung der einzelnen Items wird insofern abgeändert, als zwar die sog. „forced choice“ zwischen den gebotenen Antwortoptionen bestehen bleibt, jedoch statt einer dichotomen Skala eine vierstufige Likert-Skala von 1 („Option A trifft sehr auf mich zu“) über 2 („Option A trifft eher auf mich zu“), 3 („Option B trifft eher auf mich zu“) bis hin zu 4 („Option B trifft sehr auf mich zu“) verwendet wird. Diese feinere Skala erzeugt ein differenzierteres Bild als die ursprünglich dichotome Variante, ohne die Probanden mit zu vielen Abstufungen zu verwirren.<sup>1147</sup> Als leichte Abwandlung zur Ausfüllinstruktion von *Gerber et al.* (2009b) werden die Teilnehmer daher gebeten, jeweils spontan zu entscheiden, zu welcher der zwei Möglichkeiten (Option A oder Option B) sie auf einer Skala von 1 bis 4 bezüglich ihres zukünftigen Arbeitslebens tendieren. Zur präziseren Erfassung der zeitgenössischen Karriere werden in einer zweiten Skala die Items von *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006) in der gekürzten Form von *Porter/Woo/Tak* (2016) verwendet (s. Anhang 3).<sup>1148</sup> Die Zustimmung zu den einzelnen Items soll dabei konsistent zum Vorgehen anderer Autoren auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 („trifft überhaupt nicht auf mich zu“) bis 5 („trifft sehr auf mich zu“) angegeben werden.<sup>1149</sup>

### 5.3 Teilnehmer der Studie

Die Hauptadressaten der vorliegenden Studie sind berufstätige Controller. Die Teilnahme von berufserfahrenen Controllern i. V. m. einem realistischen experimentellen Szenario erhöht die externe Validität der Untersuchung und reduziert somit die Gefahr, dass die beobachteten Effekte vornehmlich der teilnehmenden Population bzw. dem in der Fallstudie dargestellten Kontext entspringen.<sup>1150</sup>

Da kleinere und mittelständische Unternehmen oftmals nur über sehr kleine Controllingabteilungen und daher nicht über die nötigen Kapazitäten für eine Teilnahme verfügen,<sup>1151</sup> wurden

---

<sup>1146</sup> Vgl. *Gerber et al.* (2009b): 310.

<sup>1147</sup> Vgl. *Krosnick/Fabrigar* (1997): 144 f.

<sup>1148</sup> *Gubler/Arnold/Coombs* (2014a) merken an, dass eine Kombination von verschiedenen Ansätzen zur Messung der Karriereorientierung zu einem ganzheitlicheren Verständnis beitragen könne. Vgl. *Gubler/Arnold/Coombs* (2014a): 661. Sie berufen sich dabei sowohl auf ihre eigenen Ergebnisse als auch auf *Rodrigues/Guest/Budjanovcanin* (2013), die in ihrer Studie versuchen, die Karriereanker nach *Schein* (1978) zur Kategorisierung von Karriereorientierungen zu erweitern. Vgl. *Rodrigues/Guest/Budjanovcanin* (2013): 148-151.

<sup>1149</sup> Vgl. *Porter/Woo/Tak* (2016): 166; *Gubler* (2011): 452; *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 45.

<sup>1150</sup> Vgl. *Aronson/Wilson/Brewer* (1998): 130.

<sup>1151</sup> Vgl. Kapitel 2.2.1.

zur Teilnehmergebung vor allem Unternehmen aus dem HDAX sowie einige regionale Unternehmen kontaktiert.<sup>1152</sup> Dazu wurde zunächst nach Möglichkeit per E-Mail ein direkter Kontakt zu einem Ansprechpartner der jeweiligen Unternehmen hergestellt und das Projekt kurz vorgestellt. Im Gegenzug für eine Teilnahme der beschäftigten Mitarbeiter im Controlling wurde angeboten, den Interessenten nach der Datenauswertung einen Ergebnisbericht zur Verfügung zu stellen. Insgesamt bekundeten zwölf Unternehmen aus dem HDAX und einige weitere kleinere Unternehmen ihr Interesse, das Projekt zu unterstützen. Als Gründe für eine Absage nannten die übrigen Unternehmen vor allem den zeitlichen Aufwand sowie personelle Engpässe im Controllingbereich. Auch die teilnehmenden Unternehmen konnten aus den o. g. Gründen nur wenige ihrer Controller für die Teilnahme entbehren. Diese erfolgte dabei stets auf freiwilliger Basis, sodass davon auszugehen ist, dass lediglich entsprechend motivierte Personen an der Befragung mitwirkten.

Nach Absprache mit den Unternehmensvertretern wurde die Untersuchung für alle Teilnehmer elektronisch in Form einer anonymen Umfrage mit der Software Unipark EFS im Zeitraum von März bis August 2017 durchgeführt. Dazu wurde der Link zum Befragungsinstrument an die jeweilige Kontaktperson der einzelnen Unternehmen versendet, den sie wiederum intern an die beschäftigten Controller weiterleitete.<sup>1153</sup> Dieses Vorgehen ermöglichte zwar keinen direkten Kontakt zu den Teilnehmern und weiterhin keine Kontrolle über die Rückläufe je Unternehmen, erschien jedoch im Endeffekt als einzig möglicher Weg, den Anforderungen der Unternehmen an ihre Anonymität gerecht zu werden und ihr Vertrauen diesbezüglich zu erlangen.<sup>1154</sup> Eine exakte Rücklaufquote konnte unter diesen Umständen nicht bestimmt werden, da meist nicht bekannt gegeben wurde, an wie viele Controller der Link zum Befragungsinstrument letztendlich verschickt werden würde. Auch ein „Nachfassen“ von Teilnehmern war, wenn überhaupt, nur indirekt möglich. Da sich die Bearbeitungszeit stets als kritischer Faktor herausstellte, wurde das Befragungsinstrument so kurz wie möglich gehalten. Die Bearbeitungszeit betrug im Durchschnitt 25:46 Minuten.

Insgesamt konnten 69 Controller für die Teilnahme am Experiment gewonnen werden. Die Software übernahm ihre randomisierte Zuteilung in die beiden Experimentalgruppen, sodass nahezu gleiche Gruppengrößen erreicht werden konnten. Dabei wurden 32 Teilnehmer mit schwachem Managerdruck (Gruppe 1) und 37 Teilnehmer mit starkem Managerdruck

---

<sup>1152</sup> Diese Auswahl schränkt die Repräsentativität der Studie auf die Gesamtpopulation von Controllern in Deutschland zwar ein, ist aber insofern vertretbar, als sich die Fallstudie insbesondere mit Controllertätigkeiten aus größeren Unternehmen und dementsprechend ausgeprägten Strukturen befasst.

<sup>1153</sup> Beim Anklicken des Links öffnet sich ein Browserfenster mit dem Befragungsinstrument.

<sup>1154</sup> Durch dieses Vorgehen ließen sich ebenfalls keine extrinsischen Anreize für die Teilnehmer setzen, da ihre Kontaktdaten im Einzelnen nicht bekannt gegeben wurden. Dies muss jedoch keinen Nachteil darstellen, da sich insbesondere intrinsische Motive als sehr wirkungsvoll herausstellen. Ihnen gemein ist u. a. ein persönliches Interesse an einer Teilnahme sowie der Wunsch, der Leiterin des Experiments zu helfen. Vgl. *Wright/Aboul-Ezz* (1988): 143.



(Gruppe 2) konfrontiert.<sup>1155</sup> In zwei Fragen wurde im Nachgang das Verständnis der Fallstudie abgefragt, indem zwei Aussagen auf ihren Wahrheitsgehalt hin geprüft werden sollten.<sup>1156</sup> Die erste Frage befasste sich mit der Position des Controllers der Car-Tech AG in der Fallstudie, während die zweite Frage auf die Erfassung des Kerns der Problematik, die abweichenden Schätzungen von Controller und Divisionsleiter, abzielte. Letztere war aufgrund ihrer Relevanz für die vorliegende Untersuchung ein Ausschlusskriterium, welches jedoch bei keinem der Teilnehmer zur Anwendung kommen musste. In die nachfolgenden Analysen wurden 65 der 69 teilnehmenden Controller einbezogen, von denen sich dreißig in Gruppe 1 und 35 in Gruppe 2 befinden. Die vier ausgeschlossenen Teilnehmer konnten aufgrund fehlender Angaben nicht berücksichtigt werden. Tabelle 6 gibt einen Überblick über die demographischen Charakteristika der Controller.

Aus der Tabelle lässt sich erkennen, dass die Controller im Durchschnitt knapp neuneinhalb Jahre Berufserfahrung vorweisen können und 25 von ihnen bereits Erfahrungen im Investitionscontrolling gesammelt haben.<sup>1157</sup> Die Streuung der Berufsjahre ist recht groß, da sowohl einige Berufsanfänger als auch sehr erfahrene Controller mit dreißig Jahren Berufserfahrung an der Studie teilnahmen. Da es in der Fallstudie um eine Einschätzung eines Sachverhalts aus Controllersicht geht, der vor dem Hintergrund von Budget- und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen beurteilt werden muss, erscheint es zweckmäßig, auch diejenigen Controller zu involvieren, die bislang noch wenig Berufserfahrung bzw. keine spezifische Erfahrung im Investitionscontrolling aufweisen.<sup>1158</sup>

---

<sup>1155</sup> Es ist durchaus üblich, dass mittels einer randomisierten Zuteilung keine perfekte Gleichverteilung erreicht werden kann. Vgl. *Keppel/Wickens* (2004): 380. Die ermittelten Gruppengrößen können jedoch als annähernd gleich betrachtet werden, wenn der Quotient aus der größeren und kleineren Gruppe unter dem Wert von 1,5 liegt. Vgl. *Stevens* (2009): 218.

<sup>1156</sup> Vgl. Anhang 3.

<sup>1157</sup> Dies übersteigt die berichtete Berufserfahrung der Management Accountants, die in den Experimenten von *Buttross/Schmelzle/Rao* (2011) und *Davis/DeZoort/Kopp* (2006) ebenfalls Druck ausgesetzt waren. Vgl. *Buttross/Schmelzle/Rao* (2011): 16; *Davis/DeZoort/Kopp* (2006): 25.

<sup>1158</sup> Da Budgetierungs- und Bewertungsaspekte obligatorisch zu jeder Controllertätigkeit gehören, sind spezielle Erfahrungen nicht zwingend notwendig.

Variable	N	Häufigkeit	Mittelwert (SD)	Spannweite
<b>Alter</b>	49		38,90 (8,47)	25-59
<b>Geschlecht</b>				
männlich	41	59,42 %		
weiblich	19	27,54 %		
k. A.	9	13,04 %		
<b>Ausbildungsabschluss</b>				
Promotion	5	7,25 %		
Master-Abschluss, Universitätsdiplom etc.	47	68,12 %		
Bachelor-Abschluss, Fachhochschuldiplom etc.	11	15,94 %		
Abitur	2	2,90 %		
Berufslehre mit Ab- schluss	1	1,45 %		
k. A.	3	4,35 %		
<b>Berufserfahrung im Controlling</b>	68		9,42 (7,04)	0-30
<b>Erfahrungen im Inves- titionscontrolling</b>				
nein	43	62,32 %		
ja	25	36,23 %		
k. A.	1	1,45 %		
<b>Führungskraft</b>				
nein	31	44,93 %		
ja	37	53,62 %	12,46 (32,41)	1-200
k. A.	1	1,45 %		
<b>Controllingeinheit</b>				
zentral	51	73,91 %		
dezentral	15	21,74 %		
anderer	2	2,90 %		
k. A.	1	1,45 %		

Tabelle 6: Zusammenfassung der demographischen Angaben der Controller

Der Großteil der Controller (76,81 %) arbeitet in Unternehmen mit mehr als fünftausend Mitarbeitern.<sup>1159</sup> 51 Teilnehmer arbeiten im Zentralcontrolling (73,91 %) und 15 bzw. 21,74 % in einem dezentralen Controllingbereich. Mehr als die Hälfte bekleidet eine Führungsposition (53,62 %), wobei den Controllern durchschnittlich knapp 13 Personen unterstellt sind. Durch

<sup>1159</sup> Diese Information ist Tabelle 6 nicht zu entnehmen.

die Spannweite von einem bis zweihundert unterstellten Mitarbeitern erscheint die Standardabweichung hier sehr groß. Das Durchschnittsalter der Controller liegt bei 38,90 Jahren. Der überwiegende Teil ist zwar männlich (59,42 %), die Verteilung erscheint jedoch insgesamt recht ausgeglichen.<sup>1160</sup> 47 Controller bzw. 68,12 % verfügen über einen Master-Abschluss oder ein Universitätsdiplom, weitere 15,94 % über einen Bachelor-Abschluss bzw. Fachhochschuldiplom. Ein geringerer Anteil (fünf Controller bzw. 7,25 %) ist promoviert. Insgesamt besitzen die Teilnehmer der vorliegenden Studie die erforderlichen Erfahrungen und Qualifikationen, um die experimentelle Aufgabe zu bearbeiten.

## 5.4 Überblick über die aufgestellten Forschungsfragen und Hypothesen der Arbeit

Bevor die Ergebnisse der empirischen Analyse diskutiert werden, sollen zuvor die aufgestellten Forschungsfragen und die dazugehörigen Hypothesen kurz zusammengefasst werden. Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit sind die Urteile von Controllern in einer Situation unter Managerdruck. Die erste Forschungsfrage zielt auf die Ausnutzung ihres Ermessensspielraums ab und lautet daher: „*Hat die Ausprägung von Druck seitens des Managers einen Einfluss auf die Bereitschaft von Controllern, eine von ihm präferierte Vorgabe zu akzeptieren?*“

Mithilfe der Theorie des Motivated Reasoning nach *Ziva Kunda* und den dazu vorliegenden empirischen Befunden sind folgende Hypothesen zur Beantwortung der o. g. Forschungsfrage aufgestellt worden:

- H 1a:** Bei vergleichsweise starkem Managerdruck werden Controller die vom Manager geschätzten Umsatzerlöse als besser vertretbar einschätzen als bei vergleichsweise schwachem Managerdruck.
- H 1b:** Bei vergleichsweise starkem Managerdruck werden Controller die Wahrscheinlichkeit, auf eine Anpassung der vom Manager geschätzten Umsatzerlöse zu bestehen, geringer einschätzen als bei vergleichsweise schwachem Managerdruck.
- H 1c:** Bei vergleichsweise starkem Managerdruck werden Controller höhere Umsatzerlöse für die Investition ansetzen als bei vergleichsweise schwachem Managerdruck.
- H 2a:** Controller, die einen vergleichsweise starken Managerdruck verspüren, werden die vom Manager geschätzten Umsatzerlöse als weniger vertretbar einschätzen als jene, die einen vergleichsweise schwachen Managerdruck verspüren.

---

<sup>1160</sup> Die Verteilung entspricht in etwa der Geschlechterverteilung in den von der Bundesagentur für Arbeit erhobenen Berufen mit Controllingbezug, d. h. dem klassischen Controlling sowie der Kostenrechnung und den Leitungspositionen im Finanzbereich. 57 % der dort sozialversicherungspflichtig angestellten Mitarbeiter sind männlich und 43 % weiblich. Im klassischen Controlling ist die Verteilung noch etwas ausgewogener, hier liegt der Männeranteil bei 55 %. Vgl. *Bundesagentur für Arbeit* (2017).

**H 2b:** Controller, die einen vergleichsweise starken Managerdruck verspüren, werden die Wahrscheinlichkeit, auf eine Anpassung der vom Manager geschätzten Umsatzerlöse zu bestehen, höher einschätzen als jene, die einen vergleichsweise schwachen Managerdruck verspüren.

**H 2c:** Controller, die einen vergleichsweise starken Managerdruck verspüren, werden geringere Umsatzerlöse für die Investition ansetzen als jene, die einen vergleichsweise schwachen Managerdruck verspüren.

Wie in Kapitel 4 ausführlich dargestellt, können die den spezifischen Karriereorientierungen zugrundeliegenden Motive die Handlungen von Individuen im beruflichen Kontext maßgeblich mitbestimmen. Druck durch den Arbeitgeber kann dabei als Auslöser für die Aktivierung des Einflusses solcher karrierebezogenen Motive gesehen werden. Die näheren Umstände dieses potentiellen Einflusses sollen im Rahmen der Arbeit explorativ untersucht werden, weshalb die zweite Forschungsfrage: „*Variiert der Einfluss der Ausprägung von Druck seitens des Managers in Abhängigkeit von der individuellen Karriereorientierung der Controller?*“ lautet.

Die entsprechenden Operationalisierungen der zu untersuchenden Variablen wurden bereits in Kapitel 5.2.2 vorgestellt, sodass sich im Folgenden die Diskussion der empirischen Erkenntnisse anschließt.

## 5.5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Die empirische Untersuchung umfasst sowohl die deskriptiven und explorativen Analysen als auch die Tests der aufgestellten Hypothesen. Dabei wird chronologisch vorgegangen, d. h., dass Kapitel 5.5.1 zunächst eine ausführliche Analyse des Controllerverhaltens unter Druck enthält und erst im zweiten Schritt in Kapitel 5.5.2 eine deskriptive und explorative Analyse der Antworten auf die Skalen zur Messung von Karriereorientierungen durchgeführt werden.<sup>1161</sup> Beide Konstrukte sollen dabei verschiedene Schwerpunkte von Karriereorientierungen abdecken. Im Ergebnis lassen sich zwei Clusterlösungen identifizieren, die anschließend im Hinblick auf ihre korrelativen Beziehungen und evtl. vorhandenen Unterschiede analysiert werden. In Kapitel 5.5.3 erfolgt schließlich die Untersuchung eines möglichen Einflusses der identifizierten Karriereorientierungen auf das Controllerverhalten unter Druck. Abschließend fasst Kapitel 5.5.4 die wesentlichen Ergebnisse der empirischen Analysen in einem Resümee zusammen.

---

<sup>1161</sup> Ein solches Vorgehen ist möglich, da im Experiment nur eine unabhängige Variable manipuliert wird. Da die zweite unabhängige Variable gemessen und nicht manipuliert wird, besteht nicht die Gefahr, dass beide Effekte vermischt werden können.

## 5.5.1 Analyse der Auswirkung von Druck auf Controller

### 5.5.1.1 Deskriptive Analyse

#### 5.5.1.1.1 Analyse der demographischen Charakteristika

Wie bereits in Kapitel 5.3 erwähnt, erfolgen die nachstehenden Analysen für insgesamt 65 Controller, von denen dreißig der ersten Gruppe (schwacher, impliziter Druck) und 35 der zweiten Gruppe (starker, expliziter Druck) zugeordnet wurden. Ob die randomisierte Aufteilung in zwei annähernd ausbalancierte Gruppen mündete, soll anhand eines Mittelwertvergleichs der gruppenspezifischen demographischen Angaben beleuchtet werden (s. Tabelle 7).

Variable	Gruppe 1		Gruppe 2		Mittelwert- unterschied	T-Wert	p-Wert (zweisei- tig)
	N	M	N	M			
Alter	22	39,82	24	39,21	0,61	0,242	0,810
Geschlecht	26	0,42	31	0,23	0,19	1,580	0,121
Ausbildungsab- schluss	30	2,27	33	2,30	-0,03	-0,172	0,864
Berufserfahrung im Controlling	30	10,35	34	9,63	0,72	0,408	0,684
Erfahrungen im Investitionscon- trolling	30	0,33	34	0,41	-0,08	-0,639	0,525
Führungskraft	30	0,43	34	0,65	-0,22	-1,727	0,089*
Anzahl Beschäf- tigter im Unter- nehmen	30	5,53	34	5,76	-0,23	-1,261	0,214

Die Variablen „Alter“ und „Berufserfahrung im Controlling“ wurden in Jahren erfasst. Die Variable „Geschlecht“ stellt den Anteil der weiblichen Controller dar. Die Variable „Ausbildungsabschluss“ ist wie folgt kodiert: 1 = Promotion; 2 = Master-Abschluss, Universitätsdiplom etc.; 3 = Bachelor-Abschluss, Fachhochschuldiplom etc.; 4 = Abitur; 5 = Berufslehre mit Abschluss. Die Variable „Erfahrungen im Investitionscontrolling“ gibt den Anteil derjenigen Controller mit Erfahrungen im Investitionscontrolling an. Analog dazu gibt die Variable „Führungskraft“ den Anteil an Controllern mit Führungsverantwortung an. Die Variable „Anzahl Beschäftigter im Unternehmen“ ist folgendermaßen kodiert: 1 = 1-9 Mitarbeiter; 2 = 10-49 Mitarbeiter; 3 = 50-249 Mitarbeiter; 4 = 250-999 Mitarbeiter; 5 = 1.000-5.000 Mitarbeiter; 6 = >5.000 Mitarbeiter.

\* Statistisch signifikant auf einem Niveau von  $\alpha = 0,1$ .

Tabelle 7: Demographische Charakteristika pro Experimentalgruppe

Wie Tabelle 7 zeigt, hat die randomisierte Zuteilung der Teilnehmer zu den beiden Experimentalgruppen in Bezug auf die aufgelisteten Charakteristika ausnehmend gut funktioniert. Es ist



lediglich ein statistisch signifikanter Unterschied<sup>1162</sup> bzgl. der Besetzung von Führungspositionen durch die Teilnehmer zwischen den beiden Gruppen zu verzeichnen.<sup>1163</sup> Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund des relativ geringen Stichprobenumfangs zufriedenstellend, da es praktisch kaum möglich ist, in einem Experiment perfekt ausbalancierte Gruppen zu erzeugen, die sich ausschließlich hinsichtlich der unabhängigen Variablen unterscheiden.<sup>1164</sup>

Eine Korrelationsanalyse soll weiteren Aufschluss über die Stärke und die Richtung des Zusammenhangs zwischen den in Tabelle 7 aufgeführten demographischen Charakteristika Alter, Geschlecht, Ausbildungsabschluss (Ausbildung), Berufserfahrung im Controlling (Berufserf\_Contr), Erfahrung im Investitionscontrolling (Erf\_Invest\_contr) und Führungskraft geben. Dazu werden zwei Korrelationskoeffizienten zur Veranschaulichung bivariater Korrelationen herangezogen, die an unterschiedliche Voraussetzungen geknüpft sind. Der Pearsonsche Produkt-Moment Korrelationskoeffizient verlangt ein mindestens intervallskaliertes oder dichotomes Messniveau sowie eine Normalverteilung der Daten.<sup>1165</sup> Die Variable „Ausbildungsabschluss“ ist ordinalskaliert und erfüllt im Gegensatz zu den übrigen Variablen somit die Anforderung an das Messniveau nicht.<sup>1166</sup> Das Kriterium einer annähernden Normalverteilung wird von den Variablen „Alter“ und „Berufserfahrung“ nicht erfüllt. Aufgrund dieser Abweichungen soll zusätzlich Spearmans Rangkorrelationskoeffizient verwendet werden, der auf dem Pearsonschen Produkt-Moment Korrelationskoeffizienten aufbaut, aber lediglich ein Ordinalskalenniveau voraussetzt und keine besonderen Anforderungen an die Verteilung stellt.<sup>1167</sup>

Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse sind in Tabelle 8 dargestellt und zeigen, dass die aufgeführten Variablen in einer plausiblen Art und Weise miteinander korreliert sind. Die Berufserfahrung im Controlling steigt mit zunehmendem Alter und ist ebenfalls positiv mit Erfahrungen im Investitionscontrolling korreliert. Weiterhin zeigt sich, dass sowohl die Berufserfahrung als auch Erfahrungen im Investitionscontrolling positiv mit einer Tätigkeit als Führungskraft zusammenhängen, die deutlich häufiger von Männern ausgeübt wird. Letztere sind zudem signifikant häufiger in Unternehmen mit mehr Beschäftigten angestellt als Frauen.

---

<sup>1162</sup> Der Alpha-Fehler legt das Signifikanzniveau fest. Er entspricht der Irrtumswahrscheinlichkeit, mit der eine Nullhypothese fälschlicherweise abgelehnt wird. Vgl. Schäfer (2016): 160 f. Da hier ein Signifikanzniveau i. H. v. 10 % vorliegt, wird teilweise auch von geringfügiger bzw. marginaler Signifikanz gesprochen. Vgl. Yankova (2015): 171. In der Psychologie liegen die Vorstellungen von geeigneten Alpha-Niveaus zumeist bei 5 % bzw. 1 %. Vgl. Schäfer (2016): 171; Aron/Aron/Coups (2014): 128.

<sup>1163</sup> Dieser ist verbunden mit dem höheren Männeranteil in der zweiten Gruppe.

<sup>1164</sup> Dazu müsste der Stichprobenumfang entsprechend groß sein. Vgl. Keppel/Wickens (2004): 9.

<sup>1165</sup> Vgl. Janssen/Laatz (2016): 279; Field (2013): 271 f.; Pallant (2013): 133; Bortz/Schuster (2010): 157 f.

<sup>1166</sup> Bei den Variablen „Geschlecht“, „Erf\_Invest\_contr“ und „Führungskraft“ handelt es sich um dichotome Variablen, die ein nominales Messniveau aufweisen. „Alter“ und „Berufserf\_Contr“ sind hingegen kontinuierliche Variablen und weisen daher ein metrisches Messniveau auf. Vgl. Schäfer (2016): 24-28. Für eine detaillierte Gegenüberstellung von verschiedenen Variablentypen und den dazugehörigen Skalenniveaus vgl. Bortz/Schuster (2010): 12-23.

<sup>1167</sup> Vgl. Janssen/Laatz (2016): 275 f.

Variable	Alter	Ge- schlecht	Ausbil- dung	Berufs- erf_ Contr	Erf_In- vest_ contr	Füh- rungs- kraft	Anz_Be- sch
Alter	1	-0,104	0,233	0,667***	0,156	0,247*	-0,158
Ge- schlecht	-0,72	1	0,131	-0,054	-0,183	-0,414***	-0,300**
Ausbil- dung	0,274*	0,254*	1	0,023	-0,180	-0,144	-0,188
Berufs- erf_ Contr	0,687***	-0,005	0,083	1	0,378***	0,316**	-0,171
Erf_In- vest_ contr	0,175	-0,183	0,143	0,374***	1	0,316**	-0,070
Füh- rungs- kraft	0,159	-0,414***	-0,221*	0,225*	0,316**	1	-0,097
Anz_Be- sch	-0,167	-0,295**	-0,180	-0,158	-0,079	-0,087	1

Die Variablen „Geschlecht“, „Erf\_Invest\_contr“ und „Führungskraft“ sind Dummy-Variablen und mit 1 kodiert, sofern der Teilnehmer weiblich ist bzw. Erfahrungen im Investitionscontrolling besitzt bzw. eine Führungskraft ist. Andernfalls erfolgt die Kodierung mit dem Wert 0.  
Der Pearsonsche Produkt-Moment Korrelationskoeffizient ist im unteren Dreieck abgebildet, Spearmans Rangkorrelationskoeffizient im oberen Dreieck.  
\* Statistisch signifikant auf einem Niveau von  $\alpha = 0,1$ .  
\*\* Statistisch signifikant auf einem Niveau von  $\alpha = 0,05$ .  
\*\*\* Statistisch signifikant auf einem Niveau von  $\alpha = 0,01$ .  
Alle Signifikanztests erfolgten zweiseitig.

Tabelle 8: Korrelationsanalyse der demographischen Charakteristika

Nachfolgend soll die deskriptive Analyse erste Einsichten in die Einschätzung der Fallstudie durch die Teilnehmer und ihre Wahrnehmung von Druck geben.

### 5.5.1.1.2 Wahrnehmung von Druck durch die Teilnehmer

Ziel der Manipulation des Drucks in eine schwache und eine starke Ausprägung war die breitere Streuung seiner Wahrnehmung. Dazu wurden die Teilnehmer im post-experimentellen Fragebogen gebeten, ihre Einschätzungen auf zwei siebenstufigen Skalen zu den folgenden zwei Statements abzugeben: (1) „Bitte schätzen Sie ein, wie stark Sie Ihren Divisionsleiter überzeugen müssten, niedrigere Umsatzerlöse als seine Schätzung i. H. v. 184,99 Mio. € anzusetzen“ und (2) „In welchem Ausmaß fühlten Sie sich in der beschriebenen Situation unter Druck gesetzt, die von Herrn Albrecht geschätzten Umsatzerlöse zu bestätigen?“ Die Endpunkte der Skalen lauten für (1) „überhaupt nicht stark“ und „sehr stark“ und für (2) „gar nicht“ sowie „sehr stark“.

Konträr zu den Erwartungen der Verfasserin unterscheiden sich die Mittelwerte für diese zwei Manipulation Checks zwischen den beiden Gruppen nicht signifikant. Auffällig ist direkt zu Beginn, dass sämtliche Controller es im Mittel für sehr schwer erachten, ihren Divisionsleiter von einer Reduktion seiner anvisierten Umsatzerlöse zu überzeugen. Die gruppenspezifischen Mittelwerte sind mit 6,10 (SD = 0,96) bzw. 6,14 (SD = 0,81) nahezu identisch, was andeutet, dass die Controller aus Gruppe 1 sich deutlich stärker unter Druck gesetzt fühlen als ursprünglich beabsichtigt war. Dieser Eindruck verstärkt sich bei der Analyse des zweiten Statements zur Stärke des Drucks (s. Abb. 4).

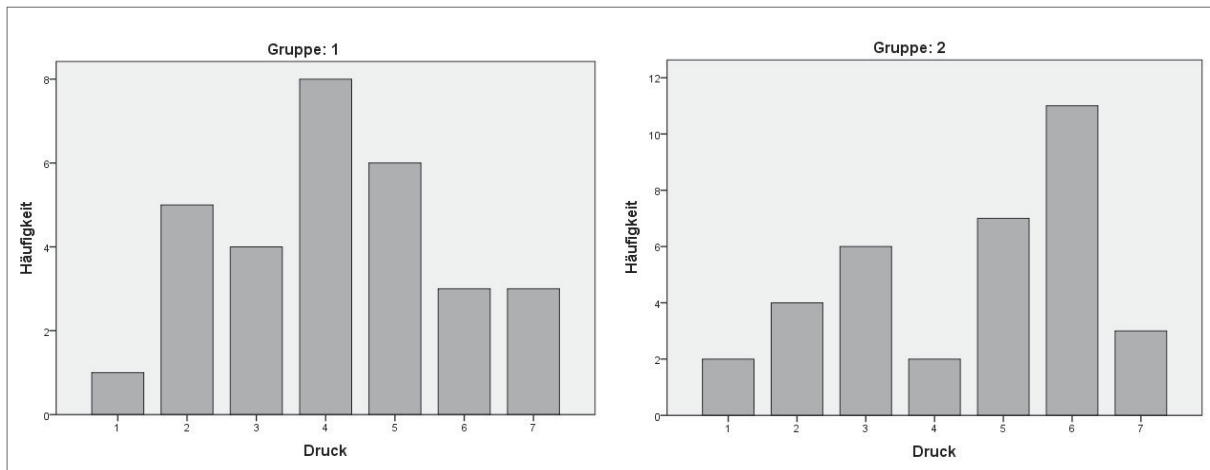


Abb. 4: Häufigkeitsverteilung der Antworten für die wahrgenommene Ausprägung von Druck (Quelle: eigene Darstellung)

Bei Vorliegen von schwachem Druck (Gruppe 1) ist der Modalwert von 4 mit dem Mittelpunkt der Skala identisch, d. h. dass die meisten Controller einen mittelhohen anstelle eines schwachen Drucks (Skalenpunkte von 1 bis 3) verspüren. Bemerkenswert ist weiterhin, dass zwölf der dreißig Controller in dieser Gruppe sogar überdurchschnittlich hohen Druck in Form von Werten  $> 4$  angeben. Dies legt nahe, dass die Manipulation des schwachen Drucks deutlich zu stark wahrgenommen wurde. Im Mittel fühlen sich die Teilnehmer in einer Ausprägung von 4,13 (SD = 1,63) unter Druck gesetzt. Im Gegensatz dazu scheint die Ausprägung des starken Drucks (Gruppe 2) zu divergierenden Empfindungen geführt zu haben. Während sich der Modalwert von 6 nahe am Maximum der Skala befindet und somit die intendierte Richtung bestätigt, ergibt sich für die gesamte Gruppe nur eine durchschnittliche Angabe des Drucks von 4,51 (SD = 1,78). Dieser moderate Mittelwert ist den beiden „Lagern“ innerhalb der Gruppe geschuldet, d. h. es liegt ein sog. bimodales Antwortmuster vor.<sup>1168</sup> Interessanterweise wird der Mittelpunkt der Skala, der nur unwesentlich geringer als der Mittelwert der Antworten ist, nur von zwei Teilnehmern ausgewählt. Zwölf Controller fühlen sich nur in geringem Ausmaß unter Druck gesetzt, 21 hingegen überdurchschnittlich stark. Die unterschiedlichen Verteilungen der

<sup>1168</sup> Der Mittelwert ist hier wenig informativ, da es keine Mitte gibt, um die sich die anderen Werte konzentrieren.

Antworten spiegeln sich ebenfalls in den Medianen der Gruppen wider, die für Gruppe 1 bei einem Wert von 4 und für Gruppe 2 bei einem Wert von 5 liegen. Aus den vorliegenden Antworten lässt sich schlussfolgern, dass die Wahrnehmung von Druck höchst individuell ist. Während einige Controller erwartungsgemäß antworten, scheinen andere eine eher defensive Haltung anzunehmen.

Mit einem Mittelwert von 5,68 (SD = 1,02) ist die Fallstudie auf einer Skala von 1 („überhaupt nicht realistisch“) bis 7 („sehr realistisch“) als sehr realitätsnah bewertet worden. Dieses Ergebnis lässt darauf schließen, dass sich die Mehrheit der Controller gut mit der dargelegten Situation identifizieren konnte und somit kein alltagsfremdes Szenario vorgegeben wurde. Möglicherweise liegt auch eine Art „Gewöhnungseffekt“ für einige Controller vor, sodass sie sich schlichtweg nicht mehr unter Druck setzen lassen. Wie eingangs erwähnt, lässt sich kein statistisch signifikanter Unterschied in der Wahrnehmung des Drucks zwischen den beiden Gruppen feststellen ( $T = -0,891$ ,  $p$  (zweiseitig) = 0,377).<sup>1169</sup> Eine weitere Korrelationsanalyse zeigt, dass das Druckempfinden der Teilnehmer mit keiner der demographischen Charakteristika signifikant korreliert, weshalb auf eine tabellarische Darstellung der Ergebnisse verzichtet wird.<sup>1170</sup> Aufgrund der Unterschiede in den beobachteten Antwortmustern werden keine Teilnehmer von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

### 5.5.1.1.3 Antwortverhalten der Controller unter Druck

Die Darstellung der Effekte aus der deskriptiven Analyse des Antwortverhaltens der Controller für die abhängigen Variablen „Vertretbarkeit“ und „Wahrscheinlichkeit“ gibt Abb. 5 wieder. Die Variablen werden durch folgende Items konkretisiert: (1) „Für wie vertretbar halten Sie als dezentraler Controller der Division „Reifen“ der Car-Tech AG die Schätzung der erwarteten Umsatzerlöse von Herrn Albrecht i. H. v. 184,99 Mio. €?“ und (2) „Wie wahrscheinlich würden Sie auf eine Anpassung der von Herrn Albrecht geschätzten Umsatzerlöse i. H. v. 184,99 Mio. € für Ihren gemeinsamen Bericht an die Zentrale bestehen?“ Sie werden jeweils mittels zweier Likert-Skalen mit Werten von 1 bis 7 gemessen. Die Endpunkte der Skalen lauten für (1) „überhaupt nicht vertretbar“ bzw. „absolut vertretbar“ und für (2) „keinesfalls“ bzw. „ganz sicher“.

---

<sup>1169</sup> Dies ist darauf zurückzuführen, dass Signifikanztests stets Mittelwertvergleiche durchführen, die in diesem Fall insbesondere wegen des Antwortmusters der zweiten Gruppe nicht zielführend sind.

<sup>1170</sup> Untersucht wurden die Korrelationen zwischen dem zweiten Statement zur Wahrnehmung von Druck („In welchem Ausmaß fühlten Sie sich in der beschriebenen Situation unter Druck gesetzt, die von Herrn Albrecht geschätzten Umsatzerlöse zu bestätigen?“) und den Variablen „Alter“, „Geschlecht“, „Berufserf\_Contr“, „Erf\_Invest\_contr“, „Ausbildung“ und „Contr\_Einheit“. Wie zuvor wurden sowohl der Pearsonsche Produkt-Moment Korrelationskoeffizient als auch Spearmans Rangkorrelationskoeffizient verwendet.

Die Richtungen der gemessenen Effekte widersprechen den Hypothesen H 1a und H 1b insofern, als die Teilnehmer der zweiten Gruppe sowohl die Vertretbarkeit der angesetzten Umsatzerlöse geringer einschätzen als auch die Wahrscheinlichkeit, auf deren Anpassung zu bestehen, geringfügig höher bewerten.<sup>1171</sup> Es scheint daher, dass der stärkere Druck in der zweiten Gruppe eine eher ablehnende Haltung der Controller hervorruft.<sup>1172</sup> Dem entgegen steht die Beobachtung, dass die angesetzten Umsatzerlöse in Gruppe 2 (M = 166,03, SD = 6,533) etwas höher sind als in Gruppe 1 (M = 165,33, SD = 5,839). An den geringen Mittelwertunterschieden für die betrachteten abhängigen Variablen zwischen beiden Gruppen ist indes erkennbar, dass die Manipulation des Drucks nicht die erwarteten Effekte auslöste. In der Tat ist die Einschätzung der Vertretbarkeit der Umsatzerlöse in beiden Gruppen mit Mittelwerten von 3,70 (Gruppe 1, „schwacher Druck“) bzw. 3,46 (Gruppe 2, „starker Druck“) sehr gering. Die eingeschätzte Wahrscheinlichkeit, auf eine Anpassung der Umsatzerlöse zu bestehen, ist wiederum in beiden Gruppen recht hoch, hier rangiert der Mittelwert in beiden Gruppen um den Wert 5. Es scheint demnach, dass sich die Controller im Experiment auch von hohem Druck nicht dazu beeinflussen lassen, ihre Einschätzungen verstärkt zugunsten des Divisionsleiters zu treffen.

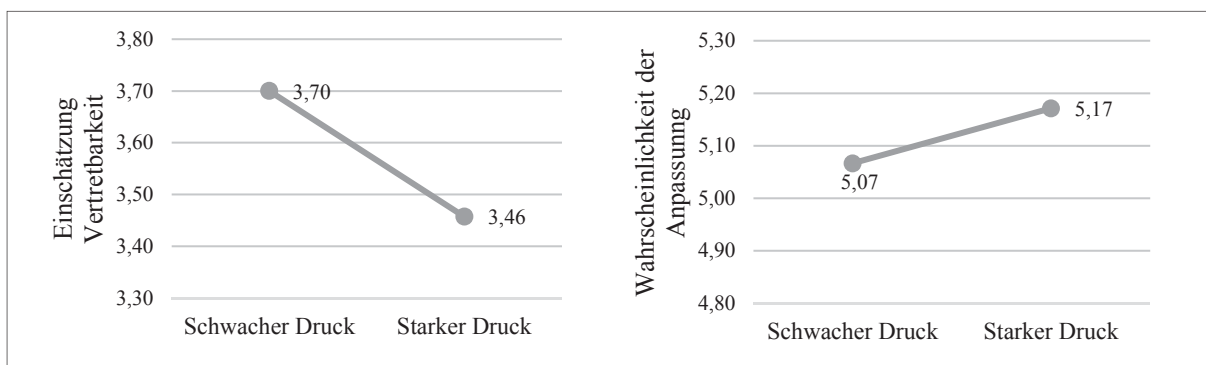


Abb. 5: Graphische Darstellung der mittleren Einschätzungen der Controller (Quelle: eigene Darstellung)

Mithilfe eines Median Splits kann ergründet werden, ob Unterschiede bzgl. der abhängigen Variablen zwischen denjenigen Controllern, die ein geringeres Ausmaß an Druck verspüren, und denjenigen, die ein höheres Ausmaß an Druck verspüren, existieren. Da es hinsichtlich des ersten Items zur Messung von Druck keine nennenswerten Differenzen im Antwortverhalten gibt, wird der Median Split nur für das zweite Item („In welchem Ausmaß fühlten Sie sich in

<sup>1171</sup> Dieses Antwortverhalten zeigt gleichzeitig, dass die Antworten der Teilnehmer im Durchschnitt in sich konsistent sind – d. h., dass eine höhere Beurteilung der Vertretbarkeit mit einer niedrigeren Beurteilung der Wahrscheinlichkeit, auf eine Anpassung zu bestehen, einhergeht, et vice versa.

<sup>1172</sup> Ein Reasonableness Constraint kann z. B. dazu führen, dass Controller, die sehr starken Druck empfinden, sich dazu herausgefordert fühlen, ihre beruflichen Werte zu verteidigen. Im Endeffekt werden sie dadurch kritischer und ihre Bereitschaft, vorgegebene Schlussfolgerungen zu bestätigen, sinkt. Vgl. zu diesem Effekt auch Koch/Salterio (2017): 118, 132; Ratzinger-Sakel/Theis (2017): 24; Bauer (2015): 97 f.

der beschriebenen Situation unter Druck gesetzt, die von Herrn Albrecht geschätzten Umsatzerlöse zu bestätigen?“) durchgeführt. Da der Median des Items über alle Teilnehmer bei einem Wert von 5 liegt, werden die Teilnehmer an diesem Wert in zwei Gruppen aufgeteilt.<sup>1173</sup> Ein als stark wahrgenommener Druck liegt demnach für diejenigen vor, die auf der Skala einen größeren Wert als 5 angaben. Für die übrigen Teilnehmer liegt indes ein als schwach wahrgenommener Druck vor. Im Ergebnis werden die in Tabelle 9 aufgeführten Werte erzielt.

Variablen	Wahrnehmung von Druck	N	Mittelwert (SD)
Vertretbarkeit	Schwach	45	3,42 (1,270)
	Stark	20	3,90 (1,165)
Wahrscheinlichkeit	Schwach	45	5,18 (1,571)
	Stark	20	5,00 (1,124)
Umsatz	Schwach	45	164,91 (6,536)
	Stark	20	167,50 (5,000)

Tabelle 9: Einfluss des wahrgenommenen Drucks auf die abhängigen Variablen

Anders als erwartet lässt sich hier eine zu den Hypothesen H 2a bis H 2c gegensätzliche Tendenz in den Antworten feststellen. Bei schwach wahrgenommenem Druck wird die Vertretbarkeit der Umsatzerlöse geringer und somit die Wahrscheinlichkeit, deren Anpassung zu fordern, höher eingeschätzt als bei einer starken Wahrnehmung von Druck. Entsprechend diesem Antwortverhalten steigen die angesetzten Umsatzerlöse mit der Stärke des wahrgenommenen Drucks. Es muss jedoch einschränkend beachtet werden, dass durch den Median Split keine gleichgroßen Gruppen gebildet werden.<sup>1174</sup>

Die überwiegende Wahrnehmung eines starken Drucks steht im Einklang mit den gruppenübergreifend<sup>1175</sup> signifikant höheren Umsatzerlösen ( $M = 165,71$ ,  $SD = 6,18$ ), die von den Controllern im Vergleich zur originären Festlegung laut der Fallstudie ( $p$  (zweiseitig)  $< 0,0001$ ) angesetzt werden.<sup>1176</sup> Acht Teilnehmer halten jedoch an den gemäß der Fallstudie vom Controller berechneten Umsatzerlösen i. H. v. 153 Mio. € fest bzw. nehmen nur in sehr geringem Umfang Anpassungen nach oben vor. Der am häufigsten angesetzte Umsatzerlös beträgt 170 Mio. € und ist somit etwas größer als der Mittelpunkt der Skala, der bei 166 Mio. € liegt. Keiner der von

<sup>1173</sup> Die manipulierten Experimentalgruppen finden hier keine Berücksichtigung.

<sup>1174</sup> Dieser Effekt entsteht dadurch, dass die Teilung am Median nicht symmetrisch erfolgt und deutet auf eine schiefe Verteilung hin. Vgl. *Coolican* (2014): 401.

<sup>1175</sup> Gemeint sind hier nun wieder die manipulierten Experimentalgruppen.

<sup>1176</sup> Die Frage nach den Umsatzerlöse ist wie folgt gestaltet: „Aus Ihrer und Herrn Albrechts Schätzung ergibt sich eine Bandbreite der möglichen Umsatzerlöse von 152,59 ( $\approx 153$ ) Mio. € bis 184,99 ( $\approx 185$ ) Mio. € aus der Investition. Mit welchem ganzzahligen Betrag in Mio. € würden Sie die erwarteten Umsatzerlöse der Investition in Ihrem Bericht an die Zentrale ansetzen?“. Den Controllern ist daraufhin die Möglichkeit geboten, den jeweiligen Umsatz anhand eines Schiebereglers mit einer Spannweite von 153 bis 185 Mio. € einzustellen. Auf diese Weise werden ungültige Antworten vermieden.



den Teilnehmern angesetzten Umsatzerlöse entspricht in vollem Umfang der Vorgabe des Divisionsleiters i. H. v. 185 Mio. €, sodass anders als in vorherigen Studien kein „blinder Gehorsam“ erfolgt.<sup>1177</sup> Das Maximum der angegebenen Umsatzerlöse beträgt 178 Mio. € und wird von lediglich einem Teilnehmer aus Gruppe 2 ausgewählt.<sup>1178</sup> Die Verteilung der jeweils in den Gruppen angesetzten Umsatzerlöse divergiert deutlich (s. Abb. 6). In beiden Gruppen liegen die Modalwerte bei 170 Mio. €, jedoch kristallisieren sich in Gruppe 2 zwei Werte (165 und 170 Mio. €) besonders heraus. Auch in dieser Gruppe gibt es darüber hinaus Controller, die von der ursprünglichen Festlegung nicht oder nur geringfügig abweichen. Inwiefern dies mit der Wahrnehmung von Druck zusammenhängt, soll im Rahmen der Hypothesentests noch einmal aufgegriffen werden. In Gruppe 1 werden im Gegensatz dazu häufiger niedrigere Werte (< 165 Mio. €) angegeben.

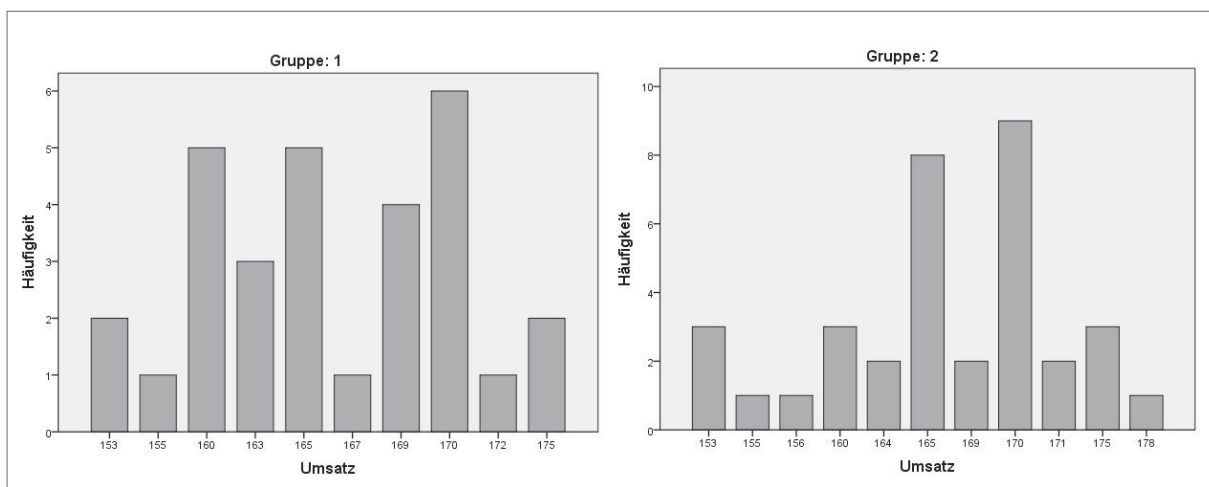


Abb. 6: Häufigkeitsverteilung der angesetzten Umsatzerlöse (Quelle: eigene Darstellung)

Bezüglich einer möglichen Kontaktaufnahme mit dem Zentralcontrolling gibt es in beiden Gruppen gegensätzliche Tendenzen, sodass das gesamte Antwortspektrum ausgereizt wird und keine signifikanten Mittelwertunterschiede feststellbar sind. Auf die Frage „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Zentralcontrolling über Ihre Differenzen mit Herrn Albrecht informieren?“ antworten die Controller durchschnittlich auf einer Skala von 1 („keinesfalls“) bis 7 („ganz sicher“) mit einem Wert von 3,97 (SD = 2,01). Die Modalwerte der Verteilung weisen in beiden Gruppen einen Wert von 2 auf, d. h. eine deutliche Mehrheit ist gegen eine Kontakttierung des Zentralcontrollings.

Weiterhin werden die teilnehmenden Controller gebeten, ihr Urteil über die anzusetzenden Umsatzerlöse zu begründen. Dieser Aufforderung kommen 59 der 65 Teilnehmer nach. Eine tabel-

<sup>1177</sup> In der Studie von *Davis/DeZoort/Kopp* (2006) schließen sich 18 % der Management Accountants ohne Einschränkungen ihrem CFO an. Vgl. *Davis/DeZoort/Kopp* (2006): 26.

<sup>1178</sup> Die Spannweite der angegebenen Umsatzerlöse liegt somit zwischen 153 und 178 Mio. €.

larische Übersicht über die Kategorisierung der Begründungen im Zusammenhang mit den angesetzten Umsatzerlösen ist Anhang 4 zu entnehmen. Anhand der Betrachtung der Umsatzerlöse konnte bereits festgestellt werden, dass keiner der Controller im Experiment den vom Divisionsleiter geforderten Vorgaben in vollem Umfang entspricht. Acht Controller nehmen entweder keine oder nur sehr geringfügige Anpassungen ihrer eigenen Schätzungen vor. Alle übrigen Controller (87,69 %) favorisieren einen Kompromiss, den sie teilweise ausführlich begründen. Ihre Handlungsweise ist nachvollziehbar und gibt differenzierte Einblicke in den Berufsstand. Es wird deutlich, dass sie sich ihrer Verantwortung gegenüber ihrem Divisionsleiter und ihrer Division durchaus bewusst sind, aber gleichwohl keinesfalls ihren kritischen Blick für die Zahlen verlieren. Ein solches Verhalten entspricht der Ausführung ihrer Rationalitätssicherungsfunktion gemäß der Konzeption von *Weber* und *Schäffer*. Im Vergleich zur Studie von *Davis/DeZoort/Kopp* (2006) aus dem amerikanischen Raum sind einige Diskrepanzen in den Ergebnissen zu erkennen. Mehr als 50 % der Teilnehmer ihrer Studie verweigern den Gehorsam, während nur etwa ein Drittel einen Kompromiss anstrebt. Dies mag einerseits dem fehlenden Ermessensspielraum in der amerikanischen Studie bzw. dem kulturellen Kontext geschuldet sein,<sup>1179</sup> andererseits aber auch Tendenzen andeuten, die die zeitliche Entwicklung des Controllers als Partner des Managements stützen.<sup>1180</sup>

Ferner fällt auf, dass auch der wahrgenommene Druck möglicherweise nur einen geringen Einfluss auf ihre Urteile ausübt. Die streng konservativen Controller fühlen sich bspw. entweder kaum oder recht stark unter Druck gesetzt.<sup>1181</sup> Dennoch scheint sie auch ein starker Druck größtenteils nicht von ihrem eigenen, in der Fallstudie dargelegten Urteil abzubringen. In Verbindung mit den vorstehenden Erkenntnissen vermitteln die Ergebnisse den Eindruck, als seien die Controller dieser Stichprobe zwar überwiegend sehr empfänglich für Druck, aber in ihrem Verhalten weitestgehend immun gegen ihn.

An dieser Stelle mag sich die Frage nach einem Social Desirability Bias stellen.<sup>1182</sup> Da die Controller aus mehr als zehn unterschiedlichen Unternehmen stammen und die Fallstudie zu verschiedenen Zeiten bearbeitet haben, ist dieser Effekt als überwiegende Erklärung für ihr Verhalten jedoch höchst unwahrscheinlich. Zudem bestand keine persönliche Kommunikation mit den Teilnehmern, sodass diese zu keinem Zeitpunkt über den Sinn und Zweck der Fallstudie

---

<sup>1179</sup> Die Autoren setzen an *Stanley Milgrams* Obedience to Authority Theory an, die schlichten Gehorsam postuliert und daher nicht mit Motivated Reasoning gleichgesetzt werden kann. Zudem wurde ein Fall konstruiert, der die Verletzung der Unternehmenspolitik und somit keinen Auslegungsspielraum beinhaltet.

<sup>1180</sup> Vgl. *Goretzki/Weber* (2012): 23; *Weber/Schäffer* (1999a): 280-285.

<sup>1181</sup> Ersteres gilt für die Controller, die ihre ursprüngliche Einschätzung unverändert lassen. Letzteres gilt für die Controller, die geringfügige Anpassungen (bis max. 159 Mio. €) vornehmen.

<sup>1182</sup> Ein Social Desirability Bias tritt auf, wenn Teilnehmer eines Experiments in der Art und Weise verzerrt antworten, dass ihr Verhalten eher sozialen Normen entspricht und weniger eigennützig erscheint. Vgl. *Fiske/Taylor* (2017): 483; *Cohen/Pant/Sharp* (1995): 41; *Randall/Fernandes* (1991): 805 f.

in Kenntnis gesetzt wurden.<sup>1183</sup> Darüber hinaus wurde kein Anreiz für ein bestimmtes Verhalten gesetzt, da es sich um eine vollständig anonyme Befragung handelte, die mit keiner extrinsischen Belohnung verknüpft war. Aufgrund der dargelegten Umstände wird Social Desirability nicht als eine der Hauptursachen für das Controllerverhalten in Betracht gezogen.

Dieser umfassenden deskriptiven Analyse schließen sich im nächsten Kapitel die Hypothesentests und die Beleuchtung ihrer zentralen Ergebnisse an.

## 5.5.1.2 Hypothesentests

### 5.5.1.2.1 Methodik

Zur Überprüfung der Hypothesen wird ein sog. t-Test nach *William Gosset* verwendet, der die Mittelwerte zweier unabhängiger oder abhängiger Stichproben miteinander vergleicht und prüft, ob ein gefundener Unterschied signifikant ist.<sup>1184</sup> Solche t-Tests sind wie Varianzanalysen ein fester Bestandteil des Methodenrepertoires in den Sozialwissenschaften.<sup>1185</sup> Sie folgen insofern dem gleichen Prinzip wie alle Signifikanztests, als sie die systematische Varianz, d. h. den Mittelwertunterschied, durch die Fehlervarianz, d. h. durch den Standardfehler<sup>1186</sup> des Mittelwertunterschieds, dividieren.<sup>1187</sup> Der t-Test gehört zu den parametrischen Tests, für die folgende Voraussetzungen erfüllt sein müssen: (1) die abhängigen Variablen sind mindestens intervallskaliert, (2) die Residuen sind in jeder Gruppe normalverteilt, (3) es liegt eine Homogenität der Varianz in den Vergleichsgruppen vor und (4) die Auswahl und Aufteilung der Teilnehmer auf die Experimentalgruppen erfolgen zufällig.<sup>1188</sup>

Die abhängigen Variablen werden im Experiment mithilfe siebenstufiger Likert-Skalen gemessen, d. h. die Teilnehmer ordnen ihre Antworten einem Rating zu. Die Frage, ob diese Skalen zu den Ordinal- oder den Intervallskalen gezählt werden können, ist nicht leicht zu beantworten. Technisch gesehen sind die Abstände zwischen den einzelnen Ratings nicht normiert. In der Psychologie hat es sich dennoch etabliert, diese Skalen als intervallskaliert anzusehen.<sup>1189</sup>

---

<sup>1183</sup> Auch die Ansprechpartner der einzelnen Unternehmen wurden bis auf eine Ausnahme nicht näher über den eigentlichen Forschungszweck informiert.

<sup>1184</sup> Vgl. *Gravetter/Wallnau* (2011): 315 f. Es ist auch möglich, den Mittelwert einer Stichprobe gegen einen theoretisch zu erwartenden Mittelwert zu testen. Vgl. *Schäfer* (2016): 205; *Keppel/Wickens* (2004): 71 f. Für eine kritische Betrachtung von Signifikanztests vgl. *Schäfer* (2016): 171 f.

<sup>1185</sup> Vgl. *Schäfer* (2016): 203.

<sup>1186</sup> Der Standardfehler ist das Gütemaß für die Schätzung des Mittelwertes in der Population, d. h. er beschreibt dessen Streuung in der Grundgesamtheit. Vgl. *Schäfer* (2016): 122.

<sup>1187</sup> Vgl. *Field/Hole* (2003): 162.

<sup>1188</sup> Vgl. *Janssen/Laatz* (2016): 333; *Janssen/Laatz* (2005): 338; *Thode* (2002): 2.

<sup>1189</sup> Vgl. *Schäfer* (2016): 28 f.; *Bortz/Schuster* (2010): 23.

Um zu überprüfen, ob die Verteilung der Residuen einer jeden abhängigen Variable einer Normalverteilung folgt, sollen sowohl deskriptive als auch inferenzielle Methoden zur Anwendung kommen.<sup>1190</sup> Die Residuen stellen die Abweichungen der individuellen Werte vom jeweiligen Gruppenmittelwert dar.<sup>1191</sup> Die Mittelwerte werden in diesem Fall für drei abhängige Variablen berechnet: (1) Einschätzung der Vertretbarkeit der Umsatzerlöse („Vertretbarkeit“), (2) Wahrscheinlichkeit der Anpassung der Umsatzerlöse („Wahrscheinlichkeit“) und (3) anzusetzende Umsatzerlöse („Umsatz“). Die entsprechenden Histogramme und Normalverteilungsdiagramme zeigen, dass für keine der Variablen eine perfekte Normalverteilung der Residuen vorliegt. Die Schiefe und Kurtosis der Verteilung der Residuen für die Variable „Vertretbarkeit“ liegen bei 0,234 (SF = 0,297) und -0,870 (SF = 0,586). Für die Variable „Wahrscheinlichkeit“ betragen die Werte -0,738 (SF = 0,297) und 0,181 (SF = 0,586) resp. Das dazugehörige Normalverteilungsdiagramm zeigt überdies eine teils erkennbare Struktur in der Abweichung von der Normalverteilung an. Der Variablen „Umsatz“ liegt eine Verteilung mit einer Schiefe von -0,503 (SF = 0,297) und einer Kurtosis von -0,291 (SF = 0,586) zugrunde.<sup>1192</sup> Die o. g. Ergebnisse spiegeln sich auch in den z-standardisierten Werten für die Schiefe und die Kurtosis wider.<sup>1193</sup> Diese betragen für die Variable „Vertretbarkeit“ 0,788 (Schiefe) bzw. -1,485 (Kurtosis) und für die Variable „Wahrscheinlichkeit“ -2,485 bzw. 0,309. Für die Variable „Umsatz“ lassen sich z-Werte von -1,694 bzw. -0,497 ermitteln. Die Verteilung der Residuen für die Variable „Wahrscheinlichkeit“ ist demnach linksschief und weicht auf dem 5 %-Signifikanzniveau signifikant von einer Normalverteilung ab.<sup>1194</sup> Für die Variablen „Vertretbarkeit“ und „Umsatz“ kann anhand der bisherigen Erkenntnisse eine annähernd normalverteilte Grundgesamtheit unterstellt werden.

Ergänzend soll daher der sog. Kolmogorov-Smirnov-Test aus der Inferenzstatistik angewendet werden. Er bestätigt, dass die Daten in allen drei Fällen nicht perfekt normalverteilt sind (asymptotischer p-Wert (zweiseitig) < 0,0001). Anzumerken ist gleichwohl, dass dieses Testverfahren sehr sensitiv auf bereits kleinere Abweichungen von einer Normalverteilung reagiert.<sup>1195</sup> Insbesondere mit steigender Stichprobengröße steigt auch die Wahrscheinlichkeit, die

---

<sup>1190</sup> Dies entspricht den Empfehlungen von *Hair et al.* (2014): 77-80; *Thode* (2002): 1 f.

<sup>1191</sup> In Übereinstimmung mit *Janssen/Laatz* (2016) wird für die abhängigen Variablen die Verteilung der Residuen über alle Teilnehmer geprüft. Vgl. *Janssen/Laatz* (2016): 333.

<sup>1192</sup> Eine perfekte Normalverteilung hat eine Schiefe und eine Kurtosis von Null. Für weitere Literaturhinweise bzgl. der Abweichung von einer Normalverteilung vgl. *Harwell et al.* (1992).

<sup>1193</sup> Die z-Transformation ermöglicht eine Vergleichbarkeit der Messwerte, da auf diese Weise jedem Rohwert ein standardisierter z-Wert zugeordnet werden kann. Um die z-Werte zu erhalten, werden die einzelnen Residuen durch die Standardabweichung des Mittelwertes dividiert. Vgl. *Schäfer* (2016): 79.

<sup>1194</sup> Der kritische z-Wert zur Ablehnung der Nullhypothese beträgt auf einem 5 %-Signifikanzniveau  $\pm 1,96$  und auf einem 1 %-Signifikanzniveau  $\pm 2,58$ . Vgl. *Hair et al.* (2014): 71 f.

<sup>1195</sup> Die durch den Test geprüfte Nullhypothese unterstellt, dass die Stichprobe einer Normalverteilung entstammt.

Nullhypothese zu verwerfen. *Janssen/Laatz* (2016) beschreiben ihn deshalb als nur bedingt hilfreich.<sup>1196</sup> Während die Residuen für die Variablen „Vertretbarkeit“ und „Umsatz“ näherungsweise einer Normalverteilung entsprechen, kann dies für die Variable „Wahrscheinlichkeit“ aufgrund der bislang erhaltenen Ergebnisse nicht ohne Weiteres angenommen werden. Die vorliegenden Erkenntnisse über die Verteilung der Daten bedeuten jedoch nicht, dass der t-Test nicht zur Anwendung kommen kann. Der Zentrale Grenzwertsatz besagt, dass je größer eine Stichprobe wird, desto mehr nähert sich ihre Häufigkeitsverteilung der Normalverteilung an.<sup>1197</sup> In beiden Gruppen liegt die Teilnehmeranzahl zwischen dreißig und 35, weshalb eine Normalverteilung der Residuen für die Variable „Wahrscheinlichkeit“ nicht per sé ausgeschlossen werden kann.<sup>1198</sup> Zudem erweist sich der t-Test als weitgehend robust gegenüber Abweichungen von der Normalverteilung.<sup>1199</sup> Vor diesem Hintergrund ist die Annahme einer Normalverteilung der Daten durchaus vertretbar.

Die Homogenität der Varianzen ist eine Voraussetzung zur Anwendung des klassischen t-Tests. Bei Vorliegen von Varianzheterogenität kommt der alternative Welch-Test zum Einsatz, bei dem der Standardfehler der Stichprobenverteilung zwar anders berechnet wird, die Interpretation der ermittelten Prüfgrößen sich jedoch nicht vom t-Test unterscheidet.<sup>1200</sup> Mithilfe des Levene F-Tests, den das Statistikprogramm SPSS bei jedem t-Test ausgibt, kann festgestellt werden, ob Varianzhomogenität vorliegt und dementsprechend eine Auswertung vorgenommen werden.<sup>1201</sup>

Die letzte Bedingung zur Verwendung des t-Tests betrifft das experimentelle Design der Studie und somit ihre interne Validität. Aufgrund der randomisierten Zuteilung der Teilnehmer zu den Experimentalgruppen und der Durchführung eines kontrollierten Laborexperiments ist diese Voraussetzung als erfüllt anzusehen.

---

<sup>1196</sup> Vgl. *Janssen/Laatz* (2016): 249 f.

<sup>1197</sup> Vgl. *Wooldridge* (2013): 167.

<sup>1198</sup> Vgl. *Field* (2013): 169 f.; *Kirk* (2013): 52; *Wooldridge* (2013): 167-169. In der relevanten Literatur herrscht Uneinigkeit darüber, ab welcher Stichprobengröße der Zentrale Grenzwertsatz angewendet und somit die Bindung an die Restriktion der Normalverteilung aufgehoben werden kann. Einige Forscher sehen eine Stichprobengröße i. H. v. dreißig Teilnehmern als ausreichend an. Vgl. *Janssen/Laatz* (2016): 656; *Field* (2013): 172; *Field/Hole* (2003): 160. *Schäfer* (2016) empfiehlt einen Stichprobenumfang von dreißig bis einhundert Teilnehmern. Vgl. *Schäfer* (2016): 72. *Kirk* (2013) erachtet einen Umfang von fünfzig bis einhundert Teilnehmern als ausreichend, um eine Normalverteilung zu unterstellen. Vgl. *Kirk* (2013): 52. *Wooldridge* (2013) merkt an, dass eine Anzahl von dreißig Teilnehmern nicht immer ausreichend sei und dass ergänzend zum Stichprobenumfang auch die Anzahl an Freiheitsgraden berücksichtigt werden müsse. Vgl. *Wooldridge* (2013): 168.

<sup>1199</sup> Vgl. *Schäfer* (2016): 215; *Kirk* (2013): 99; *Pallant* (2013): 214; *Lix/Keselman/Keselman* (1996): 582, 612; *Harwell et al.* (1992): 316 f., 333. *Schäfer* (2016) spricht sogar davon, dass die Annahme einer normalverteilten abhängigen Variablen manchmal ignoriert bzw. als gegeben vorausgesetzt würde. Vgl. *Schäfer* (2016): 215.

<sup>1200</sup> Vgl. *Janssen/Laatz* (2016): 338 f.

<sup>1201</sup> Vgl. *Field/Hole* (2003): 164 f.



Zusammenfassend kann der t-Test als Untersuchungsmethodik eingesetzt werden. Der Vollständigkeit halber wird dort, wo es sinnvoll erscheint, aufgrund der nur eingeschränkt möglichen Annahme der Normalverteilung für die Residuen der Variable „Wahrscheinlichkeit“ ebenfalls der Mann-Whitney U-Test durchgeführt. Dieser stellt das Äquivalent zum t-Test für nicht-parametrische Daten dar. Im Folgenden werden die Ergebnisse bezüglich der Hypothesentests vorgestellt.

### 5.5.1.2.2 Zusammenfassung der Ergebnisse

Bereits in der deskriptiven Analyse ließen sich leicht gegensätzliche Antworttendenzen zu den Hypothesen H 1a und H 1b feststellen, welche in Tabelle 10 noch einmal zusammenfassend abgebildet sind. Die Richtung der gruppenspezifisch festgelegten Umsatzerlöse entspricht zwar mit der Hypothese H 1c, die Unterschiede in den Mittelwerten sind jedoch augenscheinlich so gering, dass dieser Effekt nur marginal sein dürfte.

Variable	Gruppe	N	M	SD	SF
Vertretbarkeit	1	30	3,70	1,179	0,215
	2	35	3,46	1,314	0,222
Wahrscheinlichkeit	1	30	5,07	1,617	0,295
	2	35	5,17	1,294	0,219
Umsatz	1	30	165,33	5,839	1,066
	2	35	166,03	6,533	1,104

Tabelle 10: Mittlere Einschätzungen der Teilnehmer pro Experimentalgruppe

Der Levene F-Test der Varianzgleichheit zeigt an, dass für alle Variablen Varianzhomogenität vorliegt („Vertretbarkeit“:  $F = 0,530$ ,  $p$  (zweiseitig) =  $0,469$ ; „Wahrscheinlichkeit“:  $F = 1,552$ ,  $p$  (zweiseitig) =  $0,217$ ; „Umsatz“:  $F = 0,282$ ,  $p$  (zweiseitig) =  $0,597$ ), weshalb der klassische t-Test zur Anwendung kommt. SPSS gibt dabei stets die  $p$ -Werte für einen zweiseitigen Signifikanztest aus. Da gerichtete Hypothesen formuliert wurden, lässt sich auch ein einseitiger t-Test rechtfertigen, wobei jedoch die den Hypothesen H 1a und H 1b entgegengesetzte Antworttendenz der Controller zu berücksichtigen ist.<sup>1202</sup> Das Statistikprogramm Stata gibt diesbezüglich differenziertere Werte als SPSS aus, da es sowohl die  $p$ -Werte für einen links- als auch für einen rechtsseitigen Signifikanztest bereitstellt. Konsistent zur Formulierung der Hypothesen enthält Tabelle 11 daher für die Variable „Vertretbarkeit“ den  $p$ -Wert eines rechtsseitigen

<sup>1202</sup> Sofern die Richtung der Mittelwertunterschiede mit der Hypothese übereinstimmt, ist der von SPSS ausgewiesene zweiseitige  $p$ -Wert im Rahmen eines einseitigen t-Tests zu halbieren. Vgl. *Janssen/Laatz* (2016): 316; *Aron/Aron/Coups* (2014): 134 f.; *Bauer* (1984): 67. Dieses Vorgehen ist jedoch im vorliegenden Fall nicht geeignet, da es bspw. im Fall der Variable „Vertretbarkeit“ einem linksseitigen statt einem rechtsseitigen Signifikanztest gleichkommen würde.



und für die Variable „Wahrscheinlichkeit“ den p-Wert eines linksseitigen t-Tests zum 95 %-Konfidenzintervall. Für die Variable „Umsatz“ reicht es aus, den p-Wert des zweiseitigen Signifikanztests zu halbieren.

Variable	T	df	Sig. (zweiseitig)	p-Wert (einseitig)	95 %-Konfidenzintervall der Differenz	
Vertretbarkeit	0,779	63	0,439	0,7805	-0,380	0,866
Wahrscheinlichkeit	-0,290	63	0,773	0,6136	-0,827	0,617
Umsatz	-0,449	63	0,655	0,3275	-3,789	2,399

Tabelle 11: Ergebnisse der t-Tests (H 1)

Die nähere Überprüfung von Tabelle 11 bestätigt die Vermutungen aus der deskriptiven Analyse, dass keine signifikanten Mittelwertunterschiede zwischen den beiden Gruppen hinsichtlich der abhängigen Variablen erkennbar sind. Eine Auswertung der Daten mit dem Mann-Whitney U-Test zum 95 %-Konfidenzintervall führt zum selben Ergebnis, d. h. zwischen den mittleren Rängen der abhängigen Variablen bestehen für beide Experimentalgruppen keine signifikanten Unterschiede („Vertretbarkeit“:  $U = 467,000$ ,  $p$  (zweiseitig) = 0,4316; „Wahrscheinlichkeit“:  $U = 528,000$ ,  $p$  (zweiseitig) = 0,9677; „Umsatz“:  $U = 580,000$ ,  $p$  (zweiseitig) = 0,4638).<sup>1203</sup> Als Fazit können die Hypothesen H 1a, H 1b und H 1c nicht angenommen werden.

Die Hypothesen H 2a bis H 2c zielen auf den individuell wahrgenommenen Druck der Teilnehmer ab, ohne diesen zwangsläufig aus den jeweiligen Experimentalgruppen abzuleiten. Dazu wurden die Teilnehmer anhand ihrer Antworten auf die Frage, inwiefern sie sich in der Fallstudie unter Druck gesetzt fühlten, in zwei Gruppen (schwach vs. stark wahrgenommener Druck) eingeteilt. Diese Unterteilung wurde mithilfe eines Median Splits durchgeführt, d. h. die gesamten Antworten wurden am Wert 5 getrennt (s. Tabelle 12).

Variable	Wahrnehmung von Druck	N	M	SD	SF
Vertretbarkeit	Schwach	45	3,42	1,270	0,189
	Stark	20	3,90	1,165	0,261
Wahrscheinlichkeit	Schwach	45	5,18	1,571	0,234
	Stark	20	5,00	1,124	0,251
Umsatz	Schwach	45	164,91	6,536	0,974
	Stark	20	167,50	5,000	1,118

Tabelle 12: Mittlere Einschätzungen der Controller in Abhängigkeit der gemessenen Wahrnehmung von Druck

<sup>1203</sup> Auf die Berechnung der entsprechenden einseitigen p-Werte wurde an dieser Stelle verzichtet.

Entgegen den in den Hypothesen formulierten Erwartungen lässt sich für alle Variablen ein (leicht) gegenläufiger Effekt erkennen. Ein als stark wahrgenommener Druck führt eher dazu, dass die Vertretbarkeit der Umsatzerlöse höher und die Wahrscheinlichkeit ihrer Anpassung niedriger beurteilt wird.<sup>1204</sup> Konsistent dazu werden bei starkem Druck höhere Umsatzerlöse angesetzt als bei schwachem Druck.<sup>1205</sup> Der Levene F-Test bestätigt auch für diese Einteilung der Daten eine Homogenität der Varianzen.<sup>1206</sup> Die Ergebnisse der dazugehörigen t-Tests sind in Tabelle 13 abgebildet, wobei die einseitigen p-Werte wiederum entsprechend den Richtungen der Hypothesen gewählt werden.<sup>1207</sup>

Variable	T	df	Sig. (zweiseitig)	p-Wert (einseitig)	95 %-Konfidenzintervall der Differenz	
Vertretbarkeit	-1,434	63	0,156	0,9218	-1,143	0,188
Wahrscheinlichkeit	0,456	63	0,650	0,6750	-0,601	0,957
Umsatz	-1,576	63	0,120	0,94	-5,872	0,694

Tabelle 13: Ergebnisse der t-Tests (H 2)

Die t-Tests offenbaren, dass keine der Alternativhypothesen angenommen werden kann. Stattdessen bietet sich für die Beurteilung der Vertretbarkeit der Umsatzerlöse und deren Festlegung ein auf dem 10 %-Signifikanzniveau signifikanter, gegenläufiger Effekt. So bewerten Controller, die starken Druck verspüren, die Vertretbarkeit der Umsatzerlöse um einen Wert i. H. v. 0,52 höher als jene, die geringen Druck verspüren ( $p$  (rechtsseitig) = 0,078). Gleichsam sind die Umsatzerlöse durch eben jene Controller um einen Wert i. H. v. 2,59 höher angesetzt worden ( $p$  (rechtsseitig) = 0,06). Die Hypothesen H 2a und H 2c sind daher tendenziell zu falsifizieren. Die in beiden Fällen festgestellte, eher marginale Signifikanz schlägt sich auch in einer geringen Effektstärke nieder. Als Maß der Effektstärke wird Cohen's  $d$  herangezogen, welches ein standardisiertes Maß für die Größe bzw. Stärke eines gefundenen Effekts darstellt.<sup>1208</sup> Für H 2a lässt sich ein Cohen's  $d$  i. H. v. -0,394 und für H 2c eines i. H. v. -0,397 berechnen.<sup>1209</sup>

<sup>1204</sup> Dies steht im Kontrast zur Theorie und zu den Ergebnissen anderer Studien. Vgl. Koch/Salterio (2017): 128; Ratzinger-Sakel/Theis (2017): 5, 27 f.; Bauer (2015): 97 f.; Kadous/Kennedy/Peecher (2003): 769.

<sup>1205</sup> An diesem Beispiel lässt sich erkennen, dass die Richtung der gemessenen Effekte zwar den Hypothesen widerspricht, in sich jedoch stimmig ist.

<sup>1206</sup> „Vertretbarkeit“:  $F = 0,107$ ,  $p$  (zweiseitig) = 0,745, „Wahrscheinlichkeit“:  $F = 3,350$ ,  $p$  (zweiseitig) = 0,072 und „Umsatz“:  $F = 1,902$ ,  $p$  (zweiseitig) = 0,173 resp.

<sup>1207</sup> Das bedeutet, es werden ein linksseitiger t-Test für „Vertretbarkeit“ sowie „Umsatz“ und ein rechtsseitiger t-Test für „Wahrscheinlichkeit“ durchgeführt.

<sup>1208</sup> Vgl. Schäfer (2016): 181 f.; Gravetter/Wallnau (2011): 318.

<sup>1209</sup> Die Interpretation von Cohen's  $d$  gestaltet sich dabei wie folgt: Ab einem Betrag von  $|0,2|$  wird von einem kleinen Effekt, ab einem Betrag von  $|0,5|$  von einem mittleren Effekt und ab einem Betrag von  $|0,8|$  von einem großen Effekt gesprochen. Vgl. Schäfer (2016): 183.

Aufgrund der asymmetrischen Gruppenbildung bietet sich der Mann-Whitney U-Test zur Verifizierung der Ergebnisse an.<sup>1210</sup> Dieser kommt zu ähnlichen Ergebnissen wie der t-Test („Vertretbarkeit“:  $U = 550,500$ ,  $p$  (zweiseitig) = 0,1411; „Wahrscheinlichkeit“:  $U = 382,000$ ,  $p$  (zweiseitig) = 0,3213; „Umsatz“:  $U = 542,500$ ,  $p$  (zweiseitig) = 0,1833).

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Ergebnisse der Hypothesentests die theoretisch hergeleiteten Hypothesen H 1a bis H 1c und H 2a bis H 2c nicht stützen. Zwar sind die Antworten der Controller im Durchschnitt in sich stimmig, doch führte die Manipulation von Druck nicht zu den postulierten Effekten. Während sich einige Controller weder in der ersten noch in der zweiten Gruppe unter Druck gesetzt fühlen, verspürt ein Großteil der Controller in beiden Gruppen starken Druck. Dies resultiert in einer linksschiefen Verteilung des wahrgenommenen Drucks, bei der gilt:  $M (= 4,34) < \text{Median} (= 5) < \text{Modalwert} (= 6)$ . Die Ergebnisse deuteten zunächst darauf hin, dass möglicherweise ein sog. Reasonableness Constraint ausgelöst wurde, wodurch die Teilnehmer aus Gruppe 2 weniger Wohlwollen gegenüber dem Divisionsleiter in der Fallstudie zeigten als jene aus Gruppe 1.<sup>1211</sup> Dieser lässt sich mittels der zweiten Hypothese jedoch nicht bestätigen, da sich für alle Variablen den aufgestellten Hypothesen widersprechende Antworttendenzen finden lassen. Die gegenläufigen Effekte der Variablen „Vertretbarkeit“ und „Umsatz“ sind auf dem 10 %-Signifikanzniveau signifikant und besagen, dass ein als stark empfundener Druck die Controller eher dazu bewegt, die Vertretbarkeit der Umsatzerlöse höher einzuschätzen und die Umsatzerlöse dementsprechend höher anzusetzen.

Es ist durchaus möglich, dass sich widerstreitende Effekte in den Resultaten abzeichnen, die zu den mehrheitlich insignifikanten Ergebnissen beigetragen haben. Für die gesamte Stichprobe wird deutlich, dass im Mittel ein recht hohes Niveau an Druck vorherrscht, das zu konservativen bis gemäßigten Urteilen führt. Dies würde als Reasonableness Constraint interpretiert werden können und wäre mit der Theorie des Motivated Reasoning vereinbar. Insbesondere das bimodale Antwortmuster der zweiten Gruppe in Bezug auf den wahrgenommenen Druck macht deutlich, dass die Manipulation für einige Controller wie intendiert funktionierte, für andere jedoch nicht.<sup>1212</sup> Speziell in dieser Gruppe fielen mehrere Controller auf, die angaben, sich kaum bis gar nicht unter Druck gesetzt gefühlt zu haben und die in der Fallstudie zugrunde gelegten Umsatzerlöse zugunsten des Managers nicht oder nur sehr geringfügig revidierten. Ein solches Antwortschema legt nahe, dass einige Controller immun gegenüber Druck sind und so

---

<sup>1210</sup> Dieser ist deutlich robuster gegen Verletzungen der Voraussetzungen zur Anwendung parametrischer Verfahren, da er den Abstand zwischen den mittleren Rängen und keinen klassischen Mittelwertunterschied untersucht. Vgl. *Janssen/Laatz* (2016): 652; *Schäfer* (2016): 242 f.

<sup>1211</sup> Vgl. auch den Gedankengang von *Ratzinger-Sakel/Theis* (2017): 27 f.

<sup>1212</sup> Dies kann ebenfalls für die erste Gruppe angenommen werden, die teilweise zu hohem Druck verspürt und dementsprechend handelt. Die Ergebnisse für H 1a und H 1b würden sich so durch die unterschiedlichen Auffassungen innerhalb der Gruppe erklären lassen.

die insignifikanten Mittelwertunterschiede herbeigeführt haben. Die aus den verschiedenen Beurteilungen resultierende Gegensätzlichkeit könnte weiterhin die in der empirischen Überprüfung von H 2a und H 2c gefundenen, signifikanten Ergebnisse zum Teil erklären. Überdies kann nicht ausgeschlossen werden, dass die beobachtete Signifikanz u. a. auch auf die ungleichen Gruppengrößen zurückzuführen ist.

### 5.5.1.3 Durchführung der Befragung mit Studenten

#### 5.5.1.3.1 Studentische Teilnehmer

Die Fallstudie wurde ebenfalls von insgesamt 138 Studenten der MSM an der Universität Duisburg-Essen bearbeitet, um den Erfolg der Manipulation mittels einer Kontrollgruppe überprüfen zu können. Der Einsatz von Studenten als Untersuchungsteilnehmer ist aufgrund einer möglicherweise geringeren externen Validität nicht unumstritten. Es hat sich in der experimentellen Forschung dennoch als gängige Praxis etabliert, Studenten als Surrogate für verschiedene Berufsgruppen oder Marktteilnehmer in verhaltenswissenschaftlichen Studien einzusetzen.<sup>1213</sup> Von Vorteil ist es, wenn nicht berufsgruppenspezifische Merkmale im Fokus der Untersuchung stehen, sondern vielmehr Fragestellungen untersucht werden, die primär auf die menschliche Wahrnehmung abstellen.<sup>1214</sup> Letzteres trifft für die vorliegende Studie insofern zu, als Motivated Reasoning als allgemeingültiges Phänomen anzusehen ist und sich daher auch auf andere Untersuchungsteilnehmer anwenden lässt.<sup>1215</sup> Die Durchführung des Experiments mit Studenten ist vor diesem Hintergrund daher adäquat.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen sind studentische Teilnehmer jedoch nur bedingt geeignet, da die Untersuchung explizit auf die Verhaltensweisen von Controllern abstellt und diese insbesondere durch ihre beruflichen Tätigkeiten und Erfahrungen geprägt sind. Vor allem erscheint es nicht möglich, karriererelevante Aspekte von Studenten auf berufstätige Controller übertragen zu können. Zwar liegen berufliche Einstellungen auch einer bestimmten persönlichen Disposition zugrunde, individuelle Erfahrungen haben jedoch einen mindestens genauso großen Anteil an der Ausgestaltung einer Karriereorientierung und dürften sich berufsbedingt zwischen Controllern und Studenten deutlich unterscheiden. Da die Controller in der vorstehend diskutierten empirischen Analyse ein Verhalten gezeigt haben, das in Teilen der Theorie des Motivated Reasoning widerspricht, soll mit der Durchführung des Experiments mit Studen-

---

<sup>1213</sup> Vgl. *Clor-Proell/Proell/Warfield* (2014): 51; *Theis* (2014): 186; *Taylor* (2010): 1097; *Volnhals* (2010): 139-141; *Stevens* (2002): 158.

<sup>1214</sup> Vgl. *Eulerich et al.* (2017): 12; *Schäfer* (2016): 110.

<sup>1215</sup> *Kunda* (1990) rekurriert auf diverse Studien mit unterschiedlichsten Akteuren, bei denen Motivated Reasoning nachgewiesen werden konnte. Vgl. *Kunda* (1990): 482-491 und Kapitel 3.4.3.

ten insbesondere die Eignung der Manipulation zur Erzeugung von Druck und die Angemessenheit der aufgestellten Hypothesen überprüft werden. Ein solches Empfinden ist nicht an eine Berufsgruppe gebunden und sollte sich daher auch mit Studenten nachweisen lassen können. Eine Verallgemeinerung der Ergebnisse auf Controller soll nicht stattfinden. Da dieselben statistischen Methoden angewendet werden, die bereits zuvor ausführlich beschrieben worden sind, wird an dieser Stelle vornehmlich ein komprimierter Überblick über die wesentlichen Ergebnisse gegeben. An den in Kapitel 5.4 aufgelisteten Hypothesen ändert sich nur insofern etwas, als sie nun für die Studenten-Stichprobe getestet werden.

Von den 138 Studenten, die an der Befragung teilgenommen haben, können nur 113 in die nachfolgenden Analysen einbezogen werden. 25 Teilnehmer müssen aufgrund fehlender oder auffällig inkonsistenter Angaben sowie falscher Antworten auf die Verständnisfrage zur Thematik der Fallstudie aus der Analyse exkludiert werden. Von den 113 Studenten befinden sich 55 in Gruppe 1 (schwacher Druck) und 58 in Gruppe 2 (starker Druck). Die Aufteilung in die jeweiligen Gruppen wurde durch die in zufälliger Reihenfolge ausgeteilten Befragungsinstrumente vorgenommen. Im Durchschnitt beträgt das Alter der Studenten 24,79 Jahre ( $SD = 1,719$ ). Alle Teilnehmer verfügen über einen Bachelor-Abschluss und befinden sich somit im Masterstudiengang. Sie wurden am Rande von Vorlesungsveranstaltungen aus der Vertiefungsrichtung „Accounting and Finance“ gewonnen, um sicherzustellen, dass bereits vertiefte Kenntnisse in den entsprechenden Bereichen vorhanden sind. 32 der 113 Studenten können eine im Mittel einjährige Berufserfahrung ( $SD = 1,65$ ) im Controlling vorweisen. Der Frauenanteil liegt wie bei der Controller-Stichprobe bei 42 %.

### 5.5.1.3.2 Ergebnisse der Untersuchung

Bei der Studenten-Stichprobe zeigt sich, dass die Manipulation des Drucks deutlich besser funktioniert hat. Zwar ist der Mittelwertunterschied bezogen auf das erste Item zur Messung des wahrgenommenen Drucks („Bitte schätzen Sie ein, wie stark Sie Ihren Divisionsleiter überzeugen müssten, niedrigere Umsatzerlöse als seine Schätzung i. H. v. 184,99 Mio. € anzusetzen“) mit einem Mittelwert von 5,56 ( $SD = 1,067$ ) in Gruppe 1 und einem Mittelwert von 5,81 ( $SD = 0,999$ ) in Gruppe 2 nicht signifikant, die Richtung des Effekts stimmt jedoch mit der intendierten Manipulation überein.<sup>1216</sup> Das zweite Item („In welchem Ausmaß fühlten Sie sich in der beschriebenen Situation unter Druck gesetzt, die von Herrn Albrecht geschätzten Umsatzerlöse zu bestätigen?“) lässt einen deutlich größeren Unterschied in der mittleren Wahrnehmung von Druck zwischen den jeweiligen Gruppen erkennen, der Tabelle 14 zu entnehmen ist.

---

<sup>1216</sup> Es wurde ein einseitiger t-Test zum 95 %-Konfidenzintervall bei Vorliegen von Varianzhomogenität durchgeführt ( $T = -1,269$ ,  $p$  (einseitig) = 0,1035).

Der Mittelwertunterschied zwischen beiden Gruppen i. H. v. 0,51 ist mit einem p-Wert von 0,0245 (einseitig) auf dem 5 %-Signifikanzniveau signifikant.<sup>1217</sup>

Gruppe	N	M	SD	SF	95 %-Konfidenzintervall der Differenz	
1	55	4,75	1,417	0,191	-1,023	-0,003
2	58	5,26	1,319	0,173		
T = -1,994    df = 111    Sig. (zweiseitig) = 0,049**    p (einseitig) = 0,0245**						

Tabelle 14: Ergebnisse des t-Tests für die mittlere Wahrnehmung von Druck durch die Studenten

Ob sich die unterschiedliche Wahrnehmung von Druck in den beiden Gruppen darüber hinaus im Verhalten der Studenten niedergeschlagen hat, soll nachfolgend untersucht werden. Dazu werden die einzelnen gruppenspezifischen Mittelwerte für die abhängigen Variablen einander gegenübergestellt (s. Tabelle 15).

Variable	Gruppe	N	M	SD	SF
Vertretbarkeit	1	55	3,51	0,979	0,132
	2	58	3,81	1,290	0,169
Wahrscheinlichkeit	1	55	4,35	1,669	0,225
	2	58	4,66	1,292	0,170
Umsatz	1	55	163,88	6,5918	0,888
	2	58	165,28	8,5770	1,126

Tabelle 15: Mittlere Einschätzungen der Studenten pro Experimentalgruppe

Auf den ersten Blick fällt auf, dass sich die Effekte für die Variablen „Vertretbarkeit“ und „Umsatz“ den Hypothesen H 1a und H 1c entsprechend verhalten, während für die Variable „Wahrscheinlichkeit“ ein gegenläufiger Effekt beobachtbar ist. Grundsätzlich sollte eine höher eingeschätzte Vertretbarkeit der Umsatzerlöse mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit, auf ihre Anpassung zu bestehen, einhergehen, et vice versa. Sollte sich dieser Effekt als nicht sig-

<sup>1217</sup> Die Effektstärke ist mit einem Cohen's d i. H. v. -0,379 als gering zu betrachten.



nifikant herausstellen, ist er zu vernachlässigen und evtl. zufällig entstanden bzw. auf eine Unachtsamkeit der Studenten zurückzuführen.<sup>1218</sup> Die Richtung der Effekte für die ersten beiden abhängigen Variablen sind in Abb. 7 dargestellt.

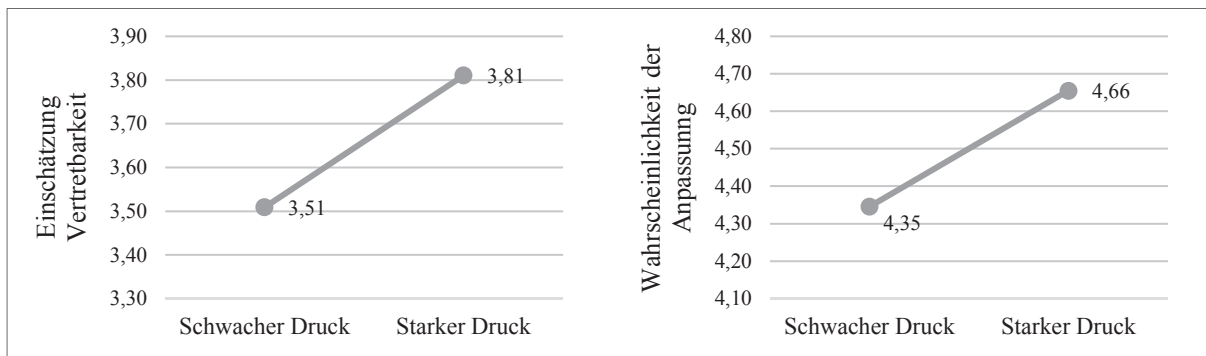


Abb. 7: Graphische Darstellung der mittleren Einschätzungen der Studenten (Quelle: eigene Darstellung)

Die t-Tests sollen nun Klarheit darüber verschaffen, ob die deskriptiv ermittelten Effekte eine statistische Signifikanz aufweisen.<sup>1219</sup> Die diesbezüglichen Ergebnisse sind in Tabelle 16 aufgeführt.

Variable	T	df	Sig. (zweiseitig)	p-Wert (einseitig)	95 %-Konfidenzintervall der Differenz	
Vertretbarkeit	-1,403	105,977	0,164	0,082*	-0,727	0,125
Wahrscheinlichkeit	-1,099	101,683	0,274	0,137	-0,869	0,249
Umsatz	-0,969	111	0,335	0,1675	-4,262	1,463

Tabelle 16: Ergebnisse der t-Tests mit Studenten (H 1)

Für die Variable „Vertretbarkeit“ kann ein auf dem 10 %-Signifikanzniveau signifikanter Effekt mit einem p-Wert (einseitig) von 0,082 nachgewiesen werden, d. h. Hypothese H 1a kann im Gegensatz zu H 1b und H 1c angenommen werden.<sup>1220</sup> Hier wird demnach ein zu den Ergebnissen der Controller-Stichprobe konträrer Effekt erkennbar. Bevor sich der Test der zweiten Hypothese anschließt, wird gemäß dem Vorgehen bei der Controller-Stichprobe ein Median Split der Antworten für das zweite Item zur Wahrnehmung von Druck vorgenommen. Wie zuvor, liegt auch in dieser Stichprobe der Median des wahrgenommenen Drucks über alle Studenten hinweg bei einem Wert von 5. Tabelle 17 umfasst die durch den Median Split entstandenen Gruppen und die dazugehörigen Werte für die abhängigen Variablen.

<sup>1218</sup> Es wäre in diesem Zusammenhang denkbar, dass die Studenten aus Unachtsamkeit niedrige/hohe Werte sowohl für die Vertretbarkeit als auch für die Wahrscheinlichkeit einer Anpassung angegeben haben.

<sup>1219</sup> Für die Variablen „Vertretbarkeit“ und „Wahrscheinlichkeit“ liegt Varianzheterogenität vor, sodass anstelle des t-Tests der Welch-Test verwendet wird. An der Interpretation der Prüfwerte ändert sich dadurch nichts.

<sup>1220</sup> Cohen's d beträgt -0,273.

Variable	Wahrnehmung von Druck	N	M	SD	SF
Vertretbarkeit	Schwach	67	3,82	1,058	0,129
	Stark	46	3,43	1,259	0,186
Wahrscheinlichkeit	Schwach	67	4,42	1,479	0,181
	Stark	46	4,63	1,511	0,223
Umsatz	Schwach	67	165,063	7,967	0,973
	Stark	46	163,913	7,256	1,070

Tabelle 17: Mittlere Einschätzungen der Studenten in Abhängigkeit der gemessenen Wahrnehmung von Druck

Durch die größere Stichprobe ist es nun möglich, annähernd gleichgroße Gruppen zu erzeugen.<sup>1221</sup> Anders als bei den Controllern sind hier Tendenzen erkennbar, die mit den aufgestellten Hypothesen im Einklang stehen. Unter dem Einfluss von als stark empfundenem Druck beurteilen die Studenten die Umsatzerlöse des Divisionsleiters als weniger vertretbar und geben eine höhere Wahrscheinlichkeit an, auf deren Anpassung zu bestehen. Diese Urteile äußern sich entsprechend in den anzusetzenden Umsätzen, die unter einem als stark wahrgenommenen Druck geringer ausfallen als unter schwachem Druck. Die dazugehörigen t-Tests bei Varianzhomogenität bestätigen jedoch nur eine statistische Signifikanz für den Mittelwertunterschied der Variable „Vertretbarkeit“, d. h. nur Hypothese H 2a kann auf einem 5 %-Signifikanzniveau und einem p-Wert (einseitig) von 0,0405 angenommen werden (s. Tabelle 18).<sup>1222</sup>

Variable	T	df	Sig. (zweiseitig)	p-Wert (einseitig)	95 %-Konfidenzintervall der Differenz	
Vertretbarkeit	1,763	111	0,081*	0,0405**	-0,048	0,820
Wahrscheinlichkeit	-0,744	111	0,458	0,229	-0,779	0,353
Umsatz	0,781	111	0,436	0,218	-1,767	4,067

Tabelle 18: Ergebnisse des t-Tests mit Studenten (H 2)

Insgesamt weichen die Ergebnisse der empirischen Analyse mit Studenten teilweise deutlich von den vorherigen mit Controllern ab. Wesentliche Unterschiede werden daher im nachfolgenden Kapitel zusammengefasst.

<sup>1221</sup> Da der Quotient aus der größeren und der kleineren Gruppe unter dem Wert von 1,5 liegt, können gleichgroße Gruppen unterstellt werden. Vgl. Stevens (2009): 218.

<sup>1222</sup> Cohen's d beträgt 0,335.

### 5.5.1.3.3 Unterschiede zur Controller-Stichprobe

Die Durchführung der Befragung mit Studenten verfolgt den Zweck, den Erfolg der Manipulation und die aufgestellten Hypothesen noch einmal zu überprüfen. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um die Controllerurteile besser einordnen zu können und mögliche Schlussfolgerungen darüber zu erlangen, ob ihr Verhalten berufsspezifischer Natur sein könnte oder lediglich auf eine misslungene Manipulation von Druck zurückzuführen ist. Ziel ist es demnach nicht, das Controllerverhalten mithilfe von Studenten abzubilden, sondern ausschließlich die Wirkung der Manipulation auf eine Kontrollgruppe zu untersuchen. Aus diesem Grund existierten hinsichtlich der Übertragbarkeit des theoretischen Kontexts auf studentische Teilnehmer keine Bedenken.

Die Wahrnehmung von Druck fällt zwischen Controllern und Studenten durchaus unterschiedlich aus. Im Gegensatz zu den Controllern, bei denen kein signifikanter Unterschied in der Wahrnehmung von Druck zwischen den Experimentalgruppen feststellbar war, sind insbesondere die mittleren Einschätzungen der Studenten zu dem Statement, in der Fallstudie vom Divisionsleiter unter Druck gesetzt worden zu sein, auf dem 5 %-Signifikanzniveau signifikant unterschiedlich. Für die Studenten war die vorgegebene Manipulation des Drucks daher deutlich erfolgreicher. Dennoch muss auch hier eingeräumt werden, dass das gemessene Niveau an Druck, wenngleich unterschiedlich, insgesamt recht hoch ist. Tatsächlich geben die Studenten in beiden Gruppen jeweils höhere mittlere Einschätzungen bzgl. der Stärke des Drucks an als die Controller. Die Unterschiede zu den Controllern sind auf dem 5 %-Signifikanzniveau mit p-Werten (einseitig) von 0,0375 für Gruppe 1 und 0,0185 für Gruppe 2 signifikant. Dies spricht für die Vermutung, dass Controller im Laufe ihres Berufslebens eine gewisse Resilienz gegenüber Druck entwickelt haben, was sich insbesondere im bimodalen Muster der Einschätzungen in Gruppe 2 widerspiegelt. Ein solches Verhalten ist bei den Studenten nicht erkennbar, ihre Einschätzungen sind wesentlich homogener. Durch die Resilienz einiger Controller mögen die Mittelwertunterschiede zwischen den Experimentalgruppen nicht deutlich geworden sein. Es muss dennoch konstatiert werden, dass der manipulierte Druck in beiden Stichproben im Mittel als zu stark empfunden wurde.

Weitere Unterschiede zwischen Controllern und Studenten sind auch im Hinblick auf ihre getroffenen Urteile erkennbar. Die Studenten antworten überwiegend hypothesenkonform, d. h. ihr Verhalten entspricht vor allem vor dem Hintergrund eines möglichen Reasonableness Constraints dem eines Motivated Reasoners. Die Hypothesen H 1a und H 2a können daher auf dem 5 %-Signifikanzniveau angenommen werden. Anders verhält es sich bei den Controllern. Sie antworten vermehrt entgegen den aufgestellten Hypothesen, wobei keines der Ergebnisse aus den Tests der Hypothesen H 1a bis H 1c signifikante Resultate liefert. Die Untersuchung zeigt weiterhin für H 2a und H 2c einen auf dem 5 %-Signifikanzniveau signifikanten gegenläufigen Effekt zum Reasonableness Constraint. Dieses widersprüchlich erscheinende Antwortverhalten

mag daraus resultieren, dass einerseits die Experimentalgruppen die Wahrnehmung von Druck unter den Controllern nicht adäquat abbilden und andererseits der Median Split zu unterschiedlich großen Gruppen geführt hat.

Die gruppenspezifischen Unterschiede zwischen den mittleren Einschätzungen von Studenten und Controllern sind teilweise signifikant, wie Tabelle 19 zeigt. Dazu werden für alle Controller und Studenten der jeweiligen Experimentalgruppen zweiseitige t-Tests bei Vorliegen von Varianzhomogenität zum 95 %-Konfidenzintervall durchgeführt. Gruppe 1 setzt sich dabei aus dreißig Controllern und 55 Studenten zusammen, während Gruppe 2 aus 35 Controllern und 58 Studenten besteht. Es zeichnet sich ab, dass Controller sowohl in Gruppe 1 als auch in Gruppe 2 deutlich eher dazu tendieren, auf eine Anpassung der Umsatzerlöse zu bestehen.<sup>1223</sup> Dies kann darauf hinweisen, dass Controller eher bereit sind, für ihre Überzeugungen einzustehen als Studenten.

Gruppe	Variable	T	df	Sig. (zweiseitig)	95 %-Konfidenzintervall der Differenz	
1	Vertretbarkeit	0,799	83	0,427	-0,284	0,666
	Wahrscheinlichkeit	1,924	83	0,058*	-0,024	1,467
	Umsatz	1,013	83	0,314	-1,405	4,319
2	Vertretbarkeit	-1,270	91	0,207	-0,906	0,199
	Wahrscheinlichkeit	1,866	91	0,065*	-0,033	1,066
	Umsatz	0,447	91	0,656	-2,596	4,101

Tabelle 19: Unterschiede zwischen Controllern und Studenten nach Gruppen

Neben den Unterschieden in Bezug auf die Experimentalgruppen zwischen Controllern und Studenten sollen ebenso diejenigen näher analysiert werden, die in Abhängigkeit der wahrgenommenen Stärke des Drucks zwischen den Stichproben auftreten. Dazu wird wiederum ein Median Split am Wert 5 durchgeführt, wodurch 45 Controller und 67 Studenten auf die Kategorie „geringer Druck“ und zwanzig Controller und 46 Studenten auf die Kategorie „starker Druck“ entfallen (s. Tabelle 20).<sup>1224</sup> Bei Vorliegen von schwachem Druck sehen Controller im Vergleich zu Studenten die Umsatzerlöse des Divisionsleiters als signifikant ( $p$  (zweiseitig) = 0,074) weniger vertretbar an und erachten es als signifikant ( $p$  (zweiseitig) = 0,011) wahrscheinlicher, auf deren Anpassung zu bestehen.<sup>1225</sup> Im Gegensatz dazu setzen Studenten bei Vorliegen

<sup>1223</sup> Cohen's  $d$  zeigt mit Werten von 0,422 bzw. 0,391 etwas größere Effektstärken im Vergleich zu den vorherigen Effekten an.

<sup>1224</sup> Dabei muss in der Kategorie „starker Druck“ für die Variablen „Wahrscheinlichkeit“ und „Umsatz“ aufgrund von Varianzheterogenität auf den Welch-Test zurückgegriffen werden.

<sup>1225</sup> Bei letzterem kann von einem mittleren Effekt gesprochen werden (Cohen's  $d$  = 0,496).

von starkem Druck signifikant ( $p$  (zweiseitig) = 0,024) geringere Umsatzerlöse an.<sup>1226</sup> Als nachteilig ist bei diesem Verfahren wieder die Entstehung ungleicher Gruppengrößen anzuführen.

Wahrgenommene Stärke des Drucks	Variable	T	df	Sig. (zweiseitig)	95 %-Konfidenzintervall der Differenz	
Schwach	Vertretbarkeit	-1,803	110	0,074*	-0,837	0,040
	Wahrscheinlichkeit	2,600	110	0,011**	0,181	1,339
	Umsatz	-0,106	110	0,916	-2,989	2,686
Stark	Vertretbarkeit	1,410	64	0,163	-0,194	1,124
	Wahrscheinlichkeit	1,100	48,059	0,277	-0,306	1,045
	Umsatz	2,318	51,495	0,024**	0,481	6,693

Tabelle 20: Unterschiede zwischen Controllern und Studenten in Bezug auf den wahrgenommenen Druck

Während Studenten demnach eher als Controller entsprechend den Hypothesen antworten, weisen letztere verstärkt die Bereitschaft auf, unabhängig von der Ausprägung von Druck eine Anpassung der Umsatzerlöse einzufordern. Zwar sind sie im Gegensatz zu den Studenten bereit, stärkerem Druck etwas eher nachzugeben, doch ändert dies nichts an ihrem Willen, eine Anpassung einzufordern und die Umsatzerlöse auf einem Niveau zu belassen, das weit unter dem vom Divisionsleiter geforderten liegt. Daher ist festzuhalten, dass die aufgestellten Hypothesen zwar nicht bestätigt werden können, die Controller aber dennoch als Sparringspartner für ihren Manager agieren.

In den folgenden Kapiteln sollen die Karriereorientierungen von Controllern näher erforscht werden, um anschließend zu ergründen, ob es einen Interaktionseffekt zwischen ihren Karriereorientierungen und ihrem Verhalten unter Druck gibt.

## 5.5.2 Analyse der Karriereorientierungen von Controllern

### 5.5.2.1 Deskriptive Analyse

Die Controller aus der vorliegenden Stichprobe sind im Schnitt bislang für 2,47 Arbeitgeber (SD = 1,37) tätig gewesen (s. Tabelle 21). Bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber sind sie zum Zeitpunkt der Befragung seit durchschnittlich 8,93 Jahren beschäftigt (SD = 6,89), wobei in über 95 % der Fälle ein unbefristetes Arbeitsverhältnis vorliegt. Stellenwechsel im derzeitigen Unternehmen wurden nur relativ selten vorgenommen (M = 1,10, SD = 1,20), dennoch gibt es

<sup>1226</sup> Die Effektstärke ist als mittel einzustufen (Cohen's  $d = 0,646$ ).

einen Teilnehmer, der angibt, bereits sieben Mal die Position bei seinem derzeitigen Arbeitgeber gewechselt zu haben. Auf die Frage „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer derzeitigen beruflichen Situation?“ antworten die Controller auf einer Skala von 1 („sehr unzufrieden“) bis 5 („sehr zufrieden“) im Durchschnitt mit einem Wert von 3,94. Die Zufriedenheit der Controller spiegelt sich auch in der Beurteilung der eigenen Vergütung wider, die zu 76,90 % als angemessen eingestuft wird.<sup>1227</sup>

Variable	N	Häufigkeit	Mittelwert (SD)	Spannweite
<b>Anzahl bisheriger Arbeitgeber (Anzahl_AG)</b>	64		2,47 (1,37)	1-5
<b>Beschäftigungsdauer (Besch_dauer)</b>	64		8,93 (6,89)	0,25-30
<b>Stellenwechsel</b>	63		1,10 (1,20)	0-7
<b>Befristung</b>				
unbefristet	62	95,40 %		
befristet	2	3,10 %		
k. A.	1	1,50 %		
<b>Management vs. Fachspezialist</b>				
Management	46	70,80 %		
Fachspezialist	17	26,20 %		
k. A.	2	3,10 %		

Tabelle 21: Überblick über karrierebezogene Charakteristika

Im Einklang mit der positiven Beurteilung ihrer Zufriedenheit bewerten die Controller die Wahrscheinlichkeit, in zwölf Monaten noch immer für ihren derzeitigen Arbeitgeber tätig zu sein, mit durchschnittlich 67,52 % recht hoch. Dazu ist zu bemerken, dass keine gesonderte Abfrage über eigene Absichten, den Arbeitsplatz zu wechseln, oder vom Arbeitgeber initiierte Arbeitsplatzwechsel erfolgt. Tendenziell negative Zukunftsaussichten können jedoch für die Mehrheit der Controller nicht festgestellt werden.<sup>1228</sup> 85,71 % der Befragten schätzen ihre berufliche Zukunft als positiv ein. Der diesbezügliche Mittelwert rangiert auf einer Skala von 1

<sup>1227</sup> Gefragt war es, die gegenwärtige gesamte (finanzielle und nicht-finanzielle) Vergütung der derzeitigen Stelle zu beurteilen. Dafür konnten die Teilnehmer die Optionen „mehr als angemessen“, „angemessen“ und „nicht angemessen“ auswählen. Es wurde absichtlich darauf verzichtet, nach konkreten Gehältern bzw. Gehaltsstufen zu fragen, da angenommen wurde, dass die Auskunftsbereitschaft dadurch stark sinken würde. Zudem ist die Beurteilung der Angemessenheit der eigenen Vergütung ein guter Indikator für die berufliche Zufriedenheit.

<sup>1228</sup> Die dazugehörige Frage lautet: „Wie beurteilen Sie insgesamt Ihre persönlichen beruflichen Zukunftsperspektiven?“



(„sehr negativ“) bis 5 („sehr positiv“) bei einem Wert von 4,08 (SD = 0,70). Interessanterweise bevorzugen 70,80 % der Controller langfristig eine Laufbahn im Management und nicht als Fachspezialist.<sup>1229</sup> Dies mag ein Indiz dafür sein, dass sich Management und Controllingbereich stetig annähern und insbesondere aus letzterem zukünftige Manager rekrutiert werden.

Um mögliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Charakteristika deutlich zu machen, wird eine bivariate Korrelationsanalyse durchgeführt.<sup>1230</sup> Wie in Kapitel 5.5.1.1.1 werden dazu der Pearsonsche Produkt-Moment Korrelationskoeffizient und Spearman's Rangkorrelationskoeffizient herangezogen.<sup>1231</sup> Die Analyse zeigt, dass das Alter der Controller sowohl mit der Anzahl an bisherigen Arbeitgebern als auch mit der Beschäftigungsdauer für den derzeitigen Arbeitgeber positiv korreliert ist ( $p$  (zweiseitig) = 0,011 und  $p$  (zweiseitig) = 0,000 resp.), während das Geschlecht mit den karrierebezogenen Charakteristika gänzlich unkorreliert ist. Weiterhin streben jüngere Controller häufiger eine Laufbahn im Management an ( $p$  (zweiseitig) = 0,071) und blicken tendenziell positiver in die Zukunft ( $p$  (zweiseitig) = 0,055). Controller weisen mit zunehmender Berufserfahrung eine längere Beschäftigungsdauer bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber auf ( $p$  (zweiseitig) = 0,003) und haben bereits in mehr Unternehmen gearbeitet als ihre weniger erfahrenen Kollegen ( $p$  (zweiseitig) = 0,035).<sup>1232</sup> Im Einklang mit der festgestellten negativen Korrelation zwischen dem Alter und der Beurteilung der Zukunftsaussichten lässt sich auch für berufserfahrene Controller ein solches Antwortverhalten erkennen ( $p$  (zweiseitig) = 0,015), d. h. weniger erfahrene Controller blicken positiver in die Zukunft.

Weiterhin sind Controller, die bereits länger für ihren gegenwärtigen Arbeitgeber tätig sind, vermehrt in einem dezentralen Controllingbereich angestellt ( $p$  (zweiseitig) = 0,091) und fungieren häufiger als Führungskraft ( $p$  (zweiseitig) = 0,099). Controller, die in einem dezentralen Bereich tätig sind, haben bereits häufiger Stellenwechsel innerhalb ihres Unternehmens absolviert ( $p$  (zweiseitig) = 0,096). Nicht verwunderlich erscheint es, dass sowohl Führungskräfte als auch diejenigen, die bereits mehrere Positionen innerhalb ihres Unternehmens durchlaufen haben, eine Laufbahn im Management präferieren ( $p$  (zweiseitig) = 0,003 bzw.  $p$  (zweiseitig) = 0,004). Solche Controller sehen ihre berufliche Zukunft etwas positiver ( $p$  (zweiseitig) =

---

<sup>1229</sup> Bereits in Kapitel 5.3 wurde angemerkt, dass über 50 % der Controller eine Führungsfunktion bekleiden.

<sup>1230</sup> Folgende Variablen werden in die Analyse integriert: „Geschlecht“, „Alter“, „Ausbildung“, „Berufserf\_Contr“, „Anzahl\_AG“, „Besch\_dauer“, „Contr\_Einheit“, „Führungskraft“, „Stellenwechsel“, „Befristung“, „Wahrscheinlichkeit\_AG“, „Management vs. Fachspezialist“, „Zufriedenheit“, „Zukunft“ und „Vergütung“.

<sup>1231</sup> Die Ergebnisse sind nicht tabellarisiert. Die nachfolgend berichteten  $p$ -Werte basieren auf den Berechnungen mit dem Pearsonschen Produkt-Moment Korrelationskoeffizienten. Fehlende Werte wurden paarweise ausgeschlossen.

<sup>1232</sup> Die Anzahl an bisherigen Arbeitgebern ist dabei stark positiv mit den Stellenwechseln innerhalb des derzeitigen Unternehmens korreliert ( $p$  (zweiseitig) = 0,001).

0,058), möglicherweise aufgrund eines bevorstehenden Aufstiegs ins Management.<sup>1233</sup> Controller, die die Wahrscheinlichkeit, auch in zwölf Monaten für ihren gegenwärtigen Arbeitgeber tätig zu sein, höher bewerten, sind darüber hinaus zufriedener im Beruf ( $p$  (zweiseitig) = 0,098). Insgesamt zeigt sich, dass die berufliche Zufriedenheit sowohl positiv mit der Sichtweise auf die Zukunft ( $p$  (zweiseitig) = 0,001) als auch mit der Zufriedenheit mit der eigenen Vergütung korreliert ist ( $p$  (zweiseitig) = 0,004).

46 der insgesamt 69 teilnehmenden Controller kommen der Aufforderung nach, beruflichen Erfolg in ihren eigenen Worten zu definieren. Die Antworten können anschließend zu 17 übergeordneten Kategorien verdichtet werden. Dabei umfassen die jeweils gegebenen Statements vielfach eine Kombination mehrerer Themenkomplexe, sodass einige Antworten mehreren Kategorien zugeordnet werden. Die nachfolgende Abb. 8 zeigt die 17 Kategorien sortiert nach dem prozentualen Anteil ihrer Nennung.

Mit Abstand am häufigsten werden Zufriedenheit und Spaß an der Arbeit sowie persönliche Anerkennung als Indikatoren für beruflichen Erfolg genannt. Folglich stehen für die Mehrheit der Controller nicht-monetäre Erfolgskriterien im Vordergrund, auch wenn die Vergütung als solche auf Platz 3 verortet ist. Einigen Controllern ist es darüber hinaus wichtig zu betonen, dass beruflicher Erfolg ihnen zwar wichtig, aber nicht alles für sie sei. Hier wäre eine Assoziation der Controller mit persönlichen Einbußen zugunsten der Karriere denkbar. Weiterhin sehen sie es für sich als Erfolgsindikator an, einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten bzw. etwas bewegen zu können und sich selbst zu verwirklichen. Der traditionelle hierarchische Aufstieg als Erfolgskriterium wird hingegen weniger häufig genannt. Ob sich die bisher gezeigten Tendenzen ebenfalls in der deskriptiven Auswertung der Skalen zur Messung der Karriereorientierung widerspiegeln, soll nachfolgend untersucht werden.

---

<sup>1233</sup> Allgemein sehen Controller mit Managementambitionen positiver in die Zukunft ( $p$  (zweiseitig) = 0,079).

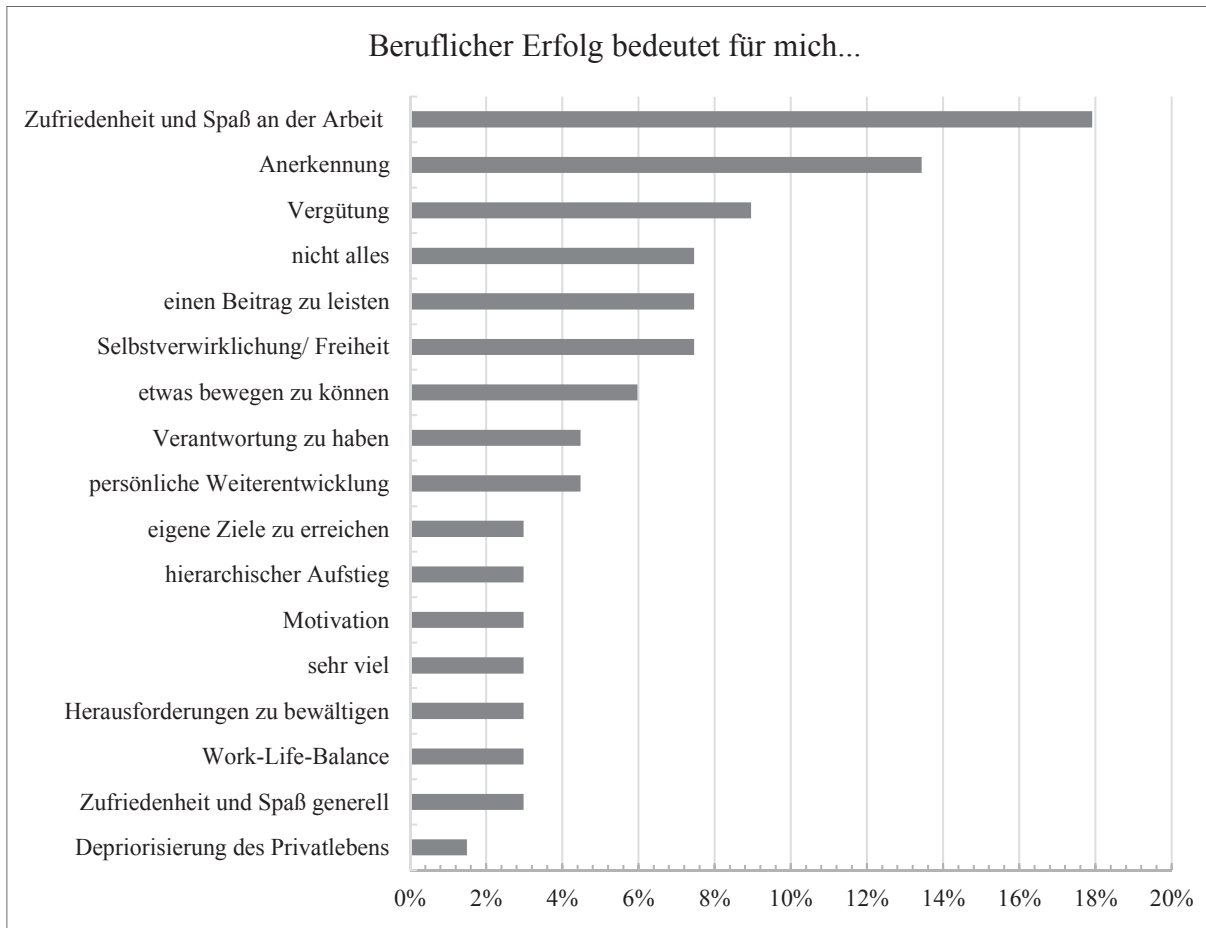


Abb. 8: Kategorien des beruflichen Erfolgs (Quelle: eigene Darstellung)

Das Antwortverhalten der Controller in Bezug auf die leicht modifizierte Skala von *Gerber et al.* (2009b) ist in Tabelle 22 abgebildet. Im Gegensatz zur originär dichotomen Skala haben die Controller die Möglichkeit, ihre Antworten auf einer vierstufigen Likert-Skala zu differenzieren.<sup>1234</sup> Tatsächlich wird dieses Angebot häufig genutzt, sodass die Endpunkte der Skalen in den meisten Fällen nicht ausgewählt werden. Als Ausnahmen sind KO\_1 („In verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein“ vs. „Einen sicheren Arbeitsplatz haben“) und KO\_2 („Meine Laufbahn selbst managen“ vs. „Mein Unternehmen die eigene Laufbahn managen lassen“) zu nennen, bei denen in der Mehrheit der Fälle eine volle Zustimmung zu Option A angegeben wird. Im Gegensatz dazu erhält Option A bei den Items KO\_6 („Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich“ vs. „Arbeit ist in meinem Leben zentral“) und KO\_7 („Beruflicher Erfolg ist mir nicht wichtig“ vs. „Beruflicher Erfolg ist mir sehr wichtig“) die geringste Zustimmung.

<sup>1234</sup> Vgl. zu dieser Vorgehensweise auch *Dittrich* (2012): 63.

Option A	Option A trifft voll auf mich zu		Option B trifft voll auf mich zu		Option B
	1	2	3	4	
In verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein.	35,38 %	33,85 %	23,08 %	7,69 %	Einen sicheren Arbeitsplatz haben.
Meine Laufbahn selbst managen.	44,62 %	38,46 %	15,38 %	1,54 %	Mein Unternehmen die eigene Laufbahn managen lassen.
In mehreren Unternehmen (hintereinander) arbeiten.	9,23 %	23,08 %	46,15 %	21,54 %	Eine lange Zeit in einem Unternehmen arbeiten.
Eine Reihe von Arbeitsstellen auf der gleichen Hierarchiestufe innehaben.	6,15 %	15,38 %	44,62 %	33,85 %	Eine höhere Hierarchiestufe anstreben.
In der Gegenwart leben.	7,69 %	24,62 %	44,62 %	23,08 %	Für die Zukunft planen.
Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich.	0,00 %	12,31 %	60,00 %	27,69 %	Arbeit ist in meinem Leben zentral.
Beruflicher Erfolg ist mir nicht wichtig.	1,54 %	3,08 %	63,08 %	32,31 %	Beruflicher Erfolg ist mir sehr wichtig.
Ich fühle mich mir und meiner Laufbahn verpflichtet.	6,15 %	26,15 %	47,69 %	20,00 %	Ich fühle mich einem Unternehmen verpflichtet.
Ausgeben, was ich habe, und es genießen.	3,08 %	24,62 %	53,85 %	18,46 %	Für die Zukunft sparen.

Tabelle 22: Antwortverteilung auf der Skala von Gerber *et al.* (2009b)

Für alle Items ist eine klare Tendenz in den Antworten zu erkennen, d. h. eine ausgewogene Wahl von Option A (Skalenspunkte 1 und 2) und Option B (Skalenspunkte 3 und 4) kommt nicht vor. Am deutlichsten tritt dieser Umstand bei KO\_7 zu Tage, denn hier antworten 95,38 % der Controller zugunsten von Option B. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die befragten Controller eher in verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein wollen, ihre Laufbahn selbst bestimmen und eine längerfristige Anstellung in einem Unternehmen präferieren. Dabei streben sie tendenziell den Aufstieg in höhere Hierarchiestufen an und möchten für die Zukunft planen können. Da ihre Arbeit einen zentralen Stellenwert in ihrem Leben einnimmt, ist ihnen ihr beruflicher Erfolg sehr wichtig. Obwohl der hierarchische Aufstieg zuvor weniger häufig als Indikator für beruflichen Erfolg genannt wurde, zeigt Tabelle 22 deutlich, dass die Controller diesen gegenüber verschiedenen Positionen auf der gleichen Hierarchieebene präferieren.

Überdies fühlen sich die meisten ihrem Unternehmen verpflichtet und denken zukunftsorientiert.

Die Skalen von *Porter/Woo/Tak* (2016) zur Messung der proteischen und grenzenlosen Karriereorientierung beinhalten jeweils die den Karriereorientierungen zugrundeliegenden Dimensionen. Die proteische Skala misst dabei eine eigenverantwortliche und eine wertgeleitete Orientierung, während die grenzenlose Skala das entsprechende grenzenlose Mindset und die physische Mobilitätspräferenz abbildet. Dabei sollen die Teilnehmer auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 („trifft überhaupt nicht auf mich zu“) bis 5 („trifft sehr auf mich zu“) ihre Zustimmung zu den einzelnen Items angeben. Die Mittelwerte auf den Subskalen betragen für die physische Mobilität 3,51 (SD = 0,831) und für die psychologische Mobilität 3,56 (SD = 0,744).<sup>1235</sup> Daraus lässt sich ableiten, dass Controller gegenüber einer gewissen Mobilität im Berufsleben aufgeschlossen sind. Insbesondere ihre verhältnismäßig geringe Zustimmung zu den ersten beiden Items, die die Zugehörigkeit zum Unternehmen aufgreifen, bekräftigt dies. Für die proteischen Subskalen lässt sich ähnliches feststellen, denn mit einem Mittelwert von 3,75 (SD = 0,595) wird der Stellenwert einer eigenverantwortlichen Steuerung als recht hoch eingestuft. Eher mittelmäßig scheint die Wertorientierung auf die Controller zuzutreffen (M = 3,24, SD = 0,694). Die Mittelwerte und Standardabweichungen der einzelnen Items sind Anhang 5 zu entnehmen.

Tabelle 23 zeigt die korrelativen Beziehungen der vier Dimensionen zueinander. Wie bereits in der Studie von *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006), sind die Korrelationen der Dimensionen der proteischen Karriereorientierung auf dem 1 %-Signifikanzniveau signifikant.<sup>1236</sup> Des Weiteren ist eine signifikant positive Korrelation zwischen der psychologischen und der physischen Mobilität zu konstatieren. Das bedeutet, dass eine verstärkte Einstellung i. S. d. grenzenlosen Karriere bei den betreffenden Controllern mit einer höheren physischen Mobilitätspräferenz einhergeht.<sup>1237</sup> Die Dimensionen der proteischen Karriereorientierungen sind weiterhin signifikant positiv mit der physischen und der psychologischen Mobilitätspräferenz korreliert.

---

<sup>1235</sup> Die Items der Dimension bzw. Subskala für physische Mobilität sind invers kodiert.

<sup>1236</sup> Vgl. *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 34 f.

<sup>1237</sup> Die Ergebnisse anderer Studien bzgl. der Korrelation zwischen den genannten Dimensionen sind heterogen. Je nach verwendeter Stichprobe weisen *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006) eine negative, positive oder keine Korrelation zwischen den Dimensionen der grenzenlosen Karriereorientierung nach.

Dimension	Eigenverantwortlichkeit	Wertorientierung	Psychologische Mobilität	Physische Mobilität
Eigenverantwortlichkeit	1			
Wertorientierung	0,403***	1		
Psychologische Mobilität	0,382***	0,210*	1	
Physische Mobilität	0,237*	0,362***	0,249**	1
Die Berechnung erfolgte mit dem Pearsonschen Produkt-Moment Korrelationskoeffizienten. * Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,1$ . ** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,05$ . *** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,01$ . Alle Signifikanztests erfolgten zweiseitig.				

Tabelle 23: Korrelationen der Dimensionen (Subskalen) von *Porter/Woo/Tak* (2016)

Die deskriptive Analyse ermöglicht bereits erste Einsichten in die karriererelevanten Einstellungen von Controllern. Die Hauptanalyse der jeweiligen Karriereorientierungen soll jedoch nicht primär an der deskriptiven Auswertung ansetzen, sondern vielmehr explorativ erfolgen, bevor im Anschluss ein möglicher Interaktionseffekt mit dem Controllerverhalten unter Druck beleuchtet wird. Die explorative Vorgehensweise bietet den Vorteil, auf keine vordefinierten Typisierungen bzw. Dimensionierungen von Karriereorientierungen zurückzugreifen.

### 5.5.2.2 Explorative Analyseverfahren

Die explorative Analyse der Karriereorientierungen von Controllern basiert auf zwei elementaren Verfahren, die Teil der sog. Interdependenzanalyse sind: die Faktoren- und die Clusteranalyse. Beide Verfahren sind nicht primär dazu entworfen worden, Hypothesen zu testen bzw. signifikante Unterschiede zwischen Gruppen festzustellen.<sup>1238</sup> Vielmehr stellen sie Techniken für die Überprüfung der zugrundeliegenden Struktur der Variablen (Faktorenanalyse) bzw. der Antworten der Teilnehmer (Clusteranalyse) dar.<sup>1239</sup> Wesentlich für die Entscheidung für die Anwendung dieser Verfahren ist die Tatsache, dass rein deskriptive Zuweisungen zu Karriereorientierungen, wie z. B. von *Guest/Conway* (2004) praktiziert, auf starren Annahmen basieren, die bereits im Vorfeld definiert wurden.<sup>1240</sup> Explorative Ansätze hingegen sind zwar auf-

<sup>1238</sup> Vgl. *Pallant* (2013): 188.

<sup>1239</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 92, 96 f.; *Bortz/Schuster* (2010): 385.

<sup>1240</sup> Vgl. *Guest/Conway* (2004): 55.



wändiger, ermöglichen dafür jedoch eine unvoreingenommene Analyse, da a priori keine bestimmten Formen von Karriereorientierungen vorgegeben werden.<sup>1241</sup> Auch die Dimensionen der von *Porter/Woo/Tak* (2016) verwendeten Skalen sollen nicht ex ante angenommen werden.

### *Faktorenanalyse*

Die Faktorenanalyse beinhaltet eine Gruppe von Instrumenten zur Dimensionsreduktion, d. h. ein vormals großes Set an Variablen wird in der Form in Faktoren bzw. Komponenten zusammengefasst, sodass diese jeweils eine geringere Anzahl an den betreffenden Variablen umfassen.<sup>1242</sup> Die dadurch gewünschte Reduktion der Daten auf einige wenige Faktoren wird durch die Gruppierung der Variablen anhand ihrer korrelativen Beziehungen vorgenommen.<sup>1243</sup> Voraussetzung für die Durchführung einer Faktorenanalyse ist somit das Vorliegen von Korrelationen zwischen den Variablen. Eine Faktorenanalyse kann ferner entweder konfirmatorischer oder explorativer Natur sein.<sup>1244</sup> Ziel der explorativen Faktorenanalyse ist es, wenige Faktoren aus einem Bündel von Variablen zu extrahieren.<sup>1245</sup> Sie wird daher insbesondere in frühen Forschungsstadien eingesetzt, um Informationen über die Beziehung zwischen einzelnen Variablen zu generieren.<sup>1246</sup> Als Interdependenzanalyseverfahren liegen ihr, wie bereits angedeutet, nicht zwingend Hypothesen zugrunde.<sup>1247</sup> Die konfirmatorische Faktorenanalyse hingegen beinhaltet komplexere statistische Verfahren und setzt dafür ein bereits bestehendes Modell hinsichtlich der existierenden Anzahl der Faktoren und ihrer strukturellen Beziehungen voraus. Sie kann daher für die Tests von Hypothesen bzgl. der zugrundeliegenden Struktur der Variablen verwendet werden.<sup>1248</sup> Zum Zweck der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit das Vorgehen einer explorativen Faktorenanalyse gewählt.<sup>1249</sup>

---

<sup>1241</sup> Die Nutzung explorativer Verfahren zur Erforschung von Karriereorientierungen deckt sich mit der Vorgehensweise anderer Autoren. Vgl. z. B. *Dittrich* (2012): 153-158; *Gubler* (2011): 187-208; *Gerber et al.* (2009b): 308 f.

<sup>1242</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 92; *Moosbrugger/Schermelleh-Engel* (2012): 326.

<sup>1243</sup> Vgl. *Pallant* (2013): 188; *Bortz/Schuster* (2010): 386.

<sup>1244</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 92; *Moosbrugger/Schermelleh-Engel* (2012): 326; *Brachinger/Ost* (1996): 639. Eine komprimierte Übersicht über die wesentlichen Unterschiede beider Verfahren findet sich bei *Moosbrugger/Schermelleh-Engel* (2012): 341.

<sup>1245</sup> Diese Faktoren sind weitestgehend voneinander unabhängig und erklären die Zusammenhänge zwischen den Variablen. Vgl. *Bortz/Schuster* (2010): 386.

<sup>1246</sup> Vgl. *Brachinger/Ost* (1996): 639.

<sup>1247</sup> Vgl. *Pallant* (2013): 188.

<sup>1248</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 93; *Pallant* (2013): 188; *Brachinger/Ost* (1996): 639.

<sup>1249</sup> Ein wesentliches Merkmal einer Faktorenanalyse ist die Tatsache, dass nicht nur ein Ordnungsprinzip existiert, das die untersuchten Zusammenhänge zwischen den Variablen erklärt, sondern theoretisch unendlich viele. Es obliegt daher letztlich dem Forscher, diejenige Faktorenlösung zu finden, die mit dem theoretischen Kontext der untersuchten Variablen am besten vereinbar ist. Vgl. *Hair et al.* (2014): 97; *Bortz/Schuster* (2010): 387.

Vor der eigentlichen Analyse muss zunächst geprüft werden, ob die Datengrundlage für eine Faktorenanalyse geeignet ist. Allgemein sind große Stichproben zu bevorzugen, auch wenn der Literatur keine eindeutige Empfehlung für eine absolute Stichprobengröße zu entnehmen ist.<sup>1250</sup> Stattdessen soll das Verhältnis von Teilnehmern, d. h. Fällen, und Variablen herangezogen werden. *Hair et al.* (2014) empfehlen diesbezüglich ein Fall-Variablen-Verhältnis von mindestens 5:1, das für die Controller-Stichprobe für beide Karriereskalen erfüllt ist.<sup>1251</sup> Für die Skala von *Gerber et al.* (2009b) liegt ein Verhältnis von 7:1 und für die Skala von *Porter/Woo/Tak* (2016) von genau 5:1 vor.<sup>1252</sup> Die Variablen sollten ein metrisches Niveau, d. h. mindestens Intervallskalenniveau, aufweisen.<sup>1253</sup> Weiterhin ist die Stärke der Korrelationen zwischen den einzelnen Variablen zu betrachten. *Tabachnick/Fidell* (2014) geben an, dass die jeweiligen Korrelationskoeffizienten überwiegend im mittleren Bereich (d. h. größer als 0,3) liegen sollten.<sup>1254</sup> Gemäß den Empfehlungen von *Hair et al.* (2014) wird insbesondere ein auf dem 5 %-Signifikanzniveau signifikanter Bartlett-Test auf Sphärizität für die Korrelationen zwischen den Variablen vorausgesetzt und das empfohlene Mindestgesamtmaß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin auf 0,5 festgelegt.<sup>1255</sup> Letzteres wird dabei auch für jede Einzelvariable festgelegt.

Zur Extraktion der Faktoren bietet die explorative Faktorenanalyse die Verfahren der Hauptkomponentenanalyse und Hauptachsen-Faktorenanalyse an.<sup>1256</sup> Beide Verfahren sind sich in vielerlei Hinsicht ähnlich und werden daher oftmals in der Literatur nicht klar voneinander abgegrenzt.<sup>1257</sup> Als Ziel kann jeweils das Erzeugen einer geringen Anzahl von linearen Kombinationen der untersuchten Variablen festgehalten werden, die den Großteil der Variabilität innerhalb des Korrelationsmusters erklären. Die Hauptkomponentenanalyse reduziert dazu die vorhandenen Variablen unter Berücksichtigung der gesamten vorliegenden Varianz auf einige wenige Faktoren.<sup>1258</sup> Die Hauptachsen-Faktorenanalyse nutzt ein mathematisches Modell, das lediglich die untereinander geteilte Varianz der Variablen (Kovarianz) berücksichtigt, um die

---

<sup>1250</sup> Vgl. *Pallant* (2013): 190. *Hair et al.* (2014) konstatieren allgemein, dass die betreffende Stichprobe mindestens fünfzig Beobachtungen umfassen sollte. Vgl. *Hair et al.* (2014): 100.

<sup>1251</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 100. Die einzelnen Items der Skalen sind hier und im Folgenden als Variablen zu verstehen.

<sup>1252</sup> Die beiden einzelnen Skalen zur Messung der proteischen und grenzenlosen Karriereorientierung von *Porter/Woo/Tak* (2016) werden von nun an gesamtheitlich als eine einzige Skala behandelt. Vgl. Kapitel 5.5.2.4.

<sup>1253</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 99. Da es sich in beiden Fällen um Likert-Skalen handelt, ist diese Voraussetzung als erfüllt anzusehen. Vgl. dazu auch die Begründung in Kapitel 5.5.1.2.1.

<sup>1254</sup> Dabei ist zu beachten, dass kleinere Stichproben tendenziell weniger starke Korrelationen hervorbringen. Vgl. *Tabachnick/Fidell* (2014): 667.

<sup>1255</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 102.

<sup>1256</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 105 f.; *Pallant* (2013): 188 f.

<sup>1257</sup> Vgl. *Pallant* (2013): 188.

<sup>1258</sup> Genauer gesagt werden bei der Hauptkomponentenanalyse nicht Faktoren, sondern Komponenten ermittelt. In der Literatur hat es sich jedoch etabliert, auch bei diesem Verfahren von der Extraktion von Faktoren zu

Faktoren zu schätzen.<sup>1259</sup> Diese Methode wird vornehmlich bei fehlender Kenntnis der Fehlervarianz eingesetzt.<sup>1260</sup> Für die Reduktion von Daten bietet sich jedoch eher die Hauptkomponentenanalyse an, weshalb sie für die nachfolgenden Auswertungen verwendet wird.<sup>1261</sup>

Es wird a priori keine feste Anzahl an zu extrahierenden Faktoren festgelegt, weshalb verschiedene Kriterien als Richtwerte für die Bestimmung einer angemessenen Faktorenanzahl herangezogen werden. Zunächst werden nur Faktoren mit Eigenwerten von mindestens 1 berücksichtigt, auch wenn die empfohlene Variablenanzahl für dieses Kriterium nicht zwischen zwanzig und fünfzig liegt.<sup>1262</sup> Der Richtwert für die durch die Faktoren insgesamt erklärte Varianz wird gemäß *Hair et al.* (2014) zunächst auf 60 % festgelegt. Ergänzend wird Cattell's Scree Test angewandt, um die optimale Faktorenanzahl graphisch anhand ihrer jeweiligen Eigenwerte zu identifizieren.<sup>1263</sup>

Um eine möglichst eindeutige Auslegung der Faktorenlösung durch die Hauptkomponentenanalyse zu erhalten, wird nach Erhalt der Initiallösung eine Rotation der Faktoren vorgenommen. Die Rotation kann sowohl orthogonal als auch nicht orthogonal erfolgen und dient dazu, die Interpretation der Faktorenlösung durch die Reduktion von Ambiguitäten zu verbessern.<sup>1264</sup> Die orthogonale Rotation in Form der Varimax-Methode wird dazu am häufigsten verwendet und insbesondere dann genutzt, wenn das primäre Ziel in der Datenreduktion besteht.<sup>1265</sup> Das Ergebnis der Rotation ist die sog. Faktormatrix, in der die Faktorladungen der einzelnen Variablen, d. h. die Korrelation zwischen Variable und jeweiligem Faktor, dargestellt sind. Bei der Analyse von Faktorladungen sind gemäß *Hair et al.* (2014) bei der gegebenen Stichprobengröße nur solche als statistisch signifikant anzusehen, die mindestens einen Wert von  $\pm 0,65$  aufweisen. Die Autoren weisen jedoch darauf hin, dass statistische Signifikanztests

---

sprechen. Faktoren sind in diesem Zusammenhang als Gruppen von wechselseitig hoch korrelierten Variablen zu verstehen. Vgl. *Hair et al.* (2014): 92; *Pallant* (2013): 189; *Bortz/Schuster* (2010): 386. Nachfolgend werden Komponenten und Faktoren als Synonyme angesehen.

<sup>1259</sup> Vgl. *Brachinger/Ost* (1996): 661.

<sup>1260</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 105.

<sup>1261</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 105; *Gubler* (2011): 188.

<sup>1262</sup> Der Eigenwert eines Faktors gibt an, wie viel von der Gesamtvarianz aller Variablen durch diesen Faktor erklärt wird. Jede Variable trägt einen Wert von 1 zum Eigenwert des Faktors bei, d. h. die Spanne seines Eigenwerts reicht von 0 bis zur maximalen Variablenanzahl. Ist der Eigenwert kleiner als 1, erklärt er weniger als die Varianz einer einzigen Variable und wird daher als unbedeutend deklariert. Vgl. *Hair et al.* (2014): 107.

<sup>1263</sup> Vgl. *Moosbrugger/Schermelleh-Engel* (2012): 330 f.

<sup>1264</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 110-113.

<sup>1265</sup> Vgl. *Moosbrugger/Schermelleh-Engel* (2012): 332. Daher eignet sie sich besonders zur Untersuchung der aufgestellten Forschungsfrage.

von Faktorladungen oftmals konservativ sind und eher als Ausgangspunkt für eine Entscheidung über die Aussagekraft einer Variable verwendet werden sollten.<sup>1266</sup> Eine praktische Signifikanz i. S. v. Relevanz oder Bedeutsamkeit ist bereits ab einem Wert von  $\pm 0,5$  erreicht.<sup>1267</sup>

Nach der Bestimmung der signifikanten Faktorladungen sind diejenigen Variablen zu identifizieren, die durch die gefundene Faktorenlösung nicht ausreichend erklärt werden. Für dieses Vorhaben bietet sich das Kriterium der Kommunalität an. Die Kommunalität gibt die geteilte Varianz der einzelnen Variablen mit allen anderen Variablen an, d. h. sie spiegelt den Anteil der Varianz wider, der für jede Variable durch die Faktorenlösung erklärt wird. Dieser Wert wird, wie von *Hair et al.* (2014) vorgeschlagen, auf mindestens 0,5 ( $\cong 50\%$ ) festgelegt.<sup>1268</sup> Um abschließend die Reliabilität der einzelnen Faktoren zu bestimmen, wird ihr Cronbach's Alpha berechnet. Bei einer explorativen Untersuchung ist ein Cronbach's Alpha von 0,6 ausreichend, wobei der Wert mit der Anzahl an betrachteten Variablen steigt.<sup>1269</sup> Da aufgrund der geringen Variablenanzahl der beiden Karriereskalen kritische Reliabilitätswerte zu erwarten sind, wird eine jeweilige Einzelbetrachtung der Faktoren vorgenommen.

*Hair et al.* (2014) betonen, dass durch eine explorative Faktorenanalyse kein „richtiges“ oder „falsches“ Ergebnis erzielt werden könne. Es gebe demnach nicht die *eine* Faktorenlösung, die anhand der Iterationen erreicht werden könne. Interpretation und Auswahl der Faktorenlösungen seien stets durch den Forscher zu treffen, der in seine Entscheidungen nicht nur statistische Überlegungen, sondern auch die konzeptionelle Fundierung der Analyse einfließen lassen müsse.<sup>1270</sup>

### *Clusteranalyse*

Vornehmliches Ziel einer Clusteranalyse ist die Gruppierung von Objekten basierend auf ihrer Ähnlichkeit hinsichtlich spezifischer Charakteristika.<sup>1271</sup> Sie wird grundsätzlich für explorative Forschungszwecke eingesetzt, kann jedoch insofern auch konfirmatorischen Zwecken dienen, als sie einen Vergleich einer theoretisch abgeleiteten Klassifizierung mit derjenigen aus der Clusteranalyse ermöglicht.<sup>1272</sup> Anders als eine Faktorenanalyse strukturiert eine Clusteranalyse nicht Variablen, sondern Beobachtungen bzw. Fälle. Dabei geht sie deterministisch vor, da sämtliche Beobachtungen bzw. Fälle mit einer Wahrscheinlichkeit von 1 einem oder mehreren

---

<sup>1266</sup> Abweichende Interpretationen von Faktorladungen und die Sinnhaftigkeit ihrer Berücksichtigung trotz mangelnder statistischer Signifikanz sind bspw. auf Basis konzeptioneller Überlegungen zu treffen. Vgl. *Hair et al.* (2014): 116.

<sup>1267</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 114.

<sup>1268</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 117.

<sup>1269</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 123.

<sup>1270</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 97, 118; *Tabachnick/Fidell* (2014): 661.

<sup>1271</sup> Vgl. *Bortz/Schuster* (2010): 453.

<sup>1272</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 427.

Clustern zugewiesen werden.<sup>1273</sup> In der vorliegenden Arbeit wird die Clusteranalyse auf Basis der Faktorenanalyse durchgeführt, d. h. die Controller werden anhand ihrer Ausprägungen auf den einzelnen Faktoren gruppiert. Die Ausprägungen auf den Faktoren stellen somit die zu clusternden Beobachtungen dar.<sup>1274</sup> Innerhalb eines Clusters sollen diese Werte so homogen wie möglich, zwischen den verschiedenen Clustern so heterogen wie möglich sein. Wie bei der Faktorenanalyse, ist es auch bei der Clusteranalyse essentiell, die konzeptionelle Fundierung der Untersuchung zu berücksichtigen. Je nach Auswahl der verschiedenen Klassifizierungsmethoden können unterschiedliche Clusterlösungen generiert werden, von denen keine einen Anspruch auf absolute Richtigkeit besitzt. Das bedeutet, dass die Wahl der Methode und schließlich der Clusterlösung stets dem Forscher obliegen.<sup>1275</sup>

Ein Richtwert für die Stichprobengröße kann für die Clusteranalyse nicht ermittelt werden. *Hair et al.* (2014) geben jedoch zu bedenken, dass die Identifikation von tatsächlichen Ausreißern, die keine Gruppe in der Population repräsentieren, bei kleineren Stichproben (weniger als einhundert Beobachtungen) deutlich schwieriger sei. Da nicht ausgeschlossen werden kann, dass es sich bei potentiellen Ausreißern innerhalb der Controller-Stichprobe um repräsentative Gruppen in der Population handelt, sollen diese zwar identifiziert, aber vorerst nicht aus der Analyse exkludiert werden.<sup>1276</sup>

Im Rahmen der Clusteranalyse wird ein paarweiser Vergleich der Ausprägungen auf den Faktoren genutzt, um Ähnlichkeiten zu entdecken und anhand derer eine Zusammenfassung zu Clustern vorzunehmen. Die Messung der Ähnlichkeit erfolgt i. d. R. mithilfe von Distanzmaßen anstelle von Korrelationen. Distanzmaße bilden die Nähe bzw. den Abstand zwischen den Beobachtungen ab und werden am häufigsten zur Messung von Ähnlichkeiten verwendet.<sup>1277</sup> Für den vorliegenden Datensatz wird die quadrierte euklidische Distanz zur Messung der Abstände genutzt, die sich insbesondere bei intervallskalierten Daten anbietet.<sup>1278</sup> Eine Standardisierung der Daten wird nicht vorgenommen, da sämtliche Variablen bzw. Items auf jeweils identischen Skalen gemessen werden und im Kontext dieser Studie darüber hinaus kein anderer Grund eine

---

<sup>1273</sup> Im Umkehrschluss ist die Wahrscheinlichkeit einer Nichtzuweisung zu einem Cluster gleich 0. Vgl. *Schendera* (2010): 9.

<sup>1274</sup> Da die Faktoren das gleiche Skalenniveau wie die ihnen zugrundeliegenden Variablen aufweisen, können sie wie metrische Daten behandelt werden. Vgl. *Gubler* (2011): 202.

<sup>1275</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 428 f.

<sup>1276</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 429 f.

<sup>1277</sup> Dabei ist die Beziehung zwischen Ähnlichkeit und Distanz invers: Je größer die Ähnlichkeit, desto geringer die Distanz. Vgl. *Hair et al.* (2014): 431, 434. Genauer gesagt messen Distanzmaße also die Unähnlichkeit von Beobachtungen bzw. Objekten. Vgl. *Schendera* (2010): 3.

<sup>1278</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 431; *Gubler* (2011): 202; *Bortz/Schuster* (2010): 456.



Standardisierung nahelegt.<sup>1279</sup> Die Gefahr einer möglichen Multikollinearität, die zu einer Verzerrung bei der Clusterbildung führen würde, wird bereits durch die zuvor erfolgende Faktorenanalyse samt orthogonaler Varimax-Rotation proaktiv reduziert.

Die Cluster können mittels hierarchischer und nicht-hierarchischer Verfahren gebildet werden, auch eine Kombination beider Ansätze ist möglich. Das Prinzip einer jeden Clustertechnik besteht in der Maximierung der Abstände zwischen den gebildeten Gruppen, während die Abstände von Beobachtungen innerhalb einer Gruppe minimiert werden sollen.<sup>1280</sup> Hierarchische Clusterverfahren gliedern sich in agglomerative und divisive Methoden auf. Ihr Vorteil besteht u. a. darin, dass im Vorfeld keine Clusteranzahl definiert werden muss und mehrere Lösungen in einem Durchgang berechnet werden können. Das agglomerative Verfahren geht davon aus, dass jede Beobachtung zu Beginn ein eigenes Cluster bildet. Die Cluster werden nun schrittweise zusammengeführt, indem die beiden nächstgelegenen Cluster zu einem Zeitpunkt miteinander verbunden werden, bis schließlich nur noch ein einziges Cluster existiert. Divisive Verfahren gehen genau umgekehrt vor, d. h. zu Beginn befinden sich alle Beobachtungen in einem einzigen Cluster, aus dem schrittweise jeweils ein weiteres Cluster gebildet wird. Da die Agglomeration in den gängigen Statistikprogrammen häufiger vertreten ist, wird dieses Verfahren auch in der vorliegenden Arbeit genutzt.<sup>1281</sup>

Wie zuvor erwähnt, wird die quadrierte euklidische Distanz zur Messung der Ähnlichkeit zwischen den Beobachtungen genutzt.<sup>1282</sup> Die Clusterbildung an sich kann im Rahmen hierarchischer Verfahren mithilfe mehrerer Algorithmen durchgeführt werden, von denen drei nachfolgend verwendet werden.<sup>1283</sup> Zuerst wird auf den Average Linkage-Algorithmus zurückgegriffen, da er gemäß *Hair et al.* (2014) die geringste Anfälligkeit gegenüber Ausreißern zeigt. Beim Average Linkage-Algorithmus wird der Abstand zweier Gruppen als ungewichteter Mittelwert der Abstände zwischen allen Paaren von Beobachtungen definiert.<sup>1284</sup> Als zweiter Algorithmus wird die Zentroid-Methode angewandt, die Beobachtungen anhand ihres Abstands zum Clustermittelpunkt zusammenfasst. Dabei wird letzterer stets neu berechnet, sobald eine weitere Beobachtung in das betreffende Cluster aufgenommen wird oder es verlässt. Ward's Algorithmus stellt die dritte Methode dar und ermittelt zusammengehörige Beobachtungen über den minimalsten Anstieg der Intraclustervarianz (Residuenquadratsumme). Charakteristisch für

---

<sup>1279</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 434 f.; *Schendera* (2010): 3.

<sup>1280</sup> Vgl. *Schendera* (2010): 8.

<sup>1281</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 439 f.

<sup>1282</sup> Zur Angemessenheit der verwendeten Methoden bei Vorliegen von intervallskalierten Daten vgl. *Schendera* (2010): 28.

<sup>1283</sup> Vgl. *Dittrich* (2012): 157; *Gubler* (2011): 203. Für eine Übersicht über sämtliche Algorithmen vgl. *Schendera* (2010): 25 f.

<sup>1284</sup> Vgl. *Wiedenbeck/Züll* (2001): 8.



Ward's Algorithmus sind die Bildung von Clustern mit einer nahezu gleichen Anzahl an Beobachtungen und seine Anfälligkeit gegenüber Ausreißern.<sup>1285</sup>

Im Gegensatz zu hierarchischen Verfahren setzen nicht-hierarchische Verfahren eine Vorgabe einer konkreten Clusteranzahl voraus, was sich als kritische Komponente herausstellen kann, sofern kein fundierter theoretischer Hintergrund für die Bestimmung der Clusteranzahl vorliegt.<sup>1286</sup> Als nicht-hierarchisches Verfahren ist typischerweise die Clusterzentrenanalyse zu nennen. Sie wählt den Clusterstartpunkt zufällig aus und ist resistent gegenüber Ausreißern. Die den nicht-hierarchischen Clusteranalysen zugehörigen Algorithmen werden als K-Means bezeichnet.<sup>1287</sup> Sie teilen die Daten in die vorgegebene Clusteranzahl auf und weisen einzelne Beobachtungen iterativ so lange einem Cluster zu, bis ein bestimmtes numerisches Kriterium erreicht ist.

Entsprechend den Empfehlungen von *Hair et al.* (2014) werden für die nachstehenden Analysen hierarchische und nicht-hierarchische Verfahren kombiniert. Zuerst wird die hierarchische Analyse nach den o. g. Maßstäben durchgeführt, um die dort ermittelte Clusteranzahl anschließend durch die nicht-hierarchische Clusterzentrenanalyse bzw. K-Means zu überprüfen.<sup>1288</sup> Die Iterationenanzahl wird bei K-Means auf 99 Iterationen bei einem Konvergenzkriterium von 0 festgelegt. Gleitende Mittelwerte werden nicht berechnet, um potentielle Probleme im Zusammenhang mit der Reihenfolge der Beobachtungen zu vermeiden.<sup>1289</sup>

Um die optimale Clusterlösung zu finden, werden verschiedene Techniken bzw. Regeln verwendet. Von SPSS berechnete Varianzanalysen im Rahmen der Clusterzentrenanalyse zeigen bspw. an, ob sich die ermittelten Cluster (nicht) signifikant voneinander unterscheiden.<sup>1290</sup> Zudem wird erfasst, wie die Heterogenität innerhalb der Cluster mit sich ändernder Clusteranzahl variiert. Der Wert des verwendeten Heterogenitätsmaßes wird für jeden Algorithmus durch einen standardisierten Fusionskoeffizienten ausgegeben. Große Veränderungen in der Heterogenität deuten an, dass die Homogenität innerhalb eines Clusters stark gesunken ist und die vorherige Clusterlösung evtl. angemessener war.<sup>1291</sup> Diese Beobachtung soll durch den Test von Mojena abgesichert werden, der anhand der von SPSS ausgegebenen Daten über das Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft Excel berechnet wird.<sup>1292</sup> Dem Test zufolge gilt als Indikator

---

<sup>1285</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 440-442; *Schendera* (2010): 24-26.

<sup>1286</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 443 f.

<sup>1287</sup> In SPSS wird die nicht-hierarchische Clusteranalyse ausschließlich unter dem Namen K-Means geführt. Vgl. *Hair et al.* (2014): 444.

<sup>1288</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 446.

<sup>1289</sup> Vgl. *Dittrich* (2012): 156 f.

<sup>1290</sup> Ein insignifikantes Ergebnis ist dabei von größerer Bedeutung, da signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen aufgrund der Clustermethodik zu erwarten sind. Vgl. *Schendera* (2010): 19 f.

<sup>1291</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 447 f.

<sup>1292</sup> Zur Berechnungsmethode vgl. *Backhaus et al.* (2016): 497.

für eine zu bevorzugende Clusterlösung die größte Gruppenanzahl, bei der ein vorgegebener Wert des standardisierten Fusionskoeffizienten zum ersten Mal überschritten wird. Im Einklang mit *Backhaus et al.* (2016) wird ein Schwellenwert von 2 als Richtwert herangezogen.<sup>1293</sup> Wie bei der Faktorenanalyse, ist die optimale Clusterlösung sowie die Benennung der Cluster letztlich durch den Forscher zu bestimmen.<sup>1294</sup> Einen objektiven Maßstab gibt es hierfür nicht.

Die folgenden Kapitel berichten zunächst die jeweiligen Ergebnisse der Faktoren- und der Clusteranalyse für die verwendeten Skalen zur Messung der Karriereorientierung. Anschließend werden die korrelativen Beziehungen der beiden finalen Clusterlösungen untersucht und vorgestellt.

### 5.5.2.3 Ergebnisse der explorativen Analyse für die Skala von *Gerber et al.* (2009b)

#### 5.5.2.3.1 Faktorenanalyse

Im Vorfeld der eigentlichen Analyse soll die Gefahr möglicher Verzerrungen in der Auswertung möglichst vermieden werden, weshalb fehlende Werte listenweise ausgeschlossen werden.<sup>1295</sup> Dies resultiert in nach wie vor 65 Antworten, die in die Faktorenanalyse inkludiert werden. Das Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin liegt bei 0,552 und der Bartlett-Test auf Sphärizität liefert ein auf dem 5 %-Signifikanzniveau signifikantes Ergebnis ( $p$  (zweiseitig) = 0,000). Für die einzelnen Variablen zeigt sich jedoch, dass KO\_3 („In mehreren Unternehmen (hintereinander) arbeiten“ vs. „Eine lange Zeit in einem Unternehmen arbeiten“) und KO\_4 („Eine Reihe von Arbeitsstellen auf der gleichen Hierarchiestufe innehaben“ vs. „Eine höhere Hierarchiestufe anstreben“) mit Werten von 0,484 bzw. 0,404 die anfangs gesetzte Bedingung für das Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium nicht erfüllen. Weiterhin verfehlt KO\_3 mit einem Wert von 0,490 knapp den Richtwert für die Kommunalität. Aus der Korrelationsmatrix lassen sich von 72 bivariaten Korrelationen 18 mit einem Korrelationskoeffizienten größer als 0,3 entnehmen. Eine Faktorenanalyse in Form einer Hauptkomponentenanalyse wird daher als angemessen angesehen.

Die Hauptkomponentenanalyse enthüllt zunächst drei Komponenten bzw. Faktoren, deren Eigenwerte wie gefordert den Wert 1 übersteigen. Zusammen erklären sie 60,37 % der Varianz. Der aus Cattell's Scree Test resultierende Screeplot liefert hingegen keine eindeutige Faktorenanzahl. Die Komponentenmatrix zeigt die unrotierten Faktorladungen jeder Variable auf die extrahierten Faktoren mit Eigenwerten größer als 1. Aus ihr ist bereits erkennbar, dass jeder der

---

<sup>1293</sup> Vgl. *Backhaus et al.* (2016): 505.

<sup>1294</sup> Die Sinnhaftigkeit einer Lösung wird durch das bloße Clustern der Daten allein nicht ersichtlich. Vgl. *Schendera* (2010): 7.

<sup>1295</sup> Vgl. *Dittrich* (2012): 154.

drei Faktoren starke Faktorladungen (größer als  $\pm 0,5$ ) auf sich vereinen kann. Im nächsten Schritt werden die drei Faktoren der Initiaillösung mittels der Varimax-Rotationsmethode rotiert, um eine möglicherweise adäquatere und besser interpretierbare Lösung zu finden.

In einem vorläufigen Ergebnis setzt sich Faktor 1 aus KO\_1 („In verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein“ vs. „Einen sicheren Arbeitsplatz haben“), KO\_2 („Meine Laufbahn selbst managen“ vs. „Mein Unternehmen die eigene Laufbahn managen lassen“) und KO\_3 („In mehreren Unternehmen (hintereinander) arbeiten“ vs. „Eine lange Zeit in einem Unternehmen arbeiten“) zusammen. Die Faktorladungen betragen dabei für KO\_1 0,717, für KO\_2 0,807 und für KO\_3 0,681. Die Variablen KO\_6 („Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich“ vs. „Arbeit ist in meinem Leben zentral“), KO\_7 („Beruflicher Erfolg ist mir nicht wichtig“ vs. „Beruflicher Erfolg ist mir sehr wichtig“) und KO\_8 („Ich fühle mich mir und meiner Laufbahn verpflichtet“ vs. „Ich fühle mich einem Unternehmen verpflichtet“) bilden den zweiten Faktor mit Faktorladungen von 0,771 für KO\_6, 0,558 für KO\_7 und 0,775 für KO\_8. Der dritte Faktor umfasst die Variablen KO\_4 („Eine Reihe von Arbeitsstellen auf der gleichen Hierarchiestufe innehaben“ vs. „Eine höhere Hierarchiestufe anstreben“), KO\_5 („In der Gegenwart leben“ vs. „Für die Zukunft planen“) und KO\_9 („Ausgeben, was ich habe, und es genießen“ vs. „Für die Zukunft sparen“). Die Faktorladungen betragen dabei für KO\_4 0,565, für KO\_5 0,768 und für KO\_9 0,663.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Variablen KO\_4 und KO\_7 Faktorladungen aufweisen, die zwar praktisch, nicht jedoch statistisch signifikant sind. Dieses Ergebnis muss nicht unbedingt kritisch gesehen werden.<sup>1296</sup> Bei den Variablen KO\_4, KO\_7 und KO\_9 zeigen sich überdies jeweils Kreuzladungen, d. h. sie korrelieren ebenfalls mit anderen als den o. g. Faktoren. Die betreffenden Korrelationen weisen jedoch allesamt Werte kleiner als  $\pm 0,5$  auf und sind somit weder von praktischer noch von statistischer Signifikanz. Die Faktorenlösung der Initialextraktion ist in Tabelle 24 dargestellt.

---

<sup>1296</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 116.

		Rotierte Komponentenmatrix (Varimax)		
Faktor		1	2	3
Variable		Cronbach's Alpha: 0,665		Cronbach's Alpha: 0,635
		Cronbach's Alpha: 0,467		
KO_1		0,717		
KO_2		0,807		
KO_3		0,681		
KO_4		-0,464		0,565
KO_5				0,768
KO_6			0,771	
KO_7		-0,466	0,558	0,343
KO_8			0,775	
KO_9			0,300	0,663

Tabelle 24: Faktorenlösung der Initialextraktion für die Skala von *Gerber et al.* (2009b)

Um ein Ergebnis zu erhalten, das im besten Fall alle gesetzten Kriterien erfüllt, müssen weitere Iterationen durchgeführt werden. In einem ersten Schritt wird zunächst KO\_3 eliminiert, da diese Variable weder das Kriterium der Kommunalität noch das der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin erfüllt. Die neue Lösung enthält acht Variablen, die drei Faktoren mit Eigenwerten größer als 1 bilden. Der Signifikanztest nach Bartlett ergibt ein signifikantes Ergebnis ( $p$  (zweiseitig) = 0,000), auch wenn aus der Korrelationsmatrix nun etwas weniger Korrelationskoeffizienten größer als 0,3 erkennbar sind. Der Screeplot liefert nach wie vor keine eindeutige Faktorenanzahl, es lässt sich jedoch ein vager Bruch zwischen Faktor 3 und 4 erkennen. Die erklärte Gesamtvarianz der drei Faktoren beträgt nun 63,99 % (das entspricht 105,99 % der ursprünglichen 60,37 %). Das Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin liegt insgesamt bei 0,608, allerdings zeigt die Betrachtung der einzelnen Variablen, dass KO\_4 wie zuvor einen Wert kleiner als 0,5 aufweist (0,486). Zudem sind der Rotationsmatrix praktisch signifikante Kreuzladungen für diese Variable zu entnehmen, sodass sie keinem Faktor eindeutig zugewiesen werden kann. Der zweite Schritt umfasst daher die Eliminierung von KO\_4. Auch im Anschluss an diese Iteration kommt es zu keiner stabilen Faktorenlösung, da alle übrigen Variablen mit Ausnahme von KO\_1 und KO\_6 iterativ eliminiert werden müssen. Diese letzte, lediglich aus einem Faktor bestehende Lösung hat ebenfalls keinen Bestand, da der Bartlett-Test mit einem  $p$ -Wert von 0,077 auf dem 5 %-Signifikanzniveau nicht signifikant ist. Überdies wäre sie in ihrer Aussagekraft äußerst eingeschränkt.

Aufgrund dieser Erkenntnisse wird zunächst auf die Initiallösung zurückgegriffen und die Reliabilität der dort gefundenen Faktoren mittels Cronbach's Alpha untersucht.<sup>1297</sup> Die diesbezüglichen Werte betragen für die Faktoren 1 und 2 jeweils 0,665 bzw. 0,635 und können angesichts der geringen Anzahl an Items als zufriedenstellend angesehen werden. Beide Faktoren überschreiten somit den Mindestwert von 0,6. Bei Faktor 3 verhält es sich anders, da dessen Cronbach's Alpha mit einem Wert von 0,467 deutlich unter den Mindestwert fällt. Dies ist jedoch insofern nicht allzu verwunderlich, als sich Faktor 3 aus KO\_4, KO\_5 und KO\_9 zusammensetzt und daher zwei Variablen mit Kreuzladungen umfasst. Wie von *Hair et al.* (2014) empfohlen, fließen sowohl statistische als auch konzeptionelle Überlegungen in die finale Entscheidung über die Datenauswahl, die Anzahl der Faktoren und deren Namensgebung ein.<sup>1298</sup>

Gemäß der gemessenen Reliabilität sind aus statistischer Sicht ausschließlich die Faktoren 1 (KO\_1, KO\_2, KO\_3) und 2 (KO\_6, KO\_7, KO\_8) aus der Initialextraktion für weiterführende Analysen geeignet. Dagegen spricht indes die Tatsache, dass sowohl das Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium als auch das Kommunalitätskriterium durch die Variable KO\_3 verletzt werden. Die durch das Faktorenmodell erklärte Gesamtvarianz ist mit einem Wert von 60,37 % nur unwesentlich geringer als in der zweiten Iteration (63,99 %). Dort war es hingegen bereits schwierig, eindeutige Faktoren zu definieren, da KO\_4 zwei signifikante Kreuzladungen aufwies. Eine Eliminierung dieser Variablen führte jedoch im Weiteren zu keiner stabilen Faktorenlösung mehr. Unter Berücksichtigung dieser Umstände scheint die Initialextraktion die bestmögliche Faktorenlösung zu repräsentieren. Zum einen ist die erklärte Varianz angemessen und zum anderen sind die Reliabilitätswerte für die Faktoren 1 und 2 entsprechend der Vorgabe. Einzig die Verletzung der o. g. Kriterien durch KO\_3 spricht gegen diese Vorgehensweise. Es lassen sich jedoch aus konzeptioneller Sicht drei Gründe nennen, die für die Verletzung der Kriterien und die Aufnahme von KO\_3 in die finale Faktorenlösung sprechen: 1. die inhaltliche Relevanz, 2. die Reliabilitätsverbesserung und 3. die andernfalls zunehmende Konstruktfragilität.<sup>1299</sup>

Die inhaltliche Relevanz der Variable KO\_3 ist hoch, da sie die Einstellungen zur persönlichen Bindung an ein Unternehmen erfasst. Diese sind ein zentraler Bestandteil in der Skala zur Erhebung der grenzenlosen Karriereorientierung von *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006). Jene Skala bildet insbesondere die physische und psychologische Mobilitätspräferenz ab und enthält insgesamt sechs Items.<sup>1300</sup> Damit übereinstimmend klassifizieren *Guest/Conway* (2004) Option A dieser Variable als Indikator für eine unabhängige Karrierepräferenz. Auch weitere

---

<sup>1297</sup> Vgl. *Dittrich* (2012): 70.

<sup>1298</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 118.

<sup>1299</sup> Vgl. *Dittrich* (2012): 72 f.

<sup>1300</sup> Vgl. *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 35.

Autoren heben den zentralen Einfluss der Mobilitätspräferenz auf die Ausprägung von Karriereorientierungen hervor.<sup>1301</sup> Ergänzend lässt sich konstatieren, dass KO\_3 die Reliabilität des ersten Faktors eindeutig verbessert.<sup>1302</sup> Eine weitere, nicht zu unterschätzende Problematik betrifft die Konstruktfragilität. Wie sich gezeigt hat, führt die Eliminierung von KO\_3 nicht zu einer stabilen, sondern vielmehr zu einer noch instabileren Faktorenlösung. Es ist allgemein zu erwarten, dass die Eliminierung einer Variable bei einer Skala mit einer so geringen Variablenanzahl stets eine Instabilität mit sich bringt. Unabhängig vom zugrundeliegenden Datensatz kommt es zu weiterführenden Iterationen, die letztlich in der Eliminierung fast aller Variablen münden.

Zusammengefasst erscheint es daher wenig sinnvoll, solch eine zentrale Variable zu entfernen, zumal die kritischen Werte für die Stichprobeneignung und die Kommunalität nur knapp den Richtwert verfehlen. Auch die Tatsache, dass ohne KO\_3 keine annähernd gleichwertige Faktorenlösung erreicht werden kann, bestärkt diese Entscheidung. Somit wird KO\_3 beibehalten und die Faktorenlösung der Initialextraktion für weiterführende Analysen in der vorliegenden Arbeit verwendet. Darüber hinaus gilt es zu klären, wie mit Faktor 3 im Hinblick auf seine geringe Reliabilität verfahren wird. Die Argumentation greift dabei im Wesentlichen die bereits genannten Aspekte auf. Faktor 3 umfasst drei Variablen, die aus konzeptioneller Sicht relevante Perspektiven von Karriereorientierungen abbilden. Eine ganzheitliche Betrachtung des gesamten Spektrums der Karriereskala von *Gerber et al.* (2009b) erscheint vor dem Hintergrund weiterer Analysen zielführend.<sup>1303</sup> Aus den genannten Gründen wird Faktor 3 daher beibehalten.

Abschließend werden die Faktoren mit einem Namen versehen, der ihre spezifische Bedeutung reflektiert.<sup>1304</sup> Aufgrund der dichotomen Ausgestaltung der Skala von *Gerber et al.* (2009b) muss die jeweilige Bezeichnung nicht nur die allgemeine, übergeordnete Dimension des Faktors widerspiegeln, sondern insbesondere auch die durchschnittliche Antworttendenz der Teilnehmer berücksichtigen.<sup>1305</sup> Letztere kann mithilfe der deskriptiven Analyse ermittelt werden und stellt den jeweiligen Faktornamen dar. Die auf diese Weise benannten Faktoren werden nachfolgend ausführlich beschrieben.

### *Faktor 1 - Unabhängigkeitsorientierung*

Der erste Faktor umfasst mit KO\_1, KO\_2 und KO\_3 drei Variablen mit Bezug auf die eigene Ausgestaltung einer Karriere. Die deskriptive Analyse des Antwortverhaltens bzgl. der einzel-

---

<sup>1301</sup> Vgl. *Gubler/Arnold/Coombs* (2014a): 656 f.

<sup>1302</sup> Im Fall ihrer Eliminierung würde Cronbach's Alpha von 0,665 auf 0,597 sinken.

<sup>1303</sup> Vgl. *Dittrich* (2012): 76.

<sup>1304</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 118.

<sup>1305</sup> Vgl. *Dittrich* (2012): 73-75; *Gerber et al.* (2009b): 309 f. und Anhang 6.



nen Items macht deutlich, dass ein Selbstmanagement der eigenen Karriere und die Einsatzmöglichkeit in vielseitigen Arbeitsbereichen vom Großteil der Teilnehmer bevorzugt wird. Das bedeutet für sie jedoch nicht, dass sie nicht gleichsam langfristig in einem einzigen Unternehmen arbeiten können. Um den Faktor möglichst eindeutig zu benennen, sind daher die jeweiligen Faktorladungen heranzuziehen (s. Tabelle 24).<sup>1306</sup> Da KO\_2 die höchste Faktorladung aufweist, reflektiert dieser Faktor am ehesten die Unabhängigkeitsorientierung. Sie wurde ebenfalls bereits bei der Variablenentwicklung durch *Guest/Conway* (2004) aufgegriffen.<sup>1307</sup>

### *Faktor 2 - Berufliches Engagement und organisationales Commitment*

Faktor 2 wird durch die Variablen KO\_6, KO\_7 und KO\_8 erklärt. Zwei der Antwortoptionen („Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich“ und „Beruflicher Erfolg ist mir nicht wichtig“) sind von *Guest/Conway* (2004) ursprünglich der alternativen Karriereorientierung zugeordnet worden, während die übrigen Antwortoptionen entweder für eine unabhängige oder eine traditionelle Karriereorientierung stehen. Dieser Faktor umfasst somit sämtliche von den Autoren deklarierten Karriereorientierungen, weshalb sich die Namensgebung komplexer gestaltet.<sup>1308</sup> Die Antworttendenz innerhalb dieses Faktors ist insofern eindeutig, als die Mehrheit der Controller ihre Arbeit als zentral in ihrem Leben ansehen, beruflichen Erfolg als wichtig erachten und sich einem Unternehmen verpflichtet fühlen. Zusammenfassend wird der Faktor in „Berufliches Engagement und organisationales Commitment“ benannt.<sup>1309</sup>

### *Faktor 3 - Zukunftsorientierung*

Die verbliebenen Variablen KO\_4, KO\_5 und KO\_9 bilden den dritten Faktor. KO\_5 und KO\_9 besitzen beide eine zeitliche Dimension, während KO\_4 auf die vertikale bzw. horizontale Ausrichtung einer Karriere abzielt. Dieser Faktor umfasst somit die von *Guest/Conway* (2004) als alternativ und als traditionell eingestuften Karriereorientierungen. Die Mehrheit der Controller denkt hier zukunftsorientiert und strebt höhere Hierarchiestufen an. Die höchste Faktorladung entfällt auf KO\_5 und die geringste auf KO\_4, weshalb der Faktor als „Zukunftsorientierung“ bezeichnet wird.

Eine tabellarische Übersicht über die extrahierten Faktoren und die ihnen zugrundeliegenden Variablen ist Anhang 6 zu entnehmen. Zur Vereinfachung werden die Variablen KO\_1, KO\_2 und KO\_3 des ersten Faktors rekodiert, sodass jeweils höhere Werte auf den Likert-Skalen mit

---

<sup>1306</sup> Variablen mit einer höheren Faktorladung haben aufgrund ihrer stärkeren Gewichtung einen größeren Einfluss auf die Namensgebung. Vgl. *Hair et al.* (2014): 118.

<sup>1307</sup> Vgl. *Guest/Conway* (2004): 53.

<sup>1308</sup> Vgl. *Guest/Conway* (2004): 53.

<sup>1309</sup> Der Begriff „Organisation“ steht stellvertretend für eine wie auch immer geartete arbeitgeberseitige Institution.

einer höheren Unabhängigkeitsorientierung einhergehen.<sup>1310</sup> Damit ist eine einheitliche Interpretation der Faktoren gewährleistet.

Die Pearsonschen Produkt-Moment Korrelationskoeffizienten für die einheitlich kodierten Faktoren können Tabelle 25 entnommen werden. Fast alle Faktoren sind signifikant positiv miteinander korreliert, wenn auch nicht in einer derart hohen Art und Weise, die eine zu starke Überschneidung zwischen ihnen implizieren würde. Die Korrelationen zwischen den Faktoren 1 und 2 sowie zwischen den Faktoren 2 und 3 sind auf dem 5 %-Signifikanzniveau signifikant ( $p$  (zweiseitig) = 0,038 bzw.  $p$  (zweiseitig) = 0,028). Für die Controller dieser Stichprobe bedeutet das, dass ein Streben nach Unabhängigkeit eng mit einem Fokus auf die eigene Arbeit und den beruflichen Erfolg verbunden ist, jedoch nicht im Konflikt mit organisationalem Commitment steht.<sup>1311</sup> Diese Erkenntnis steht im Einklang mit dem in Kapitel 5.5.2.1 beobachteten Antwortverhalten. Während die Controller zwar Flexibilität und Selbstmanagement schätzen, präferieren sie dennoch eine langfristige Anstellung in einem Unternehmen und fühlen sich diesem verpflichtet. Gleichsam steht ein solches organisationales Commitment in einem positiven Zusammenhang mit der Zukunftsorientierung. Zwischen den Faktoren 1 und 3 besteht indes kein signifikanter Zusammenhang.

Faktor	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Faktor 1 Unabhängigkeitsorientierung	1		
Faktor 2 Berufliches Engagement und organisationales Commitment	0,258**	1	
Faktor 3 Zukunftsorientierung	0,144	0,273**	1
* Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,1$ . ** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,05$ . *** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,01$ . Alle Signifikanztests erfolgten zweiseitig.			

Tabelle 25: Faktorkorrelationen (I)

<sup>1310</sup> Vgl. *Dittrich* (2012): 76.

<sup>1311</sup> Die Korrelationsanalyse der einzelnen Variablen zeigt jedoch, dass die sämtliche Variablen von Faktor 1 mit der Variable KO\_8, die die Verpflichtung gegenüber einem Unternehmen verkörpert, unkorreliert sind. Der Zusammenhang zwischen den Faktoren 1 und 2 kommt daher durch positive Korrelationen von KO\_1, KO\_2 und KO\_3 mit KO\_6 und KO\_7 zustande.

### 5.5.2.3.2 Clusteranalyse

Der Clusteranalyse liegt ein Datensatz von 65 vollständigen Antworten zugrunde. Im Vorfeld der eigentlichen Analyse soll ein Boxplotdiagramm für die drei Faktoren Aufschluss über potentielle Ausreißer geben. Der Boxplot identifiziert lediglich einen Ausreißer für den Faktor „Zukunftsorientierung“.<sup>1312</sup> Gemäß der Empfehlung von *Hair et al.* (2014) wird der Ausreißer nicht eliminiert, da nicht absehbar ist, ob er eine relevante Gruppe in der Population repräsentiert.<sup>1313</sup>

Im Rahmen der hierarchischen Clusteranalyse wird zuerst der Average Linkage-Algorithmus angewandt, da dieser gegenüber Ausreißern am wenigsten anfällig ist. Der Algorithmus bringt jedoch keine sinnvolle Clusterlösung hervor, denn weder die Zuordnungsübersicht noch das Dendrogramm geben unter Berücksichtigung der zunehmenden Heterogenität eine eindeutige Auskunft über eine sinnvolle Clusteranzahl. Des Weiteren entfallen bei den ausgegebenen Lösungen mit zwei, drei oder vier Clustern fast alle Teilnehmer auf Cluster 1. Gleichsam verhält es sich mit dem Zentroid-Algorithmus, dem ebenfalls keine eindeutige Clusteranzahl zu entnehmen ist.<sup>1314</sup> Als dritter Ansatz liefert Ward's Algorithmus hingegen mehrere Cluster von angemessener Größe, weshalb er am geeignetsten für die Bildung von Clustern im Rahmen der Controller-Stichprobe erscheint. Anhand der in der Zuordnungsübersicht aufgeführten Koeffizienten lassen sich potentielle Lösungen mit zwei, drei, vier oder fünf Clustern entnehmen. Das Dendrogramm zeigt eine Drei- oder Vier-Clusterlösung als sinnvoll an. Letztere ergibt sich ebenfalls als Ergebnis des Tests von Mojena. Problematisch bei der Festlegung auf eine Vier-Clusterlösung wäre jedoch die Tatsache, dass ein Cluster aus lediglich drei Beobachtungen bzw. Fällen bestünde, d. h. es läge eine starke Ungleichverteilung der Fälle auf die Cluster vor. Bevor eine Fixierung einer eindeutigen Lösung vorgenommen wird, sollen die Lösungen mit zwei, drei und vier Clustern daher näher mittels einer Clusterzentrenanalyse (K-Means) untersucht werden.

Bei der Clusterzentrenanalyse ist es nicht nur erforderlich, eine Vorgabe zur Clusteranzahl festzulegen, sondern auch Anfangswerte für die Clusterzentren abzuschätzen. Bei einer vorgeschalteten hierarchischen Analyse liegen bereits Anhaltspunkte für solche Anfangswerte vor. Dazu werden die Mittelwerte der in die Analyse aufgenommenen Variablen<sup>1315</sup> für jedes Cluster be-

---

<sup>1312</sup> Zum gleichen Ergebnis kommt der Single Linkage-Algorithmus, der sich ebenfalls für die Bestimmung von Ausreißern eignet. Vgl. *Backhaus et al.* (2016): 501 f.

<sup>1313</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 429 f.

<sup>1314</sup> Diese Erfahrung macht auch *Gubler* (2011): 203.

<sup>1315</sup> Es handelt sich dabei um die mittleren Ausprägungen auf den drei Faktoren, die als Variablen der Clusteranalyse zugrunde liegen. Diese dienen als Ausgangspunkt für die Clusterbildung der einzelnen Fälle i. S. d. 65 controllerseitig angegebenen Werte auf den jeweiligen Faktoren. Um sprachliche Ambiguitäten zu vermeiden, wird im Folgenden ausschließlich von den Faktoren als Grundlage der Clusteranalyse gesprochen,

rechnet und in einer bestimmten Form in einer Datei abgespeichert, die SPSS bei der Clusterzentrenanalyse einlesen kann.<sup>1316</sup> Die anfänglichen und endgültigen Clusterzentren für die jeweils untersuchten Clusterlösungen sowie die dazugehörigen Varianzanalysen können Anhang 7 entnommen werden.<sup>1317</sup> Die Varianzanalysen attestieren für jede der betrachteten Lösungen signifikante Unterschiede in den zugrundeliegenden Faktoren zwischen den Clustern, sodass die Clusteranalyse grundsätzlich erfolgreich gewesen zu sein scheint.<sup>1318</sup> Bei der nun ermittelten Zwei-Clusterlösung zeigt sich, dass die Clusterzentren der endgültigen Lösung nur geringfügig von den Anfangswerten abweichen. Auch die Aufteilung der Fälle auf die einzelnen Cluster ist nahezu gleich geblieben.<sup>1319</sup> Ein ähnliches Bild zeichnet sich für die Drei-Clusterlösung ab, bei der die Anzahl der Fälle in jedem Cluster deutlich homogener ist.<sup>1320</sup> Bei der Vier-Clusterlösung ist eine annähernde Gleichverteilung der Fälle auf die Cluster nicht gegeben, da sich Cluster 2 in dieser Lösung nur aus sechs Fällen zusammensetzt. Alle drei Lösungen, sei es mit zwei, drei oder vier Clustern, haben sich durch die Clusterzentrenanalyse nicht wesentlich verändert. Die Tatsache, dass ein völlig anderer Algorithmus weitgehend ähnliche Ergebnisse liefert, unterstützt die potentielle Validität der ursprünglich gebildeten Cluster.

Der Test von Mojena und das Dendrogramm aus der hierarchischen Clusteranalyse mit Ward's Algorithmus deuten stärker auf eine Drei- bzw. Vier-Clusterlösung hin. Ein Vergleich zwischen der Vier- und Drei-Clusterlösung offenbart deutliche Überschneidungen, da sich die Cluster der zuletzt genannten Lösung auch in der Vier-Clusterlösung wiederfinden lassen. Diese weist zudem den geringsten F-Wert auf, der aus der Tabelle für die einfaktorielle ANOVA abgelesen werden kann, während die Drei-Clusterlösung den höchsten F-Wert besitzt.<sup>1321</sup> Zur Validierung der Clusterlösungen empfehlen *Hair et al.* (2014) die Aufteilung des Datensatzes in zwei Untergruppen, für die die jeweils durchgeführten Clusterzentrenanalysen wiederholt werden.<sup>1322</sup>

---

womit in diesem Kapitel stets die drei Faktoren der Unabhängigkeitsorientierung, des organisationalen Commitments und beruflichen Engagements und der Zukunftsorientierung gemeint sind.

<sup>1316</sup> Vgl. *Bühl* (2014): 656 f. Aus dieser Vorgehensweise ergibt sich die Kombination der hierarchischen und nicht-hierarchischen Clusteranalyse.

<sup>1317</sup> Varianzanalysen sind umfangreiche statistische Verfahren. Der t-Test kann als Sonderform der Varianzanalyse angesehen werden, da er lediglich zwei Mittelwerte miteinander vergleicht. Die einfaktorielle ANOVA ist das Pendant zum t-Test bei Vorliegen von mehr als zwei Gruppen. Vgl. *Schäfer* (2016): 217 f. Zur Methodik der ANOVA vgl. Kapitel 5.5.3.1.

<sup>1318</sup> Die Ergebnisse der ANOVA liefern Aufschluss darüber, ob die Distanzen innerhalb eines Clusters (d. h. die Distanzen der einzelnen Faktorwerte zum Clusterzentrum) geringer sind als die Distanzen zwischen den Clustern. *Brosius* (2013) weist darauf hin, dass die Ergebnisse der ANOVA-Tabelle nicht als vollwertiger Signifikanztest, sondern eher als Indiz für die Unterschiede zwischen den Clustern zu interpretieren seien. Vgl. *Brosius* (2013): 752 f.

<sup>1319</sup> Cluster 1: 42 Fälle, Cluster 2: 23 Fälle.

<sup>1320</sup> Cluster 1: 27 Fälle, Cluster 2 und 3 jeweils 19 Fälle.

<sup>1321</sup> Der F-Wert liefert einen Anhaltspunkt bzgl. der Distanz zwischen den Clustern. Je größer der F-Wert und je kleiner die Signifikanz, desto größer ist die Distanz. Vgl. *Brosius* (2013): 752; *Wiedenbeck/Züll* (2001): 16.

<sup>1322</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 449 f.

SPSS bietet dazu die Möglichkeit eine Zufallsstichprobe zu ziehen, die ungefähr 50 % des Datensatzes enthält. Auf diese Weise entstehen zwei Datensätze, die aus 29 bzw. 36 Fällen bestehen. Die für beide Datensätze neu gebildeten Clusterlösungen mit zwei, drei und vier Clustern unterscheiden sich nur geringfügig von der Auswertung der gesamten Stichprobe, sodass alle Lösungen als sehr stabil angesehen werden können.<sup>1323</sup>

Es gelingt nur in den seltensten Fällen, eine eindeutige Clusterlösung zu erhalten.<sup>1324</sup> Es wird zunächst entschieden, die Zwei-Clusterlösung zu verwerfen, da sie weder durch das Dendrogramm noch den Test von Mojena befürwortet wird. Die Vier-Clusterlösung bietet sich aufgrund der ungleichen Zusammensetzung der Cluster für die weiteren Untersuchungen ebenfalls nicht an. Auch lassen sich nach der Durchführung von zwei Clusterverfahren mit verschiedenen Algorithmen und der anschließenden Evaluierung und Validierung der Cluster keine einschlägigen Argumente für die Bevorzugung einer Lösung mit vier Clustern gegenüber einer Lösung mit drei Clustern finden. Da im vorliegenden Fall lediglich drei Faktoren auf einer Skala mit neun Items für die Clusteranalyse verwendet wurden, erscheint die Drei-Clusterlösung der Clusterzentrenanalyse angemessen zu sein.<sup>1325</sup>

Durch die Verwendung von Ward's Algorithmus fand eine recht homogene Aufteilung der Fälle auf die drei Cluster statt. Cluster 1 ist mit 27 Controllern ( $\cong 41,6\%$ ) das größte Cluster, während die Cluster 2 und 3 mit jeweils 19 Controllern ( $\cong 29,2\%$ ) gleich groß sind. Tabelle 26 gibt einen Überblick über die Mittelwerte und Standardabweichungen pro Faktor und Cluster auf der verwendeten vierstufigen Likert-Skala, wobei die Werte 1 und 4 die jeweiligen Endpunkte der Skala markieren. Je höher der angegebene Wert, desto stärker die Übereinstimmung mit der Aussage des Faktors.

Faktor \ Cluster	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
	Unabhängigkeitsorientierung	Berufliches Engagement und organisationales Commitment	Zukunftsorientierung
<i>Gesamte Stichprobe</i>	2,81 (SD = 0,68)	3,08 (SD = 0,52)	2,92 (SD = 0,58)
<b>Cluster 1</b> (N = 27)	3,01 (SD = 0,30)	2,95 (SD = 0,39)	2,67 (SD = 0,55)
<b>Cluster 2</b> (N = 19)	3,35 (SD = 0,51)	3,49 (SD = 0,41)	3,42 (SD = 0,31)
<b>Cluster 3</b> (N = 19)	1,98 (SD = 0,38)	2,84 (SD = 0,57)	2,79 (SD = 0,52)

Tabelle 26: Mittelwerte und Standardabweichungen für die drei Cluster (I)

<sup>1323</sup> Die Kriterien einer stabilen Clusterlösung finden sich bei *Hair et al.* (2014): 450.

<sup>1324</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 446-448.

<sup>1325</sup> Vgl. *Dittrich* (2012): 80; *Guest/Conway* (2004): 53.

Aus der Tabelle geht hervor, dass nur ein einziges Clusterzentrum unter dem Mittelpunkt der Skala von 2,5 liegt. Die Mehrheit der Clusterzentren liegt über 2,5, was auf eine allgemeine Zustimmung der Controller zu den Aussagen der Faktoren hindeutet. Abb. 9 veranschaulicht die faktorspezifischen Mittelwertunterschiede der Cluster graphisch.

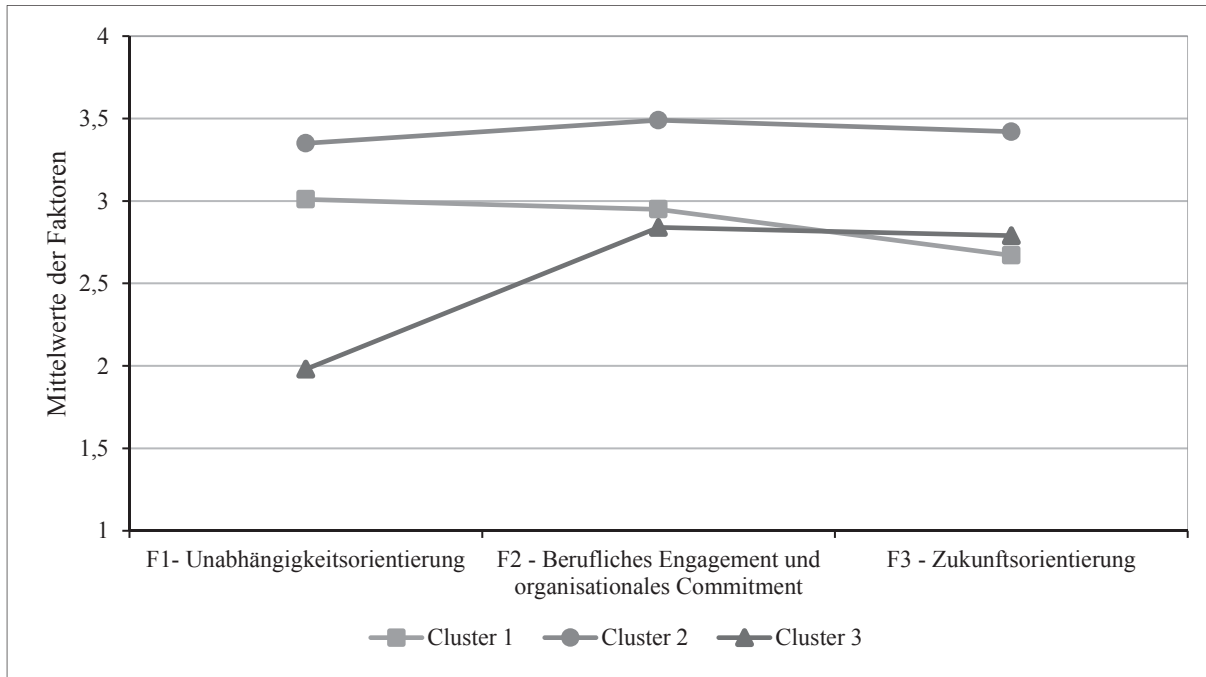


Abb. 9: Drei-Clusterlösung der Skala von Gerber *et al.* (2009b) (Quelle: eigene Darstellung)

Die Graphik zeigt, dass sich die Cluster 1 und 3 hauptsächlich hinsichtlich Faktor 1 unterscheiden, während in Bezug auf die Faktoren 2 und 3 wenig bis kaum Differenzen existieren. Es ist deutlich zu erkennen, dass die Controller in Cluster 3 insgesamt die geringste Zustimmung zur Unabhängigkeitsorientierung aufweisen. Mit einem diesbezüglichen Mittelwert von 1,98 liegt dieses Cluster unverkennbar unter dem Mittelpunkt der Skala. Die anderen beiden Cluster sind sich in ihrer Unabhängigkeitsorientierung recht ähnlich, sodass dieser Faktor insgesamt die größte Spannweite besitzt. Die größte Zustimmung zu den Aussagen aller Faktoren weisen die Controller in Cluster 2 auf. Überdies liegen sämtliche ermittelten Mittelwerte von Cluster 2 auf einem gleichbleibenden Niveau, wie Tabelle 26 zu entnehmen ist. Um Aussagen über die Signifikanz der soeben berichteten Unterschiede zwischen den Clustern treffen zu können und sie anschließend zu benennen, wird eine einfaktorielle ANOVA mit Scheffé Post Hoc Test durchgeführt.<sup>1326</sup> Es zeigt sich, dass alle faktorspezifischen Mittelwertunterschiede bis auf zwei Ausnahmen zwischen den Clustern signifikant sind und somit zu einer sinnvollen Unterscheidung der Cluster beitragen. Lediglich die Mittelwertunterschiede in Bezug auf die Faktoren 2 und 3 sind, wie bereits aus Abb. 9 erkennbar ist, zwischen dem zweiten und dritten Cluster sehr gering und nicht signifikant. Nachfolgend werden die gebildeten Cluster entsprechend ihrer (nicht)

<sup>1326</sup> Der Levene F-Test zeigt Varianzhomogenität an.



signifikant unterschiedlichen mittleren Ausprägungen auf den Faktoren benannt und ausführlich beschrieben.

#### *Cluster 1: Unabhängige Unternehmensloyalisten*

In Cluster 1 befinden sich die mittleren Ausprägungen auf den drei Faktoren allesamt über dem Mittelpunkt der Skala von 2,5. Den Controllern in diesem Cluster sind daher sowohl ihre Unabhängigkeit i. S. einer selbstbestimmten beruflichen Laufbahn als auch ihr berufliches Engagement und organisationales Commitment wichtig. Arbeit nimmt einen zentralen Stellenwert in ihrem Leben ein und sie fühlen sich ihrem Unternehmen verpflichtet. Ihre Zustimmung zum Faktor „Zukunftsorientierung“ ist etwas geringer ausgeprägt, wobei dessen Mittelwert noch knapp über 2,5 zu verorten und damit als hoch anzusehen ist. Selbstbestimmung, Planung und beruflicher Erfolg bei einem Arbeitgeber schließen sich für die Controller dieses Clusters daher nicht gegenseitig aus.<sup>1327</sup> Da die Faktoren 1 und 2 die höchsten mittleren Ausprägungen auf sich vereinen, werden die diesem Cluster zugehörigen Controller als „unabhängige Unternehmensloyalisten“ bezeichnet.<sup>1328</sup>

#### *Cluster 2: Eigenverantwortliche Karriereplaner*

Über alle Faktoren weist dieses Cluster die signifikant höchsten mittleren Ausprägungen auf, die überdies kaum variieren, sondern allesamt um den Wert 3,4 rangieren. Für die ihm angehörenden Controller steht daher nicht nur ihre Unabhängigkeit im Fokus, sondern auch ihre Bindung an ihr Unternehmen und die damit verbundene berufliche Zukunftsplanung. Für sie sind demnach organisationales Commitment und Eigenverantwortlichkeit keine miteinander unvereinbaren Kriterien, weshalb sie als „eigenverantwortliche Karriereplaner“ bezeichnet werden.

#### *Cluster 3: Sicherheitsbedürftige Unternehmensloyalisten*

Der größte Unterschied zwischen diesem und den übrigen Clustern liegt in der am geringsten ausgeprägten Unabhängigkeitsorientierung. Ein sicherer Arbeitsplatz, weniger Eigenverantwortlichkeit im Laufbahnmanagement und der Wunsch, langfristig bei einem Arbeitgeber tätig zu sein, sind die wesentlichen Charakteristika der Controller im dritten Cluster. Ihre durchschnittliche Zustimmung zu den Faktoren 2 und 3 weicht nicht signifikant von der Zustimmung der Controller im ersten Cluster ab und kann daher noch als hoch eingestuft werden. Um den einzigen und deutlich signifikanten Unterschied zum ersten Cluster auch in der Namensgebung präsent zu machen, wird dieses Cluster in „sicherheitsbedürftige Unternehmensloyalisten“ benannt.

---

<sup>1327</sup> Diese Erkenntnis deckt sich mit den Befunden von *Briscoe/Finkelstein* (2009), gemäß denen Individuen mit proteischer oder grenzenloser (hier „unabhängiger“) Karriereorientierung nicht notwendigerweise weniger loyal gegenüber ihrem Arbeitgeber sein müssen. Auch *Hall* (2002) kommt zu diesem Schluss. Vgl. *Briscoe/Finkelstein* (2009): 254; *Hall* (2002): 28.

<sup>1328</sup> Vgl. zu einem ähnlichen Terminus auch *Dittrich* (2012): 82 f.; *Briscoe/Hall* (2006b): 11.

Als Resümee kann konstatiert werden, dass die erhobene Stichprobe keine Controller enthält, für die ihre Arbeit und ihr Arbeitgeber keinen hohen Stellenwert besitzen. Auch kann allen Controllern eine stärkere Zukunfts- als Gegenwartsorientierung unterstellt werden. Lediglich im Hinblick auf ihre Unabhängigkeitsorientierung divergieren sie insofern deutlich, als Controllern in Cluster 3 ein stärkeres Sicherheitsbedürfnis anhaftet.

### **5.5.2.3.3 Zusammenspiel zwischen den Karriereorientierungen und verschiedenen Charakteristika**

Da die o. g. Cluster (Karriereorientierungen) aus den ihnen zugrundeliegenden Faktoren gebildet wurden, soll zunächst das Zusammenspiel zwischen den Faktoren und den erhobenen soziodemographischen Charakteristika der Controller beleuchtet werden. Im Anschluss an die gewonnenen Erkenntnisse erfolgt die Betrachtung von clusterspezifischen soziodemographischen Unterschieden.

#### *Zusammenspiel zwischen den drei Faktoren und verschiedenen Charakteristika*

Die Korrelationen zwischen verschiedenen soziodemographischen Variablen und den drei extrahierten Faktoren zeigt Tabelle 27 an.<sup>1329</sup> Die durch Faktor 1 repräsentierte Unabhängigkeitsorientierung korreliert sowohl negativ mit dem Alter als auch mit dem Geschlecht, d. h. tendenziell sind jüngere und männliche Controller eher an einer eigenverantwortlichen Steuerung der Laufbahn interessiert als ältere und weibliche ( $p$  (zweiseitig) = 0,079 bzw.  $p$  (zweiseitig) = 0,042).<sup>1330</sup> Damit einhergehend liegt auch eine signifikant negative Korrelation dieses Faktors mit der Anzahl an Beschäftigungsjahren beim derzeitigen Arbeitgeber vor ( $p$  (zweiseitig) = 0,09). Dadurch, dass eher männliche Controller unabhängigkeitsorientiert denken, ist Faktor 1 signifikant positiv mit einer Position als Führungskraft korreliert ( $p$  (zweiseitig) = 0,093).<sup>1331</sup> Controller mit einer hohen Unabhängigkeitsorientierung streben darüber hinaus häufiger eine Karriere im Management an ( $p$  (zweiseitig) = 0,003), beurteilen die Wahrscheinlichkeit, in den nächsten zwölf Monaten noch immer für ihren derzeitigen Arbeitgeber tätig zu sein, geringer ( $p$  (zweiseitig) = 0,045) und sehen ihre berufliche Zukunft tendenziell positiver ( $p$  (zweiseitig) = 0,01) als jene Controller mit einer geringer ausgeprägten Unabhängigkeitsorientierung.

---

<sup>1329</sup> Aus Platzgründen wurden lediglich signifikante Zusammenhänge abgebildet. Charakteristika, die mit sämtlichen Faktoren unkorreliert sind, wurden nicht in die Tabelle aufgenommen.

<sup>1330</sup> Da eine Normalverteilung der Residuen für das Alter der Teilnehmer nicht gegeben ist, wurde zusätzlich Spearmans Rangkorrelationskoeffizient berechnet. Dieser zeigt hingegen keine signifikante Korrelation zwischen dem Alter und dem ersten Faktor an.

<sup>1331</sup> Zum Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und der Position vgl. Tabelle 8.

		<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>	<b>Faktor 3</b>
<b>Alter</b>	Korrelation nach Pearson	-0,262*	0,132	-0,245
	Signifikanz (zweiseitig)	0,079	0,38	0,1
	N	46	46	46
<b>Geschlecht</b>	Korrelation nach Pearson	-0,270**	-0,117	-0,239*
	Signifikanz (zweiseitig)	0,042	0,385	0,074
	N	57	57	57
<b>Berufserf_Contr</b>	Korrelation nach Pearson	0,088	0,300**	-0,031
	Signifikanz (zweiseitig)	0,49	0,016	0,809
	N	64	64	64
<b>Führungskraft</b>	Korrelation nach Pearson	0,212*	0,236*	0,178
	Signifikanz (zweiseitig)	0,093	0,06	0,16
	N	64	64	64
<b>Besch_dauer</b>	Korrelation nach Pearson	-0,214*	0,138	-0,229*
	Signifikanz (zweiseitig)	0,09	0,277	0,069
	N	64	64	64
<b>Wahrscheinlichkeit_AG</b>	Korrelation nach Pearson	-0,252**	-0,109	0,157
	Signifikanz (zweiseitig)	0,045	0,389	0,216
	N	64	64	64
<b>Management vs. Fachspezialist</b>	Korrelation nach Pearson	-0,372***	-0,24*	-0,319**
	Signifikanz (zweiseitig)	0,003	0,058	0,011
	N	63	63	63
<b>Zukunft</b>	Korrelation nach Pearson	0,321**	-0,146	0,057
	Signifikanz (zweiseitig)	0,01	0,254	0,656
	N	63	63	63

Die Variablen „Geschlecht“ und „Führungskraft“ sind Dummy-Variablen und mit 1 kodiert, sofern der Teilnehmer weiblich bzw. eine Führungskraft ist. Andernfalls erfolgt die Kodierung mit dem Wert 0. Die Kodierungen der übrigen Variablen können Kapitel 5.5.2.1 und Anhang 4 entnommen werden.

\* Statistisch signifikant auf einem Niveau von  $\alpha = 0,1$ .

\*\* Statistisch signifikant auf einem Niveau von  $\alpha = 0,05$ .

\*\*\* Statistisch signifikant auf einem Niveau von  $\alpha = 0,01$ .

Alle Signifikanztests erfolgten zweiseitig.

Tabelle 27: Korrelationen zwischen den drei Faktoren und soziodemographischen Charakteristika

Der Faktor 2 „Berufliches Engagement und organisationales Commitment“ korreliert signifikant positiv mit der Berufserfahrung im Controlling ( $p$  (zweiseitig) = 0,016) und einer Tätigkeit als Führungskraft ( $p$  (zweiseitig) = 0,06). Controller mit einer Affinität zum Management zeigen sowohl höhere mittlere Ausprägungen auf diesem als auch auf dem Faktor „Zukunftsorientierung“ ( $p$  (zweiseitig) = 0,058 bzw.  $p$  (zweiseitig) = 0,011). Eine höhere Zukunftsorientierung ist weiterhin eher männlichen Controllern zuzuordnen, die kürzer für ihren bisherigen Arbeitgeber tätig sind ( $p$  (zweiseitig) = 0,074 bzw.  $p$  (zweiseitig) = 0,069). Gänzlich unkorreliert mit allen Faktoren sind der Ausbildungsabschluss, die Art der Controllingeinheit (zentral/dezentral), Erfahrungen im Investitionscontrolling, die Anzahl an bisherigen Arbeitgebern, die Anzahl an Beschäftigten im derzeitigen Unternehmen, dort bisher getätigte Stellenwechsel, das Arbeitsverhältnis sowie die Beurteilung der Zufriedenheit und der Angemessenheit der eigenen Vergütung.

#### *Unterschiede zwischen den drei Clustern hinsichtlich verschiedener Charakteristika*

Im Hinblick auf die Geschlechterverteilung sind zwischen den drei Clustern keine signifikanten Unterschiede feststellbar (Chi-Quadrat Test,  $p$  (zweiseitig) = 0,271). Ein äußerst interessantes Ergebnis ist hingegen der deskriptiven Statistik für eigenverantwortliche Karriereplaner zu entnehmen. Auf die Frage, ob sie langfristig eher eine Laufbahn im Management oder als Fachspezialist bevorzugen würden, antworten die Controller geschlossen mit dem Wert 1, sodass diesbezüglich keine Varianz vorliegt.<sup>1332</sup> Nachfolgend werden die mittels einer einfaktoriellen ANOVA mit Scheffé Post Hoc Test ermittelten Ergebnisse vorgestellt. Im Fall von Varianzheterogenität wird auf den ANOVA Welch-Test mit Games-Howell Post Hoc Test zurückgegriffen und dessen Ergebnisse berichtet.

Vorab kann zunächst festgehalten werden, dass die o. g. zahlreichen Korrelationen zwischen den einzelnen Faktoren und den soziodemographischen Charakteristika im Inter-Clustervergleich überwiegend nicht mehr präsent sind. Dies ist insofern nicht allzu überraschend, als die durchschnittlichen Ausprägungen auf den einzelnen Faktoren in fast jedem Cluster als hoch einzustufen sind. Als einzige Ausnahme ist die gering ausgeprägte Unabhängigkeitsorientierung von sicherheitsbedürftigen Unternehmensloyalisten zu verzeichnen, die evtl. zu signifikant unterschiedlichen Korrelationen geführt haben könnte. Von denjenigen Variablen, die gemäß Tabelle 28 signifikant mit dem ersten Faktor korrelieren, rufen zwei auch im Vergleich der korrelativen Beziehungen zwischen den Clustern signifikante Unterschiede hervor. Der Games-Howell Post Hoc Test offenbart, dass unabhängige Unternehmensloyalisten die Wahrscheinlichkeit, in den nächsten zwölf Monaten noch für ihren derzeitigen Arbeitgeber tätig zu

---

<sup>1332</sup> Das entspricht einer klaren Präferenz einer Managementlaufbahn. Insgesamt liegen 18 Antworten vor, d. h. ein Controller äußert sich nicht zu dieser Frage.

sein, deutlich niedriger einschätzen als sicherheitsbedürftige Unternehmensloyalisten ( $p$  (zweiseitig) = 0,052). Zudem streben sie häufiger eine Laufbahn im Management an als eigenverantwortliche Karriereplaner ( $p$  (zweiseitig) = 0,015). Letztere grenzen sich wiederum von den sicherheitsbedürftigen Unternehmensloyalisten ab, indem sie verstärkt eine Laufbahn als Fachspezialist anstreben ( $p$  (zweiseitig) = 0,001).

Zwischen den unabhängigen und sicherheitsbedürftigen Unternehmensloyalisten ist hinsichtlich der Laufbahnpräferenz kein signifikanter Unterschied feststellbar, d. h. beide Parteien orientieren sich vornehmlich an Managementlaufbahnen.<sup>1333</sup> Weitere als die genannten Unterschiede besitzen keine Signifikanz.

#### 5.5.2.4 Ergebnisse der explorativen Analyse für die Skalen von *Porter/Woo/Tak* (2016)

##### 5.5.2.4.1 Faktorenanalyse

Obwohl die Messung der proteischen und grenzenlosen Karriereorientierung nach *Porter/Woo/Tak* (2016) durch zwei verschiedene Skalen erfolgt, werden sie in den nachfolgenden Analysen als eine zusammenhängende Skala behandelt. Dies stellt insofern kein Problem dar, als die Messung der jeweiligen Items identisch ist.<sup>1334</sup> Die Variablen BCO\_4 („Ich käme mir verloren vor, könnte ich nicht für meinen derzeitigen Arbeitgeber tätig sein“), BCO\_5 („Ich mag die Vorhersagbarkeit, die sich aus einer langjährigen Anstellung bei demselben Unternehmen ergibt“) und BCO\_6 („Ich ziehe es vor, in einem mir vertrauten Unternehmen zu arbeiten, anstatt anderswo nach einer Anstellung zu suchen“) wurden in der Art verfasst, dass eine geringe Zustimmung zu den jeweiligen Aussagen eine höhere Ausprägung der grenzenlosen Karriereorientierung bedingt. Für die weiterführenden Analysen werden die drei Variablen daher invers kodiert, damit alle Faktoren später nach der gleichen Logik interpretierbar sind.<sup>1335</sup> Das methodische Vorgehen ändert sich im Vergleich zu der in Kapitel 5.5.2.3.1 durchgeführten Faktorenanalyse nicht.

Der listenweise Fallausschluss führt bei der vorliegenden Faktorenanalyse zu 64 abgegebenen Antworten. Unkritisch für die Durchführung einer Faktorenanalyse sind das Kriterium nach Kaiser-Meyer-Olkin mit einem Wert von 0,663 und ein auf dem 5 %-Signifikanzniveau signifikantes Ergebnis des Bartlett-Tests auf Sphärizität ( $p$  (zweiseitig) = 0,000). Bei der Einzelbetrachtung wird gleichwohl deutlich, dass die Variablen BCO\_1 und BCO\_2 mit Werten von

---

<sup>1333</sup> Diese Ergebnisse wurden ebenfalls durch den Games-Howell Post Hoc Test ermittelt.

<sup>1334</sup> Vgl. zu diesem Vorgehen auch *Gubler* (2011).

<sup>1335</sup> Das bedeutet, dass eine hohe Zustimmung zu den einzelnen Items mit einer hohen Ausprägung der zu messenden Karriereorientierung einhergehen.

0,490 bzw. 0,480 den Richtwert des Kaiser-Meyer-Olkin Kriteriums knapp verfehlen. Eine ausreichende Kommunalität ist hingegen für jede Variable gegeben. Aus der Korrelationsmatrix sind darüber hinaus viele Korrelationen mit einem Korrelationskoeffizienten größer als 0,3 zu erkennen.

Die Hauptkomponentenanalyse offeriert eine Lösung mit fünf Faktoren mit Eigenwerten größer als 1, die kumuliert 70,75 % der Varianz erklären. Der Screeplot lässt keine eindeutige Interpretation zu, da insgesamt mehrere Brüche zu erkennen sind. Die rotierte Komponentenmatrix zeigt eine ungleiche Zuordnung der einzelnen Variablen auf die Faktoren an. Während dem ersten Faktor vier Variablen zugeordnet werden, entfallen auf den zweiten Faktor drei und auf die Faktoren 3, 4 und 5 jeweils zwei Variablen (s. Tabelle 28).

		Rotierte Komponentenmatrix (Varimax)				
Faktor Variable	1	2	3	4	5	
	Cronbach's Alpha: 0,744	Cronbach's Alpha: 0,750	Cronbach's Alpha: 0,761	Cronbach's Alpha: 0,465	Cronbach's Alpha: -0,011	
BCO_1			0,849			
BCO_2			0,856			
BCO_3					0,759	
BCO_4		0,836				
BCO_5		0,827				
BCO_6		0,740				
PCO_1	0,778					
PCO_2	0,796					
PCO_3	0,761			0,309		
PCO_4	0,554		-0,305		0,355	
PCO_5				0,775		
PCO_6		0,427		0,351	-0,550	
PCO_7	0,338			0,656		

Tabelle 28: Faktorenlösung der Initialextraktion für die Skala von *Porter/Woo/Tak* (2016)

Auffällig bei der Analyse der rotierten Initialextraktion ist, dass sämtliche Variablen der grenzenlosen Karriereorientierung (BCO\_i) eine eindeutige Faktorladung aufweisen, während insbesondere für die Variablen PCO\_3 („Im Großen und Ganzen gestalte ich meine berufliche Laufbahn sehr unabhängig und selbstbestimmt“), PCO\_4 („Meinen eigenen beruflichen Werdegang frei zu wählen, zählt zu meinen wichtigsten Wertvorstellungen“), PCO\_6 („Ich gestalte meine berufliche Laufbahn selbst nach meinen persönlichen Wertvorstellungen, auch wenn diese im Gegensatz zu den Wertvorstellungen meines Arbeitgebers stehen“) und PCO\_7 („Mir



ist am wichtigsten, wie ich selbst zu meinem beruflichen Erfolg stehe, und nicht, was andere davon halten“) Kreuzladungen auftreten. Diese sind jedoch nicht signifikant.

Es stehen nun verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, um die Anfangslösung zu optimieren. Die erste Möglichkeit besteht in der Eliminierung von BCO\_1 („Mir gefallen Aufgaben, die von mir verlangen, über die eigenen Abteilungsgrenzen hinaus zu tätig zu sein“) und BCO\_2 („Mir würde es gefallen, mit Leuten außerhalb meines Unternehmens an Projekten zu arbeiten“), da beide Variablen das Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium nicht erfüllen. Dagegen spricht die jeweils nur geringe Unterschreitung des Richtwerts und der Fakt, dass beide Variablen die stärksten Faktorladungen in der Initialextraktion aufweisen, d. h. sie erklären den extrahierten Faktor 3 am besten. Eine zweite und an dieser Stelle präferierte Möglichkeit ist zunächst in der Analyse der Reliabilität der extrahierten Faktoren zu sehen, um daraus Erkenntnisse über die bestmögliche Anzahl an Faktoren zu gewinnen.<sup>1336</sup>

Faktor 1 besteht in der Anfangslösung aus den Variablen PCO\_1, PCO\_2, PCO\_3 und PCO\_4. Cronbach's Alpha für diesen Faktor liegt bei 0,744 und ist daher als gut zu bezeichnen. Gleiches gilt für Faktor 2, der sich aus den Variablen BCO\_4, BCO\_5 und BCO\_6 zusammensetzt und ein Cronbach's Alpha i. H. v. 0,750 aufweist. Wie bereits beschrieben, wurden alle Variablen dieses Faktors zuvor invers kodiert. Die Variablen BCO\_1 und BCO\_2 bilden gemeinsam den dritten Faktor mit einem Cronbach's Alpha i. H. v. 0,761. Für einen lediglich aus zwei Variablen bestehenden Faktor ist dieser Wert sehr gut. Faktor 4 setzt sich aus den Variablen PCO\_5 und PCO\_7 zusammen. Seine innere Konsistenz wird durch ein Cronbach's Alpha i. H. v. 0,465 abgebildet, d. h. hier liegt eine Unterschreitung der geforderten Reliabilität vor.

Der fünfte Faktor aus der Initialextraktion umfasst zwei Variablen (BCO\_3 und PCO\_6), die jeweils unterschiedlich auf den Faktor laden. Während BCO\_3 („In der Vergangenheit habe ich nach Möglichkeiten gesucht, die es mir erlaubten, außerhalb meines Unternehmens zu arbeiten“) positiv auf den Faktor lädt, lädt PCO\_6 („Ich gestalte meine berufliche Laufbahn selbst nach meinen persönlichen Wertvorstellungen, auch wenn diese im Gegensatz zu den Wertvorstellungen meines Arbeitgebers stehen“) negativ auf ihn. Obwohl beide Variablen signifikant auf den gleichen Faktor laden, liegt ihre Inter-Item-Korrelation bei einem Wert von -0,006 und ist nicht signifikant ( $p$  (zweiseitig) = 0,964). Cronbach's Alpha nimmt daher nicht nur einen negativen Wert an (-0,011), sondern ist darüber hinaus auch verschwindend gering. Bei einem solchen Wert ist es fraglich, ob die Subskala aus den beiden Items, d. h. der Faktor, überhaupt ein einheitliches Konstrukt misst. Da weder die Kodierung noch die Formulierung der Items

---

<sup>1336</sup> Nur weil Faktoren das Eigenwertkriterium erfüllen, bedeutet das nicht, dass sie für die finale Faktorenlösung sinnvoll sind. Vgl. *Pallant* (2013): 200 f.

fehlerbehaftet sind und kein offensichtlicher Fehler bei der Berechnung entdeckt werden kann, wird entschieden, die Variablen dieses Faktors in einer weiteren Iteration zu eliminieren.<sup>1337</sup>

Die Eliminierung von BCO\_3 und PCO\_6 führt zu einer Lösung mit vier Faktoren, die 69,39 % (98,08 % der ursprünglichen 70,75 %) der Varianz erklären. Dem Screeplot zufolge wären sowohl eine Lösung mit nur einem Faktor als auch eine Lösung mit vier Faktoren denkbar. Da eine Ein-Faktorlösung wenig Aussagekraft besäße, scheint eine Vier-Faktorenlösung angemessener zu sein. Das Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin liegt insgesamt bei 0,678 und darüber hinaus für jede Variable über einem Wert von 0,5. Der p-Wert des Bartlett-Tests liegt bei 0,000 und auch die Kommunalitäten der einzelnen Variablen überschreiten den Mindestwert von 0,5. Der Rotationsmatrix ist diesmal nur eine Kreuzladung für PCO\_7 zu entnehmen, die keine Signifikanz besitzt (s. Tabelle 29).

		<b>Rotierte Komponentenmatrix (Varimax)</b>			
<b>Variable</b>	<b>Faktor</b>	1	2	3	4
		Cronbach's Alpha: 0,744	Cronbach's Alpha: 0,750	Cronbach's Alpha: 0,761	Cronbach's Alpha: 0,465
BCO_1				0,879	
BCO_2				0,851	
BCO_4			0,840		
BCO_5			0,746		
BCO_6			0,832		
PCO_1		0,753			
PCO_2		0,802			
PCO_3		0,758			
PCO_4		0,612			
PCO_5					0,829
PCO_7		0,372			0,615

Tabelle 29: Vier-Faktorenlösung mit elf Variablen für die Skala von *Porter/Woo/Tak* (2016)

Die ungleiche Aufteilung der Variablen auf die Faktoren ist nicht ungewöhnlich und daher kein Eliminierungsgrund.<sup>1338</sup> Nichtsdestotrotz wird die Reduktion der zu ermittelnden Faktoren ohne eine weitere Eliminierung von Variablen sicherheitshalber durchgeführt, um ggf. eine homogenere Aufteilung der Variablen auf die Faktoren zu erhalten.<sup>1339</sup> Im Ergebnis muss jedoch festgehalten werden, dass sich durch diese Methodik keine bessere als die bereits dargestellte

<sup>1337</sup> Ein solcher Fall kann dadurch bedingt sein, dass eine Faktorenanalyse stets Faktoren ausgibt, unabhängig davon, ob diese als sinnvoll anzusehen sind oder nicht. Vgl. *Hair et al.* (2014): 97.

<sup>1338</sup> Vgl. *Gubler* (2011): 192-194.

<sup>1339</sup> Das bedeutet, dass statistisch eine Zwei- bzw. Drei-Faktorlösung erzwungen wird.

Lösung finden lässt. Die Begrenzung auf drei bzw. zwei Faktoren zieht stets eine Verletzung mehrerer Kriterien durch verschiedene Variablen nach sich, sodass bereits in der ersten Iteration deutlich mehr Variablen entfernt werden müssten als in der vorherigen Lösung. Im Rahmen dieser Schritte sinkt auch die erklärte Varianz kontinuierlich.

Aus Gründen der Vollständigkeit wird die zuerst angesprochene Möglichkeit, d. h. die Eliminierung von BCO\_1 und BCO\_2, ebenfalls durchgeführt. Die so erhaltene Lösung erfordert anschließend die Eliminierung von PCO\_4, da diese Variable keine signifikante Faktorladung mehr aufweist. Die beschriebenen Iterationen führen zu einer Lösung aus zehn Variablen, die vier Faktoren bilden und 71,30 % der Varianz erklären. Faktor 1 besteht dabei aus PCO\_1, PCO\_2 und PCO\_3, während Faktor 2 BCO\_4, BCO\_5 und BCO\_6 umfasst. Wie in der Initiallösung, bilden sowohl die Variablen PCO\_5 und PCO\_7 als auch BCO\_3 und PCO\_6 jeweils einen weiteren Faktor. Auch bei dieser Variante tauchen gegensätzliche Faktorladungen auf (BCO\_3: 0,754 und PCO\_6: -0,624). Das Problem der nicht vorhandenen Reliabilität konnte somit nicht umgangen werden, sodass BCO\_3 und PCO\_6 in einer weiteren Iteration eliminiert werden müssen. Die finale Lösung besteht sodann aus acht Variablen, die drei Faktoren aufspannen und 70,38 % der Varianz erklären. Obwohl die Lösung stabil ist, wird sie gegenüber der vorherigen Lösung mit elf Variablen und vier Faktoren nicht präferiert. Die Gründe hierfür sind vor allem in dem aus konzeptioneller Sicht schwindenden Erklärungsgehalt des Konstrukts zu sehen. Dieses besteht nunmehr nur noch aus acht Variablen, ohne im Gegenzug einen größeren Anteil an der Varianz zu erklären (70,38 % zu vormals 69,39 %). Daher wird auf die zuvor gefundene Vier-Faktorenlösung mit elf Variablen (ohne BCO\_3 und PCO\_6) zurückgegriffen und diese nachfolgend erläutert.

Basierend auf der Reliabilität sind die ersten drei Faktoren als unkritisch einzustufen, lediglich Faktor 4, bestehend aus PCO\_5 und PCO\_7, verfehlt den Richtwert. Da ein geringes Cronbach's Alpha bei einer Skala mit nur zwei Items keine Seltenheit darstellt, muss der Faktor gesondert beurteilt werden. In der proteischen Karriereskala nach *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006) spiegelt er die wertorientierte Einstellung wider und hat damit eine hohe inhaltliche Relevanz. Eine Faktorenlösung ohne PCO\_5 und PCO\_7 wäre indes ohne eine Verletzung der übrigen Kriterien möglich. Die so generierte Lösung würde aus neun Variablen bestehen, die drei Faktoren bilden. Die Zusammensetzung der Variablen und damit die Reliabilität der Faktoren würden dementsprechend keinen Änderungen unterliegen. Dennoch wird aus konzeptioneller Sicht auf diese statistisch „bessere“ Lösung verzichtet, um die proteische und grenzenlose Karriereorientierung möglichst ganzheitlich abbilden zu können. Faktor 4 wird daher trotz seines eher geringen Cronbach's Alpha beibehalten, sodass die in Tabelle 29 dargestellte Lösung als final angesehen werden kann. Die Faktoren werden abschließend benannt und beschrieben. In Anhang 8 sind die vier Faktoren und die ihnen zugrundeliegenden Variablen im Einzelnen aufgelistet.

### *Faktor 1 - Eigenverantwortliche Steuerung*

Faktor 1 fasst vier Variablen zur Messung der proteischen Karriereorientierung zusammen. Es handelt sich dabei um exakt dieselben Variablen, die auch in den Skalen von *Porter/Woo/Tak* (2016) und *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006) zu einem Faktor gebündelt werden. Dieser Faktor ist ein wesentlicher Indikator für eine proteische Karriereorientierung, da er die Eigenverantwortlichkeit des Einzelnen in Bezug auf die Ausgestaltung seiner Karriere adressiert. In Übereinstimmung mit den genannten Autoren wird der Faktor daher als „Eigenverantwortliche Steuerung“ bezeichnet.

### *Faktor 2 - Organisationale Mobilität*

Alle drei Variablen des zweiten Faktors bringen durch ihre Formulierung den Willen eines Individuums zum Ausdruck, weiterhin in seiner derzeitigen Organisation zu verbleiben. Damit jedoch eine hohe Zustimmung zu den einzelnen Items bzw. Variablen mit einer hohen Ausprägung der grenzenlosen Karriereorientierung gleichgesetzt werden kann, wurden die betreffenden Variablen invers kodiert. Daher wurde dieser Faktor mit dem Namen „Organisationale Mobilität“ betitelt. Er drückt nun die Bereitschaft eines Individuums aus, organisationale Grenzen zu überschreiten. Auch dieser Faktor entspricht in seiner Zusammensetzung den von anderen Autoren gebildeten Faktoren.

### *Faktor 3 - Psychologische Mobilität*

Der dritte Faktor besteht aus zwei Variablen, die die Bereitschaft eines Individuums zur Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Abteilungen und Organisationen messen. Er reflektiert somit die Einstellung zu einer grenzenlosen Karriere in Form eines „grenzenlosen Mindsets“. Folglich wird der Faktor „Psychologische Mobilität“ genannt. Im Gegensatz zu Faktor 2 kann aus diesen Bekundungen keine grundsätzliche Neigung des Individuums abgeleitet werden, den derzeitigen Arbeitgeber zu verlassen.

### *Faktor 4 - Wertgeleitete Orientierung*

Der vierte Faktor greift mittels zweier Variablen den zweiten Aspekt der proteischen Karriere auf, indem die Orientierung an den eigenen Werten hervorgehoben wird. In der Literatur hat es bereits einige Kontroversen um die Operationalisierung dieses Aspekts gegeben.<sup>1340</sup> Ein wesentlicher Kritikpunkt war die implizite Annahme einiger Autoren, dass die persönlichen Werte des Einzelnen im Widerspruch zu denen des Arbeitgebers stehen müssen. Die einzige Variable (PCO\_6), die diese konträren Werthaltungen abgebildet hätte, musste jedoch im Rahmen der Faktorenanalyse eliminiert werden.

---

<sup>1340</sup> Vgl. Kapitel 4.4.4.

Tabelle 30 gibt einen Überblick über die korrelativen Beziehungen zwischen den Faktoren. Zu deren Berechnung wurde der Pearsonsche Produkt-Moment Korrelationskoeffizient eingesetzt.

Faktor	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
Faktor 1 Eigenverantwortliche Steuerung	1			
Faktor 2 Organisationale Mobilität	0,237*	1		
Faktor 3 Psychologische Mobilität	0,291**	0,157	1	
Faktor 4 Wertgeleitete Orientierung	0,354***	0,251**	0,124	1
* Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,1$ . ** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,05$ . *** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,01$ . Alle Signifikanztests erfolgten zweiseitig.				

Tabelle 30: Faktorkorrelationen (II)

Faktor 1 ist mit allen übrigen Faktoren signifikant positiv korreliert, d. h. eine eigenverantwortliche Steuerung steht sowohl mit einer physischen als auch einer psychologischen Form von Mobilität in einem positiven Zusammenhang ( $p$  (zweiseitig) = 0,06 bzw.  $p$  (zweiseitig) = 0,02). Auf dem 1 %-Signifikanzniveau hoch signifikant ( $p$  (zweiseitig) = 0,004) zeigt sich die Korrelation dieses Faktors mit einer wertgeleiteten Orientierung (Faktor 4).<sup>1341</sup> Letztere korreliert wiederum positiv mit der organisationalen Mobilität ( $p$  (zweiseitig) = 0,046), d. h. die Bereitschaft, den Arbeitsplatz zu wechseln, ist positiv mit einer Ausrichtung an den eigenen Werten und Überzeugungen verknüpft. Im Vergleich zur deskriptiven Analyse zeigen sich zwei deutliche Diskrepanzen hinsichtlich der gemessenen Korrelationen, denn die Zusammenhänge zwischen den Faktoren 2 und 3 sowie zwischen den Faktoren 3 und 4 sind nicht länger signifikant.

Der Grund hierfür liegt in der Eliminierung von BCO\_3 und PCO\_6. Zwar entspricht die gefundene Faktorenlösung den bereits durch *Porter/Woo/Tak* (2016) validierten Faktoren, diese setzen sich jedoch unterschiedlich zusammen. Wesentlich für das Auftreten der zuvor signifikanten Beziehungen müssen demnach die eliminierten Variablen gewesen sein. Diese Vermutung bestätigt eine Korrelationsanalyse zwischen Faktor 2 und den einzelnen Variablen BCO\_1, BCO\_2 und BCO\_3, von denen nur die korrelative Beziehung zwischen Faktor 2 und BCO\_3 mit einem Wert von 0,269 auf dem 5 %-Signifikanzniveau signifikant ist ( $p$  (zweiseitig) = 0,032). Ein solches Ergebnis gibt genaueren Aufschluss über das Antwortverhalten der Controller. Einerseits bestätigt sich, dass ein grenzenloses Mindset nicht per sé mit einer erhöhten

<sup>1341</sup> Die hohen Korrelationen zwischen den Faktoren der proteischen Karriereorientierung decken ebenfalls andere Forscher auf. Vgl. *Porter/Woo/Tak* (2016): 168; *Gubler* (2011): 199; *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 36.

physischen Mobilitätsbereitschaft einhergehen muss.<sup>1342</sup> Andererseits liegt eine solche korrelative Verknüpfung für die vorliegende Stichprobe genau dann vor, wenn in der Vergangenheit bereits nach Möglichkeiten gesucht wurde, außerhalb des eigenen Unternehmens zu arbeiten.<sup>1343</sup>

Ein ähnliches Bild zeichnet sich für die veränderte Korrelation zwischen der psychologischen Mobilität und der Wertorientierung ab. Während die Variablen PCO\_5 und PCO\_6 in keinem Zusammenhang mit dieser Form der Mobilität stehen, lässt sich eine signifikante Beziehung zwischen BCO\_3 und PCO\_7 nachweisen ( $p$  (zweiseitig) = 0,035). Durch die Eliminierung von BCO\_3 ist die Korrelation zwischen den neu extrahierten Faktoren nun nicht mehr signifikant. Trotz des Einflusses der Variable BCO\_3 war ihre Eliminierung aufgrund der allzu geringen Reliabilität des von ihr gebildeten Faktors unumgänglich.

#### 5.5.2.4.2 Clusteranalyse

In die Clusteranalyse können 64 vollständige Datensätze einbezogen werden. Der Boxplot identifiziert sechs Ausreißer für den Faktor 3 („Psychologische Mobilität“).<sup>1344</sup> Es wird entschieden, die Clusteranalysen ohne eine Eliminierung der Ausreißer durchzuführen, da ein solcher Vorgang die Stichprobe stark reduzieren würde.<sup>1345</sup> Zudem liegen fünf der Ausreißer dicht beieinander, sodass sie evtl. eine relevante Gruppe in der Population repräsentieren.

Wie bei der hierarchischen Clusteranalyse aus Kapitel 5.5.2.3.2, sind auch in diesem Fall der Average-Linkage und Zentroid-Algorithmus zur Bildung von Clustern nicht zielführend, da sie stets ungleich große Cluster hervorbringen, bei denen nahezu jeder Teilnehmer auf Cluster 1 entfällt. Diese Schemata spiegeln sich ebenfalls in den dazugehörigen Dendrogrammen wider, sodass ihnen keine sinnvolle Clusterlösung entnommen werden kann. Nach der Anwendung von Ward's Algorithmus sind indes mehrere Clusterlösungen denkbar, wobei das Dendrogramm eine Drei- oder Vier-Clusterlösung nahelegt. Der zusätzlich ausgeführte Test von Mojena spricht für eine Drei-Clusterlösung. Da noch keine endgültige Clusterlösung formuliert werden kann, werden sowohl die Drei- als auch die Vier-Clusterlösung mittels einer Clusterzentrenanalyse untersucht.

---

<sup>1342</sup> Zu dieser Erkenntnis gelangen auch *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 36. Für eine Übersicht über die starke Fokussierung der organisationalen Mobilität im Rahmen der Operationalisierung der grenzenlosen Karriere vgl. Kapitel 4.4.4.

<sup>1343</sup> Die Aussage der Variable BCO\_3 lautet: „In der Vergangenheit habe ich nach Möglichkeiten gesucht, die es mir erlaubten, außerhalb meines Unternehmens zu arbeiten.“

<sup>1344</sup> Zum gleichen Ergebnis kommt der Single Linkage-Algorithmus, der sich ebenfalls für die Bestimmung von Ausreißern eignet. Vgl. *Backhaus et al.* (2016): 501 f.

<sup>1345</sup> Vgl. *Dittrich* (2012): 78.



Als Ausgangspunkt der Clusterzentrenanalysen für die Drei- und die Vier-Clusterlösung wird jeweils auf die zuvor durch Ward's Algorithmus ermittelten Clusterzentren zurückgegriffen. Anhang 9 enthält eine Übersicht über die anfänglichen und endgültigen Clusterzentren sowie die ANOVA-Tabellen für die Lösungen mit drei und vier Clustern. Es ist zu erkennen, dass sich die nach Ward's Algorithmus abgeleiteten Clusterzentren durch die beiden nicht-hierarchischen Clusteranalysen nur geringfügig ändern. Die ANOVA zeigt hinsichtlich der Clusteranalyse zugrundeliegenden Faktoren sowohl für die Drei- als auch für die Vier-Clusterlösung signifikante Unterschiede zwischen den jeweils ermittelten Clustern an. Die Drei-Clusterlösung weist jedoch den größeren F-Wert und geringere Diskrepanzen in der Verteilung der Fälle auf die Cluster auf. Die darauffolgende Teilung der Stichprobe bei etwa 50 % resultiert in zwei Datensätzen á 36 bzw. 29 Fällen. Zur Validierung der Clusterlösungen werden die Clusterzentrenanalysen für beide Datensätze mit den Ward-Anfangswerten sowohl für eine Drei- als auch für eine Vier-Clusterlösung wiederholt. Beide Varianten von Clusterlösungen sind bis auf sieben bzw. acht Ausnahmen identisch mit der Ausgangslösung und gelten daher als stabil.<sup>1346</sup>

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass sich sowohl für die Beibehaltung einer Lösung mit drei als auch mit vier Clustern Argumente finden lassen. Da die aus dem originären Datensatz gebildete Drei-Clusterlösung eine bessere Gleichverteilung der Fälle auf die Cluster erreicht und durch den Test von Mojena bestätigt wird, wird sie im Folgenden als angemessen erachtet.<sup>1347</sup> Die Aufteilung der Fälle auf die drei Cluster ist somit recht ausgewogen. Cluster 1 umfasst 23 Controller ( $\hat{=}$  35,9 %) und stellt das größte Cluster dar, während Cluster 2 mit 22 ( $\hat{=}$  34,4 %) und Cluster 3 mit 19 Controllern ( $\hat{=}$  29,7 %) nur geringfügig kleiner sind. Die Faktormittelwerte und -standardabweichungen für die einzelnen Cluster sind der nachstehenden Tabelle 31 zu entnehmen.

---

<sup>1346</sup> Vgl. *Hair et al.* (2014): 450.

<sup>1347</sup> Weiterhin ist es ratsamer, einen möglichst sparsamen Ansatz bei der Clusterbildung zu verfolgen. Vgl. *Gubler* (2011): 204.

Faktor Cluster	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
	Eigenverantwortliche Steuerung	Organisationale Mobilität	Psychologische Mobilität	Wertgeleitete Orientierung
<i>Gesamte Stichprobe</i>	3,75 (SD = 0,59)	3,50 (SD = 0,83)	4,13 (SD = 0,79)	3,30 (SD = 0,81)
<b>Cluster 1</b> (N = 23)	3,62 (SD = 0,52)	3,09 (SD = 0,45)	4,22 (SD = 0,54)	3,70 (SD = 0,45)
<b>Cluster 2</b> (N = 22)	3,52 (SD = 0,45)	3,15 (SD = 0,77)	3,73 (SD = 0,97)	2,43 (SD = 0,44)
<b>Cluster 3</b> (N = 19)	4,16 (SD = 0,65)	4,42 (SD = 0,46)	4,50 (SD = 0,62)	3,82 (SD = 0,63)

Tabelle 31: Mittelwerte und Standardabweichungen für die drei Cluster (II)

Bis auf eine Ausnahme liegen alle Clusterzentren, wenn auch teilweise nur knapp, über dem Mittelpunkt der Skala (= 3). Aufgrund der einheitlichen Kodierung der Faktoren kann aus diesem Befund geschlussfolgert werden, dass die Controller den Aussagen der proteischen und grenzenlosen Karrieredimensionen überwiegend zustimmen und sich besagte Einstellungen bei ihnen nachweisen lassen. Abb. 10 stellt die faktorspezifischen Mittelwertunterschiede der drei Cluster graphisch dar.

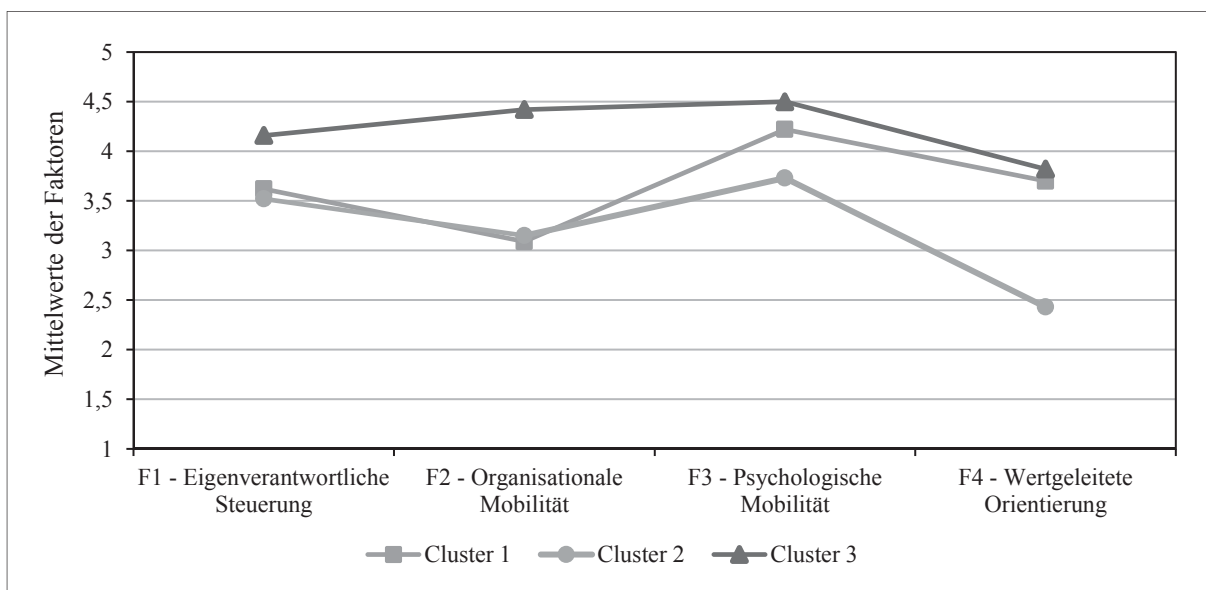


Abb. 10: Drei-Clusterlösung der Skala von Porter/Woo/Tak (2016) (Quelle: eigene Darstellung)

Es ist klar ersichtlich, dass sich die Unterschiede zwischen den Clustern 1 und 2 auf die Faktoren 3 und 4 beschränken, da die mittleren Ausprägungen in den übrigen beiden Faktoren nahezu deckungsgleich sind. Demgegenüber sind Unterschiede zwischen den genannten und dem drit-

ten Cluster vorwiegend in Bezug auf die Faktoren 1 und 2 erkennbar. Die Controller der vorliegenden Stichprobe divergieren demnach zwar in einigen Nuancen ihrer Karriereorientierungen, besitzen jedoch im Wesentlichen recht ähnliche Vorstellungen von ihrer Laufbahn. Dies zeichnete sich bereits anhand der Betrachtung der Mittelwerte der Faktoren ab. Die Benennung von Clustern, die teilweise nah beieinanderliegen, ist nicht einfach. In einem vorgelagerten Schritt wird daher eine einfaktorielle ANOVA mit Scheffé Post Hoc Test durchgeführt.<sup>1348</sup> Die Post Hoc Tests bestätigen die bereits anhand der Graphik in Abb. 10 abgeleiteten Vermutungen insofern, als die o. g. erkennbaren Mittelwertunterschiede zwischen den Clustern signifikant sind. Demgegenüber sind die Mittelwerte der Faktoren 1 und 2 zwischen dem ersten und zweiten Cluster nicht signifikant unterschiedlich. Darüber hinaus kann den Mittelwertunterschieden zwischen dem ersten und dritten Cluster im Hinblick auf die Faktoren 3 und 4 ebenfalls keine Signifikanz attestiert werden.

Die nachstehend zu erörternde Benennung der Cluster erfolgt vor allem anhand der Einstufungen ihrer Faktormittelwerte und den identifizierten, signifikanten Unterschieden zu anderen Clustern. Nachfolgend werden die auf diese Weise betitelten Cluster ausführlich beschrieben.

#### *Cluster 1: Rechtschaffene Mitarbeiter*

Während die Controller in Cluster 1 die niedrigste mittlere Ausprägung auf dem Faktor „Organisationale Mobilität“ aufweisen, ist ihre psychologische Mobilität im Durchschnitt recht hoch ausgeprägt. Die Mittelwerte der proteischen Karrierefaktoren rangieren um den Wert 3,5 und liegen somit knapp über dem Mittelpunkt der Skala. Ein solches Zusammenspiel der Facetten von proteischer und grenzenloser Karriereorientierung bestätigt die Erkenntnis, dass sich einerseits die Dimensionen der grenzenlosen Karriereorientierung nicht unbedingt miteinander im Einklang befinden müssen und sich andererseits die Verinnerlichung proteischer Werte unabhängig von einer Mobilitätspräferenz verhalten kann.<sup>1349</sup> Das beschriebene Antwortmuster ähnelt den „Solid Citizens“ aus der Matrix von *Briscoe/Hall* (2006b), weshalb das Cluster daran angelehnt in „rechtschaffene Mitarbeiter“ benannt wird.<sup>1350</sup>

#### *Cluster 2: Menschen der Firma*

Die Controller des zweiten Clusters unterscheiden sich, wie bereits beschrieben, hinsichtlich der ersten beiden Faktoren nicht von jenen im ersten Cluster. Ein markantes Merkmal dieses Clusters ist hingegen seine im Mittel niedrige Ausprägung der wertgeleiteten Orientierung, wodurch es sich von den rechtschaffenen Mitarbeitern des ersten Clusters unverkennbar abhebt. Als einziger Wert liegt dieser unter dem Mittelpunkt der Skala. Die psychologische Mobilität

---

<sup>1348</sup> Sollte keine Varianzhomogenität gegeben sein, wird der ANOVA Welch-Test mit Games-Howell Post Hoc Test angewandt.

<sup>1349</sup> Diese Zusammenhänge wurden bereits in anderen Studien aufgedeckt. Vgl. *Briscoe/Hall* (2006b): 7.

<sup>1350</sup> Vgl. *Briscoe/Hall* (2006b): 11.

der betreffenden Controller ist auf dem 10 %-Signifikanzniveau signifikant geringer als die der Controller im ersten Cluster, aber nichtsdestotrotz noch als hoch anzusehen. Auf einem etwa gleichhohen Niveau können die Mittelwerte der Faktoren 1 und 3 eingestuft werden. Aufgrund seiner Besonderheiten ähnelt dieses Cluster am ehesten dem „Organization Man/Woman“ nach *Briscoe/Hall* (2006b). Um eine sprachliche Abgrenzung zu den in Kapitel 5.5.2.3.2 gebildeten Clustern sicherzustellen, wird die Clusterbezeichnung „Menschen der Firma“ gewählt.

#### *Cluster 3: Proteische Karrierearchitekten*

Das dritte Cluster ist dasjenige, das auf allen vier Faktoren die höchsten mittleren Ausprägungen aufweist.<sup>1351</sup> Ferner zeichnet es sich durch lediglich sehr geringe Schwankungen über alle Mittelwerte hinweg aus. Einschränkend ist jedoch anzumerken, dass die Mittelwerte der Faktoren „Psychologische Mobilität“ und „Wertgeleitete Orientierung“ nicht signifikant von denen des ersten Clusters abweichen. In Anlehnung an die Typisierung von *Briscoe/Hall* (2006b) werden die Controller dieses Clusters als „proteische Karrierearchitekten“ bezeichnet.

Die mithilfe der Clusteranalyse ermittelten Karriereorientierungen ähneln sich mitunter stark, sodass kaum entschieden gegensätzliche Berufseinstellungen aufgedeckt werden konnten. Die Mehrheit der Controller ist einer organisationalen Mobilität neutral gegenüber eingestellt und legt tendenziell weniger Wert auf eine wertgeleitete Orientierung. Eine eigenverantwortliche Laufbahnsteuerung und ein offenes Mindset sind ihnen dagegen sehr wichtig. An dieser Stelle kann nicht zweifelsfrei gesagt werden, ob diese Erkenntnisse möglicherweise zufallsbedingt zustande gekommen sind oder ob sich insbesondere Menschen mit den o. g. Karriereorientierungen dem Controllerberuf zuwenden.

#### **5.5.2.4.3 Zusammenspiel zwischen den Karriereorientierungen und verschiedenen Charakteristika**

Zunächst werden die Korrelationen der extrahierten Faktoren mit ausgewählten soziodemographischen Charakteristika beleuchtet. Anschließend werden die gebildeten Clusterlösungen derselben Analyse unterzogen.

##### *Zusammenspiel zwischen den vier Faktoren und verschiedenen Charakteristika*

Die signifikanten Korrelationen zwischen den vier Faktoren und den in Rede stehenden Charakteristika sind Tabelle 32 zu entnehmen. Mit allen Faktoren unkorrelierte Variablen („Ausbildung“, „Erf\_Invest\_contr“, „Contr\_Einheit“, „Wahrscheinlichkeit\_AG“, „Zufriedenheit“, „Vergütung“ und „Anz\_Besch“) sind aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht aufgeführt. Auf

---

<sup>1351</sup> Sämtliche Faktormittelwerte liegen weit über dem Mittelpunkt der Skala.

eine Darstellung der Ergebnisse unter Verwendung von Spearmans Rangkorrelationskoeffizient für die Variablen „Ausbildungsabschluss“, „Alter“ und „Berufserf\_Contr“ wird ebenfalls verzichtet. Sofern abweichende Ergebnisse zwischen den Koeffizienten von Pearson und Spearman zu verzeichnen sind, werden beide berichtet.

Faktor 1 repräsentiert die eigenverantwortliche Steuerung der beruflichen Laufbahn, welche augenscheinlich negativ mit dem Alter der Controller und der Anzahl ihrer Beschäftigungsjahre beim derzeitigen Arbeitgeber korreliert ist ( $p$  (zweiseitig) = 0,008 bzw.  $p$  (zweiseitig) = 0,003). Damit im Einklang steht die Beobachtung, dass Controller mit einem hohen Ausmaß an Eigenverantwortlichkeit tendenziell häufiger befristet angestellt sind und weniger Berufserfahrung aufweisen ( $p$  (zweiseitig) = 0,068 bzw.  $p$  (zweiseitig) = 0,092).<sup>1352</sup> Eine eigenverantwortliche Steuerung geht weiterhin mit einem positiven Blick in die Zukunft einher, denn der Zusammenhang zwischen dem betrachteten Faktor und der Beurteilung der Zukunftsaussichten ist signifikant positiv ( $p$  (zweiseitig) = 0,001).

Der Faktor 2 „Organisationale Mobilität“ ist signifikant negativ mit dem Alter der Controller korreliert, d. h. jüngere Controller weisen eine höhere Bereitschaft auf, ihr Unternehmen zu wechseln ( $p$  (zweiseitig) = 0,045). Gleichsam geht eine höhere Ausprägung der organisationalen Mobilität mit einer positiveren Einschätzung der eigenen Zukunftschancen einher ( $p$  (zweiseitig) = 0,004). Die durch Faktor 3 abgebildete psychologische Mobilität kann hingegen eher mit Männern in Verbindung gebracht werden ( $p$  (zweiseitig) = 0,09) und korreliert daher ebenfalls signifikant mit der Ausübung einer Tätigkeit als Führungskraft ( $p$  (zweiseitig) = 0,004) und dem Streben nach einer Laufbahn im Management ( $p$  (zweiseitig) < 0,0001). Spearmans Rangkorrelationskoeffizient weist zudem eine signifikant negative Korrelation zwischen dem Alter und Faktor 3 aus ( $p$  (zweiseitig) = 0,086).

Die wertgeleitete Orientierung von Controllern (Faktor 4) steht in einem signifikant positiven Zusammenhang mit ihrer Berufs- und Führungserfahrung ( $p$  (zweiseitig) = 0,092 bzw.  $p$  (zweiseitig) = 0,01). Des Weiteren ist eine positive Korrelation mit der Anzahl an bisherigen Arbeitgebern und einem befristeten Arbeitsverhältnis erkennbar ( $p$  (zweiseitig) = 0,043 bzw.  $p$  (zweiseitig) = 0,031). Die Korrelation zwischen der wertgeleiteten Orientierung und den beim derzeitigen Arbeitgeber vorgenommenen Stellenwechseln ist dagegen signifikant negativ ( $p$  (zweiseitig) = 0,019).

---

<sup>1352</sup> Die Variable „Befristung“ ist folgendermaßen kodiert: 1 = unbefristete Anstellung, 2 = befristete Anstellung beim derzeitigen Arbeitgeber.

		<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>	<b>Faktor 3</b>	<b>Faktor 4</b>
<b>Alter</b>	Korrelation nach Pearson	-0,385***	-0,297**	-0,225	0,117
	Signifikanz (zweiseitig)	0,008	0,045	0,133	0,439
	N	46	46	46	46
<b>Geschlecht</b>	Korrelation nach Pearson	-0,087	-0,039	-0,227*	-0,161
	Signifikanz (zweiseitig)	0,521	0,772	0,09	0,231
	N	57	57	57	57
<b>Berufserf_Contr</b>	Korrelation nach Pearson	-0,212*	-0,035	-0,055	0,212*
	Signifikanz (zweiseitig)	0,092	0,786	0,669	0,092
	N	64	64	64	64
<b>Führungskraft</b>	Korrelation nach Pearson	-0,033	0,101	0,353***	0,319**
	Signifikanz (zweiseitig)	0,798	0,428	0,004	0,01
	N	64	64	64	64
<b>Anzahl_AG</b>	Korrelation nach Pearson	0,046	0,086	-0,029	0,253**
	Signifikanz (zweiseitig)	0,717	0,498	0,82	0,043
	N	64	64	64	64
<b>Besch_dauer</b>	Korrelation nach Pearson	-0,367***	-0,148	-0,138	-0,025
	Signifikanz (zweiseitig)	0,003	0,244	0,278	0,845
	N	64	64	64	64
<b>Stellenwechsel</b>	Korrelation nach Pearson	0,001	0,031	0,146	-0,295**
	Signifikanz (zweiseitig)	0,993	0,808	0,253	0,019
	N	63	63	63	63
<b>Befristung</b>	Korrelation nach Pearson	0,229*	-0,074	0,141	0,270**
	Signifikanz (zweiseitig)	0,068	0,563	0,267	0,031
	N	64	64	64	64
<b>Management vs. Fachspezialist</b>	Korrelation nach Pearson	-0,179	-0,131	-0,547***	0,148
	Signifikanz (zweiseitig)	0,16	0,304	0	0,246
	N	63	63	63	63
<b>Zukunft</b>	Korrelation nach Pearson	0,425***	0,355***	0,128	0,046
	Signifikanz (zweiseitig)	0,001	0,004	0,318	0,718
	N	63	63	63	63

Die Variablen „Geschlecht“ und „Führungskraft“ sind Dummy-Variablen und mit 1 kodiert, sofern der Teilnehmer weiblich bzw. eine Führungskraft ist. Andernfalls erfolgt die Kodierung mit dem Wert 0. Die Kodierungen der übrigen Variablen können Kapitel 5.5.2.1 und Anhang 4 entnommen werden.  
\* Statistisch signifikant auf einem Niveau von  $\alpha = 0,1$ .  
\*\* Statistisch signifikant auf einem Niveau von  $\alpha = 0,05$ .  
\*\*\* Statistisch signifikant auf einem Niveau von  $\alpha = 0,01$ .

Tabelle 32: Korrelationen zwischen den vier Faktoren und soziodemographischen Charakteristika



### *Unterschiede zwischen den drei Clustern hinsichtlich verschiedener Charakteristika*

Um Unterschiede zwischen den drei gebildeten Clustern hinsichtlich der erhobenen Charakteristika zu identifizieren, wird eine einfaktorielle ANOVA mit Scheffé Post Hoc Test durchgeführt. Vorab wird das Vorliegen von Varianzhomogenität für jede Variable erhoben. Sollte keine Varianzhomogenität gegeben sein, kommt wie in den Kapiteln zuvor der ANOVA Welch-Test mit Games-Howell Post Hoc Test zum Einsatz. Es kann jedoch bereits an dieser Stelle vermerkt werden, dass der Games-Howell Post Hoc Test für die Variablen ohne Varianzhomogenität keine signifikanten Unterschiede hervorgebracht hat. Daher entspringen die nachfolgend aufgeführten Ergebnisse gänzlich den Scheffé Post Hoc Tests.

Da die durchschnittlichen Ausprägungen auf den vier Faktoren mitunter recht homogen sind, existieren wenig signifikante Unterschiede hinsichtlich der soziodemographischen Charakteristika zwischen den Clustern. Wie Abb. 10 verdeutlicht, sind stärkere Differenzen zwischen den einzelnen Clustern vor allem in Bezug auf die Faktoren 2 und 4 zu erkennen. Es ist daher vorstellbar, dass sich Charakteristika, die eine starke korrelative Bindung zu den o. g. Faktoren aufweisen, auch clusterübergreifend unterscheiden.

Diesbezüglich zeigt sich, dass rechtschaffene Mitarbeiter weniger Jahre bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt sind als proteische Karrierearchitekten ( $p$  (zweiseitig) = 0,075). Ein weiterer Unterschied zwischen diesen Parteien bezieht sich auf die Beurteilung der Zukunftsperspektiven durch die Controller. Diese werden von proteischen Karrierearchitekten signifikant positiver wahrgenommen als von rechtschaffenen Mitarbeitern ( $p$  (zweiseitig) = 0,02). Darüber hinaus sind unter den rechtschaffenen Mitarbeitern mehr Führungskräfte als unter den Menschen der Firma ( $p$  (zweiseitig) = 0,037). Weitere als die genannten Unterschiede weisen indes keine Signifikanz auf.

#### **5.5.2.5 Zusammenspiel zwischen den beiden finalen Faktoren- und Clusterlösungen**

Die separate Auswertung der verwendeten Skalen ist nunmehr abgeschlossen. Im Folgenden sollen beide Lösungen einander gegenübergestellt und ihre Beziehung zueinander untersucht werden. Beide verwendeten Skalen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Struktur und der ihnen zugrundeliegenden Karrierekonzepte, weshalb ihre Vermischung nicht angebracht war. Es ließen sich in den vorangegangenen Kapiteln jeweils drei Cluster von Karriereorientierungen identifizieren. Es ist nicht davon auszugehen, dass die beiden Drei-Clusterlösungen völlig überschneidungsfrei sind, da die Skala von *Gerber et al.* (2009b) ebenfalls Elemente der proteischen und grenzenlosen Karriereorientierung enthält.<sup>1353</sup>

---

<sup>1353</sup> Vgl. *Tschopp/Grote/Gerber* (2014): 153; *Gerber et al.* (2009a): 974.

Zunächst soll eine Korrelationsanalyse für die jeweils extrahierten Faktoren durchgeführt werden (s. Tabelle 33). Die in die Analyse einbezogenen Controller müssen daher sowohl die erste als auch die zweite Skala vollständig bearbeitet haben.

		F1	F2	F3
		Unabhängigkeitsorientierung	Berufliches Engagement und organisationales Commitment	Zukunftsorientierung
<b>F1</b> Eigenverantwortliche Steuerung	Korrelation nach Pearson	0,510***	0,014	0,195
	Signifikanz (zweiseitig)	0	0,915	0,123
	N	64	64	64
<b>F2</b> Organisationale Mobilität	Korrelation nach Pearson	0,468***	-0,063	0,213*
	Signifikanz (zweiseitig)	0	0,619	0,09
	N	64	64	64
<b>F3</b> Psychologische Mobilität	Korrelation nach Pearson	0,463***	0,222*	0,226*
	Signifikanz (zweiseitig)	0	0,078	0,072
	N	64	64	64
<b>F4</b> Wertgeleitete Orientierung	Korrelation nach Pearson	0,19	-0,174	0,06
	Signifikanz (zweiseitig)	0,133	0,169	0,64
	N	64	64	64
* Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,1$ .				
** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,05$ .				
*** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,01$ .				

Tabelle 33: Korrelationen zwischen den Faktorenlösungen

Der Tabelle ist ein sich klar abzeichnendes Bild zu entnehmen: der Faktor „Unabhängigkeitsorientierung“, der aus der Skala von *Gerber et al.* (2009b) extrahiert wurde, steht in einer hoch signifikant positiven korrelativen Beziehung zu den Faktoren 1, 2 und 3 aus der Skala von *Porter/Woo/Tak* (2016). Dies ist insofern stimmig, als die zur Unabhängigkeitsorientierung zugehörigen Variablen insbesondere auf Flexibilität und eine eigenständige Ausgestaltung der beruflichen Laufbahn abzielen. Durch die Korrelationsanalyse kann nun bestätigt werden, dass

die genannten Variablen sowohl Aspekte der proteischen als auch der grenzenlosen Karriereorientierung aufgreifen. Die übrigen drei beobachtbaren Korrelationen sind von deutlich schwächerer Natur und nur noch auf dem 10 %-Signifikanzniveau signifikant. Darunter fallen die positiven Korrelationen der psychologischen Mobilität mit den Faktoren „Berufliches Engagement und organisationales Commitment“ und „Zukunftsorientierung“ sowie die positive Korrelation zwischen der organisationalen Mobilität und der Zukunftsorientierung. Die positive Verbindung der psychologischen Mobilität mit beruflichem Engagement und organisationalem Commitment legt noch einmal nahe, dass dieser Aspekt der grenzenlosen Karriereorientierung einem ausgeprägten Verpflichtungsgefühl gegenüber dem Arbeitgeber nicht entgegensteht.

Die aus den jeweiligen Faktorenlösungen gebildeten Cluster beschreiben einzelne Profile von Karriereorientierungen. Da in beiden Fällen dieselben Controller geclustert wurden, ist die Aufdeckung von potentiellen Gemeinsamkeiten zwischen beiden Clusterlösungen im Bereich des Möglichen. Die Clusterzugehörigkeit der Controller soll daher genauer untersucht werden. Dabei fällt auf, dass in beiden Clusterlösungen jeweils ein Cluster existiert, dessen ihm angehörende Controller in allen Faktoren höhere Ausprägungen aufweisen als jene in den übrigen Clustern.<sup>1354</sup> Die Diskrepanz zwischen den verbliebenen Clustern ist auf Unterschiede in der Einstellung der Controller zur Selbstbestimmung und ihrer Orientierung an eigenen Werten zurückzuführen. Anhand der Graphiken in den Abb. 9 und 10 lassen sich die soeben beschriebenen Gemeinsamkeiten ebenfalls entdecken. Die zu vergleichenden Cluster und die Anzahl der ihnen angehörenden Controller sind in Tabelle 34 dargestellt.

<b>Erste Clusterlösung</b> (Gerber et al. (2009))		<b>Zweite Clusterlösung</b> (Porter/Woo/Tak (2016))		<b>Anzahl der potentiell übereinstimmenden Fälle</b>
Unabhängige Unternehmensloyalisten (Cluster 1)	N = 27	Rechtschaffene Mitarbeiter (Cluster 1)	N = 23	9
Eigenverantwortliche Karriereplaner (Cluster 2)	N = 19	Proteische Karrierearchitekten (Cluster 3)	N = 19	10
Sicherheitsbedürftige Unternehmensloyalisten (Cluster 3)	N = 19	Menschen der Firma (Cluster 2)	N = 22	10

Tabelle 34: Gegenüberstellung der beiden Clusterlösungen

Aus der Tabelle ist erkennbar, dass sich die prozentuale Übereinstimmung der Clustereinteilungen auf einen Bereich von ca. 33 % bis 50 % konzentriert. Ergänzend ist anzumerken, dass keine andere Kombination von Clustern aus beiden Lösungen größere Übereinstimmungen liefert. Somit ist davon auszugehen, dass durchaus Überschneidungen zwischen den miteinander

<sup>1354</sup> In der ersten Clusterlösung ist dies Cluster 2 (vgl. Kapitel 5.5.2.3.2), in der zweiten Clusterlösung Cluster 3 (vgl. Kapitel 5.5.2.4.2).

vergleichenen Clustern bestehen. Eine nahezu vollständige Clusterübereinstimmung war darüber hinaus in Anbetracht der verschiedenen Ausgestaltungen der Skalen im Hinblick auf ihre Items und der unterschiedlich großen Cluster nicht zu erwarten. Ferner decken sich die durch die Skalen erfassten Karriereorientierungen nicht, da die Skala von *Porter/Woo/Tak* (2016), die eine Kürzung der Skalen von *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006) darstellt, nur zeitgenössische Karriereorientierungen erfasst. Demgegenüber beinhaltet die Skala von *Gerber et al.* (2009) überdies die Messung einer traditionellen Karriereorientierung, bietet jedoch keine differenzierte Abbildung der proteischen und grenzenlosen Karriereorientierung.

Ziel dieser Arbeit ist es nicht, die Vorteilhaftigkeit einer Skala gegenüber einer anderen zu ermitteln. Vielmehr sollen beide als Komplementäre angesehen werden, die unterschiedliche Facetten von Karriereorientierungen beleuchten. Durch die explorativen Faktoren- und Clusteranalysen gelang es, einen differenzierten Einblick in die zugrundeliegenden Dimensionen der Skalen zu erhalten und die Fälle daran anknüpfend zu gruppieren. Die hierdurch entstandenen Karrierecluster ermöglichen daher eine detailliertere Darstellung der karrierebezogenen Einstellungen der Controller, als es mit einer rein deskriptiven Auswertungsmethode möglich gewesen wäre. Sie zeigen, dass es wenig sinnvoll wäre, einige Controller als uneingeschränkt proteisch und andere als gänzlich grenzenlos oder traditionell orientiert einzustufen. Jeder Controller in der vorliegenden Stichprobe vereint Merkmale aus allen gemessenen Karriereorientierungen auf sich, die individuell verschieden ausgeprägt sind. Abschließend sollen die wesentlichen Erkenntnisse aus der deskriptiven und explorativen Analyse der Karriereorientierungen zusammengefasst werden.

Die Controller aus der vorliegenden Stichprobe sind im Durchschnitt überwiegend zufrieden mit ihrer gegenwärtigen beruflichen Tätigkeit und der damit verbundenen Vergütung. Mehr als die Hälfte geht daher davon aus, auch nach Ablauf der nächsten zwölf Monate bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber angestellt zu sein. Sie streben im Mittel langfristig eher eine Laufbahn im Management an und sehen ihre Zukunftsperspektiven insgesamt positiv. Knapp 54 % bekleiden eine Führungsposition. Die empirische Untersuchung belegt weiterhin, dass sich proteische und grenzenlose Karriereorientierungen bei den Controllern aus der Stichprobe nachweisen lassen. Tatsächlich existiert nur ein Cluster, das in einem der zugrundeliegenden Faktoren einen Mittelwert unterhalb des Mittelpunktes der Skala aufweist. Eine eigenständige Ausgestaltung ihrer Karriere und Offenheit gegenüber neuen bzw. abteilungsübergreifenden Aufgaben sind nahezu allen Controllern wichtig. Diese Einstellungen spiegeln sich ebenfalls in den selbstgewählten Definitionen von beruflichem Erfolg wider, wobei „Zufriedenheit und Spaß an der Arbeit“ die am häufigsten genannte Kategorie darstellt. Kaum einer der befragten Controller bewertet seine Arbeit als nebensächlich und beruflichen Erfolg als unwichtig. Im Einklang mit *Gerber et al.* (2009) kann daher die von *Guest/Conway* (2004) postulierte alternative Karriereorientierung

für diese Stichprobe nicht bestätigt werden.<sup>1355</sup> Ganz im Gegenteil ist zu konstatieren, dass Arbeit und beruflicher Erfolg für die befragten Controller einen zentralen Stellenwert in ihrem Leben einnehmen.

Eigenständigkeit und eine langfristige Anstellung in einem einzigen Unternehmen schließen sich für die meisten Controller nicht gegenseitig aus, wie die Cluster 1 und 2 aus der ersten Clusterlösung nahelegen. Auch die Ergebnisse der zweiten Faktoren- und Clusteranalyse stützen diese Erkenntnis. Wie sich in einigen anderen Studien bereits herauskristallisiert hat, kann eine physische Form von Mobilität, sei es in Bezug auf ein bestimmtes Unternehmen oder evtl. auch einen geographischen Standort, nicht notwendigerweise als Bestandteil einer proteischen bzw. grenzenlosen Einstellung gesehen werden.<sup>1356</sup> Dafür spricht nicht nur die geringe Korrelation des betreffenden zweiten Faktors mit den anderen Faktoren, sondern auch seine vergleichsweise geringe Ausprägung in zwei Clustern der zweiten Clusterlösung (s. Abb. 10).

Nachdem die aus den beiden verwendeten Skalen resultierenden Cluster von Karriereorientierungen eingehend beschrieben worden sind, besteht der finale Schritt der empirischen Auswertung in der Verknüpfung selbiger mit der Urteilsfindung von Controllern unter Druck.

### **5.5.3 Analyse eines möglichen Zusammenspiels von individuellen Karriereorientierungen und der Ausprägung von Druck**

#### **5.5.3.1 Methodik**

Als Methodik zur Untersuchung eines potentiellen Interaktionseffekts zwischen den unabhängigen Variablen der Studie (Druck und Karriereorientierung) eignet sich speziell die Varianzanalyse bzw. ANOVA. Sie gehört zum Standard-Repertoire in der experimentellen Forschung und wird zur Bestimmung signifikanter Mittelwertunterschiede zwischen mehreren Experimentalgruppen eingesetzt.<sup>1357</sup> Charakteristisch für die Anwendung der ANOVA ist das Vorliegen von einer (oder mehreren) kategorialen unabhängigen Variable(n), deren Einfluss auf eine metrisch gemessene abhängige Variable ermittelt wird.<sup>1358</sup> In dieser Konstellation, d. h. die unabhängigen Variablen sind kategorialer und die abhängige Variable ist metrischer Natur,

---

<sup>1355</sup> Vgl. *Gerber et al.* (2009b): 314; *Guest/Conway* (2004): 57 f.

<sup>1356</sup> Vgl. z. B. *Gubler* (2011): 206; *Briscoe/Finkelstein* (2009): 254; *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 44. Die geographische Mobilität wird in der verwendeten Skala nicht explizit abgefragt, weshalb der erste Faktor bewusst als „Organisationale Mobilität“ bezeichnet wurde. Nichtsdestotrotz wäre es möglich, dass ein Wechsel des Arbeitgebers zugleich mit einem geographischen Wechsel einhergeht.

<sup>1357</sup> Die ANOVA zählt zu den parametrischen Techniken. Für einen detaillierten Einblick in die ihr zugrundeliegende Logik vgl. *Field* (2013): 508-520.

<sup>1358</sup> Vgl. *Pallant* (2013): 259. Beide unabhängigen Variablen, die Ausprägung von Druck (stark/schwach) und die ermittelte Karriereorientierung (repräsentiert durch die Cluster), sind im vorliegenden Fall kategorialer Natur.

hat sich die ANOVA vor allem wegen ihrer einfachen Berechnungsweise und Ergebnisdarstellung bewährt.<sup>1359</sup>

Die durch die ANOVA getestete Nullhypothese unterstellt, dass alle miteinander verglichenen Gruppenmittelwerte in Bezug auf die betrachtete abhängige Variable in der Grundgesamtheit identisch sind.<sup>1360</sup> Der ANOVA liegt die Überlegung zugrunde, dass sich die gesamte Streuung der abhängigen Variable gedanklich einerseits in die Streuung innerhalb der gebildeten Fallgruppen und andererseits in die Streuung zwischen den Gruppen aufteilen lässt. Ist nun die Streuung innerhalb der Gruppen sehr gering, zwischen den Gruppen jedoch recht groß, ist es wahrscheinlich, dass die Mittelwertunterschiede nicht zufällig entstanden sind, sondern aus Unterschieden in der Grundgesamtheit herrühren. Unter Berücksichtigung der jeweiligen Freiheitsgrade lässt sich anhand der Streuung zwischen den Gruppen und innerhalb einer jeden Gruppe der sog. F-Wert berechnen.<sup>1361</sup> Je größer der F-Wert, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass die Nullhypothese abgelehnt wird.<sup>1362</sup> Mithilfe der Post Hoc Tests können im Anschluss an die Varianzanalyse multiple Vergleichstests durchgeführt werden, die alle Gruppen paarweise miteinander vergleichen und signifikante Mittelwertunterschiede identifizieren. Der im Rahmen der Clusteranalysen verwendete Scheffé Post Hoc Test basiert auf der F-Verteilung und ist vergleichsweise konservativ.<sup>1363</sup>

Wie zuvor bereits erwähnt, stellt der t-Test einen Sonderfall der ANOVA dar, der nur die Mittelwerte zweier Gruppen einander gegenüberstellen kann. Die ANOVA kann wiederum in zwei Kategorien unterteilt werden: die einfaktorielle und die mehrfaktorielle ANOVA.<sup>1364</sup> Die einfaktorielle ANOVA bildet das Pendant zu einem t-Test bei unabhängigen Stichproben, mit dem wesentlichen Unterschied, dass mittels der ANOVA mehrere Experimentalgruppen miteinander verglichen werden können.<sup>1365</sup> Die unabhängige Variable dient wiederum der Gruppierung und wird in diesem Kontext auch als Faktor bezeichnet.<sup>1366</sup> Die mehrfaktorielle ANOVA stellt

---

<sup>1359</sup> Vgl. Schäfer (2016): 201; Pallant (2013): 258 f.; Sweet/Grace-Martin (2012): 135 f. In der sozialwissenschaftlich angelegten experimentellen Forschung hat sich der Einsatz der ANOVA und ANCOVA stark etabliert, weshalb auf diese anstatt einer linearen Regression zur Auswertung rekurriert wird. Vgl. Schäfer (2016): 201-203.

<sup>1360</sup> Vgl. Brosius (2013): 499 f.

<sup>1361</sup> Vgl. Field (2013): 519 f.

<sup>1362</sup> Vgl. Brosius (2013): 503-505; Pallant (2013): 258. Diese Berechnungsmethodik geht auf Fisher zurück und wird in SPSS nur in der einfaktoriellen ANOVA verwendet. Vgl. Bühl (2014): 524.

<sup>1363</sup> Für einen Überblick über sämtliche in SPSS verfügbaren Post Hoc Tests vgl. Brosius (2013): 510 f.

<sup>1364</sup> Selbst sehr komplexe Formen von ANOVAs sind den Regressionen zuzuordnen, d. h. sie repräsentieren ein allgemeines lineares Modell. Vgl. Brosius (2013): 627 f.; Field (2013): 509-514. SPSS bietet für die mehrfaktorielle ANOVA ausnahmslos Berechnungen nach dem allgemeinen linearen Modell an, dessen Grundlage die Korrelations- und Regressionsrechnung ist. Vgl. Bühl (2014): 523. Für einen Vergleich der Ergebnisse einer Varianzanalyse nach Fisher und dem allgemeinen linearen Modell vgl. Bühl (2014): 526-536.

<sup>1365</sup> Vgl. Brosius (2013): 627.

<sup>1366</sup> Die „Faktoren“ der ANOVA sind nicht zu verwechseln mit den in der Faktorenanalyse extrahierten Faktoren aus den Kapiteln 5.5.2.3.1 und 5.5.2.4.1.



insofern ein komplexeres Modell dar, als nun nicht mehr nur der Einfluss einer, sondern mehrerer unabhängiger Variablen auf eine abhängige Variable untersucht werden kann.<sup>1367</sup> Zusätzlich zur Messung des separaten Einflusses lässt sich folglich auch der kombinierte Einfluss, d. h. der Interaktionseffekt, der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable aufweisen.<sup>1368</sup>

Die nachfolgend durchzuführende ANOVA ist zweifaktoriell, da der Einfluss zweier unabhängiger Variablen im Fokus der Untersuchung steht.<sup>1369</sup> Potentiell problematisch beim Einsatz einer quasi-unabhängigen Variable wie der Karriereorientierung ist die Tatsache, dass die einzelnen Gruppengrößen nicht ex ante kalkulierbar sind und daher ungleich große Gruppen entstehen können.<sup>1370</sup> Im vorliegenden Fall entfallen zwei Ausprägungen auf die Variable „Druck“ (impliziter und expliziter Druck) und jeweils drei Ausprägungen auf die Variablen „CL\_Gerber“ bzw. „CL\_Porter“ (entsprechend den drei Clustern), die in Verbindung mit dem manipulierten Druck letztlich jeweils sechs Zellen generieren.<sup>1371</sup> Bei ungleichen Zellhäufigkeiten<sup>1372</sup> müssen die statistischen Berechnungen entsprechend angepasst werden.<sup>1373</sup> Zur Ermittlung der Quadratsummen wird bspw. die in SPSS enthaltene Berechnungsart des Typs III gewählt, da diese gegenüber ungleichen Zellhäufigkeiten weitgehend invariant ist.<sup>1374</sup>

Die Voraussetzungen zur Durchführung einer ein- oder mehrfaktoriellen Varianzanalyse decken sich mit denen zur Durchführung eines t-Tests. Das bedeutet, die abhängigen Variablen müssen mindestens Intervallskalenniveau aufweisen, die Daten müssen durch eine Zufallsstich-

---

<sup>1367</sup> Vgl. *Coolican* (2014): 599. Anders als beim zuvor durchgeführten t-Test und der einfaktoriellen ANOVA kann die mehrfaktorielle ANOVA nur *eine* abhängige Variable in ihr Modell aufnehmen.

<sup>1368</sup> Vgl. *Coolican* (2014): 601; *Brosius* (2013): 627 f.; *Field* (2013): 515; *Keppel/Wickens* (2004): 195. Ein Interaktionseffekt liegt vor, wenn die Effekte einer unabhängigen Variable mit der Ausprägung der zweiten unabhängigen Variable variieren. Vgl. *Coolican* (2014): 601; *Keppel/Wickens* (2004): 201.

<sup>1369</sup> Vgl. *Pallant* (2013): 274. Im Rahmen dieser Arbeit wird jedoch der Einfluss der unabhängigen Variablen auf insgesamt *drei* abhängige Variablen überprüft, die bereits in Kapitel 5.5.1 einer Analyse unterzogen worden sind. Obwohl die zweifaktorielle ANOVA nur die Variabilität *einer* abhängigen Variable gleichzeitig untersuchen kann, wird sich bewusst für die serielle Ausführung von jeweils drei two-way between-groups ANOVAs anstelle einer entsprechenden MANOVA entschieden. Die Gründe für diese Entscheidung sind vor allem in den deutlich restriktiveren Annahmen der MANOVA zu sehen, auf deren Verletzung das zugrundeliegende statistische Modell sehr sensitiv reagiert. Zu den Annahmen der MANOVA vgl. *Pallant* (2013): 295-300. *Pallant* (2013) mahnt ergänzend an, dass die serielle Ausführung von ANOVAs zur Inflationierung des  $\alpha$ -Fehlers führen könne. Diesem Phänomen könne gleichwohl durch die Wahl eines konservativeren Signifikanzniveaus entgegengewirkt werden. Vgl. *Pallant* (2013): 293 f.

<sup>1370</sup> Vgl. *Keppel/Wickens* (2004): 54 f., 291 f.

<sup>1371</sup> Es handelt sich daher um zwei two-way (2×3) between-groups ANOVAs. Die Kombinationen der unabhängigen Variablen lauten „Druck“, „CL\_Gerber“ und „Druck“, „CL\_Porter“. Die aus den ANOVAs resultierenden Experimentalgruppen werden auch als Zellen bezeichnet.

<sup>1372</sup> Der Begriff „Zellhäufigkeiten“ wird synonym zur Gruppengröße verwendet, um den Begriff „Gruppe“ nicht zu inflationär zu verwenden. Vgl. *Janssen/Laatz* (2016): 365 f.

<sup>1373</sup> Vgl. *Janssen/Laatz* (2016): 373-375.

<sup>1374</sup> Zu beachten ist, dass die Zellen nicht leer sein dürfen. Vgl. *Janssen/Laatz* (2016): 374 f., 378 f.

probe aus einer normalverteilten Grundgesamtheit gezogen worden sein und es sollte Varianzhomogenität in den Vergleichsgruppen vorliegen.<sup>1375</sup> Wie der t-Test, ist die ANOVA recht robust gegen minore Verletzungen der Annahmen und erscheint deshalb für die Analyse geeignet.<sup>1376</sup> Für die mehrfaktorielle ANOVA existiert darüber hinaus keine nicht-parametrische Alternative.

Die soeben beschriebene ANOVA kann in eine Kovarianzanalyse (ANCOVA) überführt werden, indem die zusätzliche Kontrolle weiterer Einflussgrößen erfolgt. Solche Einflussgrößen stellen Variablen (Kovariate) dar, von denen angenommen wird, dass sie ebenso wie die unabhängigen Variablen (Faktoren) die Ausprägung der abhängigen Variable beeinflussen.<sup>1377</sup> In dem in der Arbeit verwendeten Befragungsinstrument werden vor allem solche Einflussgrößen abgefragt, die auch in früheren Studien für einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn erhoben wurden.<sup>1378</sup> Einschränkend muss angemerkt werden, dass die Angabe sämtlicher soziodemographischer Variablen auf freiwilliger Basis erfolgt und somit nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Stichprobengröße im Vergleich zur ANOVA unverändert bleibt. Deutlich wahrscheinlicher ist es indes, dass sich die Anzahl der in die Analyse einzubeziehenden Fälle reduzieren wird.

Kovariaten weisen ein metrisches Skalenniveau auf und sind nicht explizit Teil der Forschungsfragen, wodurch sie sich bereits rein definitorisch von den unabhängigen, kategorialen Variablen abgrenzen. Durch statistische Regressionen wird die auf die Kovariaten entfallende Varianz in der abhängigen Variable berechnet und eliminiert, sodass die eigentliche Analyse auf Basis der bereinigten Varianz erfolgt.<sup>1379</sup> Dieses Verfahren kann in einer höheren Aussagekraft des F-Tests münden und die Wahrscheinlichkeit der Aufdeckung signifikanter Differenzen erhöhen.<sup>1380</sup> Die sorgfältige Auswahl der zu berücksichtigenden Kovariaten ist von größter Bedeutung, um mit der ANCOVA sinnvoll interpretierbare Ergebnisse zu erhalten.<sup>1381</sup> Eine Analyse der korrelativen Beziehungen offenbart nur teils schwach signifikante Korrelationen der abhängigen Variablen der Studie mit den Kovariaten „Erf\_Invest\_contr“, „Wahrscheinlichkeit\_AG“,

---

<sup>1375</sup> Für die Überprüfung der Voraussetzungen sei auf Kapitel 5.5.1.2.1 verwiesen.

<sup>1376</sup> Vgl. *Field* (2013): 444 f.; *Kirk* (2013): 99; *Pallant* (2013): 214; *Lix/Keselman/Keselman* (1996): 582, 612; *Harwell et al.* (1992): 316 f., 333.

<sup>1377</sup> Vgl. *Field* (2013): 479; *Pallant* (2013): 307.

<sup>1378</sup> Dazu wurde vor allem auf die Arbeiten von *Dittrich* (2012), *Gubler* (2011), *Gerber et al.* (2009b) und *Guest/Conway* (2004) rekurriert.

<sup>1379</sup> Die ANCOVA bietet demnach die Möglichkeit, solche Differenzen zwischen den Teilnehmern zu reduzieren, die auf individuellen Attributen beruhen. Vgl. *Field* (2013): 479 f.; *Pallant* (2013): 308.

<sup>1380</sup> Vgl. *Pallant* (2013): 307.

<sup>1381</sup> Für eine Übersicht über die Anforderungen einer ANCOVA an die Kovariaten vgl. *Tabachnick/Fidell* (2014): 241-243.

„Zukunft“ und „Geschlecht“.<sup>1382</sup> Sämtliche Korrelationen der betreffenden Kovariaten untereinander fallen moderat und insignifikant aus, sodass jeder Kovariate ein eindeutiger Anteil an der erklärten Varianz zugeordnet werden kann.<sup>1383</sup>

Eher eine Empfehlung als eine statistische Notwendigkeit ist der Hinweis, dass die Ausprägung einer Kovariate nicht zu stark durch die experimentelle Manipulation beeinflusst werden sollte, da eine Überschneidung der Varianz zwischen der Kovariate und der unabhängigen Variable zum Auftreten unechter Effekte führen und der Aussagekraft der Ergebnisse daher abträglich sein kann.<sup>1384</sup> Laut *Senn* (2006) ist dieser Effekt jedoch ausschließlich bei Vorliegen von temporaler Additivität von Relevanz, d. h. wenn wiederholte Messungen (vor und nach der Durchführung einer Manipulation) vorgenommen werden.<sup>1385</sup> Die randomisierte Zuteilung der Teilnehmer zu den Experimentalgruppen ist eine wirkungsvolle Möglichkeit, um Varianzüberschneidungen zu vermeiden. Entsprechende Tests in Bezug auf die unabhängige Variable „Druck“ wurden bereits in Kapitel 5.5.1.1.1 beschrieben und kamen zu dem Ergebnis, dass hinsichtlich der in Rede stehenden Merkmale zwischen den beiden erzeugten Experimentalgruppen keine signifikanten Unterschiede auf dem 1 %- und dem 5 %-Signifikanzniveau bestehen.

Zwischen den unter „CL\_Gerber“ subsumierten Clustern konnte demgegenüber in Kapitel 5.5.2.3.3 ein signifikanter Unterschied bzgl. der Variable „Wahrscheinlichkeit\_AG“ ( $p$  (zweiseitig) = 0,052) nachgewiesen werden, während sich die Cluster der zweiten Clusterlösung „CL\_Porter“, wie Kapitel 5.5.2.4.3 zeigte, in der Beurteilung ihrer Zukunftsperspektiven unterscheiden ( $p$  (zweiseitig) = 0,02). Da kein Szenario mit Messwiederholung untersucht wird, führen diese Ergebnisse unter Berufung auf *Field* (2013) und *Senn* (2006) nicht zu einer Eliminierung von Kovariaten.<sup>1386</sup> Bevor eine finale Aussage über die Eignung der Kovariaten getroffen wird, werden in einem letzten Schritt für die unabhängigen Variablen „Druck“, „CL\_Gerber“ und „CL\_Porter“ jeweils drei separate einfaktorielle ANCOVAs durchgeführt, in

---

<sup>1382</sup> „Erf\_Invest\_contr“, „Wahrscheinlichkeit\_AG“ und „Geschlecht“ korrelieren mit „Vertretbarkeit“ ( $p$  (zweiseitig) = 0,068 bzw.  $p$  (zweiseitig) = 0,038 bzw.  $p$  (zweiseitig) = 0,043), „Wahrscheinlichkeit\_AG“ ist weiterhin positiv mit „Umsatz“ korreliert ( $p$  (zweiseitig) = 0,058) und „Zukunft“ korreliert mit „Wahrscheinlichkeit“ ( $p$  (zweiseitig) = 0,091). Es sei an dieser Stelle noch erwähnt, dass alle Kovariaten mit Ausnahme von „Wahrscheinlichkeit\_AG“ genau genommen kein metrisches Skalenniveau aufweisen, so wie es eine Kovarianzanalyse verlangt. Vgl. *Brosius* (2013): 628; *Bortz/Schuster* (2010): 305. Da „Zukunft“ gleichwohl auf einer Likert-Skala gemessen wird und auch für die übrigen Variablen äquidistante Abstufungen der Merkmalsausprägungen unterstellt werden können, ist ihr Einsatz als Kovariaten vertretbar. Vgl. *Schäfer* (2016): 28 f., 200 f.; *Stafflage* (2015): 124 f.; *Bortz/Schuster* (2010): 23 und Kapitel 5.5.1.2.1.

<sup>1383</sup> Vgl. *Pallant* (2013): 308.

<sup>1384</sup> *Field* (2013) hebt hervor, dass dieses Problem von Forschern oftmals nicht bedacht wird. Vgl. *Field* (2013): 484 f.; *Pallant* (2013): 315 f.

<sup>1385</sup> Vgl. *Senn* (2006): 4343. In einem solchen Szenario werden oftmals die Werte der abhängigen Variable eines Pre-Tests als Kovariate verwendet. Vgl. *Pallant* (2013): 308.

<sup>1386</sup> Vgl. *Field* (2013): 486; *Senn* (2006): 4343.

denen ihre Interaktion mit den Kovariaten untersucht und deren Einfluss auf die drei abhängigen Variablen auf Signifikanz geprüft wird.<sup>1387</sup> Im Ergebnis erweisen sich die Interaktionen zwischen „Wahrscheinlichkeit\_AG“ und „CL\_Porter“ sowie „Erf\_Invest\_contr“ und „CL\_Gerber“ als signifikant, weshalb diese Variablen als ungeeignete Kovariaten erscheinen und daher in den entsprechenden ANCOVAs nicht berücksichtigt werden.

Die beiden nachfolgenden Kapitel behandeln die soeben beschriebenen Varianz- und Kovarianzanalysen, wobei Kapitel 5.5.3.2 die Analysen unter Verwendung der unabhängigen Variablen „Druck“ und „CL\_Gerber“ und Kapitel 5.5.3.3 jene unter Verwendung der unabhängigen Variablen „Druck“ und „CL\_Porter“ beinhaltet.

### 5.5.3.2 Ergebnisse der Varianzanalysen mit der ersten Clusterlösung

Dieses Kapitel behandelt den separaten und kombinierten Einfluss der beiden unabhängigen Variablen „Druck“ und „CL\_Gerber“ auf die abhängigen Variablen „Vertretbarkeit“, „Wahrscheinlichkeit“ und „Umsatz“. Die Berechnungen der dazu durchgeführten zweifaktoriellen ANOVAs beruhen auf dem allgemein linearen Modell und unterscheiden sich daher von der Methode nach *Fisher*, die für die t-Tests und einfaktoriellen Varianzanalysen zum Einsatz gekommen ist. Die zwei Ausprägungen der Variable „Druck“ spiegeln den Druck wider, dem die Teilnehmer in der Fallstudie ausgesetzt sind, wobei ein schwacher, impliziter Druck mit dem Wert 1 und ein starker, expliziter Druck mit dem Wert 2 angegeben wird.<sup>1388</sup> Die aus der Skala von *Gerber et al.* (2009b) gebildeten drei Karrierecluster, die in Kapitel 5.5.2.3 ausführlich beschrieben wurden, formen die Kategorien der zweiten unabhängigen Variable „CL\_Gerber“. Wie zu erwarten war, mündete die nicht-randomisierte Einteilung der Controller entsprechend ihrer individuellen Karriereorientierung in ungleichen Zellohäufigkeiten, was die Wahrscheinlichkeit eines signifikanten Ergebnisses der ANOVA senkt (s. Tabelle 35).<sup>1389</sup>

---

<sup>1387</sup> Dabei werden Interaktionen mit p-Werten (zweiseitig)  $< 0,05$  als signifikant gewertet. Vgl. *Pallant* (2013): 315 f. Durch dieses Vorgehen wird eruiert, ob die jeweiligen Regressionsneigungen als homogen anzusehen sind. Für eine graphische Darstellung dieses Tests vgl. *Field* (2013): 485-488.

<sup>1388</sup> Es handelt sich daher um die Gruppen 1 und 2 aus Kapitel 5.5.1. Die Adressierung der sechs Zellen erfolgt im Folgenden daher entsprechend der Gruppen- und Clusterzugehörigkeit der Controller, z. B. unabhängige Unternehmensloyalisten (Cluster 1) in Gruppe 2 (starker Druck). Diese Vorgehensweise berücksichtigt die Tatsache, dass lediglich zwei randomisierte Experimentalgruppen durch das Experiment erzeugt wurden, während die Karriereorientierung als quasi-unabhängige Variable erhoben wurde.

<sup>1389</sup> Aufgrund der stark unterschiedlich großen Zellen erfolgen die Varianzanalysen ausschließlich für die experimentelle Manipulation des Drucks und die ermittelte Karriereorientierung, nicht jedoch für die erhobene Selbsteinschätzung des Drucks auf Basis des Median Splits. Kapitel 5.5.1.2 zeigte bereits, dass eine Gruppierung der Teilnehmer anhand ihres selbst empfundenen Drucks in ungleichen Zellen mündete, weshalb dieses Vorgehen unter der zusätzlichen Berücksichtigung der Karriereorientierung nicht mehr adäquat wäre.

<b>CL_Gerber</b> \ <b>Druck</b>	<b>Schwacher Druck (Gruppe 1)</b>	<b>Starker Druck (Gruppe 2)</b>
<b>Cluster 1:</b> Unabhängige Unternehmensloyalisten	16	11
<b>Cluster 2:</b> Eigenverantwortliche Karriereplaner	3	16
<b>Cluster 3:</b> Sicherheitsbedürftige Unternehmensloyalisten	11	8

Tabelle 35: Aufteilung der Controller nach den beiden unabhängigen Variablen (I)

Der Levene F-Test weist für jede der drei abhängigen Variablen ein insignifikantes Ergebnis aus und zeigt daher das Vorliegen von Varianzhomogenität an. Aus den daraufhin ausgeführten Berechnungen der ANOVAs ist erkennbar, dass weder die Haupteffekte noch der Interaktionseffekt aus „Druck“ und „CL\_Gerber“ einen signifikanten Einfluss auf die abhängigen Variablen ausüben, weshalb für eine tabellarische Darstellung der Ergebnisse auf die Anhänge 10 und 11 verwiesen wird.<sup>1390</sup> Trotz dieser ernüchternden Erkenntnisse ist die Untersuchung der Profildiagramme, die die Interaktion der unabhängigen Variablen abbilden, für die Variablen „Vertretbarkeit“ und „Wahrscheinlichkeit“ aufschlussreich (s. Abb. 11).<sup>1391</sup> Die Graphiken sind stets so gestaltet, dass die einzelnen Karrierecluster auf der horizontalen Achse abgebildet und der manipulierte Druck durch zwei separate Linien dargestellt wird. Die Linien sind analog zur Benennung der Experimentalgruppen in Kapitel 5.5.1 mit „Gruppe 1“ (schwacher, impliziter Druck) und „Gruppe 2“ (starker, expliziter Druck) betitelt.

Aus beiden Graphiken lassen sich teilweise deutliche Mittelwertunterschiede sowohl im Hinblick auf die Gruppen- als auch die Clusterzugehörigkeit erkennen, was auf eine mögliche Wechselwirkung dieser beiden Variablen hindeutet. Hinsichtlich der Einschätzung der Vertretbarkeit der Umsatzerlöse zeigt sich für die Controller aus der ersten Gruppe eine über die drei Cluster kontinuierlich leicht abnehmende Tendenz, wobei sich die Unterschiede zwischen dem ersten und dritten Cluster auf weniger als 0,3 Skalenpunkte beschränken. Das bedeutet, dass unterschiedliche Karriereorientierungen bei einem gering ausgeprägten Druck keine Variabilität in der Variable „Vertretbarkeit“ hervorrufen, sondern diese insgesamt als niedrig beurteilt wird. Ebenso verhält es sich für Controller aus der zweiten Gruppe in den Clustern 1 und 2,

<sup>1390</sup> Anhang 11 enthält zudem das Profildiagramm für die Variable „Umsatz“, das ein homogenes Antwortverhalten über alle drei Cluster hinweg zeigt. Die von den Controllern der zweiten Gruppe angesetzten Umsatzerlöse sind allesamt höher als die der ersten Gruppe, doch sind sämtliche gruppen- und clusterspezifischen Unterschiede nur marginal. Der isolierte Einfluss des manipulierten Drucks auf die abhängigen Variablen wurde in Kapitel 5.5.1 bereits eingehend diskutiert.

<sup>1391</sup> Die dort abgetragenen geschätzten Randmittel stellen Schätzungen des Mittelwertes der abhängigen Variablen in der Grundgesamtheit dar. Vgl. Brosius (2013): 643. Sie werden in der ANOVA zusätzlich neben den Mittelwerten der Stichprobe ausgegeben. Auf ihrer Grundlage erfolgt die Prüfung der beobachteten Effekte auf Signifikanz, da sie die besseren Schätzer für die Mittelwerte in der Population darstellen, insbesondere bei mehrfaktoriellen Designs mit ungleichen Zellhäufigkeiten. Die Grundlage für die Post Hoc Tests sind indes die beobachteten Mittelwerte in der Stichprobe.



deren Mittelwertniveaus sichtlich unter denen der ersten Gruppe liegen.<sup>1392</sup> Es wäre daher möglich, dass für unabhängige Unternehmensloyalisten und eigenverantwortliche Karriereplaner bereits ein Reasonableness Constraint ausgelöst wird, der ihre grundsätzlich niedrige Bereitschaft zur Akzeptanz der Umsatzerlöse noch weiter reduziert. Konträr dazu schätzen sicherheitsbedürftige Unternehmensloyalisten die Vertretbarkeit im Mittel erkennbar höher ein als alle übrigen Controller, d. h. nur für sie funktioniert die Manipulation des Drucks wie intendiert.

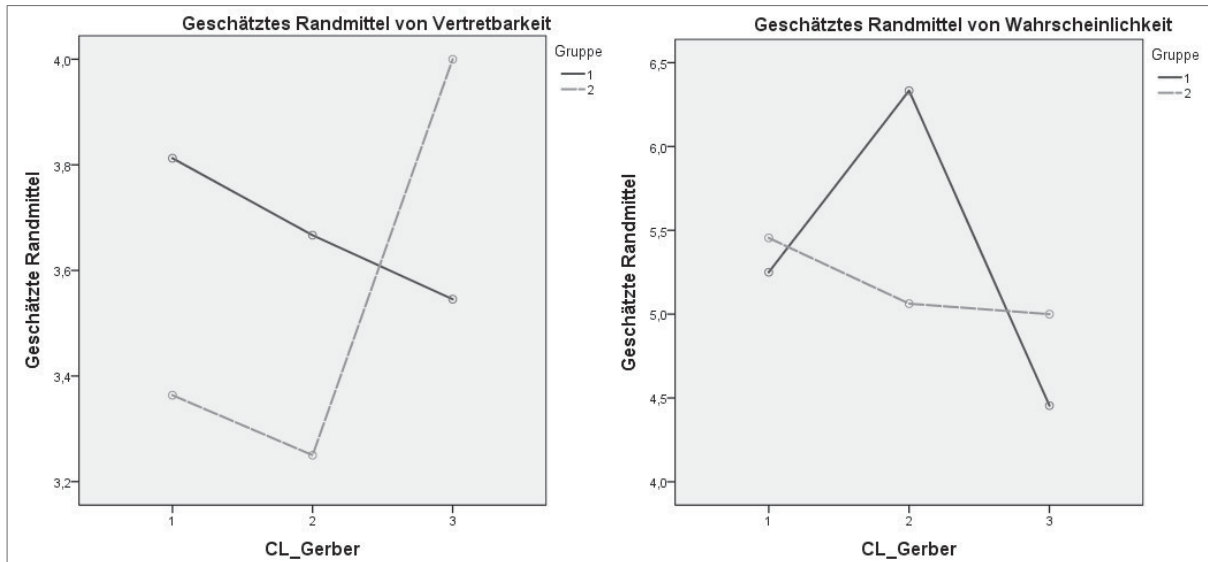


Abb. 11: Profildiagramme für „Vertretbarkeit“ und „Wahrscheinlichkeit“ (Quelle: eigene Darstellung)

Ein anderes Bild bietet sich für die Beurteilung der Wahrscheinlichkeit, auf eine Anpassung der Umsatzerlöse zu bestehen. Controller, die starkem Druck ausgesetzt sind, schätzen unabhängig von ihrer Karriereorientierung diese Wahrscheinlichkeit hoch ein.<sup>1393</sup> Während sich daher für die Controller der zweiten Gruppe über alle Cluster eine auf einem gleichbleibenden Niveau befindliche Einschätzung abzeichnet, kann dies für Controller in der ersten Gruppe nicht bestätigt werden. Die Wahrscheinlichkeit, eine Anpassung einzufordern, ist dort für eigenverantwortliche Karriereplaner unverkennbar höher als für die übrigen Cluster, wobei sicherheitsbedürftige Unternehmensloyalisten den vergleichsweise niedrigsten Wert für sich reklamieren. Dennoch befindet sich dieser oberhalb des Mittelpunktes der Skala und kann daher nicht allgemein als niedrig bezeichnet werden. Bei Vorliegen von geringem Druck sehen letztere demnach zwar die Vertretbarkeit als vergleichsweise niedrig an, vermerken aber dennoch die geringste Wahrscheinlichkeit, eine Revidierung der Umsatzerlöse zu verlangen. Lediglich eigenverantwortliche Karriereplaner, die sich nicht nur durch ihre Einstellung zu ihrem beruflichen Engagement, sondern auch ihre Unabhängigkeit auszeichnen, schätzen das Anpassungserfordernis

<sup>1392</sup> Die Niveauunterschiede wurden bereits in der deskriptiven Analyse des Antwortverhaltens der Controller beschrieben. Vgl. Kapitel 5.5.1.1.3.

<sup>1393</sup> Sämtliche Einschätzungen liegen über dem Mittelpunkt der Skala (= 4).



im Einklang mit Hypothese H 1b bei geringem Druck höher ein als bei starkem Druck. Dem hinzuzufügen ist die Beobachtung, dass die Unterschiede in den Beurteilungen für unabhängige und sicherheitsbedürftige Unternehmensloyalisten sehr gering ausfallen.<sup>1394</sup>

Als Resümee ist im Einklang mit Kapitel 5.5.1 festzuhalten, dass die Manipulation des Drucks keine einschlägigen Reaktionen der Controller initiieren konnte. Der Vergleich der Karrierecluster zeigt indes Abweichungen zwischen Controllern mit unterschiedlichen Karriereorientierungen, auch wenn diese – möglicherweise aufgrund der geringen Zellhäufigkeiten – nicht signifikant sind. Eigenverantwortliche Karriereplaner sind in ihren Einschätzungen verstärkt konservativ, da sie in beiden Gruppen sowohl die Vertretbarkeit als auch die Wahrscheinlichkeit, auf eine Anpassung der Umsatzerlöse zu bestehen, als sehr niedrig bzw. sehr hoch bewerten. Im Unterschied zu sicherheitsbedürftigen Unternehmensloyalisten sehen sie bereits bei geringem Druck ein merkliches Anpassungserfordernis, während es sich für letztere genau diametral verhält.

Auf Basis der ersichtlichen Wechselwirkungen von Druck und Karriereorientierung erscheint die Durchführung einer ANCOVA insofern sinnvoll, als sich durch die Berücksichtigung von Kovariaten möglicherweise ein spezifischeres Bild der Interaktionsbeziehung generieren lässt. Dazu werden die drei Kovariaten „Wahrscheinlichkeit\_AG“, „Zukunft“ und „Geschlecht“ in die Analyse integriert. Wie vermutet reduziert sich die Anzahl der für die Analyse zur Verfügung stehenden Controller auf nunmehr nur noch 57. Infolgedessen bleibt eine Zelle leer (Gruppe 1/Cluster 2), sodass die Aussagekraft der ANCOVA entsprechend sinkt. Für die Berechnung der Quadratsummen wird Typ IV ausgewählt, da er speziell für Designs mit leeren Zellen entwickelt wurde.<sup>1395</sup>

Der anhand des Profildiagramms vermutete Einfluss der Interaktion zwischen den unabhängigen Variablen auf die Beurteilung der Vertretbarkeit der Umsatzerlöse gewinnt durch die ANCOVA nicht an Relevanz (s. Tabelle 36). Auch die auf Basis der ANCOVA erstellten Profildiagramme unterscheiden sich nur unwesentlich von den zuvor dargestellten.<sup>1396</sup> Einzig für die Kovariate „Geschlecht“ kann ein auf dem 10 %-Signifikanzniveau signifikanter Einfluss auf die abhängige Variable „Vertretbarkeit“ nachgewiesen werden ( $p$  (zweiseitig) = 0,061), dessen Effektstärke mit einem Wert von 0,070 für das partielle  $\eta^2$  als mittel zu bewerten ist.<sup>1397</sup>

---

<sup>1394</sup> Das Profildiagramm für die Variable „Umsatz“ ist durch einen parallelen Verlauf beider Gruppen gekennzeichnet, sodass keine Interaktion zu beobachten ist. Auch unterscheiden sich die Mittelwerte zwischen den Clustern und Gruppen kaum voneinander, wie die dazugehörige Graphik in Anhang 11 verdeutlicht.

<sup>1395</sup> Vgl. Janssen/Laatz (2016): 375.

<sup>1396</sup> Ihre Aussagekraft ist darüber hinaus insofern geringer, als die Mittelwerte der abhängigen Variablen für die Controller in der leeren Zelle nicht geschätzt werden können.

<sup>1397</sup> Der Wert des partiellen  $\eta^2$  gibt analog zu Cohen's d das Ausmaß der Effektstärke an. Es bildet jeweils den um die Wirkung der anderen Variablen bereinigten Zusammenhang ab, daher der Name *partielles*  $\eta^2$ . Vgl. Janssen/Laatz (2016): 377; Brosius (2013): 644; Field (2013): 501. SPSS stellt das partielle  $\eta^2$  als Output

Ein daraufhin ausgeführter t-Test verdeutlicht, dass Frauen die Vertretbarkeit um einen Wert i. H. v. 0,70 auf dem 5 %-Signifikanzniveau signifikant höher einschätzen als Männer ( $p$  (zweiseitig) = 0,043). Bzgl. der verbleibenden Variablen „Wahrscheinlichkeit“ und „Umsatz“ zeigen sich auf Basis der ANCOVA weder für die Kovariaten noch für die unabhängigen Variablen signifikante Effekte, weshalb auf deren tabellarische Darstellung verzichtet wird.

Abhängige Variable: Vertretbarkeit						
Quelle	Quadratsumme vom Typ IV	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles $\eta^2$
Korrigiertes Modell	13,193	7	1,885	1,318	0,262	0,158
Konstanter Term	29,581	1	29,581	20,686	0,000	0,297
Wahrscheinlichkeit_AG	3,714	1	3,714	2,597	0,113	0,050
Zukunft	0,538	1	0,538	0,376	0,543	0,008
Geschlecht	5,276	1	5,276	3,690	0,061*	0,070
Druck	0,558	1	0,558	0,390	0,535	0,008
CL_Gerber	2,518	2	1,259	0,881	0,421	0,035
Druck $\times$ CL_Gerber	1,311	1	1,311	0,917	0,343	0,018
Fehler	70,070	49	1,430			
Gesamt	835,000	57				
Korrigierte Gesamtvariation	83,263	56				
* Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,1$ .						
** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,05$ .						
*** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,01$ .						

Tabelle 36: ANCOVA für „Vertretbarkeit“

Abschließend ist festzuhalten, dass es nicht möglich war, die statistische Relevanz der unabhängigen Variablen und ihrer Interaktionseffekte durch die Berücksichtigung von ausgewählten Kovariaten zu erhöhen. Ferner ist nicht auszuschließen, dass der geringen Besetzung der Zellen ein maßgeblicher Anteil an den insignifikanten Ergebnissen zuzusprechen ist.

---

einer ANOVA bereit. Ab einem partiellen  $\eta^2$  von 0,01 wird von einem kleinen, ab einem partiellen  $\eta^2$  von 0,06 von einem mittleren und ab einem partiellen  $\eta^2$  von 0,138 von einem großen Effekt gesprochen. Vgl. Pallant (2013): 218.

### 5.5.3.3 Ergebnisse der Varianzanalysen mit der zweiten Clusterlösung

In die nachfolgenden Varianzanalysen können aus Gründen der Vollständigkeit lediglich 64 der 65 teilnehmenden Controller einbezogen werden. Analog zum vorangegangenen Kapitel werden die Variablen „Druck“ und „CL\_Porter“ als unabhängige Variablen in der two-way (2×3) between-groups ANOVA eingesetzt. Die Aufteilung der Controller auf die sechs Zellen ist Tabelle 37 zu entnehmen.

CL_Porter \ Druck	Schwacher Druck (Gruppe 1)	Starker Druck (Gruppe 2)
Cluster 1: Rechtschaffene Mitarbeiter	10	13
Cluster 2: Menschen der Firma	13	9
Cluster 3: Proteische Karrierearchitekten	7	12

Tabelle 37: Aufteilung der Controller nach den beiden unabhängigen Variablen (II)

Aus der ANOVA können keine signifikanten Effekte der unabhängigen Variablen oder ihrer Interaktion auf die abhängige Variable „Vertretbarkeit“ entnommen werden.<sup>1398</sup> Das Profildia-gramm bildet zwar zwei sich kreuzende Linien ab, doch gestaltet sich deren Verlauf sehr gleichförmig. Lediglich die Antworttendenz der rechtschaffenen Mitarbeiter ist hypothesenkonform, wobei die absoluten Unterschiede der geschätzten Randmittel nur minimal sind (ca. 0,2 Skalenpunkte). Während sich die Controller des ersten und zweiten Clusters gruppenübergreifend kaum in ihren Einschätzungen unterscheiden, bewerten Controller des dritten Clusters in Gruppe 1 die Vertretbarkeit der Umsatzerlöse etwas höher als jene in Gruppe 2. Das Profildia-gramm aus Anhang 12 zeigt, dass proteische Karrierearchitekten sehr sensitiv auf starken Druck reagieren, während Menschen der Firma die Vertretbarkeit gruppenübergreifend vergleichsweise am höchsten bewerten.<sup>1399</sup> Die Differenz zu den proteischen Karrierearchitekten bemisst sich jedoch lediglich auf ca. 0,7 Skalenpunkte, sodass höchstwahrscheinlich auch mittels einer Kovarianzanalyse keine Signifikanzen aufgedeckt werden können.

Bei der Betrachtung der abhängigen Variable „Wahrscheinlichkeit“ kann keine Varianzhomogenität unterstellt werden, weshalb, in Ermangelung nicht-parametrischer Alternativtests, gemäß der Empfehlung von *Bühl* (2014) das Signifikanzniveau bei einem p-Wert von 0,01 angesetzt wird.<sup>1400</sup> Der identifizierte Effekt der zweiten unabhängigen Variable „CL\_Porter“ ist mit einem p-Wert von 0,016 infolgedessen nun nicht mehr als signifikant einzustufen (s. Tabelle

<sup>1398</sup> Die entsprechende ANOVA und das dazugehörige Profildia-gramm finden sich in Anhang 12. Varianzhomogenität liegt vor.

<sup>1399</sup> Das Antwortverhalten der Menschen der Firma ähnelt dem der sicherheitsbedürftigen Unternehmensloyalisten in Gruppe 2. Vgl. Kapitel 5.5.3.2.

<sup>1400</sup> Vgl. *Bühl* (2014): 532.

38). Obwohl aus statistischen Gründen keine Signifikanz attestiert werden kann, ist der bedeutende Mittelwertunterschied zwischen dem zweiten und dritten Cluster (Scheffé Post Hoc Test,  $p$  (zweiseitig) = 0,012) klar ersichtlich und zudem unverkennbar aus dem Profildigramm abzulesen. Während für Menschen der Firma eine mittlere Bereitschaft vorliegt, auf eine Anpassung der Umsatzerlöse zu bestehen,<sup>1401</sup> stellt sich diese für proteische Karrierearchitekten als sehr hoch heraus.<sup>1402</sup> Diese sind demnach unabhängig von dem auf sie ausgeübten Druck in besonderem Maße dazu bereit, ein Anpassungserfordernis geltend zu machen. Ein partielles  $\eta^2$  von 0,133 bedeutet eine Erklärung von 13,3 % der Varianz ausschließlich durch den Faktor „CL\_Porter“ und wäre im Falle von Signifikanz als mittlerer Effekt zu interpretieren gewesen.

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles $\eta^2$
Korrigiertes Modell	18,908	5	3,782	1,944	0,101	0,144
Konstanter Term	1632,773	1	1632,773	839,347	0,000	0,935
Druck	0,026	1	0,026	0,013	0,909	0,000
CL_Porter	17,380	2	8,690	4,467	0,016	0,133
Druck $\times$ CL_Porter	0,204	2	0,102	0,052	0,949	0,002
Fehler	112,827	58	1,945			
Gesamt	1823,000	64				
Korrigierte Gesamtvariation	131,734	63				
* Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,1$ . ** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,05$ . *** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,01$ .						

Tabelle 38: Ergebnisse der two-way between-groups ANOVA für „Wahrscheinlichkeit“

Die Verläufe für die Controller in der ersten und zweiten Gruppe sind überdies annähernd kongruent, sodass ein signifikanter Interaktionseffekt auch unter einer ANCOVA nicht zu erwarten ist. Mit dieser Beobachtung geht einher, dass der Einfluss von Druck keinen Unterschied auf die Beurteilung der Wahrscheinlichkeit, eine Anpassung der Umsatzerlöse einzufordern, hervorruft. In Abb. 12 sind die beiden Profildigramme für die Variablen „Wahrscheinlichkeit“ und „Umsatz“ dargestellt.

<sup>1401</sup> Ein analoges Antwortverhalten ist wiederum für sicherheitsbedürftige Unternehmensloyalisten der zweiten Gruppe festzustellen.

<sup>1402</sup> Das geschätzte Randmittel liegt bei 5,88 (SF = 0,242).

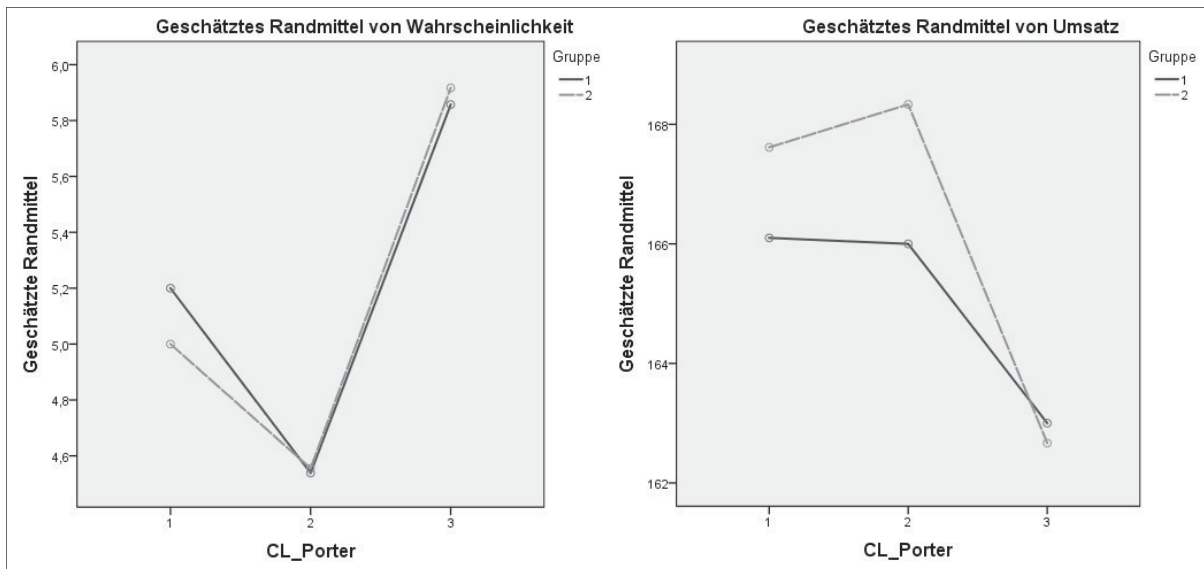


Abb. 12: Profildiagramme für „Wahrscheinlichkeit“ und „Umsatz“ (Quelle: eigene Darstellung)

Die Festlegung der anzusetzenden Umsatzerlöse unterliegt bei gegebener Varianzhomogenität einem auf dem 10 %-Signifikanzniveau signifikanten Einfluss der Karriereorientierung ( $p$  (zweiseitig) = 0,06), wohingegen der manipulierte Druck wiederum ohne Einfluss verbleibt (s. Tabelle 39). Unabhängig vom manipulierten Druck ist daher die Karriereorientierung der Controller maßgeblich für ihr Urteil. Der Scheffé Post Hoc Test offenbart diesbezüglich sowohl für Gruppe 1 als auch für Gruppe 2 signifikant höher angesetzte Umsatzerlöse von rechtschaffenen Mitarbeitern gegenüber proteischen Karrierearchitekten. Die Effektstärke ist mit einem Wert von 0,092 als mittel einzustufen. Menschen der Firma setzen bei Vorliegen von starkem Druck die vergleichsweise höchsten Umsatzerlöse an, wohingegen sie sich im Falle geringen Drucks nicht von rechtschaffenen Mitarbeitern unterscheiden. Während sich daher rechtschaffene Mitarbeiter und Menschen der Firma tendenziell stärker an der Managervorgabe orientieren, sind proteische Karrierearchitekten verhältnismäßig konservativ gemäß den Anforderungen des Zentralcontrollings eingestellt. Es wäre möglich, dass ein eher zurückhaltendes Verhalten seitens der rechtschaffenen Mitarbeiter und Menschen der Firma seinen Ursprung in ihrer ausgeprägten Präferenz für ein zukünftig sicheres Arbeitsumfeld hat, während Aspekte der proteischen Karriereorientierung wie Eigenverantwortlichkeit und Wertorientierung teilweise einen eher untergeordneten Stellenwert für sie einnehmen. Ein möglicher Interaktionseffekt zwischen den unabhängigen Variablen ist nicht signifikant, was durch den gleichförmigen Verlauf beider Gruppen im Profildiagramm bestätigt wird (s. Abb. 12).

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles $\eta^2$
Korrigiertes Modell	274,294	5	54,859	1,464	0,215	0,112
Konstanter Term	1670428,891	1	1670428,891	44593,083	0,000	0,999
Druck	20,905	1	20,905	0,558	0,458	0,010
CL_Porter	220,662	2	110,331	2,945	0,060*	0,092
Druck×CL_Porter	17,718	2	8,859	0,237	0,790	0,008
Fehler	2172,644	58	37,459			
Gesamt	1760060,000	64				
Korrigierte Gesamtvariation	2446,938	63				
* Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,1$ . ** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,05$ . *** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,01$ .						

Tabelle 39: Ergebnisse der two-way between-groups ANOVA für „Umsatz“

Anhand der o. g. Ergebnisse lassen sich einige Parallelen zwischen sicherheitsbedürftigen Unternehmensloyalisten und Menschen der Firma feststellen, was angesichts ihrer beider Charakteristika plausibel erscheint. Letztere weisen überdies hinsichtlich aller abhängiger Variablen ein den proteischen Karrierearchitekten diametral gegenüberstehendes Antwortverhalten auf, während sich rechtschaffene Mitarbeiter zumeist zwischen diesen beiden Polen befinden.

Als Kovariaten in der nachfolgenden ANCOVA dienen die Variablen „Erf\_Invest\_contr“, „Zukunft“ und „Geschlecht“. Wie zuvor verbleiben 57 Controller für die Analyse, wobei diesmal keine leeren Zellen entstehen, sodass keine Änderung der Berechnungsart vorgenommen werden muss. Die Aufteilung auf die Zellen ist Tabelle 40 zu entnehmen.

CL_Porter \ Druck	Schwacher Druck (Gruppe 1)	Starker Druck (Gruppe 2)
<b>Cluster 1:</b> Rechtschaffene Mitarbeiter	9	12
<b>Cluster 2:</b> Menschen der Firma	12	9
<b>Cluster 3:</b> Proteische Karrierearchitekten	5	10

Tabelle 40: Aufteilung der Controller auf die Zellen im Rahmen der ANCOVA



Im Einklang mit der in Kapitel 5.5.3.2 für die Variable „Vertretbarkeit“ durchgeführten ANCOVA übt das Geschlecht der Controller einen auf dem 10 %-Signifikanzniveau signifikanten Einfluss auf die Ausprägung der abhängigen Variable aus ( $p$  (zweiseitig) = 0,06). Das partielle  $\eta^2$  verbleibt bei 0,072 und kennzeichnet eine mittlere Effektstärke. Überdies ist ein auf dem 5 %-Signifikanzniveau signifikanter Einfluss der Variable „Erf\_Invest\_contr“ zu vermerken ( $p$  (zweiseitig) = 0,038), der ebenfalls einen mittleren Effekt hervorruft (partielles  $\eta^2$  = 0,086). Der dazugehörige t-Test bei Vorliegen von Varianzhomogenität zeigt an, dass Controller mit Erfahrungen im Investitionscontrolling die Vertretbarkeit der Umsatzerlöse niedriger bewerten als Controller ohne entsprechende Erfahrungen ( $p$  (zweiseitig) = 0,068). Die Bereinigung der Gesamtvarianz um diese Einflüsse hebt die statistische Relevanz des korrigierten Modells hervor ( $p$  (zweiseitig) = 0,031, partielles  $\eta^2$  = 0,282). Das bedeutet, dass ein nicht zu vernachlässigender Anteil an der Varianz (28,2 %, gemessen durch das partielle  $\eta^2$ ) der Variable „Vertretbarkeit“ durch die Gesamtheit der Faktoren und deren Wechselwirkungen erklärt wird. Tabelle 41 bildet die soeben beschriebenen Ergebnisse der ANCOVA ab.

Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles $\eta^2$
Korrigiertes Modell	23,512	8	2,939	2,361	0,031**	0,282
Konstanter Term	34,482	1	34,482	27,700	0,000	0,366
Erf_Invest_contr	5,641	1	5,641	4,531	0,038**	0,086
Zukunft	3,036	1	3,036	2,439	0,125	0,048
Geschlecht	4,610	1	4,610	3,703	0,060*	0,072
Druck	1,200E-6	1	1,200E-6	0,000	0,999	0,000
CL_Porter	4,568	2	2,284	1,835	0,171	0,071
Druck×CL_Porter	5,086	2	2,543	2,043	0,141	0,078
Fehler	59,752	48	1,245			
Gesamt	835,000	57				
Korrigierte Gesamtvariation	83,263	56				
* Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,1$ . ** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,05$ . *** Statistisch signifikant auf einem Niveau von $\alpha = 0,01$ .						

Tabelle 41: Ergebnisse der two-way between-groups ANCOVA für „Vertretbarkeit“

Dem aus der ANCOVA abgeleiteten Profildiagramm zur „Vertretbarkeit“ ist die um den Einfluss der Kovariaten bereinigte Interaktion der unabhängigen Variablen zu entnehmen (s. Abb.

13). Für rechtschaffene Mitarbeiter zeigt sich, dass diejenigen in Gruppe 2 eine höhere Vertretbarkeit der Umsatzerlöse angeben als jene in der ersten Gruppe. Exakt umgekehrt verhält es sich für proteische Karrierearchitekten, was möglicherweise auf einen ausgelösten Reasonableness Constraint hindeutet. Kein Unterschied in der Ausprägung der abhängigen Variable besteht hingegen für Menschen der Firma, d. h. die Manipulation des Drucks beeinflusst ihr Antwortverhalten nicht. Veränderungen zum zuvor beschriebenen Diagramm beschränken sich vornehmlich auf größere gruppenspezifische Differenzen für Controller des ersten und dritten Clusters, während für Controller des zweiten Clusters nunmehr keine gruppenspezifischen Unterschiede existieren.

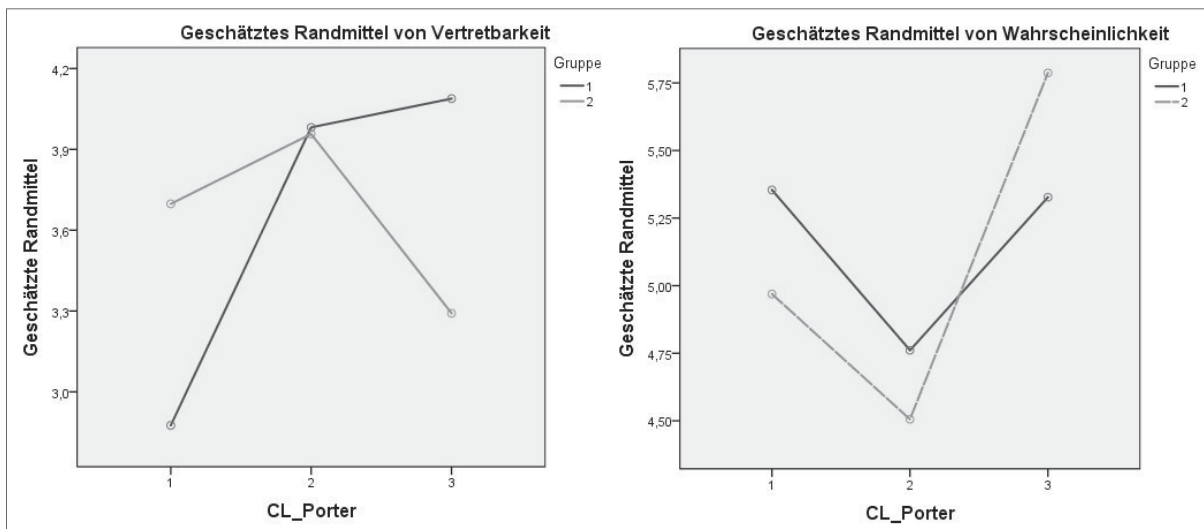


Abb. 13: Profildiagramme für „Vertretbarkeit“ und „Wahrscheinlichkeit“ (ANCOVA) (Quelle: eigene Darstellung)

Für die übrigen beiden Variablen „Wahrscheinlichkeit“ und „Umsatz“ lassen sich keinerlei signifikante Ergebnisse im Rahmen der ANCOVAs berichten.<sup>1403</sup> Die diesbezüglich ausgegebenen Profildiagramme verändern sich infolgedessen nur unwesentlich im Vergleich zu denen der ANOVAs. Die geschätzten Randmittel der Variable „Wahrscheinlichkeit“ ändern sich bspw. insofern, als rechtschaffene Mitarbeiter und Menschen der Firma eine höhere Wahrscheinlichkeit angeben, auf eine Anpassung der Umsatzerlöse zu bestehen, wenn sie mit geringem anstelle von hohem Druck konfrontiert sind (s. Abb. 13). Diametral verhält es sich für proteische Karrierearchitekten, deren Antwortverhalten entgegen der in Hypothese H 1b postulierten Richtung ausgeprägt ist. Der Skalierung in Abb. 13 ist jedoch zu entnehmen, dass die nun ersichtlichen Unterschiede eher gering sind. Da im Profildiagramm der Variable „Umsatz“ keine nennenswerten Änderungen im Vergleich zum bereits Beschriebenen zu erkennen sind, unterbleibt dessen Darstellung.

<sup>1403</sup> Auf eine tabellarische Darstellung der Ergebnisse wird daher verzichtet.

Zusammenfassend lässt sich anhand der empirischen Analysen keine signifikante Interaktionsbeziehung zwischen dem manipulierten Druck und der durch die Cluster repräsentierten Karriereorientierungen finden. Nichtsdestotrotz sind einige Unterschiede im Antwortverhalten der Controller auf unterschiedliche Karriereorientierungen und Unterschiede in demographischen Charakteristika zurückzuführen. So scheint bei eigenverantwortlichen Karriereplanern (erste Clusterlösung) und proteischen Karrierearchitekten (zweite Clusterlösung) tendenziell früher ein Reasonableness Constraint ausgelöst zu werden, der dafür sorgt, dass die Bereitschaft, der Vorgabe des Divisionsleiters zu entsprechen, bei starkem Druck sinkt. Mitunter ist es nicht von Belang, welche Art von Druck ausgeübt wird, das Urteilsverhalten bleibt stets konservativ. Für einige Controller tritt ferner eine besondere Resilienz gegenüber Druck zutage. Sicherheitsbedürftige Unternehmensloyalisten (erste Clusterlösung) und Menschen der Firma (zweite Clusterlösung) verhalten sich ihrem Manager gegenüber entgegenkommender, wobei auch ihre Urteile mitnichten ein vollständiges Einlenken bedeuten. Wie Kapitel 5.5.1 bereits hervorbrachte, sind die Controller per sé zurückhaltend eingestellt und entsprechen überwiegend den Anforderungen an ihre Rationalitätssicherungsfunktion gemäß der Konzeption von *Weber* und *Schäffer*. Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass Männer und Controller mit Erfahrungen im Investitionscontrolling konservativer eingestellt sind und die Vertretbarkeit der Umsatzerlöse geringer beurteilen als Frauen und Controller ohne Erfahrungen im Investitionscontrolling.

Inwiefern eine Differenzierung zwischen verschiedenen Stärken des auf die Controller ausgeübten Drucks ihr Urteilsverhalten beeinflusst, kann durch diese Studie aufgrund der insignifikanten statistischen Ergebnisse nicht eindeutig beantwortet werden. Die Profildigramme zeigen diesbezüglich ein gemischtes Bild, was dafür spricht, dass der Effekt von Druck stets von der persönlichen Wahrnehmung abhängig und somit im Vorfeld schwer eindeutig zu kategorisieren ist. Es wäre ebenfalls denkbar, dass nicht so sehr die Stärke des Drucks, sondern das generelle Vorhandensein von Druck bereits ausreicht, um Controller entsprechend zu sensibilisieren. Im Rahmen dieser Studie kann dazu jedoch keine Aussage getroffen werden, da alle Controller Druck ausgesetzt waren.

## 6 Schlussbetrachtung

Die nachfolgende Schlussbetrachtung gliedert sich in zwei Kapitel. In Kapitel 6.1 erfolgt eine Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse im Lichte der bestehenden Forschung. Abschließend werden in Kapitel 6.2 die Limitationen der vorliegenden Arbeit erläutert, die zugleich Ansätze für zukünftige Forschungsarbeiten aufzeigen.

### 6.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Als Berufsstand ohne gesetzlichen Auftrag oder regulative Vorgaben steht der Beruf der Controller zuweilen seltener im Fokus der empirischen und insbesondere experimentellen Forschung. Die Relevanz von Controllern in der Managementberatung und der Unternehmenssteuerung ist nichtsdestotrotz stetig gestiegen, sodass sie sich unabhängig von der Unternehmensgröße etablieren konnten und sich mittlerweile auf dem Weg zum Business Partner des Managements befinden. Bereits im Vorfeld von Revisionen oder Abschlussprüfungen tragen sie die Mitverantwortung für die Aufbereitung des Zahlenwerks und bereiten operative und strategische Managemententscheidungen vor. Ihr Einsatz erfolgt daher schon im Zuge von Planungsentscheidungen, die ihnen je nach Tätigkeitsspektrum und zugestandenem Mitspracherecht Ermessensspielräume bei der Kalkulation eröffnen, welche sich auf den Verlauf nachgelagerter Prüfungen auswirken können. Während in der Literatur vielfach die Effekte von Managerdruck und die daraus resultierenden kognitiven Verzerrungen auf interne sowie externe Prüfinstanzen des Unternehmens beleuchtet werden, wird Controllern in diesem Kontext bislang wenig Aufmerksamkeit zuteil.

Die vorliegende Arbeit setzt an dieser Forschungslücke an und verfolgt zwei Ziele – zum einen grundsätzliche Einblicke in die Urteilsfindung von Controllern unter Managerdruck zu generieren und zum anderen Erkenntnisse darüber zu gewinnen, ob Controller in Abhängigkeit ihrer individuellen Karriereorientierung und der Stärke des Managerdrucks zu unterschiedlichen Urteilen gelangen. Zur Erreichung dieser Ziele fand eine experimentell angelegte Befragung berufserfahrener Controller statt. Das Befragungsinstrument enthielt eine Fallstudie, die die Beurteilung der Angemessenheit der vom Manager geschätzten zukünftigen Umsatzerlöse einer Investition durch die Controller beinhaltete. Im Rahmen des Experiments waren letztere entweder schwachem oder starkem Managerdruck ausgesetzt. Im Anschluss an die Fallstudie wurden die Karriereorientierung der Controller mittels zweier Skalen sowie einige soziodemographische Charakteristika erhoben. Die Beurteilung der empirischen Ergebnisse fand vor dem Hintergrund der in der Fallstudie dargelegten situativen Gegebenheiten und der praktisch-normativen Konzeption von *Weber* und *Schäffer* statt.

Die erste Forschungsfrage, die es durch die empirische Analyse zu beantworten galt, lautet: „*Hat die Ausprägung von Druck seitens des Managers einen Einfluss auf die Bereitschaft von*

*Controllern, eine von ihm präferierte Vorgabe zu akzeptieren?“* Zunächst muss eingeräumt werden, dass sich viele Controller stärker als intendiert unter Druck gesetzt fühlen. In Verbindung mit der als sehr realitätsnah bewerteten Fallstudie deutet dieser Aspekt darauf hin, dass Controllern ein gewisser Druck im Rahmen ihrer Tätigkeit nicht fremd ist und sie diesen sehr ernst nehmen. Dennoch gibt es einige, die selbst von starkem Druck unbeeindruckt zu sein scheinen, sodass die Reaktionen auf den Managerdruck im Mittel uneindeutig ausfallen. Entgegen den in den Hypothesen formulierten Erwartungen führt ein stärkerer Druck im Durchschnitt nicht zu einer Adjustierung der Einschätzungen i. S. d. Managers. Tatsächlich sind gegensätzliche Tendenzen vorherrschend, die jedoch keine Signifikanz aufweisen. Durch einen Median Split wurden die Controller weiterhin entsprechend ihrer Wahrnehmung des Drucks (schwach vs. stark) gruppiert. Als signifikant stellte sich die Beobachtung heraus, dass ein als stark eingestuftes Druck Controller zu einem Einlenken gegenüber dem Manager verleitet.<sup>1404</sup>

Die o. g. Resultate könnten den Eindruck erwecken, dass die befragten Controller überwiegend eine geringe Resilienz gegenüber Druck aufweisen. Diese Auffassung wäre jedoch stark vereinfacht. Die Unterschiede zwischen den Antworten beider Experimentalgruppen sind gering und die Einschätzungen selbst sind überdies auf einem Niveau, das eine geringe Zustimmung zu den Vorgaben des Managers deutlich macht. Der als Reasonableness Constraint bezeichnete innere Rechtfertigungszwang mit der Eigenschaft, nicht jedes vorgegebene Urteil akzeptieren zu können, zeigt sich bei vielen Controllern. Den Begründungen ihrer Einschätzungen kann überwiegend eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Sachverhalt entnommen werden, wobei die Controller zwischen einer konservativen Herangehensweise und einer Anerkennung der Markterfahrung des Managers abwägen. Einige wenige beharren konsequent auf ihrem Standpunkt, die meisten machen jedoch deutlich, dass ein konstruktiver Austausch mit dem Manager nicht ohne gewisse Zugeständnisse möglich sei. Die genannten Zugeständnisse bewegen sich dabei in einem moderaten Rahmen, sodass der analytische und kritische Blick der Controller vielmehr um die Berücksichtigung einer intuitiven Marktbeurteilung ergänzt zu werden scheint.<sup>1405</sup>

Im Vergleich zu der mit amerikanischen Management Accountants durchgeführten Studie von *Davis/DeZoort/Kopp* (2006) sind einige Gemeinsamkeiten, aber auch klare Unterschiede zu finden. Die von den Controllern final angesetzten Umsatzerlöse liegen deutlich über denen aus ihrer ursprünglichen, in der Fallstudie vorgegebenen Berechnung. Auch die Management Accountants erhöhen ihr Budget zugunsten der Vorgabe des CFO signifikant, wobei ihnen kein

---

<sup>1404</sup> Im Gegensatz zu den Controllern funktioniert die Manipulation des Drucks für Studenten wie beabsichtigt. Auch verhalten sich ihre Antworten zumeist entsprechend den in den Hypothesen formulierten Richtungen.

<sup>1405</sup> Diese Fähigkeit werten verschiedene Autoren als elementar für Controller. Vgl. *Goretzki/Weber* (2012): 23; *Sekol* (2007): 348 f.

Ermessensspielraum zugestanden wird. Dennoch entscheiden sich 52 % von ihnen für ihre ursprüngliche Budgetfestlegung, während 30 % einen Kompromiss und 18 % eine vollständige Akzeptanz der Vorgabe des CFO wählen. In der vorliegenden Studie gibt es trotz eines oftmals als stark empfundenen Drucks keinen Controller, der die Umsatzerlöse des Managers vollumfänglich bestätigt. Sechzig der 65 Controller favorisieren einen Kompromiss und bewegen sich dabei zumeist in einer Spannweite von 160 bis 170 Mio. €. <sup>1406</sup> Demgegenüber ist die Anzahl der Controller, die keinerlei Anpassungen vornehmen, sichtlich geringer (7,69 %). Die betreffenden Controller urteilen daher insgesamt weniger radikal, schließen sich dem Manager aber niemals vollständig an.

Anhaltspunkte für die Urteilsfindung der Controller lassen sich u. a. den dazugehörigen Begründungen entnehmen. Sie schätzen einerseits mehrheitlich den geschäftlichen Erfahrungshorizont des Managers und betonen andererseits, dass eine gewisse Kompromissbereitschaft für eine gute Zusammenarbeit essentiell sei. Dies deckt sich in gewisser Hinsicht mit der Aussage von *Hoffjan/Trapp/Boucoiran* (2011), die deutschen Controllern eine größere Nähe zum Management und damit einhergehend mehr Einfluss auf ihre Vorgesetzten zusprechen als französischen Controllern. <sup>1407</sup> Das beobachtete Verhalten lässt vermuten, dass die Tage der Controller als „Erbsenzähler“ nunmehr gezählt sind und sie stattdessen die Rolle eines kritischen, aber auch zugänglichen Partners ausfüllen.

Für spezifische Einblicke in das Verhalten von Controllern unter Druck wurde ferner erforscht, ob ihre individuelle Karriereorientierung mit den von ihnen getroffenen Urteilen in Verbindung gebracht werden kann. Die durch die Arbeit zu beantwortende zweite Forschungsfrage lautet daher: „*Variiert der Einfluss der Ausprägung von Druck seitens des Managers in Abhängigkeit von der individuellen Karriereorientierung der Controller?*“ Eine Karriereorientierung setzt sich zusammen aus einer persönlichen Disposition sowie einer Fülle von persönlichen und beruflichen Erfahrungen, die die eigenen Überzeugungen prägen. Es ist daher kaum möglich, vorab eine festgelegte Anzahl von Karriereorientierungen zu fixieren, da sich kulturelle Einflüsse ebenfalls auf die persönlichen Einstellungen auswirken können. Um ein möglichst breites Spektrum an Karriereorientierungen abzudecken, wurde auf drei Konzepte rekurriert, deren Relevanz für den europäischen Raum bereits durch Studien nachgewiesen werden konnte. Für die Operationalisierung des traditionellen, proteischen und grenzenlosen Karrierekonzepts wurden zwei verschiedene Skalen verwendet, die an unterschiedlichen Schwerpunkten ansetzen und daher verschiedene Facetten einer beruflichen Einstellung beleuchten. <sup>1408</sup> Der Einbezug beider Skalen wurde gewählt, da im Vorfeld keine Informationen über die karrierespezifischen

---

<sup>1406</sup> Die von den Controllern in der Fallstudie ermittelten Umsatzerlöse lagen bei 153 Mio. €, die des Managers bei 185 Mio. €.

<sup>1407</sup> Vgl. *Hoffjan/Trapp/Boucoiran* (2011): 186.

<sup>1408</sup> Vgl. *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 44.



Haltungen von Controllern bekannt waren und somit die Möglichkeit bestand, dass sich eine der Skalen besser für die Abbildung ihrer Karriereorientierungen eignen könnte.

Zunächst ist zu konstatieren, dass Aspekte aller drei betrachteten Karrierekonzepte bei den Controllern zu finden sind. Keiner der Controller ordnet beruflichem Erfolg oder Arbeit an sich einen untergeordneten Stellenwert zu. Die Variablen der zuerst untersuchten Skala von *Gerber et al.* (2009b) lassen sich zu den drei Faktoren „Unabhängigkeitsorientierung“, „Berufliches Engagement und organisationales Commitment“ und „Zukunftsorientierung“ bündeln. Bereits aus der deskriptiven Analyse war ersichtlich, dass sich der Großteil der Controller seinem Unternehmen verpflichtet fühlt und dies nicht im Widerspruch zu einer ansonsten unabhängigen Sichtweise auf die eigene Laufbahn steht. Anhand der Ausprägungen auf den o. g. drei Faktoren ergeben sich schließlich die Cluster der unabhängigen Unternehmensloyalisten, der eigenverantwortlichen Karriereplaner und der sicherheitsbedürftigen Unternehmensloyalisten.

Die Durchführung der Faktorenanalyse für die zweite Karriereskala von *Porter/Woo/Tak* (2016) liefert die bereits durch vorherige Studien ermittelte Vier-Faktorenlösung mit den Faktoren „Eigenverantwortliche Steuerung“, „Organisationale Mobilität“, „Psychologische Mobilität“ und „Wertgeleitete Orientierung“.<sup>1409</sup> Die Ergebnisse bestätigen die Beobachtungen von *Briscoe/Finkelstein* (2009) und *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006), dass aus dem Vorhandensein einer psychologischen Mobilität nicht auf eine Präferenz für eine organisationale Mobilität geschlossen werden kann.<sup>1410</sup> Die auf Basis der Faktoren ermittelten Cluster der rechtschaffenen Mitarbeiter, Menschen der Firma und proteischen Karrierearchitekten weisen markante Differenzen, aber auch einige Gemeinsamkeiten auf.

Beide Clusterlösungen zeigen Controller, die ihren beruflichen Werdegang eigenverantwortlich gestalten möchten, zugleich aber auch Planungssicherheit und die Arbeit bei einem bestimmten Arbeitgeber schätzen. Obwohl keine der untersuchten Interaktionsbeziehungen zwischen einem Karrierecluster und der Ausprägung von Druck signifikant ist, deuten die entsprechenden Diagramme auf teils disordinale Wechselbeziehungen hin.<sup>1411</sup> Diesbezüglich zeichnen sich proteische Karrierearchitekten durch eine stärker konservative Umsatzangabe und eine höhere Bereitschaft aus, niedrigere Umsatzerlöse vom Divisionsleiter zu fordern als Menschen der Firma und rechtschaffene Mitarbeiter. Ähnliche Beobachtungen können für die erste Clusterlösung im Hinblick auf eigenverantwortliche Karriereplaner und sicherheitsbedürftige Unternehmensloyalisten angestellt werden.

Die Ergebnisse der Untersuchung befinden sich insofern im Einklang mit den Befunden aus früheren Studien, als sie andeuten, dass sich eine kritische bzw. konservative Haltung und ein

---

<sup>1409</sup> Vgl. *Porter/Woo/Tak* (2016): 165; *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 35.

<sup>1410</sup> Vgl. *Briscoe/Finkelstein* (2009): 254; *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 36.

<sup>1411</sup> Vgl. *Bortz/Schuster* (2010): 245.

hohes Verpflichtungsgefühl gegenüber einem Unternehmen nicht gegenseitig ausschließen müssen. Bereits *Hall* (2002) formuliert seine Auffassung einer proteischen Karriereorientierung derart, dass sie in Verbindung mit Loyalität für beide Parteien, d. h. Arbeitgeber und Arbeitnehmer, den meisten Mehrwert generiere.<sup>1412</sup> Auch *Briscoe/Finkelstein* (2009) bestätigen, dass zeitgenössische Karriereorientierungen nicht mit einem verminderten Zugehörigkeitsgefühl einhergehen.<sup>1413</sup>

Trotz dieser Erkenntnis sind Unterschiede im Antwortverhalten zwischen den Clustern in Bezug auf bestimmte Faktoren erkennbar. Besonders deutlich und teilweise signifikant kristallisieren sich Differenzen zwischen jenen heraus, die hohe Ausprägungen auf den Faktoren der Unabhängigkeitsorientierung in der ersten Faktorenlösung oder der eigenverantwortlichen Steuerung und organisationalen Mobilität in der zweiten Faktorenlösung aufweisen, und jenen, die niedrige Ausprägungen auf den in Rede stehenden Faktoren aufweisen. Aus diesen Differenzen ergeben sich die o. g. verschiedenen Antworttendenzen zwischen den entsprechenden Clustern. Die Beobachtungen stützen in gewisser Weise die Annahme von *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006), dass Individuen mit einer zeitgenössischen Karriereorientierung eher dazu neigen, sich dem Arbeitgeber zu widersetzen. Dies trifft allerdings nur zu, wenn ihre persönliche Haltung der des Arbeitgebers entgegensteht, wie es die vorliegende Fallstudie impliziert.<sup>1414</sup>

Die empirischen Ergebnisse führen zu dem Schluss, dass sich Controller durchaus auch in der Realität mit Managerdruck konfrontiert sehen. Ein als stark empfundener Druck führt infolgedessen im Rahmen des Experiments im Durchschnitt zu einem Einlenken der Controller zugunsten des Managers. Dabei stellen sich Frauen und Controller ohne Erfahrungen im Investitionscontrolling als nachgiebiger heraus. Dennoch ist den Controllern zugute zu halten, dass sie ihren Ermessensspielraum zumeist kritisch evaluieren und insgesamt konservative Urteile treffen. Ihr Verhalten zeigt, dass in der Praxis verstärkt Controller gefragt sind, die dem Manager zwar als sog. Sparringspartner dienen, aber zugleich dessen Erfahrung und Marktkenntnis berücksichtigen.

Ein auf diese Weise dargebotenes Verhalten der Controller birgt evtl. das Risiko, dass ein massiver Druck durch den Vorgesetzten bei jenen mit einer entsprechenden, eher traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung zu einem nachgiebigen Verhalten führen könnte, das

---

<sup>1412</sup> Vgl. *Hall* (2002): 26-28.

<sup>1413</sup> Vgl. *Briscoe/Finkelstein* (2009): 254.

<sup>1414</sup> Die Interpretation beruht auf dem sich gezeigten Antwortverhalten, das aufgrund der teils insignifikanten Ergebnisse einer weiteren empirischen Überprüfung bedarf.

innerbetrieblichen Manipulationsabsichten unter Umständen nicht ausreichend entgegenwirkt.<sup>1415</sup> Dieses Risiko kann jedoch durch die sich im Gegenzug ergebenden Chancen maßgeblich abgeschwächt werden. Proteisch und grenzenlos orientierte Controller scheinen sich ihrem Arbeitgeber nicht weniger verpflichtet zu fühlen oder weniger beruflich engagiert zu sein als ihre eher traditionell eingestellten Kollegen. Ihre Fähigkeit, kritisches Augenmaß mit Offenheit und Pflichtbewusstsein zu vereinen, kann sich für Unternehmen als wertvolle Ressource erweisen.

Da sich Karriereorientierungen aus beruflichen Möglichkeiten und Erfahrungen entwickeln, besteht hier für Arbeitgeber die Möglichkeit, bestimmte Verhaltensweisen aktiv zu fördern. Die Einbindung der Controller in die Entscheidungsprozesse ist ein wesentlicher Schritt in diese Richtung. Aus den verwendeten Skalen lässt sich ableiten, dass die Möglichkeit einer eigenverantwortlichen, unabhängigen Laufbahnsteuerung und die psychologische sowie organisationale Mobilität eng mit zeitgenössischen Karriereorientierungen wie der des proteischen Karrierearchitekten verknüpft sind. Hier bieten sich Ansatzpunkte für mitarbeiterbindende Maßnahmen wie bspw. fach- und abteilungsübergreifende Aufgaben oder andere Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Die empirischen Ergebnisse zeigen überdies, dass solche Einstellungen zumeist mit jüngeren Controllern in Verbindung gebracht werden können, die eine Laufbahn im Management anstreben bzw. bereits eine Führungsposition innehaben. Solche Ambitionen könnten bereits im Vorfeld einer Stellenbesetzung erfasst und entsprechend gefördert werden. Aus den Angaben der Controller lässt sich ferner schlussfolgern, dass der Austausch mit dem Vorgesetzten eine Arbeitsatmosphäre auf Augenhöhe erleichtert, die insbesondere die controllerseitig genannten subjektiven Erfolgskriterien zu erfüllen vermag.<sup>1416</sup>

Die Studie zeigt, dass unter Druck gesetzte Controller im Durchschnitt anders urteilen als bspw. Wirtschaftsprüfer und daher verstärkt in der Forschung berücksichtigt werden sollten. Die Controller dieser Stichprobe sind in ihrer Wahrnehmung des Drucks merklich sensibel, aber gleichsam in ihren Urteilen unabhängig von der Stärke des manipulierten Drucks tendenziell konservativ eingestellt. Die Untersuchung der Karriereorientierungen von Controllern erweist sich ebenfalls als vielversprechendes Forschungsgebiet, da Unterschiede in ihren Urteilen mit den entsprechenden Karriereorientierungen in Verbindung gebracht werden können. Durch die größtenteils explorative Natur der Studie und die verhältnismäßig kleine Stichprobe bieten die Ergebnisse wegweisende Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung, unterliegen jedoch gleichwohl einigen Limitationen. Im folgenden Kapitel sollen daher sowohl die Grenzen dieser Arbeit als auch potentielle Ideen für neue Forschungsprojekte aufgezeigt werden.

---

<sup>1415</sup> In Bezug auf die vorliegende Arbeit beträfe dies sicherheitsbedürftige Unternehmensloyalisten, rechtschaffene Mitarbeiter und Menschen der Firma.

<sup>1416</sup> Dies betrifft vor allem Controller, die an der Entscheidungsfindung des Managements beteiligt sind.

## 6.2 Limitationen der Arbeit und zukünftiger Forschungsbedarf

Wie auch alle anderen empirischen Forschungsarbeiten, unterliegt die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Studie verschiedenen Limitationen, die bei der Interpretation der Ergebnisse und den daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen zu berücksichtigen sind. Eine wesentliche Einschränkung der Aussagekraft der Ergebnisse resultiert aus der Anzahl der Teilnehmer. Während die erzielte Teilnehmeranzahl von 65 Controllern für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage als ausreichend angesehen werden kann, wäre für die Erzielung aussagekräftiger und evtl. signifikanter Ergebnisse im Hinblick auf die zweite Forschungsfrage eine größere Anzahl an Controllern vorteilhafter gewesen.<sup>1417</sup> Insbesondere die Ergebnisse der explorativen Faktoren- und Clusteranalysen können aufgrund der geringen Stichprobengröße nicht ohne eine weitere Validierung auf die Gesamtheit der Controller übertragen werden. Mithilfe einer größeren Stichprobe könnten nicht nur die graphisch abgebildeten Interaktionen eine statistische Relevanz erhalten, sondern auch eine repräsentative Erhebung der Karriereorientierungen von Controllern erfolgen. Im vorliegenden Fall ist es nicht gelungen, weitere Controller für die Teilnahme an der Studie zu gewinnen.<sup>1418</sup> Zur Überprüfung der Wirksamkeit des manipulierten Drucks wurde die Studie daher ebenfalls mit Studenten durchgeführt. Eine Vermischung der Antworten von Studenten und Controllern zur Generierung einer größeren Gesamtanzahl von Teilnehmern erschien aufgrund ihres signifikant unterschiedlichen Antwortverhaltens jedoch nicht adäquat.<sup>1419</sup> Darüber hinaus war nicht zu erwarten, dass die Karriereorientierungen von Studenten mit denen von langjährig berufstätigen Controllern übereinstimmen.

Die Auswahl der Controller erfolgte überdies nicht randomisiert, da vornehmlich Unternehmen aus dem HDAX und weitere regionale Unternehmen zwecks einer Rekrutierung von Teilnehmern kontaktiert wurden. Ein solches Vorgehen war der Tatsache geschuldet, dass Konzerne oftmals über deutlich größere Controllingabteilungen verfügen und demzufolge mehr Kapazitäten besitzen, die eine Teilnahme an Forschungsprojekten ermöglichen.<sup>1420</sup> Die Stichprobe besteht somit überwiegend aus Controllern, die in DAX-Konzernen angestellt sind, weshalb die

---

<sup>1417</sup> Vgl. Schäfer (2016): 32.

<sup>1418</sup> In der Psychologie ist es generell oftmals nicht möglich, Teilnehmeranzahlen im dreistelligen Bereich zu rekrutieren. Vgl. Schäfer (2016): 32. Es kann weiterhin passieren, dass die Teilnehmeranzahl aufgrund des Antwortverhaltens der Probanden bzw. fehlerhafter Angaben drastisch reduziert werden muss. Vgl. z. B. Ratzinger-Sakel/Theis (2017): 14.

<sup>1419</sup> Eine Zusammenfassung beider Teilnehmergruppen wäre nur bei einem gleichförmigen Antwortverhalten zu rechtfertigen. Vgl. Peytcheva/Gillett (2011): 269 f.

<sup>1420</sup> Doch selbst in personell gut ausgestatteten Controllingabteilungen war aufgrund unternehmensinterner Verpflichtungen lediglich eine geringe Anzahl an Controllern zeitweise entbehrlich.

empirischen Ergebnisse keine statistische Geltung für die Population von Controllern besitzen.<sup>1421</sup> Diese Verzerrung etwas abmildernd kann angeführt werden, dass das in der Fallstudie behandelte Szenario tendenziell eher auf exakt solche Unternehmen zutreffen dürfte.

Weitere Einschränkungen der externen Validität der Studie betreffen die Fallstudie, die eine simplifizierte Arbeitssituation abbildet und durch einen limitierten Zugang zu Informationen gekennzeichnet ist. Im Gegensatz zur Realität bot sich den Controllern ferner keine Möglichkeit, sich mit dem Manager abzustimmen bzw. den Sachverhalt mit ihm zu diskutieren. Infolgedessen wäre eine weniger starke kognitive Involvierung der Controller denkbar. Demgegenüber sind die teils ausführlichen Begründungen ihrer Urteile und die von ihnen als hoch eingestufte Realitätsnähe der Fallstudie in diesem Zusammenhang positiv hervorzuheben.

Aufgrund der o. g. Limitationen sind die Interpretationen der empirischen Ergebnisse evtl. nicht auf die Allgemeinheit der Controller übertragbar. Neue Richtungen für die zukünftige Forschung ergeben sich bspw. aus den Antworten auf die Manipulation Checks, denn die Ergebnisse der Studie zeigen eine starke Sensitivität der Controller gegenüber Druck. Es bietet sich daher an, diese Beobachtung einerseits nochmals zu überprüfen und andererseits zu eruieren, ob ihre Sensitivität bzw. der auf Controller ausgeübte Druck im Laufe ihres Berufslebens zugenommen hat. Es ist zudem nicht eindeutig bestimmbar, ob der manipulierte Druck schlicht keinen Einfluss auf das Controllerverhalten hatte, wie die Resultate der Überprüfung der Hypothesen H 1a bis H 1c nahelegen, oder ob die nur bedingt gelungene Abgrenzung von schwachem und starkem Druck den Auslöser für die uneinheitlichen Einschätzungen der Controller darstellt. Für Letzteres würden die in Abhängigkeit des wahrgenommenen Drucks teils signifikanten Unterschiede zwischen den Urteilen sprechen.

In Bezug auf die Untersuchung weiterer Implikationen der Ergebnisse wäre es weiterhin von Interesse, wie genau sich die Karriereorientierungen von Controllern in Unternehmen manifestieren und mit welchen Instrumenten zur Laufbahnentwicklung sich bestimmte Einstellungen erwecken lassen. Nicht nur im Unternehmensgeschehen selbst ist die Beeinflussung karrierebezogener Einstellungen denkbar, diese könnten bereits vor Beginn einer Anstellung abgefragt und auf spezifische Positionen zugeschnitten werden. Dazu wäre es jedoch erforderlich, weitere Erkenntnisse über die Auswirkungen von Karriereorientierungen auf berufliche Urteils- und Entscheidungssituationen zu gewinnen und zu prüfen, ob sich tatsächlich signifikante Unterschiede feststellen lassen, die auch in der Praxis von Relevanz sind.

Aus Zeitgründen konnten viele potentielle Einflussgrößen nicht abgefragt werden, die möglicherweise zu differenzierteren Analyseergebnissen geführt hätten. In Verbindung mit den Fragestellungen der vorliegenden Arbeit wären z. B. die individuelle Konfliktscheu, die Neigung zur

---

<sup>1421</sup> Es liegt daher eine sog. selektive Stichprobe vor. Vgl. Schäfer (2016): 31.

Selbstdarstellung und weitere karrierespezifische Merkmale anzuführen.<sup>1422</sup> Zukünftige Forschungsprojekte könnten die Wechselwirkungen zwischen den genannten Charakteristika und dem controllerseitigen Verhalten gegenüber dem Manager untersuchen.

Als weitere potentielle Schwäche der Arbeit könnten die Übersetzungen der einzelnen Skalen zur Messung der Karriereorientierung angesehen werden. Um sprachlichen Uneindeutigkeiten vorzubeugen, wurde auf deutsche Versionen rekurriert, die bereits durch groß angelegte Studien validiert worden sind. Nichtsdestotrotz wäre es denkbar, dass subtile Differenzen zwischen den originären und den übersetzten Formulierungen bestehen, die die Zustimmung zu den einzelnen Items beeinflusst haben könnten. Es sind darüber hinaus weitere Konstrukte zur Messung der Karriereorientierung in der Literatur zu finden, wie bspw. die Bestimmung der individuellen Karriereanker mittels Interviews, auf die für zukünftige Forschungsprojekte zurückgegriffen werden kann. Auch die Untersuchung einer möglichen Interaktion von Karriereorientierungen und Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung wäre aufschlussreich.

Die Studie wurde ausschließlich mit deutschen Controllern durchgeführt, da einerseits die Auffassung von Controlling und das damit verbundene Tätigkeitsfeld länderspezifisch sind und andererseits keine interkulturelle Übereinstimmung von Karriereorientierungen unterstellt werden kann.<sup>1423</sup> Ein zukünftiger länderspezifischer Vergleich von Berufsangehörigen in controllingnahen Fachbereichen könnte Einblicke in evtl. anders gelagerte Karriereorientierungen und einen daraus resultierenden unterschiedlichen Umgang mit Druck geben. Daraus ließen sich wiederum Ansatzpunkte für potentielle Verbesserungsmöglichkeiten innerhalb der eigenen kulturellen Strukturen ableiten.

Die Notwendigkeit einer stärkeren Berücksichtigung von Controllern in zukünftigen Forschungsarbeiten ist durch ihre Verbundenheit mit dem Management und der Möglichkeit ihrer Einflussnahme auf dieses begründet. Befragungen und Interviews der letzten Jahre bzw. Jahrzehnte offenbaren bereits wertvolle Einblicke in das Berufsleben und die Sichtweisen von Controllern. Im Zuge des fortschreitenden Wandels ihrer Rolle zum Partner und Berater des Managements weisen solche Erkenntnisse zunehmend mehr Relevanz auf. Um die Urteilsbildung der Controller vor dem Hintergrund ihrer individuellen Karriereorientierungen ganzheitlich verstehen zu können, ist die Anwendung einer multidisziplinären Perspektive unumgänglich. Somit sind auch zukünftig verstärkt psychologische und soziologische Ansätze in die Untersuchung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen zu integrieren, um die sog. „black box“ des menschlichen Geistes besser durchleuchten zu können.<sup>1424</sup>

---

<sup>1422</sup> Für eine umfassende Erhebung karrierespezifischer Charakteristika vgl. *Gubler* (2011): 451-470.

<sup>1423</sup> Vgl. *Collin/Young* (1986): 841 und Kapitel 4.3.2.

<sup>1424</sup> Vgl. *Simon* (1980): 77.





## Anhang 1: Items zur Messung der proteischen Karriereorientierung

Nr.	Item	Dimension
1	When development opportunities have not been offered by my company, I've sought them out on my own.	Self-directed
2	I am responsible for my success or failure in my career.	Self-directed
3	Overall, I have a very independent, self-directed career.	Self-directed
4	Freedom to choose my own career path is one of my most important values.	Self-directed
5	I am in charge of my own career.	Self-directed
6	Ultimately, I depend upon myself to move my career forward.	Self-directed
7	Where my career is concerned, I am very much "my own person".	Self-directed
8	In the past I have relied more on myself than others to find a new job when necessary.	Self-directed
9	I navigate my own career, based on my personal priorities, as opposed to my employer's priorities.	Values-driven
10	It doesn't matter much to me how other people evaluate the choices I make in my career.	Values-driven
11	What's most important to me is how I feel about my career success, not how other people feel about it.	Values-driven
12	I'll follow my own conscience if my company asks me to do something that goes against my values.	Values-driven
13	What I think about what is right in my career is more important to me than what my company thinks.	Values-driven
14	In the past I have sided with my own values when the company has asked me to do something I don't agree with.	Values-driven

(Quelle: *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 34)



## Anhang 2: Items zur Messung der grenzenlosen Karriereorientierung

Nr.	Item	Dimension	Career Competency
1	I seek job assignments that allow me to learn something new.	Psychological mobility	Knowing-how
2	I would enjoy working on projects with people across many organizations.	Psychological mobility	Knowing-whom
3	I enjoy job assignments that require me to work outside of the organization.	Psychological mobility	Knowing-whom
4	I like tasks at work that require me to work beyond my own department.	Psychological mobility	Knowing-whom
5	I enjoy working with people outside of my organization.	Psychological mobility	Knowing-whom
6	I enjoy jobs that require me to interact with people in many different organizations.	Psychological mobility	Knowing-whom
7	I have sought opportunities in the past that allow me to work outside the organization.	Psychological mobility	Knowing-whom
8	I am energized in new experiences and situations.	Psychological mobility	Knowing-how/ knowing-why
9	I like the predictability that comes with working continuously for the same organization.	Physical mobility	Knowing-why
10	I would feel very lost if I couldn't work for my current organization.	Physical mobility	Knowing-why
11	I prefer to stay in a company I am familiar with rather than look for employment elsewhere.	Physical mobility	Knowing-why
12	If my organization provided lifetime employment, I would never desire to seek work in other organizations.	Physical mobility	Knowing-why
13	In my ideal career I would work for only one organization.	Physical mobility	Knowing-why

(Quelle: *Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth* (2006): 35)



## Anhang 3: Befragungsinstrument<sup>1425</sup>

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*



### Teil 1

Sehr geehrte Teilnehmerin,

sehr geehrter Teilnehmer,

herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, diese Fallstudie zu bearbeiten. Bitte lesen Sie zunächst die nachfolgenden Hinweise sorgfältig durch, bevor Sie beginnen. Sie werden im Folgenden mit Informationen zu einem Sachverhalt aus dem Investitionscontrolling konfrontiert und gebeten, auf deren Basis Ihre persönlichen **Einschätzungen** bezüglich bestimmter Tatbestände abzugeben sowie anschließend einige allgemeine Fragen zu beantworten. Bitte beachten Sie, dass Ihre Entscheidungen lediglich auf Basis der in der Fallstudie bereitgestellten Informationen zu treffen sind; es besteht keine Möglichkeit zur Erlangung weiterer Informationen. Eigene Berechnungen Ihrerseits müssen **nicht** durchgeführt werden!

Für die Fallstudie werden Sie etwa 20-30 Minuten benötigen. Bitte bearbeiten Sie die Fallstudie **vollständig** und beantworten Sie alle Fragen **allein und eigenständig**. Beantworten Sie die Fragen bitte in der **angegebenen Reihenfolge und ändern Sie einmal gegebene Antworten nicht nachträglich**. Die Erhebung erfolgt vollständig anonym. Wir versichern Ihnen, dass wir alle Antworten und persönliche Informationen vertraulich behandeln und dass sie ausschließlich im Rahmen des Forschungsprojekts genutzt werden. Die Fallstudie wird auf aggregierter Basis analysiert, es können somit keine individuellen Schlussfolgerungen gezogen werden.

Ihnen nochmals ganz herzlichen Dank!

Prof. Dr. Annette G. Köhler

Dipl.-Kff. Kirsten Gehring

[kirsten.gehring@uni-due.de](mailto:kirsten.gehring@uni-due.de)

---

<sup>1425</sup> Da die Software Unipark EFS die Darstellung des Befragungsinstrumentes in Microsoft Word nicht unterstützt, wurde das Format entsprechend der verwendeten Word-Vorlage angepasst anstelle Screenshots zu verwenden, die der Leserlichkeit abträglich gewesen wären.

## Abschnitt 1 – Fallstudie

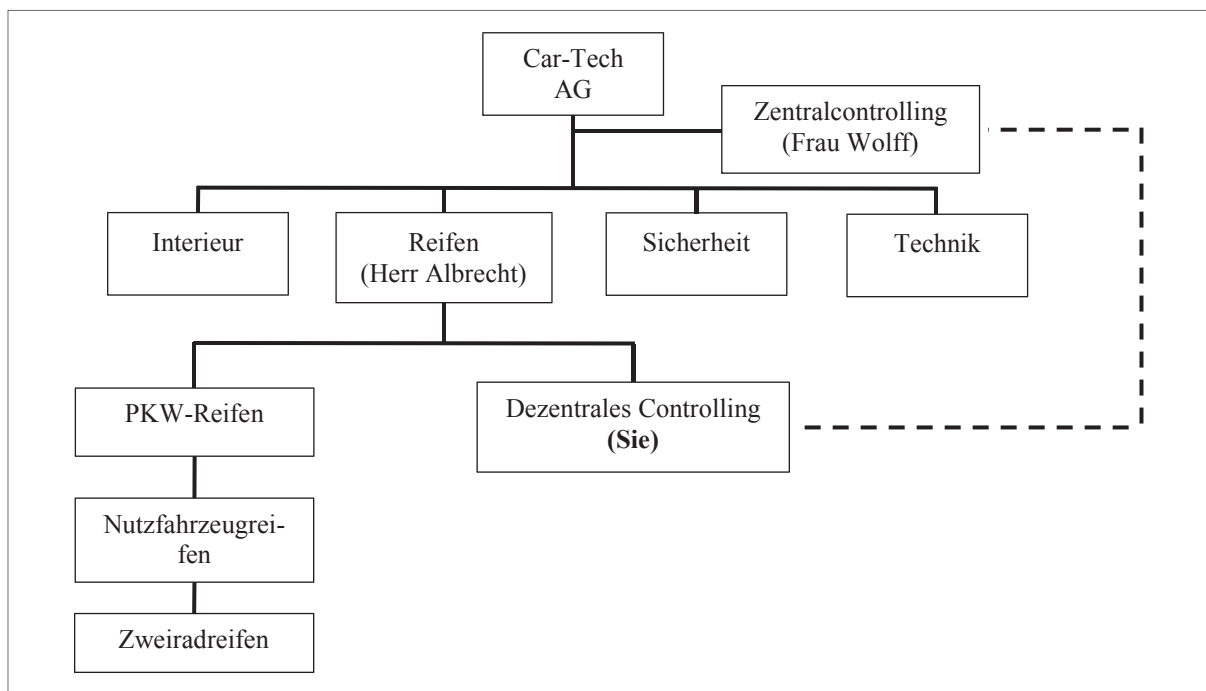
Bitte lesen Sie die nachfolgenden Informationen sorgfältig durch und beantworten Sie die anschließenden Fragen.

### Die Car-Tech AG

Sie arbeiten als dezentraler Controller in der Division „Reifen“ der Car-Tech AG, einem deutschen Automobilzulieferer, in Hamburg. Zurzeit befindet sich Ihre Division in Verhandlungen über einen neuen Abnahmevertrag von PKW-Reifen mit der Alpha Motors AG, einem großen, international tätigen Automobilhersteller. Aufgrund von starken Gewinneinbußen im letzten Geschäftsjahr, ist der Vertragsabschluss für Ihre Division von großer Bedeutung. Ihr Divisionsleiter erhofft sich dadurch eine stärkere Wettbewerbsposition, vor allem auf internationaler Ebene, und somit eine langfristige Umsatzsteigerung.

Die Konzernzentrale und damit auch der Vorstand der Car-Tech AG befinden sich in Berlin. Sie erhalten die Steuerungsvorgaben für Ihre Division vom Zentralcontrolling aus Berlin, dem Sie regelmäßig Ihre Berichte zuleiten. Ihre *fachliche* Vorgesetzte im Zentralcontrolling ist Frau Wolff. Ihr *disziplinarischer* Vorgesetzter ist der Leiter Ihrer Division „Reifen“ am Standort Hamburg, Herr Albrecht, der seit 12 Jahren bei der Car-Tech AG tätig ist und mit dem Sie gemeinsam die Steuerungsmaßnahmen für die Division besprechen und die Vorgaben der Zentrale implementieren. Zu beiden Vorgesetzten pflegen Sie eine gute Beziehung.

Die Car-Tech AG umfasst des Weiteren die Divisionen „Interieur“, „Sicherheit“ und „Technik“ und hat die folgende Organisationsstruktur:





Ihre Division ist grundsätzlich als Investment Center organisiert, die Finanzierungsentscheidungen werden jedoch von der Zentrale getroffen. Gemäß den Vorgaben des Zentralcontrollings hat die Sicherstellung wirtschaftlicher Kriterien bei allen Entscheidungen im Investitionsbereich oberste Priorität. Das Zentralcontrolling informieren Sie quartalsweise über die Schwerpunkte des Investitionsgeschehens Ihrer Division.

### **Das Investitionsbudget für die folgende Planungsperiode**

Für die folgende Planungsperiode haben Sie von Frau Wolff die Vorgabe bekommen, Ihr Investitionsbudget zu einem Kapitalkostensatz von 5,97 % aufzubereiten. Von ihr wissen Sie, dass der finanzielle Investitionsmittelvorrat insgesamt für alle Divisionen wie in der Vergangenheit bei 120 Mio. € liegt. In der Regel orientieren sich die Budgets an den Werten der Vorjahre, bei Mittelknappheit entscheidet die Zentrale über die Finanzierung von Investitionen vor allem auf Basis ihrer jeweiligen Kapitalwerte und erwarteten Rentabilität.

Die Investitionsbudgets Ihrer Division in den letzten Jahren waren wie folgt:

2014: 48.279.175 €

2015: 48.280.250 €

2016: 48.280.431 €

Der Hauptteil Ihres Budgets für die folgende Periode muss für den Bau eines neuen Reifenwerks in Korbach aufgewendet werden. Insgesamt sind somit bereits 47,95 Mio. € Ihres Budgets fest verplant und die Finanzierung mit der Zentrale vereinbart. Für den Bereich PKW-Reifen sind überdies neue, vollautomatische Qualitätsprüfsysteme für hohe Stückzahlen im Dreischichtbetrieb notwendig, um die Produktionsmenge sowie die Qualität der Reifen erhöhen zu können. Dies ist entscheidend für die weiteren Verhandlungen mit der Alpha Motors AG.

Die Anschaffungskosten der Qualitätsprüfsysteme liegen bei 11,10 Mio. €. Demnach übersteigt der gesamte Investitionsmittelbedarf Ihrer Division (59,05 Mio. €) den Vorjahreswert aus 2016 deutlich und macht fast 50 % des Gesamtbudgets aus. Von Mittelknappheit ist daher grundsätzlich auszugehen. Da die neuen Qualitätsprüfsysteme eine zusätzliche, für Ihre Division jedoch notwendige Investition darstellen, entscheidet ihre relative Vorteilhaftigkeit (gegenüber den geplanten Investitionen der anderen Divisionen) über die benötigte Mittelzuweisung der Zentrale.

Sie fertigen unter Einbezug aller Ihnen vorliegenden Informationen einen Investitionsplan für Herrn Albrecht zur Vorlage bei der Zentrale aus, den Sie ihm anschließend vorlegen. Herr Albrecht beurteilt die Investition jedoch positiver als Sie und verweist auf seine langjährige Erfahrung und die strategische Bedeutung der Investition für die Division. Er argumentiert, dass sich durch die neuen Qualitätsprüfsysteme zum einen die Produktionsmenge stark erhöhen ließe, was u. a. für den Vertragsabschluss mit der Alpha Motors AG notwendig sei. Zum anderen könne durch die steigende Reifenqualität der Preis pro Reifen zeitnah angehoben werden. Einen



Umsatzanstieg durch die Nutzung der neuen Qualitätsprüfsysteme halten auch Sie gemäß Ihrer Kalkulation für wahrscheinlich. Jedoch ist die Car-Tech AG bisher nur in einigen Ländern Europas tätig und Sie schätzen die Eintrittsbarrieren auf den ausländischen Märkten aufgrund des intensiven Wettbewerbs als sehr hoch ein. Zudem kalkulieren Sie schwankende Produktions- bzw. Absatzvolumina ein, da Automobilhersteller sich grundsätzlich nicht zu Mindestabnahmemengen oder Fixpreisen verpflichten lassen. Daher fällt Ihre Einschätzung der Umsatzsteigerung durch die Investition deutlich geringer aus als die von Herrn Albrecht (s. u.).

	<i>Herr Albrechts Schätzung</i>	<i>Ihre Schätzung</i>	<i>Differenz</i>
<b>Gesamte, zusätzliche Umsatzerlöse durch die Investition</b>	<b>184,99 Mio. €</b>	<b>152,59 Mio. €</b>	<b>32,4 Mio. €</b>
Aus den Zahlungsströmen resultierender Kapitalwert der Investition bei Kapitalkosten i. H. v. 5,97 %	17,41 Mio. €	10,85 Mio. €	6,56 Mio. €
Erwartete Rentabilität der Investition	61,90 %	41,05 %	

**Die Differenz i. H. v. 32,4 Mio. € in den erwarteten Umsatzerlösen** führt zu der unterschiedlichen Bewertung der Investition hinsichtlich Kapitalwert und Rentabilität. Sie ist insofern ermessensbehaftet, als dass keine exakten Angaben über zukünftige Absatz- und Preisentwicklungen gegeben werden können. Um unternehmensweite Fehlallokationen von Ressourcen zu vermeiden, ist die sorgfältige Aufbereitung des Finanzmittelantrags von zentraler Bedeutung. Die Richtlinien des Zentralcontrollings sehen daher bei Unsicherheiten eine tendenziell konservative Planung vor, sofern eine umfassendere Analyse der Daten nicht möglich ist.

Bereits in den Gesprächen zu Beginn der Investitionsplanung hat Herr Albrecht die Wichtigkeit einer sorgfältigen Investitionsbewertung betont. Anpassungen der quantitativen Bewertung, die mit möglichen negativen Auswirkungen auf die Mittelzuweisung der Zentrale einhergehen, sollten jedoch vor dem Hintergrund der kritischen Lage der Division beurteilt werden. Die Lage gestaltet sich so, dass das Zustandekommen des Vertrags mit der Alpha Motors AG scheitern könnte, wenn die Produktionssteigerung durch die Investition nicht erfolgen würde und dadurch die vorvertraglich ausgehandelten Liefermengen nicht eingehalten werden könnten. Eine bestmögliche Bewertung der Investition würde in diesem Zusammenhang das Risiko reduzieren, dass die benötigten Mittel einer anderen Division zugewiesen würden. Nach Ihrer persönlichen Wahrnehmung der Situation würde Herr Albrecht es gerne sehen, wenn bei der ermessensbehafteten Prognose von Zahlungsströmen im Zweifel zugunsten des Investitionsprojektes entschieden würde.

*Bereits in den Gesprächen zu Beginn der Investitionsplanung hat Herr Albrecht die Wichtigkeit einer sorgfältigen Investitionsbewertung betont. Anpassungen der quantitativen Bewertung, die*





*mit möglichen negativen Auswirkungen auf die Mittelzuweisung der Zentrale einhergehen, seien jedoch vor dem Hintergrund der kritischen Lage der Division inakzeptabel. Die Lage gestaltet sich so, dass das Zustandekommen des Vertrags mit der Alpha Motors AG scheitern könnte, wenn die Produktionssteigerung durch die Investition nicht erfolgen würde und dadurch die vorvertraglich ausgehandelten Liefermengen nicht eingehalten werden könnten. Herr Albrecht weist Sie darauf hin, dass eine bestmögliche Bewertung der Investition erforderlich sei, um das Risiko zu reduzieren, dass die benötigten Mittel einer anderen Division zugewiesen werden. Er betont Ihnen gegenüber ausdrücklich, dass bei der ermessensbehafteten Prognose von Zahlungsströmen im Zweifel zugunsten des Investitionsprojektes entschieden werden sollte.<sup>1426</sup>*

### **Weiteres Vorgehen**

Es sind nur noch drei Tage Zeit, bis Sie und Herr Albrecht den Finanzmittelbedarf und den Investitionsplan an die Zentrale melden müssen. Die abschließende Schätzung der Umsatzerlöse der zu finanzierenden Investition muss demnach möglichst bald geklärt sein.

---

<sup>1426</sup> Bei dem kursiv markierten Abschnitt handelt es sich um die alternative Wortwahl i. S. v. starkem Managerdruck, d. h. um die Manipulation. Der vorangehende Abschnitt enthält schwachen Druck. Die Teilnehmer wurden per Zufall auf eine der beiden Gruppen verteilt.



## Abschnitt 2 - Ihre Entscheidung

Nach den bisher vorliegenden Daten und Berechnungen ergibt sich zunächst eine Differenz i. H. v. 32,4 Mio. € zwischen den von Herrn Albrecht und den von Ihnen erwarteten Umsatzerlösen.

- a) Für wie **vertretbar** halten Sie als dezentraler Controller der Division „Reifen“ der Car-Tech AG die Schätzung der erwarteten Umsatzerlöse von Herrn Albrecht i. H. v. 184,99 Mio. €? Bitte geben Sie Ihre Antwort auf einer Skala von 1 (=überhaupt nicht vertretbar) bis 7 (=absolut vertretbar) an.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

überhaupt nicht  
vertretbar

absolut  
vertretbar

- b) Wie wahrscheinlich würden Sie auf eine Anpassung der von Herrn Albrecht geschätzten Umsatzerlöse i. H. v. 184,99 Mio. € für Ihren gemeinsamen Bericht an die Zentrale bestehen? Bitte geben Sie Ihre Antwort auf einer Skala von 1 (=keinesfalls) bis 7 (=ganz sicher) an.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

keinesfalls

ganz sicher

- c) Aus Ihrer und Herrn Albrechts Schätzung ergibt sich eine Bandbreite der möglichen Umsatzerlöse von 152,59 ( $\approx$  153) Mio. € bis 184,99 ( $\approx$  185) Mio. € aus der Investition. Mit welchem **ganzzahligen Betrag in Mio. €** würden Sie die erwarteten Umsatzerlöse der Investition in Ihrem Bericht an die Zentrale ansetzen?

\_\_\_\_\_ Mio. €

- d) Bitte begründen Sie Ihre Entscheidung über die anzusetzenden Umsatzerlöse kurz:

\_\_\_\_\_



## Teil 2

### Weitere Beurteilungen

- a) Bitte schätzen Sie ein, **wie stark** Sie Ihren Divisionsleiter **überzeugen müssten**, niedrigere Umsatzerlöse als seine Schätzung i. H. v. 184,99 Mio. € anzusetzen.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

überhaupt  
nicht stark

sehr stark

- b) In welchem Ausmaß fühlten Sie sich in der beschriebenen Situation **unter Druck gesetzt**, die von Herrn Albrecht geschätzten Umsatzerlöse zu bestätigen?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

gar nicht

sehr stark

- c) Bitte geben Sie an, ob Sie die folgenden Aussagen zu der in der Fallstudie beschriebenen Situation für **richtig oder falsch** erachten:

- Sie arbeiten als dezentraler Controller in der Division „Reifen“ der Car-Tech AG.

Richtig                       Falsch

- Ihre eigene Schätzung der Umsatzerlöse der in Rede stehenden Investition für Ihre Division „Reifen“ weicht von Herrn Albrechts Schätzung ab.

Richtig                       Falsch

- d) Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Zentralcontrolling über Ihre Differenzen mit Herrn Albrecht informieren?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

keinesfalls

ganz sicher



e) Bitte geben Sie an, für wie **realistisch** Sie die vorliegende Fallstudie halten.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

überhaupt nicht  
realistisch

sehr realistisch



## Teil 3

### Abschnitt 1 – Ihre beruflichen Präferenzen

Die nachfolgenden Fragen beziehen sich **nicht** mehr auf die Fallstudie, sondern auf Sie in Ihrer tatsächlichen beruflichen Situation.

Bitte geben Sie jeweils spontan an, zu welcher der zwei Möglichkeiten (Option A **oder** Option B) Sie auf einer Skala von 1 bis 4 bezüglich Ihres zukünftigen Arbeitslebens tendieren.

Option A	Option A trifft voll auf mich zu		Option B trifft voll auf mich zu		Option B
	1	2	3	4	
In verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Einen sicheren Arbeitsplatz haben.
Meine Laufbahn selbst managen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mein Unternehmen die eigene Laufbahn managen lassen.
In mehreren Unternehmen (hintereinander) arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eine lange Zeit in einem Unternehmen arbeiten.
Eine Reihe von Arbeitsstellen auf der gleichen Hierarchiestufe innehaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eine höhere Hierarchiestufe anstreben.
In der Gegenwart leben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Für die Zukunft planen.
Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Arbeit ist in meinem Leben zentral.
Beruflicher Erfolg ist mir nicht wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Beruflicher Erfolg ist mir sehr wichtig.
Ich fühle mich mir und meiner Laufbahn verpflichtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ich fühle mich einem Unternehmen verpflichtet.
Ausgeben, was ich habe, und es genießen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Für die Zukunft sparen.



## Abschnitt 2 - Aussagen zu Ihrer beruflichen Laufbahn

Bitte geben Sie spontan auf einer Skala von 1 bis 5 an, wie gut die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

	trifft überhaupt nicht auf mich zu				trifft sehr auf mich zu
	1	2	3	4	5
Mir gefallen Aufgaben, die von mir verlangen, über die eigenen Abteilungsgrenzen hinaus zu tätig zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir würde es gefallen, mit Leuten außerhalb meines Unternehmens an Projekten zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Vergangenheit habe ich nach Möglichkeiten gesucht, die es mir erlaubten, außerhalb meines Unternehmens zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich käme mir verloren vor, könnte ich nicht für meinen derzeitigen Arbeitgeber tätig sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich mag die Vorhersagbarkeit, die sich aus einer langjährigen Anstellung bei demselben Unternehmen ergibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich ziehe es vor, in einem mir vertrauten Unternehmen zu arbeiten, anstatt anderswo nach einer Anstellung zu suchen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin für den Erfolg oder Misserfolg meiner beruflichen Laufbahn selbst verantwortlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was die Gestaltung meiner beruflichen Laufbahn betrifft, bin ich ziemlich eigenständig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Großen und Ganzen gestalte ich meine berufliche Laufbahn sehr unabhängig und selbstbestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meinen eigenen beruflichen Werdegang frei zu wählen, zählt zu meinen wichtigsten Wertvorstellungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





Es ist mir nicht so wichtig, wie andere Personen meine Entscheidungen bewerten, die ich im Laufe meiner beruflichen Laufbahn treffe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich gestalte meine berufliche Laufbahn selbst nach meinen persönlichen Wertvorstellungen, auch wenn diese im Gegensatz zu den Wertvorstellungen meines Arbeitgebers stehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir ist am wichtigsten, wie ich selbst zu meinem beruflichen Erfolg stehe, und nicht, was andere davon halten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Abschnitt 3 - Demographische und sonstige Angaben

### 1. Ihre Ausbildung

Bitte geben Sie den höchsten Ausbildungsabschluss an, den Sie erworben haben.

- Promotion
- Master-Abschluss, Universitätsdiplom etc.
- Bachelor-Abschluss, Fachhochschuldiplom etc.       Abitur
- Berufslehre mit Abschluss       k. A.

### 2. Ihre Berufserfahrung

- a) Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie im Controlling? \_\_\_\_\_ Jahre
- b) Haben Sie Erfahrung speziell im Bereich Investitionscontrolling?
- ja, \_\_\_\_\_ Jahr(e)       nein
- c) Für wie viele Arbeitgeber haben Sie bisher gearbeitet? \_\_\_\_\_ Arbeitgeber

### 3. Ihre aktuelle berufliche Tätigkeit

- a) Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie für Ihren derzeitigen Arbeitgeber? \_\_\_\_\_ Jahr(e)
- b) In welchem Bereich ist Ihre Controlling-Einheit im Unternehmen verortet?
- Zentrale       Division/Geschäftsbereich
- In einem anderen, nämlich \_\_\_\_\_
- c) Wie viele Beschäftigte sind aktuell in Ihrem derzeitigen Unternehmen tätig?
- 1-9       10-49       50-249       250-999       1.000-5.000       >5.000
- d) Sind Ihnen in Ihrer aktuellen Position Personen entweder direkt oder indirekt unterstellt?  
Sofern zutreffend, geben Sie bitte die entsprechende Anzahl an.
- ja, \_\_\_\_\_ Personen       nein
- e) Wie viele Male haben Sie im Verlauf der letzten fünf Jahre die Stelle innerhalb eines Unternehmens gewechselt (gleicher Arbeitgeber)? \_\_\_\_\_ mal
- f) Welche der folgenden Kategorien beschreibt Ihr aktuelles Anstellungsverhältnis am besten?
- unbefristet       befristet       selbstständig



#### 4. Ihre berufliche Entwicklung

a) Wie groß ist Ihrer Ansicht nach die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in 12 Monaten noch immer für Ihren derzeitigen Arbeitgeber tätig sein werden? \_\_\_\_\_%

b) Welche Laufbahn würden Sie selbst langfristig bevorzugen?

eine Laufbahn im Management     eine Laufbahn als Fachspezialist(in)

c) Wie beurteilen Sie insgesamt Ihre persönlichen beruflichen Zukunftsperspektiven?

sehr negativ                    sehr positiv  
(=1)            1    2    3    4    5            (=5)

#### 5. Ihre berufliche Zufriedenheit

a) Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer derzeitigen beruflichen Situation?

sehr unzufrieden                    sehr zufrieden  
(=1)                    1    2    3    4    5                    (=5)

b) Erachten Sie die gegenwärtige gesamte (finanzielle und nicht-finanzielle) Vergütung für Ihre Stelle als...

mehr als angemessen     angemessen     nicht angemessen     k. A.

c) Bitte ergänzen Sie mit Ihren eigenen Worten folgende Aussage:

Beruflicher Erfolg bedeutet \_\_\_\_\_

#### 6. Ihre Familiensituation

a) Ihr Alter: \_\_\_\_\_ Jahre     k. A.

b) Ihr Geschlecht:  Männlich     Weiblich     k. A.

c) Für wie viele Kinder und andere von Ihnen finanziell abhängige Personen tragen Sie die Verantwortung?

keine     \_\_\_\_\_ Kind(er)     \_\_\_\_\_ fin. abh. Personen     k. A.

**Vielen herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Studie!**

### Anhang 4: Kategorisierung der Begründungen für die angesetzten Umsatzerlöse der Controller

Kategorie	Subkategorie	Spannweite der Umsatzerlöse in Mio. €	N	Beispiele	Mittelwert des wahrgenommenen Drucks (SD)
1	Keinerlei Anpassung	153	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hinter den eigenen Zahlen stehen</li> <li>Ordentliche Kapitalallokation nicht gefährden</li> </ul>	1,8 (1,78)
	Geringfügige Anpassung	154-159	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterleitung nur eigener geprüfter Berechnungen</li> </ul>	5 (1,69)
2	Anordnung der Umsatzerlöse im unteren Drittel der Bandbreite	160-164	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertrauen auf eigene Einschätzung, aber dennoch vorsichtig kompromissbereit, da es sich lediglich um Schätzungen handelt</li> <li>Erfahrungswissen soll auch berücksichtigt werden</li> <li>Da 153 Mio. € eher konservative Schätzung, ist eine Erhöhung des Ansatzes um weniger als 10 % vertretbar</li> <li>Gewichtung 2:1 pro eigene Kalkulation</li> </ul>	4,54 (1,72)
	Anordnung der Umsatzerlöse im mittleren Drittel der Bandbreite	165-170	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guter Mittelweg zwischen Vorsicht und aggressiver Wahrnehmung der Marktchancen</li> <li>Sicherheitsabschlag von 10 %</li> <li>Vertreiber haben deutlich bessere Marktkenntnis, aber wichtig: die Erwartungshaltung realistisch einschätzen und diese vor persönliche Interessen stellen</li> <li>Langjährige Erfahrung berücksichtigen, aber auch Notwendigkeit, Herrn Albrechts Optimismus zu „challengen“</li> </ul>	4,54 (1,73)
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Beiderseitige Annäherung ratsam</li> <li>Erwartungswert: 60% Einschätzung Albrecht (größere Erfahrung), 40% Einschätzung von mir = 172 Mio</li> <li>Langjährige Erfahrung und Marktkenntnis sind zu berücksichtigen</li> <li>Bei der Annahme/Herleitung der anzusetzenden Umsatzerlöse gibt es kein richtig oder falsch</li> </ul>	
	Anordnung der Umsatzerlöse im oberen Drittel der Bandbreite	171-175	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Langjährige Erfahrung und Marktkenntnis sind zu berücksichtigen</li> <li>Bei der Annahme/Herleitung der anzusetzenden Umsatzerlöse gibt es kein richtig oder falsch</li> </ul>	4,25 (1,72)
		175-185	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Langjährige Erfahrung und Marktkenntnis sind zu berücksichtigen</li> <li>Genauere Prüfung der Anträge ist vom Zentralcontrolling vorzunehmen</li> </ul>	6 (0)

## Anhang 5: Mittelwerte und Standardabweichungen für die Items der Skalen zur Messung der proteischen und grenzenlosen Karriereorientierung

Items	N	Mittelwert (SD)
<b>Psychologische Mobilität</b>		
Mir gefallen Aufgaben, die von mir verlangen, über die eigenen Abteilungsgrenzen hinaus zu tätig zu sein.	64	4,36 (0,843)
Mir würde es gefallen, mit Leuten außerhalb meines Unternehmens an Projekten zu arbeiten.	64	3,91 (0,921)
In der Vergangenheit habe ich nach Möglichkeiten gesucht, die es mir erlaubten, außerhalb meines Unternehmens zu arbeiten.	64	2,42 (1,138)
<b>Physische Mobilität</b>		
Ich käme mir verloren vor, könnte ich nicht für meinen derzeitigen Arbeitgeber tätig sein.	64	1,79 (0,912)
Ich mag die Vorhersagbarkeit, die sich aus einer langjährigen Anstellung bei demselben Unternehmen ergibt.	64	2,64 (1,089)
Ich ziehe es vor, in einem mir vertrauten Unternehmen zu arbeiten, anstatt anderswo nach einer Anstellung zu suchen.	64	3,05 (1,045)
<b>Eigenverantwortliche Steuerung</b>		
Ich bin für den Erfolg oder Misserfolg meiner beruflichen Laufbahn selbst verantwortlich.	64	3,92 (0,841)
Was die Gestaltung meiner beruflichen Laufbahn betrifft, bin ich ziemlich eigenständig.	64	3,70 (0,728)
Im Großen und Ganzen gestalte ich meine berufliche Laufbahn sehr unabhängig und selbstbestimmt.	64	3,69 (0,753)
Meinen eigenen beruflichen Werdegang frei zu wählen, zählt zu meinen wichtigsten Wertvorstellungen.	64	3,67 (0,753)
<b>Wertorientierte Orientierung</b>		
Es ist mir nicht so wichtig, wie andere Personen meine Entscheidungen bewerten, die ich im Laufe meiner beruflichen Laufbahn treffe.	64	3,00 (0,992)
Ich gestalte meine berufliche Laufbahn selbst nach meinen persönlichen Wertvorstellungen, auch wenn diese im Gegensatz zu den Wertvorstellungen meines Arbeitgebers stehen.	64	3,13 (0,917)
Mir ist am wichtigsten, wie ich selbst zu meinem beruflichen Erfolg stehe, und nicht, was andere davon halten.	64	3,59 (1,003)

**Anhang 6: Faktorenlösung für die Skala von Gerber et al. (2009b)**

Faktor	Faktordimension	Faktorname	Cronbach's Alpha	Variablen		Faktorladung
				KO_1:	In verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein vs. Einen sicheren Arbeitsplatz haben	
1	Selbstmanagement der Karriere	Unabhängigkeitsorientierung	0,665	KO_2:	Meine Laufbahn selbst managen vs. Mein Unternehmen die eigene Laufbahn managen lassen	0,807
				KO_3:	In mehreren Unternehmen (hintereinander) arbeiten vs. Eine lange Zeit in einem Unternehmen arbeiten	0,681
				KO_6:	Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich vs. Arbeit ist in meinem Leben zentral	0,771
2	Stellenwert und Ausrichtung der Karriere im Leben	Berufliches Engagement und organisationales Commitment	0,635	KO_7:	Beruflicher Erfolg ist mir nicht wichtig vs. Beruflicher Erfolg ist mir sehr wichtig	0,558
				KO_8:	Ich fühle mich mir und meiner Laufbahn verpflichtet vs. Ich fühle mich einem Unternehmen verpflichtet	0,775
3	Zeit	Zukunftsorientierung	0,467	KO_4:	Eine Reihe von Arbeitsstellen auf der gleichen Hierarchiestufe innehaben vs. Eine höhere Hierarchiestufe anstreben	0,565
				KO_5:	In der Gegenwart leben vs. Für die Zukunft planen	0,768
				KO_9:	Ausgeben, was ich habe, und es genießen vs. Für die Zukunft sparen	0,663



## Anhang 7: Ergebnisse der Clusterzentrenanalyse (K-Means) I

Anfangs- und Endwerte der Clusterzentren bei der Zwei-Clusterlösung				
	Cluster			
	1		2	
Faktor 1 - Unabhängigkeitsorientierung	2,63	2,56	3,22	3,28
Faktor 2 - Berufliches Engagement und organisationales Commitment	2,87	2,85	3,55	3,49
Faktor 3 - Zukunftsorientierung	2,70	2,70	3,43	3,33

Anfangs- und Endwerte der Clusterzentren bei der Drei-Clusterlösung						
	Cluster					
	1		2		3	
Faktor 1 - Unabhängigkeitsorientierung	2,97	3,01	3,22	3,35	1,96	1,98
Faktor 2 - Berufliches Engagement und organisationales Commitment	2,93	2,95	3,55	3,49	2,73	2,84
Faktor 3 - Zukunftsorientierung	2,71	2,67	3,43	3,42	2,67	2,79

Anfangs- und Endwerte der Clusterzentren bei der Vier-Clusterlösung								
	Cluster							
	1		2		3		4	
Faktor 1 - Unabhängigkeitsorientierung	2,97	3,01	2,27	2,39	1,96	2,00	3,53	3,57
Faktor 2 - Berufliches Engagement und organisationales Commitment	2,93	2,95	3,87	3,89	2,73	2,73	3,44	3,40
Faktor 3 - Zukunftsorientierung	2,71	2,69	3,53	3,50	2,67	2,71	3,40	3,40



<b>ANOVA der Zwei-Clusterlösung</b>						
	Cluster		Fehler		F	Sig.
	Mittel der Quadrate	df	Mittel der Quadrate	df		
Faktor 1 - Unabhängigkeitsorientierung	7,700	1	0,343	63	22,431	0,000
Faktor 2 - Berufliches Engagement und organisationales Commitment	6,155	1	0,180	63	34,166	0,000
Faktor 3 - Zukunftsorientierung	5,991	1	0,243	63	24,684	0,000

<b>ANOVA der Drei-Clusterlösung</b>						
	Cluster		Fehler		F	Sig.
	Mittel der Quadrate	df	Mittel der Quadrate	df		
Faktor 1 - Unabhängigkeitsorientierung	9,838	2	0,156	62	63,201	0,000
Faktor 2 - Berufliches Engagement und organisationales Commitment	2,370	2	0,206	62	11,511	0,000
Faktor 3 - Zukunftsorientierung	3,413	2	0,233	62	14,638	0,000

<b>ANOVA der Vier-Clusterlösung</b>						
	Cluster		Fehler		F	Sig.
	Mittel der Quadrate	df	Mittel der Quadrate	df		
Faktor 1 - Unabhängigkeitsorientierung	7,159	3	0,129	61	55,624	0,000
Faktor 2 - Berufliches Engagement und organisationales Commitment	2,665	3	0,156	61	17,093	0,000
Faktor 3 - Zukunftsorientierung	2,521	3	0,225	61	11,207	0,000

### Anhang 8: Faktorenlösung für die Skalen von Porter/Woo/Tak (2016)

Faktor	Faktorname	Cronbach's Alpha	PCO	BCO	Variablen	Faktorladung
1	Eigenverantwortliche Steuerung	0,744	PCO_1:		Ich bin für den Erfolg oder Misserfolg meiner beruflichen Laufbahn selbst verantwortlich.	0,753
			PCO_2:		Was die Gestaltung meiner beruflichen Laufbahn betrifft, bin ich ziemlich eigenständig.	0,802
			PCO_3:		Im Großen und Ganzen gestalte ich meine berufliche Laufbahn sehr unabhängig und selbstbestimmt.	0,758
			PCO_4:		Meinen eigenen beruflichen Werdegang frei zu wählen, zählt zu meinen wichtigsten Wertvorstellungen.	0,612
2	Organisationale Mobilität	0,750	BCO_4:		Ich käme mir verloren vor, könnte ich nicht für meinen derzeitigen Arbeitgeber tätig sein.	0,840
			BCO_5:		Ich mag die Vorhersagbarkeit, die sich aus einer langjährigen Anstellung bei demselben Unternehmen ergibt.	0,746
			BCO_6:		Ich ziehe es vor, in einem mir vertrauten Unternehmen zu arbeiten, anstatt anderswo nach einer Anstellung zu suchen.	0,832
3	Psychologische Mobilität	0,761	BCO_1:		Mir gefallen Aufgaben, die von mir verlangen, über die eigenen Abteilungsgrenzen hinaus zu tätig zu sein.	0,879
			BCO_2:		Mir würde es gefallen, mit Leuten außerhalb meines Unternehmens an Projekten zu arbeiten.	0,851
4	Wertgeleitete Orientierung	0,465	PCO_5:		Es ist mir nicht so wichtig, wie andere Personen meine Entscheidungen bewerten, die ich im Laufe meiner beruflichen Laufbahn treffe.	0,829
			PCO_7:		Mir ist am wichtigsten, wie ich selbst zu meinem beruflichen Erfolg stehe, und nicht, was andere davon halten.	0,615

## Anhang 9: Ergebnisse der Clusterzentrenanalyse (K-Means) II

Anfangs- und Endwerte der Clusterzentren bei der Drei-Clusterlösung						
	Cluster					
	1		2		3	
Faktor 1 - Eigenverantwortliche Steuerung	3,67	3,62	3,48	3,52	4,34	4,16
Faktor 2 - Organisationale Mobilität	3,19	3,09	3,28	3,15	4,50	4,42
Faktor 3 - Psychologische Mobilität	4,26	4,22	3,63	3,73	4,71	4,50
Faktor 4 - Wertgeleitete Orientierung	3,69	3,70	2,54	2,43	3,79	3,82

Anfangs- und Endwerte der Clusterzentren bei der Vier-Clusterlösung								
	Cluster							
	1		2		3		4	
Faktor 1 - Eigenverantwortliche Steuerung	3,67	3,59	3,50	3,50	3,46	3,52	4,34	4,24
Faktor 2 - Organisationale Mobilität	3,19	3,01	3,52	3,52	3,12	3,18	4,50	4,39
Faktor 3 - Psychologische Mobilität	4,26	4,25	2,67	2,67	4,25	4,27	4,71	4,61
Faktor 4 - Wertgeleitete Orientierung	3,69	3,63	3,11	3,11	2,18	2,12	3,79	3,81

<b>ANOVA der Drei-Clusterlösung</b>						
	Cluster		Fehler		F	Sig.
	Mittel der Quadrate	df	Mittel der Quadrate	df		
Faktor 1 - Eigenverantwortliche Steuerung	2,344	2	0,289	61	8,113	0,001
Faktor 2 - Organisationale Mobilität	11,356	2	0,342	61	33,238	0,000
Faktor 3 - Psychologische Mobilität	3,172	2	0,546	61	5,815	0,005
Faktor 4 - Wertgeleitete Orientierung	12,618	2	0,256	61	49,270	0,000

<b>ANOVA der Vier-Clusterlösung</b>						
	Cluster		Fehler		F	Sig.
	Mittel der Quadrate	df	Mittel der Quadrate	df		
Faktor 1 - Eigenverantwortliche Steuerung	2,031	3	0,270	60	7,514	0,000
Faktor 2 - Organisationale Mobilität	7,077	3	0,372	60	19,021	0,000
Faktor 3 - Psychologische Mobilität	8,012	3	0,260	60	30,844	0,000
Faktor 4 - Wertgeleitete Orientierung	8,566	3	0,253	60	33,903	0,000

**Anhang 10: Ergebnisse der two-way between-groups ANOVAs für die Variablen „Vertretbarkeit“ und „Wahrscheinlichkeit“**

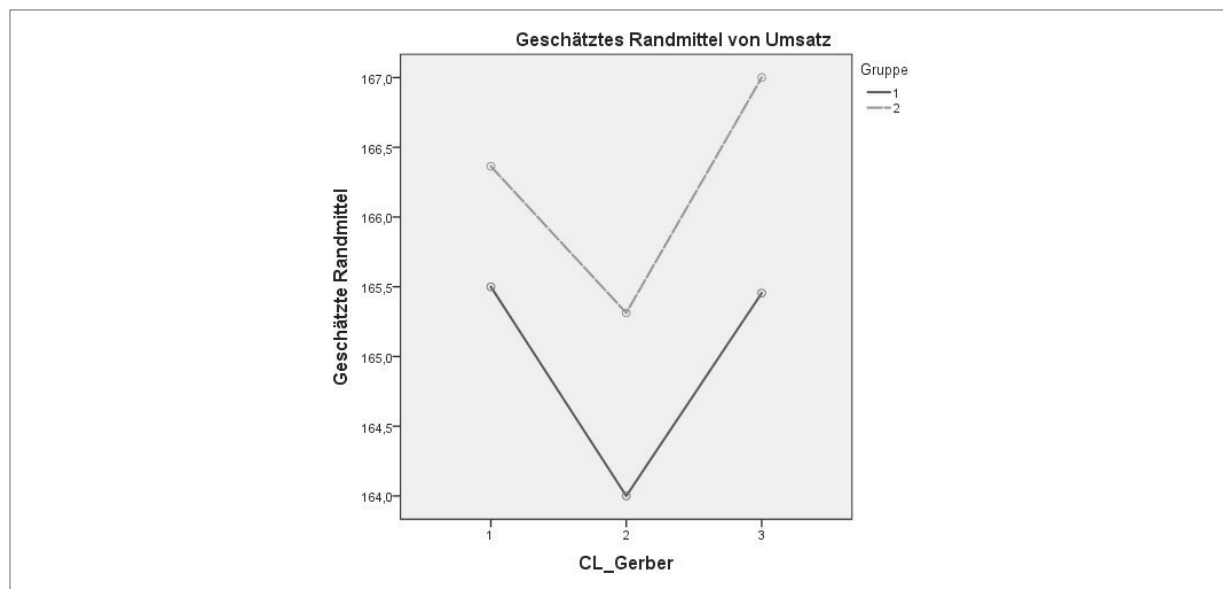
Abhängige Variable: Vertretbarkeit						
Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles $\eta^2$
Korrigiertes Modell	4,562	5	0,912	0,564	0,727	0,046
Konstanter Term	611,923	1	611,923	378,535	0,000	0,865
Gruppe	0,221	1	0,221	0,137	0,713	0,002
CL_Gerber	0,720	2	0,360	0,223	0,801	0,007
Gruppe×CL_Gerber	2,452	2	1,226	0,758	0,473	0,025
Fehler	95,377	59	1,617			
Gesamt	928,000	65				
Korrigierte Gesamtvariation	99,938	64				

Abhängige Variable: Wahrscheinlichkeit						
Quelle	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles $\eta^2$
Korrigiertes Modell	10,957	5	2,191	1,059	0,392	0,082
Konstanter Term	1301,328	1	1301,328	629,028	0,000	0,914
Gruppe	0,355	1	0,355	0,171	0,680	0,003
CL_Gerber	7,249	2	3,624	1,752	0,182	0,056
Gruppe×CL_Gerber	5,700	2	2,850	1,378	0,260	0,045
Fehler	122,059	59	2,069			
Gesamt	1839,000	65				
Korrigierte Gesamtvariation	133,015	64				



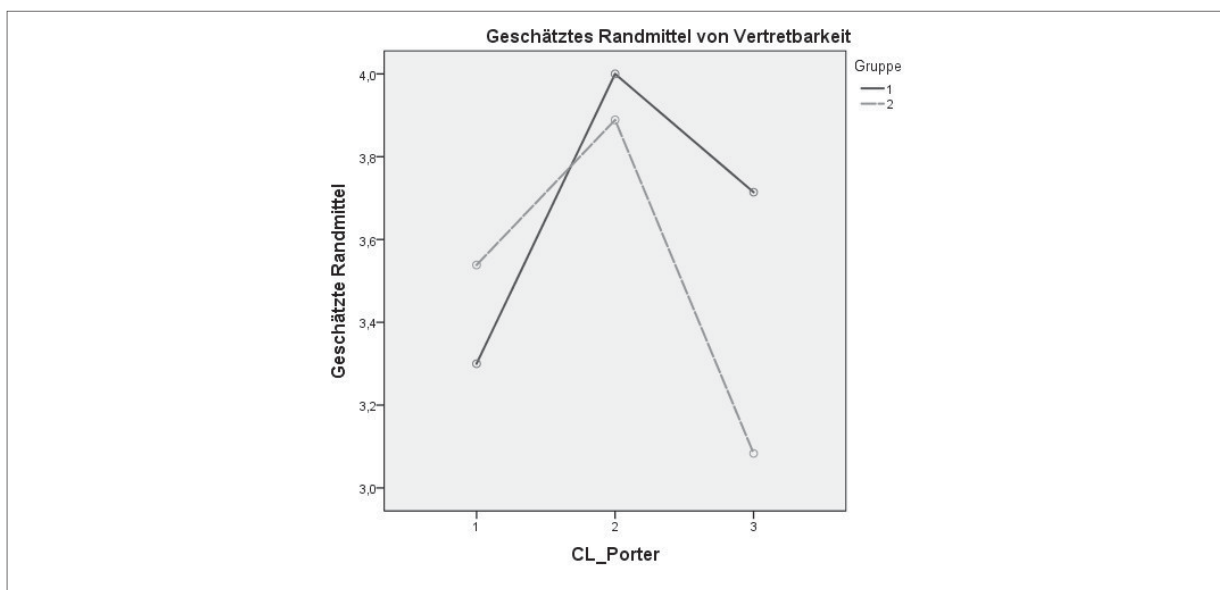
## Anhang 11: Ergebnisse der two-way between-groups ANOVA und Profildia- gramm für die Variable „Umsatz“

Abhängige Variable: Umsatz						
Quelle	Quadrat- summe vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles $\eta^2$
Korrigiertes Modell	30,736	5	6,147	0,150	0,979	0,013
Konstanter Term	1290335,198	1	1290335,198	31501,409	0,000	0,998
Gruppe	18,101	1	18,101	0,442	0,509	0,007
CL_Gerber	17,054	2	8,527	0,208	0,813	0,007
Gruppe×CL_ Gerber	1,315	2	0,658	0,016	0,984	0,001
Fehler	2416,710	59	40,961			
Gesamt	1787285,000	65				
Korrigierte Gesamtvaria- tion	2447,446	64				



## Anhang 12: Ergebnisse der two-way between-groups ANOVA und Profildia- gramm für die Variable „Vertretbarkeit“

Abhängige Variable: Vertretbarkeit						
Quelle	Quadrat- summe vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles $\eta^2$
Korrigiertes Modell	7,044	5	1,409	0,883	0,499	0,071
Konstanter Term	783,771	1	783,771	491,101	0,000	0,894
Gruppe	0,429	1	0,429	0,269	0,606	0,005
CL_Porter	3,977	2	1,988	1,246	0,295	0,041
Gruppe×CL_Porter	1,879	2	0,939	0,589	0,558	0,020
Fehler	92,565	58	1,596			
Gesamt	919,000	64				
Korrigierte Gesamtvariation	99,609	63				







## Literaturverzeichnis

*Abdel-Kader, Magdy/Luther, Robert* (2008): The Impact of Firm Characteristics on Management Accounting Practices: A UK-Based Empirical Analysis. In: *The British Accounting Review*, 40 (1): 2-27.

*Abdellaoui, Mohammed* (2004): Rational Choice Under Uncertainty. In: Bourguine, Paul/Nadal, Jean-Pierre (Hrsg.): *Cognitive Economics: An Interdisciplinary Approach*. Berlin/Heidelberg: Springer: 15-32.

*Abele, Andrea* (1994): *Karriereorientierungen angehender Akademikerinnen und Akademiker*. Bielefeld: Kleine.

*Adamson, Stephen J./Doherty, Noeleen/Viney, Claire* (1998): The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice. In: *British Journal of Management*, 9 (4): 251-259.

*AKEIÜ* (2006): Praktische Empfehlungen für unternehmerisches Entscheiden: Zur Anwendung der Business Judgment Rule in § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG. In: *Der Betrieb*, 59 (41): 2189-2196.

*Albrecht, Tobias* (2007): Interne Revision & Controlling: Instrumente moderner Unternehmensführung in Kooperation. In: *Controlling & Management*, 51 (5): 326-332.

*Allen, Thomas J./Katz, Ralph* (1986): The Dual Ladder: Motivational Solution or Managerial Delusion? In: *R&D Management*, 16 (2): 185-197.

*Allison, Paul D.* (1999): *Multiple Regression: A Primer*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

*Altman, Barbara W./Post, James E.* (1996): Beyond the "Social Contract": An Analysis of the Executive View at Twenty-Five Large Companies. In: Hall, Douglas T. (Hrsg.): *The Career Is Dead - Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*. San Francisco: Jossey-Bass: 46-71.

*Amundson, Norman E./Borgen, William A./Iaquinta, Maria/Butterfield, Lee D./Koert, Emily* (2010): Career Decisions From the Decider's Perspective. In: *The Career Development Quarterly*, 58 (4): 336-351.

*Anshakov, Oleg M./Gergely, Tamás* (2010): *Cognitive Research: A Formal Approach*. Berlin/Heidelberg: Springer.

*Aranya, Nissim/Ferris, Kenneth R.* (1984): A Reexamination of Accountants' Organizational-Professional Conflict. In: *The Accounting Review*, 59 (1): 1-15.

*Arnold, John* (1997): *Managing Careers into the 21st Century*. London: P. Chapman.

*Arnold, John/Cohen, Laurie* (2008): The Psychology of Careers in Industrial and Organizational Settings: A Critical But Appreciative Analysis. In: Hodgkinson, Gerard P./Ford, J. K.



(Hrsg.): International Review of Industrial and Organizational Psychology. New York: John Wiley & Sons: 1-44.

*Aron, Arthur/Aron, Elaine/Coups, Elliot J.* (2014): Statistics for Psychology, 6. Aufl. Harlow: Pearson Education Limited.

*Aronson, Elliot/Mills, Judson* (1959): The Effect of Severity of Initiation on Liking for a Group. In: Journal of Abnormal and Social Psychology, 59 (2): 177-181.

*Aronson, Elliot/Wilson, Timothy D./Brewer, Marilyn B.* (1998): Experimentation in Social Psychology. In: Gilbert, Daniel T./Fiske, Susan T./Lindzey, Gardner (Hrsg.): The Handbook of Social Psychology, 4. Aufl. Boston: McGraw-Hill: 99-142.

*Arthur, Michael B.* (1994): The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. In: Journal of Organizational Behavior, 15 (4): 195-306.

*Arthur, Michael B.* (2008): Examining Contemporary Careers: A Call for Interdisciplinary Inquiry. In: Human Relations, 61 (2): 163-186.

*Arthur, Michael B.* (2014): The Boundaryless Career at 20: Where Do We Stand, and Where Can We Go? In: Career Development International, 19 (6): 627-640.

*Arthur, Michael B./DeFillippi, Robert J./Lindsay, Valerie J.* (2008): On Being a Knowledge Worker. In: Organizational Dynamics, 37 (4): 365-377.

*Arthur, Michael B./Hall, Douglas T./Lawrence, Barbara S.* (1989): Generating New Directions in Career Theory: The Case for a Transdisciplinary Approach. In: Arthur, Michael B./Hall, Douglas T./Lawrence, Barbara S. (Hrsg.): Handbook of Career Theory. Cambridge: Cambridge University Press: 7-25.

*Arthur, Michael B./Khapova, Svetlana N./Wilderom, Celeste P. M.* (2005): Career Success in a Boundaryless Career World. In: Journal of Organizational Behavior, 26 (2): 177-202.

*Arthur, Michael B./Rousseau, Denise M.* (1996): Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle. In: Arthur, Michael B./Rousseau, Denise M. (Hrsg.): The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. New York: Oxford University Press: 3-22.

*Aryee, Samuel/Chay, Yue Wah/Chew, Juniper* (1994): An Investigation of the Predictors and Outcomes of Career Commitment in Three Career Stages. In: Journal of Vocational Behavior, 44 (1): 1-16.

*Aryee, Samuel/Debrah, Yaw A.* (1993): A Cross-Cultural Application of a Career Planning Model. In: Journal of Organizational Behavior, 14 (2): 119-127.



- Aschenbrücker, Andreas/Horváth, Péter/Michel, Uwe* (2012): Was macht Controller erfolgreich(er)? Der Dream-Car-Bericht der Ideenwerkstatt im ICV 2012. In: *Controller Magazin*, 37 (4): 49-56.
- Asser, Günter* (1974): Der Controller. In: Bobsin, Robert (Hrsg.): *Handbuch der Kostenrechnung*. München: Verlag Moderne Industrie: 623-652.
- Baars, Bernard J.* (1986): *The Cognitive Revolution in Psychology*. New York/London: Guilford Press.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf* (2016): *Multivariate Analysemethoden*, 14. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Bagozzi, Richard P.* (1997): Goal-Directed Behaviors in Marketing: Cognitive and Emotional Perspectives. In: *Psychology & Marketing*, 14 (6): 539-543.
- Baier, Peter* (2009): *Praxishandbuch Controlling: Controlling-Instrumente, Unternehmensplanung und Reporting*. München: mi-Wirtschaftsbuch.
- Baiman, Stanley* (1990): Agency Research in Managerial Accounting: A Second Look. In: *Accounting, Organizations and Society*, 15 (4): 341-371.
- Bamberg, Günter* (2012): *Statistik*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Banai, Moshe/Harry, Wes* (2004): Boundaryless Global Careers. In: *International Studies of Management & Organization*, 34 (3): 96-120.
- Baron, Jonathan* (2007): Normative Models of Judgment and Decision Making. In: Koehler, Derek J./Harvey, Nigel (Hrsg.): *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, 3. Aufl. Malden/Oxford/Carlton: Blackwell Publishing: 19-36.
- Baron, Reuben M./Kenny, David A.* (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Barth, Thomas/Barth, Daniela* (2008): *Controlling*, 2. Aufl. Berlin/Boston: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Baruch, Yehuda* (2006): Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. In: *Human Resource Management Review*, 16 (2): 125-138.
- Baruch, Yehuda* (2014): The Development and Validation of a Measure for Protean Career Orientation. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (19): 2702-2723.





- Baruch, Yehuda/Quick, James C.* (2007): Understanding Second Careers: Lessons from a Study of U.S. Navy Admirals. In: *Human Resource Management*, 46 (4): 471-491.
- Bauer, Felix* (1984): *Datenanalyse mit SPSS*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Bauer, Michael* (2002): *Controllershship in Deutschland: Zur erfolgreichen Zusammenarbeit von Controllern und Managern*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bauer, Tim D.* (2015): The Effects of Client Identity Strength and Professional Identity Saliene on Auditor Judgments. In: *The Accounting Review*, 90 (1): 95-114.
- Bazerman, Max H./Loewenstein, George/Moore, Don A.* (2002): Why Good Accountants Do Bad Audits. In: *Harvard Business Review*, 80 (11): 96-102.
- Bazerman, Max H./Moore, Don A.* (2013): *Judgment in Managerial Decision Making*, 8. Aufl. Hoboken: John Wiley & Sons.
- BDU* (2006): *Controlling: Ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung und langfristigen Existenzsicherung - Leitfaden für die Controllingpraxis und Unternehmensberatung*, 5. Aufl. Berlin: Erich Schmidt.
- Beach, Lee R./Mitchell, Terence R.* (1978): A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies. In: *The Academy of Management Review*, 3 (3): 439-449.
- Becker, Johannes* (2013): Gefragt: Controller mit Spezialwissen. In: *Controller Magazin*, 38 (1): 90-91.
- Becker, Johannes/Ulrich, Patrick/Baltzer, Björn* (2016): Status Quo der Controlling-Lehre in Deutschland. In: Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (Hrsg.): *Handbuch Controlling*. Wiesbaden: Springer Gabler: 9-21.
- Becker, Kai H./Haunschild, Axel* (2003): The Impact of Boundaryless Careers on Organizational Decision Making: An Analysis from the Perspective of Luhmann's Theory of Social Systems. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (5): 713-727.
- Becker, Wolfgang/Baltzer, Björn/Ulrich, Patrick* (2014): *Wertschöpfungsorientiertes Controlling: Konzeption und Umsetzung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick* (2015): *Benchmarking-Studie Controlling: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in deutschen Unternehmen*. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität.
- Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick/Fibitz, Alexandra* (2016): Kontextfaktoren der Controlling-Organisation. In: *Controlling & Management Review*, 60 (S3): 8-15.
- Beckmann, Jürgen* (1984): *Kognitive Dissonanz: Eine handlungstheoretische Perspektive*. Berlin/New York: Springer.



- Belkaoui, Ahmed* (1989): *Human Information Processing in Accounting*. New York: Quorum Books.
- Bender, Wilhelm* (2008): *Corporate Governance und Interne Revision: Erwartungen an die Zukunft*. In: DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e. V. (Hrsg.): *Interne Revision aktuell: Berufsstand 07/08 - Prüfungsansätze und -methoden*. Berlin: Erich Schmidt: 11-25.
- Benninger, William B./Walsh, Bruce* (1980): *Holland's Theory and Non-College-Degreed Working Men and Women*. In: *Journal of Vocational Behavior*, 17 (1): 81-88.
- Berens, Wolfgang/Knauer, Thorsten/Sommer, Friedrich/Wöhrmann, Arnt* (2013): *Controller gesucht! Erwartungen an Controller und ihre Ausbildung*. In: *Controlling & Management Review*, 57 (S1): 8-16.
- Berens, Wolfgang/Wöhrmann, Arnt* (2011): *Interne Revision und Controlling*. In: Freidank, Carl-Christian/Peemöller, Volker H. (Hrsg.): *Kompodium der Internen Revision: Internal Auditing in Wissenschaft und Praxis*. Berlin: Erich Schmidt: 591-616.
- Berlew, David E./Hall, Douglas T.* (1966): *The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance*. In: *Administrative Science Quarterly*, 11 (2): 207-223.
- Bersoff, David M.* (1999): *Why Good People Sometimes Do Bad Things: Motivated Reasoning and Unethical Behavior*. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25 (1): 28-39.
- Berwanger, Jörg/Kullmann, Stefan* (2012): *Interne Revision: Funktion, Rechtsgrundlagen und Compliance*, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Betz, Nancy E./Fitzgerald, Louise F./Hill, Raymond E.* (1989): *Trait-Factor Theories: Traditional Cornerstone of Career Theory*. In: Arthur, Michael B./Hall, Douglas T./Lawrence, Barbara S. (Hrsg.): *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press: 26-40.
- Bhimani, Alnoor/Gosselin, Maurice* (2009): *Cost Management Diversity in a Global World: What Can We Learn?* In: *Cost Management*, 23 (5): 29-33.
- Biemann, Torsten/Braakmann, Nils* (2013): *The Impact of International Experience on Objective and Subjective Career Success in Early Careers*. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (18): 3438-3456.
- Binder, Bettina C. K./Dworski, Elmar A.* (2005): *Benchmarks in Controlling & Finance*. In: *Controlling*, 17 (6): 343-348.
- Birnberg, Jacob G.* (1964): *Bayesian Statistics: A Review*. In: *Journal of Accounting Research*, 2 (1): 108-116.
- Birnberg, Jacob G.* (2011): *A Proposed Framework for Behavioral Accounting Research*. In: *Behavioral Research in Accounting*, 23 (1): 1-43.



- Birnberg, Jacob G./Shields, Jeffrey F.* (1989): Three Decades of Behavioral Accounting Research: A Search For Order. In: Behavioral Research in Accounting, 1: 23-74.
- Birnberg, Jacob G./Turopolec, Lawrence/Young, Mark* (1983): The Organizational Context of Accounting. In: Accounting, Organizations and Society, 8 (2/3): 111-129.
- Blay, Allen D.* (2005): Independence Threats, Litigation Risk, and the Auditor's Decision Process. In: Contemporary Accounting Research, 22 (4): 759-789.
- Boettger, Ulrich* (2012): Business Partnering im Controlling bei der BASF. In: Controlling & Management, 56 (1): 30-36.
- Böhmer, Georg-August* (1981): Interne Revision: Ein Handbuch für die Praxis. Berlin: Erich Schmidt.
- Boiney, Lindsley G./Kennedy, Jane/Nye, Pete* (1997): Instrumental Bias in Motivated Reasoning: More When More Is Needed. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72 (1): 1-24.
- Bonner, Sarah E.* (1999): Judgment and Decision-Making Research in Accounting. In: Accounting Horizons, 13 (4): 385-398.
- Bonner, Sarah E.* (2008): Judgment and Decision Making in Accounting. Harlow: Prentice Hall.
- Bonner, Sarah E./Sprinkle, Geoffrey B.* (2002): The Effects of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories, Evidence, and a Framework for Research. In: Accounting, Organizations and Society, 27 (4-5): 303-345.
- Bortz, Jürgen/Schuster, Christof* (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 7. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Boylan, Scott J.* (2008): A Classroom Exercise on Unconscious Bias in Financial Reporting and Auditing. In: Issues in Accounting Education, 23 (2): 12.
- Brachinger, Hans W./Ost, Friedmann* (1996): Modelle mit latenten Variablen: Faktorenanalyse, Latent-Structure-Analyse und LISREL-Analyse. In: Fahrmeir, Ludwig/Hamerle, Alfred/Tutz, Gerhard (Hrsg.): Multivariate statistische Verfahren, 2. Aufl. Berlin/New York: De Gruyter Oldenbourg: 639-766.
- Bramseman, Urs/Heineke, Carsten/Kunz, Jennifer* (2004): Verhaltensorientiertes Controlling: Konturierung und Entwicklungsstand einer Forschungsperspektive. In: Die Betriebswirtschaft, 64 (5): 550-570.
- Brehm, Jack W./Cohen, Arthur R.* (1962): Explorations in Cognitive Dissonance. New York/London/Sydney: John Wiley & Sons.



- Breuer, Adela/Lesconi Frumușanu, Mihaela/Andra, Manciu* (2013): The Role of Management Accounting in the Decision Making Process: Case Study Caraș Severin County. In: *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 15 (2): 355-366.
- Brewer, Marilyn B./Harasty Feinstein, Amy S.* (1999): Dual Processes in the Cognitive Representation of Persons and Social Categories. In: Chaiken, Shelly/Trope, Yaacov (Hrsg.): *Dual-Process Theories in Social Psychology*. New York: Guilford Press: 255-270.
- Briscoe, Jon P./Finkelstein, Lisa M.* (2009): The “New Career” and Organizational Commitment. In: *Career Development International*, 14 (3): 242-260.
- Briscoe, Jon P./Hall, Douglas T.* (2006a): Introduction - Special Section on Boundaryless and Protean Careers: Next Steps in Conceptualizing and Measuring Boundaryless and Protean Careers. In: *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1): 1-3.
- Briscoe, Jon P./Hall, Douglas T.* (2006b): The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications. In: *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1): 4-18.
- Briscoe, Jon P./Hall, Douglas T./Frautschy DeMuth, Rachel L.* (2006): Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. In: *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1): 30-47.
- Bronner, Rolf/Witte, Eberhard/Wossidlo, Peter R.* (1972): Betriebswirtschaftliche Experimente zum Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen. In: Witte, Eberhard (Hrsg.): *Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen*. Tübingen: Mohr Siebeck: 165-203.
- Brosius, Felix* (2013): SPSS 21. Heidelberg et al.: mitp-Verlag.
- Brousseau, Kenneth R./Driver, Michael J./Eneroth, Kristina/Larsson, Rikard* (1996): Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals. In: *Academy of Management Perspectives*, 10 (4): 52-66.
- Brown, Jason L./Evans, John H./Moser, Donald V.* (2009): Agency Theory and Participative Budgeting Experiments. In: *Journal of Management Accounting Research*, 21 (1): 317-345.
- Brown, Phillip/Scase, Richard* (1994): *Higher Education and Corporate Realities: Class Culture and Decline of Graduate Career*. London: University College London Press.
- Brühl, Rolf* (2016): *Controlling: Grundlagen einer erfolgsorientierten Unternehmenssteuerung*, 4. Aufl. München: Franz Vahlen.
- Bründermann, Klaus* (2011): Controller’s Selbstverständnis und dessen Umsetzung: Wie kann sich der Controller im Unternehmensalltag einbringen? In: *Controller Magazin*, 36 (5): 53-57.
- Bruni, Luigino/Sugden, Robert* (2007): The Road Not Taken: How Psychology was Removed From Economics, and How It Might Be Brought Back. In: *The Economic Journal*, 117 (516): 146-173.



*Bruns, William J./DeCoster, Don T. (1969): Accounting and Its Behavioral Implications. New York et al.: McGraw-Hill.*

*Buhck, Henner (1997): Überwachungsgemeinschaften im Umweltrecht: Eine insbesondere verfassungsrechtliche Untersuchung der Einsatzmöglichkeiten von Überwachungsgemeinschaften im Bereich des Umweltrechts. Berlin: Duncker & Humblot.*

*Bühl, Achim (2014): SPSS 22: Einführung in die moderne Datenanalyse, 14. Aufl. Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH.*

*Büll, Karsten/Kotsougianis, Georgios/Voss, Michael (2015): Die Compliance-Funktion nach MaRisk: Ausgestaltung und Umsetzung. Köln: Bank-Verlag.*

*Burchard, Udo (2000): Managerkarrieren: Eine empirische Untersuchung des Karriereerfolges in mittleren Führungsebenen deutscher Großunternehmen. Frankfurt am Main: Lang.*

*Burmeister, Peter/Temmel, Philipp/Gleich, Ronald (2007): Die strategiekonforme Entwicklung der Organisation des Controllings: Status Quo und Ausblick an einem Beispiel aus der Logistikbranche. In: Controlling, 19 (11): 625-632.*

*Butler, Stephen A./Ghosh, Dipankar (2015): Individual Differences in Managerial Accounting Judgments and Decision Making. In: The British Accounting Review, 47 (1): 33-45.*

*Buttross, Thomas E./Schmelzle, George/Rao, Hema (2011): Ethical Decision Making by Management Accountants: An Empirical Examination of Obedience Theory. Working Paper.*

*Cappelli, Peter (1999): Career Jobs are Dead. In: California Management Review, 42 (1): 146-167.*

*Carruthers, Peter (2006): The Architecture of the Mind: Massive Modularity and the Flexibility of Thought. Oxford: Clarendon.*

*Carruthers, Peter (2009): An Architecture for Dual Reasoning. In: Evans, Jonathan/Frankish, Keith (Hrsg.): In Two Minds: Dual Processes and Beyond. Oxford: Oxford University Press: 109-127.*

*Carruthers, Peter (2011): The Opacity of Mind: An Integrative Theory of Self-Knowledge. Oxford: Oxford University Press.*

*Chalmers, Alan F. (2007): Wege der Wissenschaft: Einführung in die Wissenschaftstheorie, 6. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer.*

*Chen, Serena/Chaiken, Shelly (1999): The Heuristic-Systematic Model in Its Broader Context. In: Chaiken, Shelly/Trope, Yaacov (Hrsg.): Dual-Process Theories in Social Psychology. New York: Guilford Press: 73-96.*





- Chen, Zheng/Veiga, John F./Powell, Gary N.* (2011): A Survival Analysis of the Impact of Boundary Crossings on Managerial Career Advancement up to Midcareer. In: *Journal of Vocational Behavior*, 79 (1): 230-240.
- Chenhall, Robert H./Langfield-Smith, Kim* (1998): Adoption and Benefits of Management Accounting Practices: An Australian Study. In: *Management Accounting Research*, 9 (1): 1-19.
- Chmielewicz, Klaus* (1979): *Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft*, 2. Aufl. Stuttgart: Poeschel.
- Chudzikowski, Katharina* (2012): Career Transitions and Career Success in the "New" Career Era. In: *Journal of Vocational Behavior*, 81 (2): 298-306.
- Chudzikowski, Katharina/Demel, Barbara/Mayrhofer, Wolfgang/Briscoe, Jon P./Unite, Julie/Bogićević Milikić, Biljana/Hall, Douglas T./Heras, Mireia L./Shen, Yan/Zikic, Jelena* (2009): Career Transitions and Their Causes: A Country-Comparative Perspective. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (4): 825-849.
- Clor-Proell, Shana M./Proell, Chad A./Warfield, Terry D.* (2014): The Effects of Presentation Salience and Measurement Subjectivity on Nonprofessional Investors' Fair Value Judgments. In: *Contemporary Accounting Research*, 31 (1): 45-66.
- Coenenberg, Adolf G./Fischer, Thomas M./Günther, Thomas W.* (2016): *Kostenrechnung und Kostenanalyse*, 9. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Cohen, Aaron* (1991): Career Stage as a Moderator of the Relationships Between Organizational Commitment and Its Outcomes: A Meta-Analysis. In: *Journal of Occupational Psychology*, 64 (3): 253-268.
- Cohen, Jeffrey R./Pant, Laurie W./Sharp, David J.* (1992): Cultural and Socioeconomic Constraints on International Codes of Ethics: Lessons from Accounting. In: *Journal of Business Ethics*, 11 (9): 687-700.
- Cohen, Jeffrey R./Pant, Laurie W./Sharp, David J.* (1995): An Exploratory Examination of International Differences in Auditors' Ethical Perceptions. In: *Behavioral Research in Accounting*, 7 (1): 37-64.
- Cohen, Laurie/Duberley, Joanne/Mallon, Mary* (2004): Social Constructionism in the Study of Career: Accessing the Parts that other Approaches Cannot Reach. In: *Special Issue on Constructivism, Social Constructionism and Career*, 64 (3): 407-422.
- Colakoglu, Sidika N.* (2011): The Impact of Career Boundarylessness on Subjective Career Success: The Role of Career Competencies, Career Autonomy, and Career Insecurity. In: *Journal of Vocational Behavior*, 79 (1): 47-59.





- Collin, Audrey* (2007): The Meanings of Career. In: Gunz, Hugh P./Peiperl, Maury (Hrsg.): Handbook of Career Studies. Thousand Oaks: Sage Publications: 558-565.
- Collin, Audrey/Watts, Anthony G.* (1996): The Death and Transfiguration of Career – and of Career Guidance? In: British Journal of Guidance & Counselling, 24 (3): 385-398.
- Collin, Audrey/Young, Richard A.* (1986): New Directions for Theories of Career. In: Human Relations, 39 (9): 837-853.
- Coolican, Hugh* (2014): Research Methods and Statistics in Psychology, 6. Aufl. London/New York: Psychology Press.
- Cooper, Joel/Fazio, Russel H.* (1984): A New Look at Dissonance Theory. In: Berkowitz, Leonard (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology. Orlando: Academic Press: 229-266.
- Cosmides, Leda/Tooby, John* (1992): Cognitive Adaptions for Social Exchange. In: Barkow, Jerome H./Cosmides, Leda/Tooby, John (Hrsg.): The Adapted Mind: Evolutionary Psychology and the Generation of Culture. New York: Oxford University Press: 163-228.
- Cressey, Donald R.* (1953): Other People's Money. Glencoe: The Free Press.
- Cytrynbaum, Solomon/Crites, John O.* (1989): The Utility of Adult Development Theory in Understanding Career Adjustment Process. In: Arthur, Michael B./Hall, Douglas T./Lawrence, Barbara S. (Hrsg.): Handbook of Career Theory. Cambridge: Cambridge University Press: 66-88.
- Dalton, Gene W.* (1989): Developmental Views of Careers in Organizations. In: Arthur, Michael B./Hall, Douglas T./Lawrence, Barbara S. (Hrsg.): Handbook of Career Theory. Cambridge: Cambridge University Press: 89-109.
- Dany, Françoise* (2003): 'Free Actors' and Organizations: Critical Remarks about the New Career Literature, based on French Insights. In: The International Journal of Human Resource Management, 14 (5): 821-838.
- Daum, Jürgen H.* (2008): Die Entwicklung der Rolle des CFO in europäischen Unternehmen. In: Controlling & Management, 52 (6): 387-393.
- David, Ulrich* (2005): Strategisches Management von Controllerebereichen: Konzept und Fallstudien, 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Davis, Stan/DeZoort, F. T./Kopp, Lori S.* (2006): The Effect of Obedience Pressure and Perceived Responsibility on Management Accountants' Creation of Budgetary Slack. In: Behavioral Research in Accounting, 18 (1): 19-35.
- Davis, Tim R. V./McLaughlin, Lance P.* (2009): Finance's Partnering Role (Part 1): Is Finance a Business Partner Yet? In: Strategic Finance, 90 (9): 35-40.



- Dawson, Erica/Gilovich, Thomas/Regan, Dennis T.* (2002): Motivated Reasoning and Performance on the Wason Selection Task. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (10): 1379-1387.
- De Vos, Ans/Soens, Nele* (2008): Protean Attitude and Career Success: The Mediating Role of Self-Management. In: *Journal of Vocational Behavior*, 73 (3): 449-456.
- DeFillippi, Robert J./Arthur, Michael B.* (1994): The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. In: *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4): 307-324.
- DeFillippi, Robert J./Arthur, Michael B.* (1996): Boundaryless Contexts and Careers: A Competency-Based Perspective. In: Arthur, Michael B./Rousseau, Denise M. (Hrsg.): *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press: 116-131.
- Deimel, Klaus/Heupel, Thomas/Wiltinger, Kai* (2013): *Controlling*. München: Franz Vahlen.
- Delhvi, Schazia S./Süß, Stefan* (2016): Careers and Career Research in Germany: A Literature Review. In: *Management Review Quarterly*, 66 (1): 1-31.
- Deyhle, Albrecht* (2010), interviewed von *Goretzki, Lukas/Schmidt, Axel*: Controller sind nur dann erfolgreich, wenn sie im Unternehmen akzeptiert werden. In: *Controlling und Management*, 54 (2): 87-90.
- Deyhle, Albrecht* (1974): *Controller-Handbuch: Enzyklopädisches Lexikon für die Controller-Praxis - IV. Operative Planung bis Treasurer*, 2. Aufl. Gauting: Management Service Verlag.
- DeZoort, Todd/Harrison, Paul/Taylor, Mark* (2006): Accountability and Auditors' Materiality Judgments: The Effects of Differential Pressure Strength on Conservatism, Variability, and Effort. In: *Accounting, Organizations and Society*, 31 (4-5): 373-390.
- Dickmann, Michael/Cerdin, Jean-Luc* (2014): Boundaryless Career Drivers: Exploring Macro-Contextual Factors in Location Decisions. In: *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 2 (1): 26-52.
- Dierolf, Jürgen/Frey, Patricia/Gänßlen, Siegfried/Kraus, Uda* (2011): *Controlling @ Hansgrohe: Vom Financial Controller zum Business Partner*. In: *Controller Magazin*, 36 (6): 32-37.
- Ditto, Peter H./Lopez, David F.* (1992): Motivated Skepticism: Use of Differential Decision Criteria for Preferred and Nonpreferred Conclusions. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 63 (4): 568-584.
- Dittrich, Clemens* (2012): *Das Zusammenspiel von Karriereorientierung und individuellem Laufbahnverlauf – theoretisch evaluiert, empirisch analysiert*. URL: [www.hrm.uzh.ch/static/fdb/uploads/ma\\_clemens\\_dittrich.pdf](http://www.hrm.uzh.ch/static/fdb/uploads/ma_clemens_dittrich.pdf), Abruf am 10.10.2017.



*Drewniok, Babette* (2012): Der Controller als Business Partner: Erfolgskritische Fähigkeiten. In: Controller Magazin, 37 (2): 28-36.

*Driver, Michael J.* (1979): Career Concepts and Career Management in Organizations. In: Cooper, Cary L. (Hrsg.): Behavioral Problems in Organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall: 79-139.

*Driver, Michael J.* (1982): Career Concepts: A New Approach to Career Research. In: Katz, Ralph (Hrsg.): Career Issues in Human Resource Management. Englewood Cliffs: Prentice Hall: 23-32.

*Dunning, David/Leuenberger, Ann/Sherman, David A.* (1995): A New Look at Motivated Inference: Are Self-Serving Theories of Success a Product of Motivational Forces? In: Journal of Personality and Social Psychology, 69 (1): 58-68.

*Dyckman, Thomas R.* (2016): Significance Testing: We Can Do Better. In: Abacus, 52 (2): 319-342.

*Earley, Christopher/Lituchy, Terri R.* (1991): Delineating Goal and Efficacy Effects: A Test of Three Models. In: Journal of Applied Psychology, 76 (1): 81-98.

*Eberlein, Jana/Pachal, Ulrike/Pfeiffer, Christopher* (2015): Corporate Governance und Controlling: Die Rolle des Controllings im unternehmerischen Überwachungssystem am Beispiel kalkulatorischer Zinsen. In: Controller Magazin, 40 (4): 16-22.

*Eby, Lillian T./Butts, Marcus/Lockwood, Angie* (2003): Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career. In: Journal of Organizational Behavior, 24 (6): 689-708.

*Edelmann, Walter/Wittmann, Simone* (2012): Lernpsychologie, 7. Aufl. Weinheim: Beltz.

*Egner, Thomas* (2011): Begriff, Zielsetzungen und Aufgaben. In: Freidank, Carl-Christian/Pee-möller, Volker H. (Hrsg.): Kompendium der Internen Revision: Internal Auditing in Wissenschaft und Praxis. Berlin: Erich Schmidt: 3-30.

*Einhorn, Hillel J./Hogarth, Robin M.* (1981): Behavioral Decision Theory: Processes of Judgment and Choice. In: Journal of Accounting Research, 19 (1): 1-31.

*Eisl, Christoph/Höfler, Rebecca/Hofer, Peter/Losbichler, Heimo* (2012): Aufgaben, Anforderungen und Karriereperspektiven im Controlling. In: Controller Magazin, 37 (2): 86-91.

*Eller, Christopher K.* (2014): Can Using the Internal Audit Function as a Training Ground for Management Deter Internal Auditor Fraud Reporting? URL: <http://scholarscompass.vcu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4591&context=etd>, Abruf am 12.05.2017.

*Endenich, Christoph* (2012): Comparative Management Accounting: Ein Vergleich der Controllingforschung und -praxis in Deutschland und Spanien. Wiesbaden: Springer Gabler.



*Epstein, Seymour/Pacini, Rosemary* (1999): Some Basic Issues Regarding Dual-Process Theories from the Perspective of Cognitive-Experiential Self-Theory. In: Chaiken, Shelly/Trope, Yaacov (Hrsg.): *Dual-Process Theories in Social Psychology*. New York: Guilford Press: 462-482.

*Erikson, Erik H.* (1950): *Childhood And Society*. New York: Norton.

*Ernst, Edgar/Poschmann, Sarah/Reinhard, Hartmut/Vater, Hendrik* (2008): Entwicklung der Rolle des Controllers: Eigen- versus Fremdbild. In: Weber, Jürgen/Vater, Hendrik/Schmidt, Walter/Reinhard, Hartmut/Ernst, Edgar (Hrsg.): *Die neue Rolle des Controllers: Aufgaben, Anforderungen, Best Practices*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 47-59.

*Eschenbach, Rolf* (1996): Zukunft des Controlling. In: Eschenbach, Rolf (Hrsg.): *Controlling*, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 715-725.

*Eschenbach, Rolf/Niedermayr, Rita* (1996): Controlling in der Literatur. In: Eschenbach, Rolf (Hrsg.): *Controlling*, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 49-64.

*Ettredge, Michael/Fuerherm, Elizabeth E./Li, Chan/Guo, Feng* (2017): Client Pressure and Auditor Independence: Evidence from the "Great Recession" of 2007-2009. Working Paper.

*Eulerich, Marc/Theis, Jochen C./Junpeng, Lao/Ramon, Meike* (2017): Do Fine Feathers Make a Fine Bird? The Influence of Attractiveness on Fraud-Risk Judgments by Internal Auditors. Working Paper.

*Eulerich, Marc/van Uum, Carolin* (2014): Die Interne Revision als Management Training Ground. In: *Zeitschrift Interne Revision*, 49 (3): 132-139.

*Evans, Jonathan* (2008): Dual-Processing Accounts of Reasoning, Judgment, and Social Cognition. In: *Annual Review of Psychology*, 59: 255-278.

*Evans, Jonathan* (2009): How Many Dual-Process Theories Do We Need? One, Two, or Many? In: Evans, Jonathan/Frankish, Keith (Hrsg.): *In Two Minds: Dual Processes and Beyond*. Oxford: Oxford University Press: 33-54.

*Evans, Jonathan* (2013): Dual-Process Theories of Deductive Reasoning: Facts and Fallacies. In: Holyoak, Keith J./Morrison, Robert G. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Thinking and Reasoning*. Oxford/New York: Oxford University Press: 115-133.

*Evers, Carsten* (2006), interviewed von *Hirsch, Bernhard/Willach, Sonja*: Das Controlling wird zukünftig noch mehr Sparringspartner der Entscheidungsträger werden. In: *Controlling und Management*, 50 (5): 276-278.

*Ewert, Ralf/Wagenhofer, Alfred* (2014): *Interne Unternehmensrechnung*, 8. Aufl. Berlin: Springer Gabler.



*Eysenck, Michael W./Keane, Mark T. (2015): Cognitive Psychology: A Student's Handbook. Abingdon/New York: Psychology Press.*

*Fanning, Kirsten/Piercey, David (2014): Internal Auditors' Use of Interpersonal Likability, Arguments, and Accounting Information in a Corporate Governance Setting. In: Accounting, Organizations and Society, 39 (8): 575-589.*

*Fatemi, Darius J. (2013): New Evidence on an Old Question: Does Lowballing Undermine Auditors' Independence or their Clients' Investment Decisions? In: Current Issues in Auditing, 7 (1): 22.*

*Faust, Thomas (2014): Schwerpunkt Compliance: Ein Job für Controller? In: Controlling & Management Review, 58 (5): 7-14.*

*Feldbauer-Durstmüller, Birgit/Duller, Christine/Mayr, Stefan/Neubauer, Herbert/Ulrich, Patrick (2012): Controlling in mittelständischen Familienunternehmen: Ein Vergleich von Deutschland und Österreich. In: Controlling & Management, 56 (6): 408-413.*

*Feldman, Daniel C./Ng, Thomas W. H. (2007): Careers: Mobility, Embeddedness, and Success. In: Journal of Management, 33 (3): 350-377.*

*Festinger, Leon (1957): A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford: Stanford University Press.*

*Field, Andy P. (2013): Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics, 4. Aufl. Los Angeles/London/New Delhi: Sage Publications.*

*Field, Andy P./Hole, Graham (2003): How to Design and Report Experiments. London et al.: Sage Publications.*

*Fischer, Thomas M. (2011): Die Rolle des CFOs im Umbruch: Studie zu künftigen Herausforderungen. In: Controller Magazin, 36 (6): 41.*

*Fischer, Thomas M./Möller, Klaus/Schultze, Wolfgang (2015): Controlling: Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.*

*Fiske, Susan T./Lin, Monica/Neuberg, Steven L. (1999): The Continuum Model: Ten Years Later. In: Chaiken, Shelly/Trope, Yaacov (Hrsg.): Dual-Process Theories in Social Psychology. New York: Guilford Press: 231-254.*

*Fiske, Susan T./Taylor, Shelley E. (2017): Social Cognition: From Brains to Culture, 3. Aufl. Los Angeles: Sage Publications.*

*Fodor, Jerry A. (1983): The Modularity of Mind: An Essay on Faculty Psychology. Cambridge/London: The MIT Press.*





- Frankish, Keith/Evans, Jonathan* (2009): The Duality of Mind: An Historical Perspective. In: Evans, Jonathan/Frankish, Keith (Hrsg.): In Two Minds: Dual Processes and Beyond. Oxford: Oxford University Press: 1-28.
- Franz, Klaus-Peter/Kajüter, Peter* (2002): Zum Kern des Controlling. In: Weber, Jürgen/Hirsch, Bernhard (Hrsg.): Controlling als akademische Disziplin: Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag: 123-130.
- Freidank, Carl-Christian/Paetzmann, Karsten* (2004): Bedeutung des Controlling im Rahmen der Reformbestrebungen zur Verbesserung der Corporate Governance. In: Freidank, Carl-Christian/Berens, Wolfgang (Hrsg.): Corporate Governance und Controlling. Heidelberg: Physica: 1-24.
- Freidank, Carl-Christian/Pasternack, Nyls-Arne* (2011): Theoretische Fundierung der Internen Revision und ihre Integration in das System der Corporate Governance. In: Freidank, Carl-Christian/Peemöller, Volker H. (Hrsg.): Kompendium der Internen Revision: Internal Auditing in Wissenschaft und Praxis. Berlin: Erich Schmidt: 33-68.
- Freund, Tallie/Kruglanski, Arie W./Shpitajzen, Avivit* (1985): The Freezing and Unfreezing of Impressional Primacy: Effects of the Need for Structure and the Fear of Invalidity. In: Personality and Social Psychology Bulletin, 11 (4): 479-487.
- Frey, Bruno S.* (1990): Ökonomie ist Sozialwissenschaft. München: Franz Vahlen.
- Frey, Dieter/Greif, Siegfried* (1997): Sozialpsychologie: Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, 4. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Fritz, Wolfgang* (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fülbier, Rolf U.* (2004): Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 33 (5): 266-271.
- Füss, Roland* (2005): Die Interne Revision: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Berlin: Erich Schmidt.
- Galotti, Kathleen M.* (1989): Approaches to Studying Formal and Everyday Reasoning. In: Psychological Bulletin, 105 (3): 331-351.
- Galotti, Kathleen M.* (2014): Cognitive Psychology: In and Out of the Laboratory. Neu Delhi: Sage Publications.
- Gänßlen, Siegfried/Losbichler, Heimo/Niedermayr, Rita/Rieder, Lukas/Schäffer, Utz/Weber, Jürgen* (2013): Die Kernelemente des Controllings: Das Verständnis von ICV und IGC. In: Controlling & Management Review, 57 (3): 56-61.





- Gänßlen, Siegfried/Losbichler, Heimo/Niedermayr, Rita/Rieder, Lukas/Schäffer, Utz/Weber, Jürgen* (2016): Controlling-Philosophie: Leitbild für die Unternehmenspraxis. In: Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (Hrsg.): Handbuch Controlling. Wiesbaden: Springer Gabler: 71-78.
- Garfield, Jay L.* (1987): Introduction: Carving the Mind at Its Joints. In: Garfield, Jay L. (Hrsg.): Modularity in Knowledge Representation and Natural-Language Understanding. Cambridge/London: Massachusetts Institute of Technology: 1-13.
- Gasteiger, Rosina M.* (2007): Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement: Das proteische Erfolgskonzept. Göttingen: Hogrefe.
- Gazzaniga, Michael S.* (1985): The Social Brain: Discovering the Networks of the Mind. New York: Basic Books.
- Gerber, Marius/Wittekind, Anette/Grote, Gudela/Conway, Neil/Guest, David* (2009a): Generalizability of Career Orientations: A Comparative Study in Switzerland and Great Britain. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82 (4): 779-801.
- Gerber, Marius/Wittekind, Anette/Grote, Gudela/Staffelbach, Bruno* (2009b): Exploring Types of Career Orientation: A Latent Class Analysis Approach. In: Journal of Vocational Behavior, 75 (3): 303-318.
- Gerli, Fabrizio/Bonesso, Sara/Pizzi, Claudio* (2015): Boundaryless Career and Career Success: The Impact of Emotional and Social Competencies. URL: <http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2015.01304/full>, Abruf am 09.03.2017.
- Gerpott, Thorsten J./Domsch, Michel/Keller, Robert T.* (1988): Career Orientations in different Countries and Companies: An Empirical Investigation of West German, British and US Industrial R&D Professionals. In: Journal of Management Studies, 25 (5): 439-462.
- Gerrig, Richard J.* (2015): Psychologie. Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH.
- Ghuri, Pervez/Grønhaug, Kjell* (2005): Research Methods in Business Studies: A Practical Guide, 3. Aufl. London: Prentice Hall.
- Gibbins, Michael* (1984): Propositions about the Psychology of Professional Judgment in Public Accounting. In: Journal of Accounting Research, 22 (1): 103-125.
- Gibbins, Michael/Swieringa, Robert J.* (1995): Twenty Years of Judgment Research in Accounting and Auditing. In: Ashton, Robert H. (Hrsg.): Judgment and Decision-Making Research in Accounting and Auditing. Cambridge: Cambridge University Press: 231-249.
- Gigerenzer, Gerd/Regier, Terry* (1996): How Do We Tell an Association From a Rule? Comment on Sloman (1996). In: Psychological Bulletin, 119 (1): 23-26.



- Gilbert, Daniel T.* (1991): How Mental Systems Believe. In: *American Psychologist*, 46 (2): 107-119.
- Gilbert, Daniel T.* (1999): What the Mind's Not. In: Chaiken, Shelly/Trope, Yaacov (Hrsg.): *Dual-Process Theories in Social Psychology*. New York: Guilford Press: 3-11.
- Gilovich, Thomas/Griffin, Dale* (2002): Introduction - Heuristics and Biases: Then and Now. In: Gilovich, Thomas/Griffin, Dale/Kahneman, Daniel (Hrsg.): *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge: Cambridge University Press: 1-18.
- Ginossar, Zvi/Trope, Yaacov* (1987): Problem Solving in Judgment Under Uncertainty. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (3): 464-474.
- Ginzberg, Eli* (1984): Career Development. In: Brown, Duane/Brooks, Linda (Hrsg.): *Career Choice and Development*. San Francisco: Jossey-Bass: 169-191.
- Ginzberg, Eli/Ginsburg, Sol W./Axelrad, Sidney/Herma, John L.* (1951): *Occupational Choice: An Approach to a General Theory*. New York: Columbia University Press.
- Gleich, Ronald* (2013): Die Rolle des Controllers im Wandel: wie gestalten sich die Anforderungen an die Controller zukünftig? In: Gleich, Ronald/Klein, Andreas (Hrsg.): *Controllingprozesse optimieren*. Freiburg: Haufe Gruppe: 25-38.
- Göpfert, Ingrid/Hoppenheit, Christoph* (1991): Controlling in Forschung und Entwicklung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 61 (Ergänzungsheft 3): 147-166.
- Goretzki, Lukas* (2012): Rollenwandel der Controller zum Business Partner: Erkenntnisse aus der qualitativen Controllerforschung. In: *Controlling & Management*, 56 (1): 64-66.
- Goretzki, Lukas* (2016): Controllingship in der Unternehmenspraxis. In: Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (Hrsg.): *Handbuch Controlling*. Wiesbaden: Springer Gabler: 79-95.
- Goretzki, Lukas/Messner, Martin* (2014): Business Partnering in der Praxis etablieren. In: *Controlling & Management Review*, 58 (2): 7-15.
- Goretzki, Lukas/Strauß, Erik/Weber, Jürgen* (2013): An Institutional Perspective on the Changes in Management Accountants' Professional Role. In: *Management Accounting Research*, 24 (1): 41-63.
- Goretzki, Lukas/Weber, Jürgen* (2012): Die Zukunft des Business Partners: Ergebnisse einer empirischen Studie zur Zukunft des Controllings. In: *Controlling & Management*, 56 (1): 22-28.
- Goretzki, Lukas/Weber, Jürgen/Zubler, Susanne* (2010): Die Rollen der Controller. In: *Controller Magazin*, 35 (2): 56-62.



- Göttling, Alexandra/Gleich, Ronald/Lauber, Alina/Overesch, Anna* (2013): Erfolgskritische Kompetenzen von Controllern. In: Gleich, Ronald/Klein, Andreas (Hrsg.): Controllingprozesse optimieren. Freiburg: Haufe Gruppe: 39-54.
- Granovetter, Mark S.* (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, 78 (6): 1360-1380.
- Graumann, Matthias/Grundeis, Jens* (2015): Nachweis einer „angemessenen Information“ im Sinne der Business Judgment Rule: Rückgriff auf anerkannte betriebswirtschaftliche Verhaltensmaßstäbe - Dargestellt am Beispiel der Eliminierung einer Leitungsebene im Hause Siemens. In: Zeitschrift für Corporate Governance, 10 (5): 197-204.
- Gravetter, Frederick J./Wallnau, Larry B.* (2011): Essentials of Statistics for the Behavioral Sciences, 7. Aufl. Belmont: Wadsworth.
- Gray, John* (2001): The End of Career. In: Communications of the ACM, 44 (11): 65-69.
- Greenhaus, Jeffrey H./Callanan, Gerard A./Godshalk, Veronica M.* (2010): Career Management. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Greenhaus, Jeffrey H./Foley, Sharon* (2007): The Intersection of Work and Family Lives. In: Gunz, Hugh P./Peiperl, Maury (Hrsg.): Handbook of Career Studies. Thousand Oaks: Sage Publications: 131-152.
- Greller, Martin M./Simpson, Patricia* (1999): In Search of Late Career: A Review of Contemporary Social Science Research Applicable to the Understanding of Late Career. In: Human Resource Management Review, 9 (3): 309-347.
- Gross, Richard D.* (2010): Information-Processing and Attention. In: Puri, Basant K./Treasaden, Ian (Hrsg.): Psychiatry: An Evidence-Based Text. London: Hodder Arnold: 179-194.
- Gross, Richard D.* (2010): Introduction to Basic Psychology. In: Puri, Basant K./Treasaden, Ian (Hrsg.): Psychiatry: An Evidence-Based Text. London: Hodder Arnold: 127-136.
- Gross, Richard D.* (2010): Motivation. In: Puri, Basant K./Treasaden, Ian (Hrsg.): Psychiatry: An Evidence-Based Text. London: Hodder Arnold: 213-228.
- Gross, Richard D.* (2015): Psychology: The Science of Mind and Behaviour, 7. Aufl. London: Hodder Education.
- Grunwald-Delitz, Stefan/Schäffer, Utz/Weber, Jürgen* (2014): Wie viele Controller gibt es in Deutschland? In: Controller Magazin, 39 (3): 48-52.
- Gubler, Martin/Arnold, John/Coombs, Crispin* (2014a): Organizational Boundaries and Beyond. In: Career Development International, 19 (6): 641-667.



- Gubler, Martin/Arnold, John/Coombs, Crispin* (2014b): Reassessing the Protean Career Concept: Empirical Findings, Conceptual Components, and Measurement. In: *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1): 23.
- Gubler, Martin G.* (2011): *Protean and Boundaryless Career Orientations: An Empirical Study of IT Professionals in Europe*. Loughborough: Loughborough University.
- Guest, David E./Conway, Neil* (2004): *Employee Well-Being and the Psychological Contract: A Report for the CIPD*. London: CIPD.
- Guiral, Andre's/Ruiz, Emiliano/Rodgers, Waymond* (2011): To What Extent Are Auditors' Attitudes toward the Evidence Influenced by the Self-Fulfilling Prophecy? In: *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 30 (1): 173-190.
- Gunz, Hugh P.* (2009): The Two Solitudes: The Vocational Psychological/Organisational Gap, As Seen From The Organisational Perspective. In: *Collin, Audrey/Patton, Wendy* (Hrsg.): *Vocational Psychological and Organisational Perspectives on Career: Towards a Multidisciplinary Dialogue*. Rotterdam: Sense Publishers: 19-27.
- Gunz, Hugh P./Evans, Martin/Jalland, Michael* (2000): Career Boundaries in a "Boundaryless" World. In: *Peiperl, Maury/Arthur, Michael B./Goffee, Rob/Morris, Timothy* (Hrsg.): *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. New York: Oxford University Press: 24-53.
- Gunz, Hugh P./Heslin, Peter A.* (2005): Reconceptualizing Career Success. In: *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2): 105-111.
- Gunz, Hugh P./Mayrhofer, Wolfgang* (2011): Re-conceptualizing Career Success: A Contextual Approach. In: *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 43 (3): 251-260.
- Gunz, Hugh P./Peiperl, Maury* (2007): Introduction. In: *Gunz, Hugh P./Peiperl, Maury* (Hrsg.): *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks: Sage Publications: 1-10.
- Hackenbrack, Karl/Nelson, Mark W.* (1996): Auditors' Incentives and Their Application of Financial Accounting Standards. In: *The Accounting Review*, 71 (1): 43-59.
- Hackett, Gail/Lent, Robert W./Greenhaus, Jeffrey H.* (1991): Advances in Vocational Theory and Research: A 20-Year Retrospective. In: *Journal of Vocational Behavior*, 38 (1): 3-38.
- Hair, Joseph F./Black, William C./Babin, Barry J./Anderson, Rolph E.* (2014): *Multivariate Data Analysis*, 7. Aufl. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hales, Jeffrey* (2007): Directional Preferences, Information Processing, and Investors' Forecasts of Earnings. In: *Journal of Accounting Research*, 45 (3): 607-628.



Hall, Crystal C./Ariss, Lynn/Todorov, Alexander (2007): The Illusion of Knowledge: When more Information reduces Accuracy and increases Confidence. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103 (2): 277-290.

Hall, Douglas T. (1976): *Careers In Organizations*. Pacific Palisades: Goodyear Pub. Co.

Hall, Douglas T. (1996): Introduction: Long Live the Career - A Relational Approach. In: Hall, Douglas T. (Hrsg.): *The Career Is Dead - Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*. San Francisco: Jossey-Bass: 1-14.

Hall, Douglas T. (1996b): Protean Careers of the 21st Century. In: *Academy of Management Perspectives*, 10 (4): 8-16.

Hall, Douglas T. (1999): Accelerate Executive Development: At Your Peril! In: *Career Development International*, 4 (4): 237-239.

Hall, Douglas T. (2002): *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hall, Douglas T. (2004): The Protean Career: A Quarter-Century Journey. In: *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1): 1-13.

Hall, Douglas T./Chandler, Dawn E. (2005): Psychological Success: When the Career is a Calling. In: *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2): 155-176.

Hall, Douglas T./Las Heras, Mireia (2009): Long Live the Organisational Career. In: Collin, Audrey/Patton, Wendy (Hrsg.): *Vocational Psychological and Organisational Perspectives on Career: Towards a Multidisciplinary Dialogue*. Rotterdam: Sense Publishers: 181-196.

Hall, Douglas T./Mirvis, Philip H. (1995): The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond. In: *Journal of Vocational Behavior*, 47 (3): 269-289.

Hall, Douglas T./Mirvis, Philip H. (1996): The New Protean Career: Psychological Success and the Path with the Heart. In: Hall, Douglas T. (Hrsg.): *The Career Is Dead - Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*. San Francisco: Jossey-Bass: 15-45.

Hall, Douglas T./Richter, Judith (1990): Career Gridlock: Baby Boomers Hit the Wall. In: *Academy of Management Executive*, 4 (3): 7-22.

Hall, Douglas T./Zhu, Guorong/Yan, Aimin (2002): Career Creativity as Protean Identity Transformation. In: Peiperl, Maury/Arthur, Michael B./Anand, Narasimhan (Hrsg.): *Career Creativity: Explorations in the Remaking of Work*. Oxford: Oxford University Press: 159-179.





- Hampel, Volker/Eulerich, Marc/Theis, Jochen C.* (2012): Das Three-Lines-of-Defence-Modell und die Positionierung der Internen Revision innerhalb der Corporate Governance: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse für Deutschland. In: Zeitschrift für Corporate Governance, 7 (5): 201-207.
- Handy, Charles B.* (1995): Die Fortschrittsfalle: Der Zukunft neuen Sinn geben. London: Springer Gabler.
- Hansen, Carol D./Willcox, Mary K.* (1997): Cultural Assumptions in Career Management: Practice Implications from Germany. In: Career Development International, 2 (4): 195-202.
- Harbert, Ludger* (1982): Controlling-Begriffe und Controlling-Konzeptionen: Eine kritische Betrachtung des Entwicklungsstandes des Controlling und Möglichkeiten seiner Fortentwicklung. Bochum: Studienverlag Brockmeyer.
- Hardman, David* (2009): Judgment and Decision Making: Psychological Perspectives. Malden: Blackwell Publishing.
- Harmon-Jones, Eddie/Mills, Judson* (1999): An Introduction to Cognitive Dissonance Theory and an Overview of Current Perspectives on the Theory. In: Mills, Judson/Harmon-Jones, Eddie (Hrsg.): Cognitive Dissonance: Progress on a Pivotal Theory in Social Psychology. Washington: American Psychological Association: 3-21.
- Harrison, Richard* (2006): From Landlines to Cell Phones: Negotiating Identity Positions in New Career Contexts. In: Journal of Employment Counseling, 43 (1): 18-30.
- Harwell, Michael R./Rubinstein, Elaine N./Hayes, William S./Olds, Corley C.* (1992): Summarizing Monte Carlo Results in Methodological Research: The One- and Two-Factor Fixed Effects ANOVA Cases. In: Journal of Educational Statistics, 17 (4): 315-339.
- Hastie, Reid/Dawes, Robyn M.* (2010): Rational Choice in an Uncertain World: The Psychology of Judgment and Decision Making, 2. Aufl. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hatfield, Richard C./Jackson, Scott B./Vandervelde, Scott D.* (2011): The Effects of Prior Auditor Involvement and Client Pressure on Proposed Audit Adjustments. In: Behavioral Research in Accounting, 23 (2): 117-130.
- Hebeler, Christian/Ortelbach, Björn* (2013): Personalentwicklung und Qualifizierung der Controller bei Henkel. In: Controlling & Management Review, 57 (7): 82-88.
- Heigl, Anton* (1978): Controlling - Interne Revision. Stuttgart/New York: Gustav Fischer.
- Heigl, Anton* (1989): Controlling - Interne Revision, 2. Aufl. Stuttgart: Gustav Fischer.
- Henshel, Richard L.* (1980): The Purposes of Laboratory Experimentation and the Virtues of Deliberate Artificiality. In: Journal of Experimental Social Psychology, 16 (5): 466-478.





*Herr, Christian* (2007): Nicht-lineare Wirkungsbeziehungen von Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

*Hertwig, Ralph/Todd, Peter M.* (2003): More is not Always Better: The Benefits of Cognitive Limits. In: Hardman, David/Macchi, Laura (Hrsg.): Thinking: Psychological Perspectives on Reasoning, Judgment and Decision Making. New York: John Wiley & Sons: 213-231.

*Herzog, Andreas* (1999): Gestaltung von Controlling: Die Zuordnung von Aufgaben zu Controllern. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

*Heslin, Peter A.* (2005): Conceptualizing and Evaluating Career Success. In: Journal of Organizational Behavior, 26 (2): 113-136.

*Hiller, Keke/Mahlendorf, Matthias D./Weber, Jürgen* (2014): Management Accountants' Occupational Prestige Within the Company: A Social Identity Theory Perspective. In: European Accounting Review, 23 (4): 671-691.

*Hirsch, Bernhard* (2007): Controlling und Entscheidungen: Zur verhaltenswissenschaftlichen Fundierung des Controllings. Tübingen: Mohr Siebeck.

*Hirsch, Bernhard/Schäffer, Utz/Weber, Jürgen* (2008): Zur Grundkonzeption eines verhaltensorientierten Controllings. In: Controlling & Management, 52 (S1): 5-11.

*Hirsch, Paul M./Shanley, Mark* (1996): The Rhetoric of Boundaryless: Or, How the Newly Empowered Managerial Class Bought into Its Own Marginalization. In: Arthur, Michael B./Rousseau, Denise M. (Hrsg.): The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. New York: Oxford University Press: 218-236.

*Hoffjan, Andreas* (2004): The Image of the Accountant in a German Context. In: Accounting and the Public Interest, 4 (1): 62-89.

*Hoffjan, Andreas* (2008): Comparative Management Accounting: Vergleich des anglo-amerikanischen Management Accounting und des deutschen Controllings. In: Controlling, 20 (12): 655-661.

*Hoffjan, Andreas* (2009): Internationales Controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

*Hoffjan, Andreas/Nevries, Pascal/Wömpener, Andreas* (2005): Andere Länder - andere Sitten: Kulturelle Einflüsse auf das internationale Controlling. In: Controlling & Management, 49 (4): 290-295.

*Hoffjan, Andreas/Trapp, Rouven/Boucoiran, Thomas* (2011): Die Rolle des Controllers in internationalen Unternehmen: Empirische Analyse am Beispiel deutsch-französischer Unternehmen. In: Controlling & Management, 55 (3): 184-188.



*Hoffmann, Friedrich* (1968): Der Controller im deutschen Industriebetrieb. In: Der Betrieb, 21 (50): 2181-2185.

*Hofstede, Geert* (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2. Aufl. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications.

*Hogarth, Robin M./Reder, Melvin W.* (1986): Introduction: Perspectives from Economics and Psychology. In: Hogarth, Robin M./Reder, Melvin W. (Hrsg.): Rational Choice. Chicago: The University of Chicago Press: 1-24.

*Holland, John L.* (1973): Making Vocational Choices: A Theory of Careers. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

*Holling, Heinz/Schmitz, Bernhard* (2010): Handbuch Statistik, Methoden und Evaluation. Göttingen: Hogrefe.

*Holt, Nigel/Bremner, Andrew J./Sutherland, Ed/Vliek, Michael/Passer, Michael W./Smith, Ronald E.* (2015): Psychology: The Science of Mind and Behaviour, 3. Aufl. Maidenhead: McGraw Hill.

*Hopper, Trevor M.* (1980): Role Conflicts of Management Accountants and their Position within Organisation Structures. In: Accounting, Organizations and Society, 5 (4): 401-411.

*Horváth, Péter* (1978): Controlling: Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaptions- und Koordinationsprobleme der Führung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48 (3): 194-208.

*Horváth, Péter* (2002): Controlling - Von der Kostenkontrolle zur strategischen Steuerung. In: Gaugler, Eduard/Köhler, Richard (Hrsg.): Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre: 100 Jahre Fachdisziplin - zugleich eine Verlagsgeschichte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 325-354.

*Horváth, Péter/Gleich, Ronald/Seiter, Mischa* (2015): Controlling, 13. Aufl. München: Franz Vahlen.

*Horváth & Partners* (2016): Das Controllingkonzept: Die Gestaltung eines wirkungsvollen Controllingsystems, 8. Aufl. München: dtv Verlagsgesellschaft.

*Hsee, Christopher K.* (1995): Elastic Justification: How Tempting but Task-Irrelevant Factors Influence Decisions. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 62 (3): 330-337.

*Hsee, Christopher K.* (1996): Elastic Justification: How Unjustifiable Factors Influence Judgments. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 66 (1): 122-129.



*Hughes, Everett C. (1937):* Institutional Office and the Person. In: American Journal of Sociology, 43 (3): 404-413.

*Hyll, Melanie (2014):* Karriereformen im Wandel: Herausforderungen für Individuen und Organisationen. Mering: Rainer Hampp.

*Igharia, Magid/Baroudi, Jack J. (1993):* A Short-Form Measure of Career Orientations: A Psychometric Evaluation. In: Journal of Management Information Systems, 10 (2): 131-154.

*Igharia, Magid/Greenhaus, Jeffrey H./Parasuraman, Saroj (1991):* Career Orientations of MIS Employees: An Empirical Analysis. In: Management Information Systems Quarterly, 15 (2): 151-169.

*Igharia, Magid/Meredith, Guy/Smith, Derek C. (1995):* Career Orientations of Information Systems Employees in South Africa. In: The Journal of Strategic Information Systems, 4 (4): 319-340.

*Inkson, Kerr (2006):* Protean and Boundaryless Careers as Metaphors. In: Journal of Vocational Behavior, 69 (1): 48-63.

*Inkson, Kerr (2007):* Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives. Thousand Oaks: Sage Publications.

*Inkson, Kerr/Gunz, Hugh P./Ganesh, Shiv/Roper, Juliet (2012):* Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries. In: Organization Studies, 33 (3): 323-340.

*Irrek, Wolfgang (2002):* Controlling als Rationalitätssicherung der Unternehmensführung? Denkanstöße zur jüngsten Entwicklung der Controllingdiskussion. In: Kostenrechnungspraxis, 46 (1): 46-51.

*Ituma, Afam/Simpson, Ruth (2009):* The "Boundaryless" Career and Career Boundaries: Applying an Institutional Perspective to ICT Workers in the Context of Nigeria. In: Human Relations, 62 (5): 727-761.

*Jackson, Hugh (1950):* The Growth of the Controllership Function. In: Bradshaw, Thornton F./Hull, Charles C. (Hrsg.): Controllership in Modern Management. Chicago: Richard D. Irwin: 11-27.

*Jacoby, Sanford M. (1999):* Are Career Jobs Headed for Extinction? In: California Management Review, 42 (1): 123-145.

*Janssen, Jürgen/Laatz, Wilfried (2005):* Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows: Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests, 5. Aufl. Berlin/Heidelberg/New York: Springer.



- Janssen, Jürgen/Laatz, Wilfried* (2016): Statistische Datenanalyse mit SPSS: Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests, 9. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Järvenpää, Marko* (2007): Making Business Partners: A Case Study on How Management Accounting Culture was Changed. In: *European Accounting Review*, 16 (1): 99-142.
- Jenkins, Gregory/Haynes, Christine M.* (2003): The Persuasiveness of Client Preferences: An Investigation into Preference Timing and Client Credibility. In: *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 22 (1): 143-154.
- Jensen, Michael C./Meckling, William H.* (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics*, 3 (4): 305-360.
- Jollineau, Susan J./Vance, Thomas W./Webb, Alan* (2012): Subordinates as the First Line of Defense against Biased Financial Reporting. In: *Journal of Management Accounting Research*, 24 (1): 1-24.
- Jones, Candace/DeFillippi, Robert J.* (1996): Back to the Future in Film: Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st Century. In: *Academy of Management Executive*, 10 (4): 89-103.
- Joos, Thomas* (2014): Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement: Grundlagen - Anwendungen - Instrumente, 5. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Joyce, Edward J./Libby, Robert* (1981): Some Accounting Implications of "Behavioral Decision Theory: Processes of Judgment and Choice". In: *Journal of Accounting Research*, 19 (2): 544-550.
- Jung, Hans* (2014): Controlling, 4. Aufl. München: De Gruyter Oldenbourg.
- Kadous, Kathryn/Kennedy, Susan J./Peecher, Mark E.* (2003): The Effect of Quality Assessment and Directional Goal Commitment on Auditors' Acceptance of Client-Preferred Accounting Methods. In: *The Accounting Review*, 78 (3): 759-778.
- Kahneman, Daniel* (1973): *Attention and Effort*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kahneman, Daniel* (2003a): A Psychological Perspective on Economics. In: *The American Economic Review*, 93 (2): 162.
- Kahneman, Daniel* (2003b): Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. In: *The American Economic Review*, 93 (5): 1449-1475.
- Kahneman, Daniel* (2011): *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin Books.



- Kahneman, Daniel/Frederick, Shane* (2002): Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment. In: Gilovich, Thomas/Griffin, Dale/Kahneman, Daniel (Hrsg.): Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment. Cambridge: Cambridge University Press: 49-81.
- Kahneman, Daniel/Frederick, Shane* (2005): A Model of Heuristic Judgment. In: Holyoak, Keith J./Morrison, Robert G. (Hrsg.): The Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning. Cambridge: Cambridge University Press: 267-294.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos* (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: *Econometrica*, 47 (2): 263-292.
- Kajüter, Peter* (2008): Corporate Governance - ein für das Controlling zunehmend wichtiges Aufgabenfeld. In: *Controlling & Management*, 52 (4): 252-253.
- Kanfer, Ruth* (1990): Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In: Dunette, Marvin D./Hough, Leaetta M. (Hrsg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Palo Alto: Consulting Psychologists Press: 75-170.
- Kanfer, Ruth/Ackerman, Phillip L./Murtha, Todd C./Dugdale, Brad/Nelson, Leissa* (1994): Goal Setting, Conditions of Practice, and Task Performance: A Resource Allocation Perspective. In: *Journal of Applied Psychology*, 79 (6): 826-835.
- Kanfer, Ruth/Chen, Gilad* (2016): Motivation in Organizational Behavior: History, Advances and Prospects. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136: 6-19.
- Karni, Edi* (2014): Axiomatic Foundations of Expected Utility and Subjective Probability. In: Machina, Mark J./Viscusi, William K. (Hrsg.): Handbook of the Economics of Risk and Uncertainty. Oxford/Amsterdam: Elsevier: 1-40.
- Kaspi-Baruch, Oshrit* (2016): Motivational Orientation as a Mediator in the Relationship between Personality and Protean and Boundaryless Careers. In: *European Management Journal*, 34 (2): 182-192.
- Kaufman, Bruce E.* (1999): Expanding the Behavioral Foundations of Labor Economics. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 52 (3): 361-392.
- Kaufman, Bruce E.* (2006): Integrating Emotions into Economic Theory. In: Altman, Morris (Hrsg.): Handbook of Contemporary Behavioral Economics: Foundations and Developments. Armonk: M. E. Sharpe: 78-98.
- Kellner-Lewandowsky, Marion* (2013): Soft Skills für Controller. In: *Controller Magazin*, 38 (6): 21-25.



- Kemper, Hans-Georg/Baars, Henning/Lasi, Heiner* (2012): Business Intelligence: Entscheidungsunterstützung für Management und Controlling im Lauf der Zeit. In: Gleich, Ronald/Mayer, Reinhold/Möller, Klaus/Seiter, Mischa (Hrsg.): Controlling: Relevance lost? Perspektiven für ein zukunftsfähiges Controlling. München: Franz Vahlen: 117-133.
- Keppel, Geoffrey/Wickens, Thomas D.* (2004): Design and Analysis: A Researcher's Handbook, 4. Aufl. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Keren, Gideon/Schul, Yaacov* (2009): Two Is Not Always Better Than One. In: Perspectives on Psychological Science, 4 (6): 533.
- Keren, Gideon/Teigen, Karl H.* (2007): Yet Another Look at the Heuristics and Biases Approach. In: Koehler, Derek J./Harvey, Nigel (Hrsg.): Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making, 3. Aufl. Malden/Oxford/Carlton: Blackwell Publishing: 89-109.
- Kerler, William A./Brandon, Duane M.* (2010): The Effects of Trust, Client Importance, and Goal Commitment on Auditors' Acceptance of Client-Preferred Methods. In: Advances in Accounting, 26 (2): 246-258.
- King, Zella* (2003): New or Traditional Careers? A Study of UK Graduates' Preferences. In: Human Resource Management Journal, 13 (1): 5-26.
- Kirchgässner, Gebhard* (2013): Homo Oeconomicus: Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 4. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Kirk, Roger E.* (2013): Experimental Design: Procedures for the Behavioral Sciences, 4. Aufl. Los Angeles/London/New Delhi: Sage Publications.
- Klayman, Joshua/Ha, Young-Won* (1987): Confirmation, Disconfirmation, and Information in Hypothesis Testing. In: Psychological Review, 94 (2): 211-228.
- Klein, William M./Kunda, Ziva* (1992): Motivated Person Perception: Constructing Justifications for Desired Beliefs. In: Journal of Experimental Social Psychology, 28 (2): 145-168.
- Kleinmuntz, Don N.* (1990): Decomposition and the Control of Error in Decision-Analytic Models. In: Hogarth, Robin M. (Hrsg.): Insights in Decision Making: A Tribute to Hillel J. Einhorn. Chicago/London: The University of Chicago Press: 107-126.
- Knollmann, Ramon/Hirsch, Bernhard/Weber, Jürgen* (2008): Role Making für Controllerbereiche? Eine empirische Analyse zu den Auswirkungen von Gestaltungsfreiräumen für Controllerbereiche. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 18 (4): 365-386.
- Koch, Christopher/Salterio, Steven E.* (2015): Effects of Client Pressure and Audit Firm Management Control Systems on Auditor Judgments. Working Paper.





*Koch, Christopher/Salterio, Steven E. (2017): The Effects of Auditor Affinity for Client and Perceived Client Pressure on Auditor Proposed Adjustments. In: The Accounting Review, 92 (5): 117-142.*

*König, Matthias/Clausen, Hartmut/Schank, Christoph (2012): Controlling in der Sozialwirtschaft: ein Vergleich zum Controlling in gewerblichen Unternehmen. In: Controlling & Management, 56 (2): 126-132.*

*Kornmeier, Martin (2007): Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten: Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. Heidelberg: Physica.*

*Kösters, Markus/Maier, Michael/Riesenhuber, Maximilian/Schachner, Tobias (2003): Controlling und Controllership: Was der Nachwuchs denkt. In: Controlling & Management, 47 (3): 154-157.*

*Krosnick, Jon A./Fabrigar, Leandre R. (1997): Designing Rating Scales for Effective Measurement in Surveys. In: Lyberg, Lars E./Biemer, Paul P./Collins, Martin/de Leeuw, Edith D./Dippo, Cathryn/Schwarz, Norbert/Trewin, Dennis (Hrsg.): Survey Measurement and Process Quality. New York: John Wiley & Sons: 141-164.*

*Krüger, Wilfried (1979): Controlling: Gegenstandsbereich, Wirkungsweise und Funktionen im Rahmen der Unternehmenspolitik. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 31 (2): 158-169.*

*Kruglanski, Arie W./Ajzen, Icek (1983): Bias and Error in Human Judgment. In: European Journal of Social Psychology, 13 (1): 1-44.*

*Kruglanski, Arie W./Freund, Tallie (1983): The Freezing and Unfreezing of Lay-Inferences: Effects on Impressional Primacy, Ethnic Stereotyping, and Numerical Anchoring. In: Journal of Experimental Social Psychology, 19 (5): 448-468.*

*Kruglanski, Arie W./Klar, Yechiel (1987): A View from a Bridge: Synthesizing the Consistency and Attribution Paradigms from a Lay Epistemic Perspective. In: European Journal of Social Psychology, 17 (2): 211-241.*

*Kunda, Ziva (1987): Motivated Inference: Self-Serving Generation and Evaluation of Causal Theories. In: Journal of Personality and Social Psychology, 53 (4): 636-647.*

*Kunda, Ziva (1990): The Case for Motivated Reasoning. In: Psychological Bulletin, 108 (3): 480-498.*

*Kunda, Ziva (1999): Social Cognition: Making Sense of People. Cambridge/London: MIT Press.*

*Kunda, Ziva/Sanitioso, Rasyid (1989): Motivated Changes in the Self-Concept. In: Journal of Experimental Social Psychology, 25 (3): 272-285.*



*Kunda, Ziva/Sinclair, Lisa* (1999): Motivated Reasoning With Stereotypes: Activation, Application, and Inhibition. In: *Psychological Inquiry*, 10 (1): 12-22.

*Küpper, Hans-Ulrich* (1987): Konzeption des Controllings aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): *Rechnungswesen und EDV 8. Saarbrückener Arbeitstagung 1987: Controlling, Anwenderberichte, neue Konzepte, Controlling-Systeme, Systemerfahrungen*. Heidelberg: Physica: 82-116.

*Küpper, Hans-Ulrich/Friedl, Gunther/Hofmann, Christian* (2013): *Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente*, 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

*Küpper, Hans-Ulrich/Weber, Jürgen/Zünd, André* (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60 (3): 281-293.

*Küpper, Hans-Ulrich/Winckler, Barbara/Zhang, Suixin* (1990): Planungsverfahren und Planungsinformationen als Instrumente des Controlling. In: *Die Betriebswirtschaft*, 50 (4): 435-458.

*Küting, Karlheinz/Boecker, Corinna* (2008): Zur Rollenverteilung der externen Jahresabschlussprüfung und Internen Revision als Komponenten der Corporate Governance. In: *Der Betrieb*, 61 (30): 1581-1589.

*Lambert, Caroline/Pezet, Eric* (2011): The Making of the Management Accountant: Becoming the Producer of Truthful Knowledge. In: *Accounting, Organizations and Society*, 36 (1): 10-30.

*Lambert, Caroline/Sponem, Samuel* (2012): Roles, Authority and Involvement of the Management Accounting Function: A Multiple Case-Study Perspective. In: *European Accounting Review*, 9: 1-25.

*Latham, Gary P./Locke, Edwin A.* (1979): Goal Setting: A Motivational Technique That Works. In: *Organizational Dynamics*, 8 (2): 68-80.

*Leiba O'Sullivan, Sharon* (2002): The Protean Approach to Managing Repatriation Transitions. In: *International Journal of Manpower*, 23 (7): 597-616.

*Lerner, Jennifer S./Tetlock, Philip E.* (1999): Accounting for the Effects of Accountability. In: *Psychological Bulletin*, 125 (3): 255-275.

*Levinson, Daniel J.* (1986): A Conception of Adult Development. In: *American Psychologist*, 41 (1): 3-13.

*Levinson, Daniel J./Darrow, Charlotte N./Klein, Edward B./Levinson, Maria H./McKee, Braxton* (1978): *The Seasons of a Man's Life*. New York: Ballantine Books.

*Levinson, Daniel J./Levinson, Judy D.* (1996): *The Seasons of a Woman's Life*. New York: Ballantine Books.



- Libby, Robert/Bloomfield, Robert/Nelson, Mark W.* (2002): Experimental Research in Financial Accounting. In: *Accounting, Organizations and Society*, 27 (8): 775-810.
- Libby, Robert/Lewis, Barry L.* (1977): Human Information Processing Research in Accounting: The State of the Art. In: *Accounting, Organizations and Society*, 2 (3): 245-268.
- Libby, Robert/Lipe, Marlys G.* (1992): Incentives, Effort, and the Cognitive Processes Involved in Accounting-Related Judgments. In: *Journal of Accounting Research*, 30 (2): 249-273.
- Libby, Robert/Luft, Joan* (1993): Determinants of Judgment Performance in Accounting Settings: Ability, Knowledge, Motivation, and Environment. In: *Accounting, Organizations and Society*, 18 (5): 425-450.
- Lieberman, Matthew D.* (2007): Social Cognitive Neuroscience: A Review of Core Processes. In: *Annual Review of Psychology*, 58: 259-289.
- Lieberman, Matthew D.* (2009): What Zombies Can't Do: A Social Cognitive Neuroscience Approach to the Irreducibility of Reflective Consciousness. In: Evans, Jonathan/Frankish, Keith (Hrsg.): *In Two Minds: Dual Processes and Beyond*. Oxford: Oxford University Press: 293-316.
- Lifton, Robert J.* (1993): *The Protean Self: Human Resilience in an Age of Fragmentation*. New York: Basic Books.
- Lips-Wiersma, Marjolein/Hall, Douglas T.* (2007): Organizational Career Development is not Dead: A Case Study on Managing the New Career during Organizational Change. In: *Journal of Organizational Behavior*, 28 (6): 771-792.
- Lix, Lisa M./Keselman, Joanne C./Keselman, Harvey J.* (1996): Consequences of Assumption Violations Revisited: A Quantitative Review of Alternatives to the One-Way Analysis of Variance F Test. In: *Review of Educational Research*, 66 (4): 579-619.
- Locke, Edwin A.* (1968): Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 (2): 157-189.
- Locke, Edwin A.* (1991): The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2): 288-299.
- Locke, Edwin A.* (1996): Motivation Through Conscious Goal Setting. In: *Applied and Preventive Psychology*, 5 (2): 117-124.
- Locke, Edwin A./Latham, Gary P.* (1990): *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Locke, Edwin A./Latham, Gary P./Erez, Miriam* (1988): The Determinants of Goal Commitment. In: *The Academy of Management Review*, 13 (1): 23-39.



- Loebbecke, James K./Eining, Martha M./Willingham, John J. (1989): Auditors' Experience with Material Irregularities: Frequency, Nature, and Detectability. In: Auditing: A Journal of Practice & Theory, 9 (1): 1-28.*
- Loewenstein, George (1999): Experimental Economics from the Vantage: Point of Behavioural Economics. In: The Economic Journal, 109 (453): 25-34.*
- Löhr, Benjamin W. (2010): Integriertes Risikocontrolling für Industrieunternehmen: Eine normative Konzeption im Kontext der empirischen Controllingforschung von 1990 bis 2009: Lang.*
- Lorson, Peter/Quick, Reiner/Wurl, Hans-Jürgen (2013): Grundlagen des Controllings. Weinheim: Wiley-VCH.*
- Lowe, Elias A./Shaw, Richard W. (1968): An Analysis of Managerial Biasing: Evidence from a Company's Budgeting Process. In: The Journal of Management Studies, 5 (3): 304-315.*
- Löwe, Marion (2003): Rechnungslegung von Nonprofit-Organisationen: Anforderungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der Regelungen in Deutschland, USA und Großbritannien. Berlin: Erich Schmidt.*
- Lück, Wolfgang (2000): Die Zukunft der Internen Revision: Entwicklungstendenzen der unternehmensinternen Überwachung. Berlin: Erich Schmidt.*
- Lühn, Manfred (2009): Wirksame Corporate Governance durch das Zusammenspiel von Interner Revision und Compliance mit Controlling. In: Wagenhofer, Alfred (Hrsg.): Controlling und Corporate-Governance-Anforderungen: Verbindungen, Maßnahmen, Umsetzung. Berlin: Erich Schmidt: 231-249.*
- Maheswaran, Durairaj/Chaiken, Shelly (1991): Promoting Systematic Processing in Low-Motivation Settings: Effect of Incongruent Information on Processing and Judgment. In: Journal of Personality and Social Psychology, 61 (1): 13-25.*
- Mahlendorf, Matthias D. (2008): Verhaltensorientiertes Controlling in der Praxis: Eine am Beispiel verspäteter Projektabbrüche illustrierte Systematik zur Identifikation, Bewertung und Auswahl von Controllingmaßnahmen. In: Controlling & Management, 52 (S1): 104-112.*
- Mahler, Elizabeth B. (2008): Defining Career Success in the 21st Century: A Narrative Study of Intentional Work Role Transitions. Ann Arbor: Proquest.*
- Maier, Günter W./Wastian, Monika/von Rosenstiel, Lutz (2009): Der differenzielle Einfluss der Berufsorientierungen auf Berufserfolg und Arbeitsmotivation. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 53 (3): 104-120.*
- Mainemelis, Charalampos/Nolas, Sevasti-Melissa/Tsirogianni, Stavroula (2016): Surviving a Boundaryless Creative Career: The Case of Oscar-Nominated Film Directors, 1967-2014. In: Journal of Management Inquiry, 25 (3): 262-285.*



- Mala, Rajni/Chand, Parmod* (2015): Judgment and Decision-Making Research in Auditing and Accounting: Future Research Implications of Person, Task, and Environment Perspective. In: *Accounting Perspectives*, 14 (1): 1-50.
- Mann, Rudolf* (1973): *Die Praxis des Controlling: Instrumente, Einführung, Konflikte*. München: Verlag Moderne Industrie.
- March, James G./Simon, Herbert A.* (1958): *Organizations*. New York/London/Sydney: John Wiley & Sons.
- Marcus, Gary F.* (2008): *Kluge: The Haphazard Evolution of the Human Mind*. Boston/New York: Houghton Mifflin.
- Markovits, Henry* (2014): Introduction. In: *Markovits, Henry* (Hrsg.): *The Developmental Psychology of Reasoning and Decision-Making*. London/New York: Psychology Press: 1-4.
- Marris, Robin* (1992): Implications for Economics. In: *Simon, Herbert A./Egidi, Massimo/Marris, Robin/Viale, Riccardo* (Hrsg.): *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*. Aldershot: Edward Elgar: 194-224.
- Marslen-Wilson, William/Komisarjevsky Tyler, Lorraine* (1987): Against Modularity. In: *Garfield, Jay L.* (Hrsg.): *Modularity in Knowledge Representation and Natural-Language Understanding*. Cambridge/London: Massachusetts Institute of Technology: 37-62.
- Marten, Kai-Uwe/Quick, Reiner/Ruhnke, Klaus* (2015): *Wirtschaftsprüfung: Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens nach nationalen und internationalen Normen*, 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Maschewsky, Werner* (1977): *Das Experiment in der Psychologie*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Maslow, Abraham H.* (1987): *Motivation and Personality*, 3. Aufl. New York: Harper & Row.
- Matuszewski, Linda J.* (2010): Honesty in Managerial Reporting: Is It Affected by Perceptions of Horizontal Equity? In: *Journal of Management Accounting Research*, 22 (1): 233-250.
- May, Mike* (2007): *Sensation and Perception*. New York: Chelsea House Publishers.
- Mayrhofer, Wolfgang/Briscoe, Jon P./Hall, Douglas T./Dickmann, Michael/Dries, Nicky/Dysvik, Anders/Kaše, Robert/Parry, Emma/Unite, Julie* (2016): Career Success Across The Globe. In: *Organizational Dynamics*, 45 (3): 197-205.
- Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Steyrer, Johannes/Iellatchitch, Alexander/Schiffinger, Michael/Strunk, Guido/Erten-Buch, Christiane/Hermann, Anett/Mattl, Christine* (2002): Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in ‚neuen‘ Karrierefeldern. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 16 (3): 392-414.





- Mayrhofer, Wolfgang/Schneidhofer, Thomas M.* (2009): The Lay of the Land: European Career Research and its Future. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (4): 721-737.
- McAllister, Daniel/Mitchell, Terence R./Beach, Lee R.* (1979): The Contingency Model for the Selection of Decision Strategies: An Empirical Test of the Effects of Significance, Accountability, and Reversibility. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, 24 (2): 228-244.
- McDonald, Paula/Brown, Kerry/Bradley, Lisa* (2005): Have Traditional Career Paths given Way to Protean Ones? Evidence from Senior Managers in the Australian Public Sector. In: *Career Development International*, 10 (2): 109-129.
- McElroy, James C./Weng, Qingxiong* (2016): The Connections Between Careers and Organizations in the New Career Era: Questions Answered, Questions Raised. In: *Journal of Career Development*, 43 (1): 3-10.
- McKenna, Eugene* (2006): *Business Psychology and Organisational Behaviour: A Student's Handbook*, 4. Aufl. Hove: Psychology Press.
- McNeil, Elton B./Rubin, Zick* (1977): *The Psychology of Being Human*, 2. Aufl. San Francisco: Canfield Press.
- Meissner, Dirk* (1999): Controller als Weg-Begleiter für eine ausgewogene Unternehmensentwicklung. In: *Controller Magazin*, 24 (4): 251-256.
- Mertens, Wolfgang* (1975): *Sozialpsychologie des Experiments: Das Experiment als soziale Interaktion*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Mertenskötter, Mirko/Hübner, Stefan/Köhler, Annette G.* (2010): Rahmenbedingungen der Internen Revision. In: Buderath, Hubertus M./Herzig, Andreas/Köhler, Annette G./Pedell, Burkhard (Hrsg.): *Wertbeitrag der Internen Revision: Messung, Steuerung und Kommunikation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 5-44.
- Milgram, Stanley* (1963): Behavioral Study of Obedience. In: *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (4): 371-378.
- Milgram, Stanley* (1965): Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority. In: *Human Relations*, 18 (1): 57-76.
- Milgram, Stanley* (1974): *Obedience to Authority: An Experimental View*. London: Tavistock Publications.
- Miller, Delbert C./Form, William H.* (1964): *Industrial Sociology: The Sociology of Work Organizations*, 2. Aufl. New York: Harper & Row.





*Miller, George A.* (1962): *Psychology: The Science of Mental Life*. New York/Evanston: Harper & Row.

*Miller, George A.* (2003): *The Cognitive Revolution: A Historical Perspective*. In: *Trends in Cognitive Sciences*, 7 (3): 141-144.

*Mirvis, Philip H./Hall, Douglas T.* (1996): *Psychological Success and the Boundaryless Career*. In: *Arthur, Michael B./Rousseau, Denise M. (Hrsg.): The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press: 237-253.

*Moen, Phyllis/Wethington, Elaine* (1999): *Midlife Development in a Life Course Context*. In: *Willis, Sherry L. (Hrsg.): Life in the Middle: Psychological and Social Development in Middle Age*. San Diego: Academic Press:

*Mohamed, Zulkiflee/Mat Zain, Mazlina/Subramaniam, Nava/Wan Yusoff, Wan F.* (2012): *Internal Audit Attributes and External Audit's Reliance on Internal Audit: Implications for Audit Fees*. In: *International Journal of Auditing*, 16 (3): 268-285.

*Möntmann, Volker* (1985): *Kognitive Dissonanz und Gewinn von Information als Konsequenzen eines kognitiven Hypothesentests*. Pfaffenweiler: Centaurus-Verlagsgesellschaft.

*Mook, Douglas G.* (1983): *In Defense of External Invalidity*. In: *American Psychologist*, 38 (4): 379-387.

*Moore, Celia/Gunz, Hugh P./Hall, Douglas T.* (2007): *Tracing the Historical Roots of Career Theory in Management and Organization Studies*. In: *Gunz, Hugh P./Peiperl, Maury (Hrsg.): Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks: Sage Publications: 13-38.

*Moosbrugger, Helfried/Schermelleh-Engel, Karin* (2012): *Exploratorische (EFA) und Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA)*. In: *Moosbrugger, Helfried/Kelava, Augustin (Hrsg.): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion, 2. Aufl.* Berlin/Heidelberg: Springer: 325-345.

*Moskowitz, Gordon B./Skurnik, Ian/Galinsky, Adam D.* (1999): *The History of Dual-Process Notions, and the Future of Preconscious Control*. In: *Chaiken, Shelly/Trope, Yaacov (Hrsg.): Dual-Process Theories in Social Psychology*. New York: Guilford Press: 12-36.

*Muhr, Martin* (2015), interviewed von *Weber, Jürgen*: *Es kommt auch auf das Verhalten der Manager an*. In: *Controlling & Management Review*, 59 (S2): 40-44.

*Müller, Armin* (2003): *Controlling als Funktion zur Sicherstellung der Führungsrationalität?* In: *Controller Magazin*, 28 (5): 481-485.

*Müller, Wolfgang* (1974): *Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling*. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 26 (7): 683-693.



- Münsterberg, Hugo* (1912): *Psychologie und Wirtschaftsleben*. Leipzig: Barth.
- Mussnig, Werner* (1996): *Von der Kostenrechnung zum Management Accounting*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Nagy, Albert L./Cenker, William J.* (2002): An Assessment of the Newly Defined Internal Audit Function. In: *Managerial Auditing Journal*, 17 (3): 130-137.
- Neisser, Ulric* (1967): *Cognitive Psychology*. New York: Meredith Publishing Company.
- Neisser, Ulric* (1976): *Cognition and Reality: Principles and Implications of Cognitive Psychology*. New York: W. H. Freeman.
- Nelson, Mark W.* (2009): A Model and Literature Review of Professional Skepticism in Auditing. In: *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 28 (2): 1-34.
- Nevries, Pascal/Linnenlücke, Andreas* (2008): Personalmanagement im Controllingbereich: eine Bestandsaufnahme. In: *Controlling & Management*, 52 (3): 156-161.
- Ng, Terence B.-P./Shankar, Premila G.* (2010): Effects of Technical Department's Advice, Quality Assessment Standards, and Client Justifications on Auditors' Propensity to Accept Client-Preferred Accounting Methods. In: *The Accounting Review*, 85 (5): 1743-1761.
- Ng, Terence B.-P./Tan, Hun-Tong* (2003): Effects of Authoritative Guidance Availability and Audit Committee Effectiveness on Auditors' Judgments in an Auditor-Client Negotiation Context. In: *The Accounting Review*, 78 (3): 801-818.
- Ng, Thomas W. H./Eby, Lillian T./Sorensen, Kelly L./Feldman, Daniel C.* (2005): Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. In: *Personnel Psychology*, 58 (2): 367-408.
- Ng, Thomas W.H./Feldman, Daniel C.* (2014): Subjective Career Success: A Meta-Analytic Review. In: *Journal of Vocational Behavior*, 85 (2): 169-179.
- Nicholson, Nigel/Waal-Andrews, Wendy de* (2005): Playing to Win: Biological Imperatives, Self-Regulation, and Trade-Offs in the Game of Career Success. In: *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2): 137-154.
- Nicholson, Nigel/West, Michael* (1989): Transitions, Work Histories, and Careers. In: Arthur, Michael B./Hall, Douglas T./Lawrence, Barbara S. (Hrsg.): *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press: 181-201.
- Nielsen, Lars B./Mitchell, Falconer/Nørreklit, Hanne* (2015): Management Accounting and Decision Making: Two Case Studies of Outsourcing. In: *Accounting Forum*, 39 (1): 64-82.



- Nisbett, Richard E./Zukier, Henry/Lemly, Ronald E. (1981): The Dilution Effect: Nondiagnostic Information Weakens the Implications of Diagnostic Information. In: Cognitive Psychology, 13 (2): 248-277.*
- Nitzl, Christian/Hirsch, Bernhard (2012): Die Vertrauensstreiber in der Interaktionsbeziehung zwischen Manager und Controller. In: Controlling & Management, 56 (1): 46-51.*
- Nitzl, Christian/Hirsch, Bernhard/Marx, Ulrike (2015): Zur Genese von Vertrauen von Manager/innen gegenüber Controller/innen: Ein Vergleich zwischen Frauen und Männern. In: Die Betriebswirtschaft, 75 (2): 97-127.*
- Nobach, Kai/Immel, Christoph (2017): Vom Controller zum Business-Partner bei Bosch. In: Controlling & Management Review, 61 (3): 78-85.*
- Noyes, Jan/Garland, Kate/Bruneau, Daniel (2004): Humans: Skills, Capabilities and Limitations. In: Sandom, Carl/Harvey, Roger S. (Hrsg.): Human Factors for Engineers. London: Institution of Electrical Engineers: 35-56.*
- Obermaier, Robert/Müller, Felix (2008): Management Accounting Research in the Lab: Method and Applications. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 19 (3): 325-351.*
- Olbert-Bock, Sibylle/Mannsky, Alexandra/Martin, Roger (2014): Karrierekonzepte: Eine Typisierung individuellen Karrieredenkens und -handelns. In: Zeitschrift für Personalforschung, 28 (4): 432-451.*
- Ornstein, Suzyn/Isabella, Lynn (1990): Age vs. Stage Models of Career Attitudes of Women: A Partial Replication and Extension. In: Journal of Vocational Behavior, 36 (1): 1-19.*
- Osipow, Samuel H. (1973): Theories of Career Development, 2. Aufl. Englewood Cliffs: Prentice Hall.*
- Oswald, Margit E./Grosjean, Stefan (2004): Confirmation Bias. In: Pohl, Rüdiger (Hrsg.): Cognitive Illusions: A Handbook on Fallacies and Biases in Thinking, Judgement and Memory. Hove: Psychology Press: 79-96.*
- Ottel, Robert/Losbichler, Heimo (2015): Die Rolle von Controllern in Abhängigkeit des CEOs. In: Controller Magazin, 40 (3): 4-10.*
- Over, Daniel (2007): Rationality and the Normative/Descriptive Distinction. In: Koehler, Derek J./Harvey, Nigel (Hrsg.): Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making, 3. Aufl. Malden/Oxford/Carlton: Blackwell Publishing: 3-18.*
- Paefgen, Anne (2008a): Rationalitätsdefizite im Handeln von Controllern: Ausprägungsformen und Gegenmaßnahmen. Wiesbaden: Springer Gabler.*



*Paefgen, Anne* (2008b): Rationalitätssicherung im Controlling. In: *Controlling & Management*, 52 (3): 80-88.

*Paetzmann, Karsten* (2008): Bedeutung der Internen Revision im Rahmen der Reformbestrebungen zur Verbesserung der Corporate Governance. In: *Freidank, Carl-Christian/Peemöller, Volker H. (Hrsg.): Corporate Governance und Interne Revision: Handbuch für die Neuausrichtung des Internal Auditings*. Berlin: Erich Schmidt: 17-45.

*Paetzmann, Karsten* (2012): *Corporate Governance: Strategische Marktrisiken, Controlling, Überwachung*, 2. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.

*Pallant, Julie* (2013): *SPSS Survival Manual*, 5. Aufl. Maidenhead: McGraw Hill.

*Pan, Jingzhou/Zhou, Wenxia* (2015): How Do Employees Construe Their Career Success: An Improved Measure of Subjective Career Success. In: *International Journal of Selection and Assessment*, 23 (1): 45-58.

*Parsons, Frank* (1909): *Choosing a Vocation*. Boston: Houghton Mifflin.

*Payne, John W.* (1982): Contingent Decision Behavior. In: *Psychological Bulletin*, 92 (2): 382-402.

*Peecher, Mark E.* (1996): The Influence of Auditors' Justification Processes on Their Decisions: A Cognitive Model and Experimental Evidence. In: *Journal of Accounting Research*, 34 (1): 125-140.

*Peecher, Mark E./Piercey, David/Rich, Jay S./Tubbs, Richard M.* (2010): The Effects of a Supervisor's Active Intervention in Subordinates' Judgments, Directional Goals, and Perceived Technical Knowledge Advantage on Audit Team Judgments. In: *The Accounting Review*, 85 (5): 1763-1786.

*Peecher, Mark E./Solomon, Ira* (2001): Theory and Experimentation in Studies of Audit Judgments and Decisions: Avoiding Common Research Traps. In: *International Journal of Auditing*, 5 (3): 193-203.

*Peemöller, Volker H./Kregel, Joachim* (2014): *Grundlagen der Internen Revision: Standards, Aufbau und Führung*, 2. Aufl. Berlin: Erich Schmidt.

*Peiperl, Maury/Arthur, Michael B.* (2000): Topics for Conversation: Career Themes Old and New. In: *Peiperl, Maury/Arthur, Michael B./Goffee, Rob/Morris, Timothy (Hrsg.): Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. New York: Oxford University Press: 1-19.

*Petty, Richard E./Cacioppo, John T.* (1986): *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. New York: Springer.



*Peytcheva, Marietta/Gillett, Peter R.* (2011): How Partners' Views Influence Auditor Judgment. In: *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 30 (4): 285-301.

*Phillips, Jennifer K./Klein, Gary/Sieck, Winston R.* (2007): Expertise in Judgment and Decision Making: A Case for Training Intuitive Decision Skills. In: Koehler, Derek J./Harvey, Nigel (Hrsg.): *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, 3. Aufl. Malden/Oxford/Carlton: Blackwell Publishing: 297-315.

*Pierce, Bernard/O'Dea, Tony* (2003): Management Accounting Information and the Needs of Managers: Perceptions of Managers and Accountants compared. In: *The British Accounting Review*, 35 (3): 257-290.

*Piercey, David* (2009): Motivated Reasoning and Verbal vs. Numerical Probability Assessment: Evidence from an Accounting Context. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (2): 330-341.

*Pietryka, Matthew T.* (2016): Accuracy Motivations, Predispositions, and Social Information in Political Discussion Networks. In: *Political Psychology*, 37 (3): 367-386.

*Pietsch, Gotthard* (2003): Reflexionsorientiertes Controlling: Konzeption und Gestaltung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

*Pietsch, Gotthard/Scherm, Ewald* (2000): Die Präzisierung des Controlling als Führungs- und Unterstützungsfunktion. In: *Die Unternehmung*, 54 (5): 395-412.

*Pinker, Steven* (1996): *Der Sprachinstinkt: Wie der Geist die Sprache bildet*. München: Kindler Verlag.

*Pinker, Steven* (2011): *Wie das Denken im Kopf entsteht*, 2. Aufl. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.

*Plassmeier, Stefanie C.* (2010): *Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels: Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment*. Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.

*Porter, Caitlin/Woo, Sang Eun/Tak, Jinkook* (2016): Developing and Validating Short Form Protean and Boundaryless Career Attitudes Scales. In: *Journal of Career Assessment*, 24 (1): 162-181.

*Poser, Hans* (2012): *Wissenschaftstheorie: Eine philosophische Einführung*, 2. Aufl. Stuttgart: Reclam.

*Pötsch, Hans D.* (2012): Controlling bei Volkswagen: gestern, heute, morgen. In: Gleich, Ronald/Mayer, Reinhold/Möller, Klaus/Seiter, Mischa (Hrsg.): *Controlling: Relevance lost? Perspektiven für ein zukunftsfähiges Controlling*. München: Franz Vahlen: 149-159.



- Preißler, Peter R.* (2014): Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs, 14. Aufl. Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Privitera, Gregory J.* (2015): Statistics for the Behavioral Sciences, 2. Aufl. Los Angeles: Sage Publications.
- Pyszczynski, Tom/Greenberg, Jeff* (1987): Toward an Integration of Cognitive and Motivational Perspectives on Social Inference: A Biased Hypothesis-Testing Model. In: Advances in Experimental Social Psychology, 20 (C): 297-340.
- Randall, Donna M./Fernandes, Maria F.* (1991): The Social Desirability Response Bias in Ethics Research. In: Journal of Business Ethics, 10 (11): 805-817.
- Rastgar, Abbas A./Ebrahimi, Elham/Hessan, Maryam* (2014): The Effects of Personality on Protean and Boundaryless Career Attitudes. In: International Journal of Business Management and Economics, 1 (1): 1-5.
- Ratzinger-Sakel, Nicole V. S./Theis, Jochen C.* (2017): Does Considering Key Audit Matters affect Auditor Judgment Performance? Working Paper.
- Reber, Arthur S./Allen, Rhianon/Reber, Emily S.* (2009): The Penguin Dictionary of Psychology, 4. Aufl. London: Penguin Books.
- Rehäuser, Jakob/Krcmar, Helmut* (1996): Wissensmanagement in Unternehmen. In: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.): Wissensmanagement. Berlin: De Gruyter Oldenbourg: 1-10.
- Rehring, Jochen/Voußem, Ludwig/Weber, Jürgen* (2012): Die Rolle(n) der Controller: Eine Einordnung durch den WHU-Controllerindex. In: Controller Magazin, 36 (5): 14-19.
- Reichmann, Thomas/Kißler, Martin/Baumöl, Ulrike* (2017): Controlling mit Kennzahlen, 9. Aufl. München: Franz Vahlen.
- Reichmann, Thomas/Kusterer, Frank* (2007): Konzern-Controlling in der Automobil- und Zulieferindustrie auf Basis einer systemgestützten Controlling-Konzeption. In: Controlling, 19 (4/5): 197-206.
- Reichmann, Thomas/Lange, Christoph* (1985): Aufgaben und Instrumente des Investitions-Controlling. In: Die Betriebswirtschaft, 45 (4): 454-466.
- Reiß, Michael/Höge, Robert* (1994): Schlankes Controlling in segmentierten Unternehmen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 46 (3): 210-224.
- Reitman, Frieda/Schneer, Joy A.* (2003): The promised path: A Longitudinal Study of Managerial Careers. In: Journal of Managerial Psychology, 18 (1): 60-75.





- Reitman, Frieda/Schneer, Joy A.* (2005): The Long-Term Negative Impacts of Managerial Career Interruptions: A Longitudinal Study of Men and Women MBAs. In: *Group & Organization Management*, 30 (3): 243-262.
- Richardson, Laurel W.* (1979): Reviewed Work(s): *The Seasons of a Man's Life* by Daniel J. Levinson, Charlotte Darrow, Edward Klein, Maria Levinson and Braxton McKee. In: *Journal of Marriage and Family*, 41 (4): 915-916.
- Rodrigues, R./Guest, D./Budjanovcanin, A.* (2016): Bounded or Boundaryless? An Empirical Investigation of Career Boundaries and Boundary Crossing. In: *Work, Employment & Society*, 30 (4): 669-686.
- Rodrigues, Ricardo/Guest, David/Budjanovcanin, Alexandra* (2013): From Anchors to Orientations: Towards a Contemporary Theory of Career Preferences. In: *Journal of Vocational Behavior*, 83 (2): 142-152.
- Rodrigues, Ricardo A./Guest, David* (2010): Have Careers Become Boundaryless? In: *Human Relations*, 63 (8): 1157-1175.
- Rose, Anna M./Rose, Jacob M./Norman, Carolyn S.* (2013): Is the Objectivity of Internal Audit Compromised when the Internal Audit Function is a Management Training Ground? In: *Accounting & Finance*, 53 (4): 1001-1019.
- Ross, Stephen A.* (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. In: *The American Economic Review*, 63 (2): 134-139.
- Roth, Alvin E.* (1988): Laboratory Experimentation in Economics: A Methodological Overview. In: *The Economic Journal*, 98 (393): 974-1031.
- Rousseau, Denise M.* (1989): Psychological and Implied Contracts in Organizations. In: *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2): 121-139.
- Rush, James C./Peacock, Andrew C.* (1980): Career Stages: A Partial Test of Levinson's Model of Life/Career Stages. In: *Journal of Vocational Behavior*, 16 (3): 347-359.
- Sanitioso, Rasyid/Kunda, Ziva/Fong, Geoffrey T.* (1990): Motivated Recruitment of Autobiographical Memories. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (2): 229-241.
- Sarens, Gerrit/Christopher, Joe* (2010): The Association Between Corporate Governance Guidelines and Risk Management and Internal Control Practices. In: *Managerial Auditing Journal*, 25 (4): 288-308.
- Sargent, Leisa D./Domberger, Shelley R.* (2007): Exploring the Development of a Protean Career Orientation: Values and Image Violations. In: *Career Development International*, 12 (6): 545-564.



*Sathe, Vijay* (1978): Who Should Control Division Controllers? The Choice of Reporting Relationships Can Strongly Affect a Company's Success. In: Harvard Business Review, 56 (5): 99-104.

*Sathe, Vijay* (1982): Controller Involvement in Management. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

*Sathe, Vijay* (1983): The Controller's Role in Management. In: Organizational Dynamics, 11 (3): 31-48.

*Sauermann, Heinz* (1970): Die experimentelle Wirtschaftsforschung an der Universität Frankfurt am Main. In: Sauermann, Heinz (Hrsg.): Beiträge zur experimentellen Wirtschaftsforschung: Zweiter Band. Tübingen: Mohr Siebeck: 1-18.

*Savchuk, Vladimir P./Tsokos, Chris P.* (2011): Bayesian Theory and Methods with Applications. Amsterdam/Paris: Atlantis Press.

*Schäfer, Thomas* (2016): Methodenlehre und Statistik: Einführung in Datenerhebung, deskriptive Statistik und Inferenzstatistik. Wiesbaden: Springer.

*Schäfers, Björn* (2011): Die Auswirkungen von Corporate Governance auf das Controlling: Theoretische und empirische Analyse am Beispiel der DAX 30-Unternehmen. Hamburg: Dr. Kovač.

*Schäffer, Utz* (2013): Management Accounting Research in Germany: From Splendid Isolation to Being Part of the International Community. In: Journal of Management Control, 23 (4): 291-309.

*Schäffer, Utz* (2017): Der Controller ist tot, es lebe das Controlling! In: Controller Magazin, 42 (3): 52-53.

*Schäffer, Utz/Binder, C.* (2008): "Controlling" as an Academic Discipline: The Development of Management Accounting and Management Control Research in German-Speaking Countries between 1970 and 2003. In: Accounting History, 13 (1): 33-74.

*Schäffer, Utz/Goretzki, Lukas/Meyer, Timo* (2012): Beteiligung des Controllings an der strategischen Planung: Ergebnisse der WHU-Zukunftsstudie. In: Controlling & Management, 56 (5): 312-318.

*Schäffer, Utz/Schürmann, Christian* (2010): Die Rolle des Controllers: Erbsenzähler oder interner Berater? In: Controlling & Management, 54 (3): 189-190.

*Schäffer, Utz/Weber, Jürgen* (2004): Thesen zum Controlling. In: Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (Hrsg.): Controlling: Theorien und Konzeptionen. München: Franz Vahlen: 459-466.

*Schäffer, Utz/Weber, Jürgen* (2012): Business Partner: Fata Morgana oder Leitstern für die Entwicklung der Controller? In: Controlling & Management, 56 (1): 1.



*Schäffer, Utz/Weber, Jürgen* (2014): Controller: eine gefährdete Spezies? In: Harvard Business Manager, 36 (7): 87-90.

*Schäffer, Utz/Weber, Jürgen* (2015): Controlling: Trends & Benchmarks. Vallendar: Stiftung WHU.

*Schäffer, Utz/Weber, Jürgen* (2016): Wirklich rationale Entscheidungen: Die nächste Herausforderung für das Controlling. In: Controller Magazin, 41 (2): 8-13.

*Schein, Edgar H.* (1978): Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Reading: Addison-Wesley.

*Schein, Edgar H.* (1984): Culture as an Environmental Context for Careers. In: Journal of Occupational Behaviour, 5 (1): 71-81.

*Schendera, Christian F. G.* (2010): Clusteranalyse mit SPSS: Mit Faktorenanalyse. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

*Scherm, Ewald/Lindner, Florian* (2016): Controlling-Konzeptionen in der Unternehmenspraxis. In: Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (Hrsg.): Handbuch Controlling. Wiesbaden: Springer Gabler: 25-44.

*Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard* (2004): Theorie und Konzeption in der Controllingforschung. In: Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (Hrsg.): Controlling: Theorien und Konzeptionen. München: Franz Vahlen: 3-19.

*Schierenbeck, Henner/Wöhle, Claudia B.* (2016): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 19. Aufl. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

*Schiff, Michael/Lewin, Arie Y.* (1968): When Traditional Budgeting Fails. In: Management Review, 57 (8): 18-23.

*Schiff, Michael/Lewin, Arie Y.* (1970): The Impact of People on Budgets. In: The Accounting Review, 45 (2): 259-268.

*Schildbach, Thomas* (1992): Begriff und Grundprobleme des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Spremann, Klaus/Zur, Eberhard (Hrsg.): Controlling: Grundlagen - Informationssysteme - Anwendungen. Wiesbaden: Springer Gabler: 21-36.

*Schmalt, Heinz-Dieter/Langens, Thomas A.* (2009): Motivation, 4. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

*Schmelter, Heinrich* (2009): Zur Diskussion: Die „neue“ Rolle der Internen Revision - nur noch Erfüllungsgehilfe der WP für Compliance? In: Zeitschrift Interne Revision, 44 (2): 58-65.

*Schmidt, Walter* (2008): Entwicklungsstufen des Controllings und der Rollenbilder des Controllers. In: Weber, Jürgen/Vater, Hendrik/Schmidt, Walter/Reinhard, Hartmut/Ernst, Edgar



(Hrsg.): Die neue Rolle des Controllers: Aufgaben, Anforderungen, Best Practices. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 15-32.

*Schneider, Dieter* (1991): Versagen des Controlling durch eine überholte Kostenrechnung. In: *Der Betrieb*, 44 (15): 765-772.

*Schneider, Dietram* (2004): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Kompaktes Basiswissen. Norderstedt: Books on Demand.

*Schüller, Stephan* (1984): Organisation von Controllingssystemen in Kreditinstituten. Frankfurt am Main: Fritz Knapp.

*Schultz, Volker* (2015): Controlling: Das Basiswissen für die Praxis, 2. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

*Schwarz, Rainer* (2002): Entwicklungslinien der Controllingforschung. In: Weber, Jürgen/Hirsch, Bernhard (Hrsg.): Controlling als akademische Disziplin: Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag: 3-19.

*Segers, Jesse/Inceoglu, Ilke/Vloeberghs, Daniël/Bartram, Dave/Henderickx, Erik* (2008): Protean and Boundaryless Careers: A Study on Potential Motivators. In: *Journal of Vocational Behavior*, 73 (2): 212-230.

*Seggebruch, Gisela* (2000): Controller-Karriere: Marktlage, Erfolgsfaktoren und Entwicklungen - Erfahrungen einer Personalberaterin. In: *Kostenrechnungspraxis*, 44 (2): 119-121.

*Sekol, Thilo* (2007): Dos und Don'ts für Controller: Leitlinien aus der Praxis. In: *Controlling & Management*, 51 (5): 346-350.

*Senn, Stephen* (2006): Change from Baseline and Analysis of Covariance Revisited. In: *Statistics in medicine*, 25 (24): 4334-4344.

*Shadish, William R./Cook, Thomas D./Campbell, Donald T.* (2002): Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference. Belmont: Wadsworth.

*Shafer, William E.* (2002): Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict, and Related Work Outcomes among Management Accountants. In: *Journal of Business Ethics*, 38 (3): 263-275.

*Shafer, William E./Park, Jane/Liao, Woody M.* (2002): Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15 (1): 46-68.

*Shafir, Eldar/LeBoeuf, Robyn A.* (2002): Rationality. In: *Annual Review of Psychology*, 53: 491-517.



- Shockley, Kristen M./Ureksoy, Heather/Rodopman, Ozgun B./Poteat, Laura F./Dullaghan, Timothy R.* (2016): Development of a New Scale to Measure Subjective Career Success: A Mixed-Methods Study. In: *Journal of Organizational Behavior*, 37 (1): 128-153.
- Siegel, Gary* (1999): Counting More, Counting Less: The New Role of Management Accountants. In: *Strategic Finance*, 81 (5): 20-22.
- Sill, Frauke* (2008): *Controllerbereichserfolg aus Sicht des Managements: Eine empirische Analyse*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Simon, Herbert A.* (1955): A Behavioral Model of Rational Choice. In: *The Quarterly Journal of Economics*, 69 (1): 99-118.
- Simon, Herbert A.* (1959): Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. In: *The American Economic Review*, 49 (3): 253-283.
- Simon, Herbert A.* (1980): The Behavioral and Social Sciences. In: *Science*, 209 (4): 72-78.
- Simon, Herbert A.* (1992): Introductory Comment. In: *Simon, Herbert A./Egidi, Massimo/Marris, Robin/Viale, Riccardo* (Hrsg.): *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*. Aldershot: Edward Elgar: 3-7.
- Simon, Herbert A.* (1997a): *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4. Aufl. New York: The Free Press.
- Simon, Herbert A.* (1997b): *Models of Bounded Rationality*, 3. Aufl. Cambridge/London: MIT Press.
- Simon, Herbert A./Chase, William G.* (1973): Skill in Chess: Experiments with Chess-Playing Tasks and Computer Simulation of Skilled Performance Throw Light on some Human Perceptual and Memory Processes. In: *American Scientist*, 61 (4): 394-403.
- Simons, Dirk/Voeller, Dennis* (2009): Zusammenarbeit von Abschlussprüfung und Controlling im Rahmen der internationalen Rechnungslegung. In: *Wagenhofer, Alfred* (Hrsg.): *Controlling und Corporate-Governance-Anforderungen: Verbindungen, Maßnahmen, Umsetzung*. Berlin: Erich Schmidt: 179-197.
- Skinner, Burrhus F.* (1938): *The Behavior of Organisms*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Sloman, Steven A.* (2002): Two Systems of Reasoning. In: *Gilovich, Thomas/Griffin, Dale/Kahneman, Daniel* (Hrsg.): *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge: Cambridge University Press: 379-396.
- Smith-Ruig, Theresa* (2008): Making Sense of Careers Through the Lens of a Path Metaphor. In: *Career Development International*, 13 (1): 20-32.





*Solomon, Ira/Shields, Michael D.* (1995): Judgment and Decision-Making Research in Auditing. In: Ashton, Robert H. (Hrsg.): Judgment and Decision-Making Research in Accounting and Auditing. Cambridge: Cambridge University Press: 137-175.

*Solomon, Ira/Trotman, Ken T.* (2003): Experimental Judgment and Decision Research in Auditing: The First 25 Years of AOS. In: Accounting, Organizations and Society, 28 (4): 395-412.

*Solso, Robert L./MacLin, Otto H./MacLin, Kimberly* (2008): Cognitive Psychology, 8. Aufl. Boston: Pearson/Allyn and Bacon.

*Sontheimer, Kevin* (2006): Behavioral Versus Neoclassical Economics: Paradigm Shift or Generalization? In: Altman, Morris (Hrsg.): Handbook of Contemporary Behavioral Economics: Foundations and Developments. Armonk: M. E. Sharpe: 237-256.

*Sorensen, James E.* (2009): Management Accountants in the United States: Practitioner and Academic Views on Recent Developments. In: Chapman, Christopher S./Hopwood, Anthony G./Shields, Michael D. (Hrsg.): Handbook of Management Accounting Research: Volume 3. Amsterdam/Boston/London: Elsevier: 1271-1296.

*Spatz, Almuth C.* (2008): Controllershship: Messung, Wirkung und Determinanten. Wiesbaden: Springer Gabler.

*Spector, Paul E./Allen, Tammy D./Poelmans, Steven A. Y./Lapierre, Laurent M./Cooper, Cary L./O'Driscoll, Michael/Sanchez, Juan I./Abarca, Nureya/Alexandrova, Matilda/Beham, Barbara/Brough, Paula/Ferreiro, Pablo/Fraile, Guillermo/Lu, Chang-Qin/Lu, Luo/Moreno-Velázquez, Ivonne/Pagon, Milan/Pitariu, Horea/Salamatov, Volodymyr/Shima, Satoru/Suarez Simoni, Alejandra/Siu, Oi Ling/Widerszal-Bazyl, Maria* (2007): Cross-National Differences in Relationships of Work Demands, Job Satisfaction, and Turnover Intentions with Work-Family Conflict. In: Personnel Psychology, 60 (4): 805-835.

*Sprinkle, Geoffrey B.* (2003): Perspectives on Experimental Research in Managerial Accounting. In: Accounting, Organizations and Society, 28 (2-3): 287-318.

*Stafflage, Marcel* (2015): In-store Mobile Marketing-Kommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.

*Stanovich, Keith E.* (1999): Who Is Rational? Studies of Individual Differences in Reasoning. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

*Stanovich, Keith E.* (2009): Distinguishing the Reflective, Algorithmic, and Autonomous Mind: Is it Time for a Tri-Process Theory? In: Evans, Jonathan/Frankish, Keith (Hrsg.): In Two Minds: Dual Processes and Beyond. Oxford: Oxford University Press: 55-88.

*Stanovich, Keith E.* (2009b): What Intelligence Tests Miss: The Psychology of Rational Thought. New Haven: Yale University Press.





*Stanovich, Keith E.* (2011): *Rationality and the Reflective Mind*. Oxford: Oxford University Press.

*Stanovich, Keith E.* (2013): *On the Distinction Between Rationality and Intelligence: Implications for Understanding Individual Differences in Reasoning*. In: Holyoak, Keith J./Morrison, Robert G. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Thinking and Reasoning*. Oxford/New York: Oxford University Press: 433-455.

*Stanovich, Keith E./West, Richard F.* (2000): *Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate?* In: *Behavioral and Brain Sciences*, 23 (5): 645-726.

*Stanovich, Keith E./West, Richard F.* (2002): *Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate?* In: Gilovich, Thomas/Griffin, Dale/Kahneman, Daniel (Hrsg.): *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge: Cambridge University Press: 421-440.

*Steinle, Claus* (2004): *Controlling: Von der erweiterten Koordinationsorientierung zur qualitätszentrierten Dienstleistung*. In: Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (Hrsg.): *Controlling: Theorien und Konzeptionen*. München: Franz Vahlen: 433-456.

*Steinle, Claus* (2007): *Entwicklung, Ansätze und Grundverständnis des Controlling*. In: Steinle, Claus/Daum, Andreas (Hrsg.): *Controlling: Kompendium für Ausbildung und Praxis*, 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 7-21.

*Steinle, Claus/Daum, Andreas* (2007): *Controllerrollen - fachliche und persönliche Anforderungsprofile, Selbstverständnis und Fremdwahrnehmung*. In: Steinle, Claus/Daum, Andreas (Hrsg.): *Controlling: Kompendium für Ausbildung und Praxis*, 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 48-62.

*Sternberg, Robert J./Sternberg, Karin* (2016): *Cognitive Psychology*, 7. Aufl. Boston: Cengage Learning.

*Stetter, Frank S.* (1999): *Karriere im Management: Ansätze zur Professionalisierung des Humanressourcen-Managements*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

*Stetter, Franz* (1988): *Grundbegriffe der Theoretischen Informatik*. Berlin/New York: Springer.

*Stevens, Ann H.* (2005): *The More Things Change, The More They Stay the Same: Trends in Long-Term Employment in the United States, 1969-2002*. Working paper.

*Stevens, Douglas E.* (2002): *The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack*. In: *Journal of Management Accounting Research*, 14 (1): 153-171.

*Stevens, James* (2009): *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, 5. Aufl. New York: Routledge.



*Stevenson, Angus* (2010): Oxford Dictionary of English, 3. Aufl. Oxford: Oxford University Press.

*Stewart, Jenny/Subramaniam, Nava* (2010): Internal Audit Independence and Objectivity: Emerging Research Opportunities. In: *Managerial Auditing Journal*, 25 (4): 328-360.

*Stoffel, Kurt* (1995): *Controllershhip im internationalen Vergleich*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

*Stone, Daniel F./Wood, Daniel H.* (2016): Cognitive Dissonance, Motivated Reasoning, and Confirmation Bias: Applications in Industrial Organization. Working Paper.

*Stumpf, Stephen A.* (2014): A Longitudinal Study of Career Success, Embeddedness, and Mobility of Early Career Professionals. In: *Journal of Vocational Behavior*, 85 (2): 180-190.

*Stumpf, Stephen A./Tymon, Walter G.* (2012): The Effects of Objective Career Success on Subsequent Subjective Career Success. In: *Journal of Vocational Behavior*, 81 (3): 345-353.

*Sturges, Jane* (1999): What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. In: *British Journal of Management*, 10 (3): 239-252.

*Sturges, Jane/Guest, David/Conway, Neil/Davey, Kate M.* (2002): A Longitudinal Study of the Relationship between Career Management and Organizational Commitment among Graduates in the First Ten Years at Work. In: *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6): 731-748.

*Sullivan, Sherry E.* (1999): The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. In: *Journal of Management*, 25 (3): 457-484.

*Sullivan, Sherry E./Arthur, Michael B.* (2006): The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility. In: *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1): 19-29.

*Sullivan, Sherry E./Baruch, Yehuda* (2009): Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. In: *Journal of Management*, 35 (6): 1542-1571.

*Sullivan, Sherry E./Carden, William A./Martin, David F.* (1998): Careers In The Next Millennium: Directions For Future Research. In: *Human Resource Management Review*, 8 (2): 165-185.

*Sullivan, Sherry E./Crocitto, Madeline* (2007): The Developmental Theories: A Critical Examination of Their Continuing Impact on Careers Research. In: Gunz, Hugh P./Peiperl, Maury (Hrsg.): *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks: Sage Publications: 283-309.



- Sun, Ron/Lane, Sean M./Mathews, Robert C. (2009): The Two Systems of Learning: An Architectural Perspective. In: Evans, Jonathan/Frankish, Keith (Hrsg.): In Two Minds: Dual Processes and Beyond. Oxford: Oxford University Press: 239-262.*
- Super, Donald E. (1957): The Psychology of Careers, 1. Aufl. New York: Harper & Brothers.*
- Super, Donald E. (1984): Career and Life Development. In: Brown, Duane/Brooks, Linda (Hrsg.): Career Choice and Development. San Francisco: Jossey-Bass: 192-234.*
- Super, Donald E. (1986): Life Career Roles: Self-Realization in Work and Leisure. In: Hall, Douglas T. (Hrsg.): Career Development In Organizations. San Francisco: Jossey-Bass: 95-119.*
- Super, Donald E. (1992): Toward a Comprehensive Theory of Career Development. In: Montross, David H./Shinkman, Christopher J. (Hrsg.): Career Development: Theory and Practice. Springfield: C. C. Thomas: 35-64.*
- Super, Donald E./Hall, Douglas T. (1978): Career Development: Exploration and Planning. In: Annual Review of Psychology, 29: 333-372.*
- Sweet, Stephen A./Grace-Martin, Karen (2012): Data Analysis with SPSS: A First Course in Applied Statistics, 4. Aufl. Boston: Allyn & Bacon.*
- Swieringa, Robert J./Weick, Karl E. (1982): An Assessment of Laboratory Experiments in Accounting. In: Journal of Accounting Research, 20 (Supplement): 56-101.*
- Szabo, Erna/Brodbeck, Felix C./Den Hartog, Deanne N./Reber, Gerhard/Weibler, Jürgen/Wunderer, Rolf (2002): The Germanic Europe Cluster: Where Employees have a Voice. In: Journal of World Business, 37 (1): 55-68.*
- Tabachnick, Barbara G./Fidell, Linda S. (2014): Using Multivariate Statistics, 6. Aufl. Harlow: Pearson Education Limited.*
- Tams, Svenja/Arthur, Michael B. (2007): Studying Careers Across Cultures. In: Career Development International, 12 (1): 86-98.*
- Tams, Svenja/Arthur, Michael B. (2010): New Directions for Boundaryless Careers: Agency and Interdependence in a Changing World. In: Journal of Organizational Behavior, 31 (5): 629-646.*
- Tauberger, André (2008): Controlling für die öffentliche Verwaltung. München: De Gruyter Oldenbourg.*
- Tayler, William B. (2010): The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus. In: The Accounting Review, 85 (3): 1095-1117.*



*ten Rouwelaar, Hans* (2007): Theoretical Review and Framework: The Roles of Controllers. Working Paper.

*Teow, Hui Hui/Au, Wee Chan/Pervaiz, Ahmed K.* (2016): A Discussion Paper. Paper presented at the 3rd Kanita Postgraduate International Conference on Gender Studies. Malaysia.

*Tetlock, Philip E./Boettger, Richard* (1989): Accountability: A Social Magnifier of the Dilution Effect. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (3): 388-398.

*Tetlock, Philip E./Skitka, Linda/Boettger, Richard* (1989): Social and Cognitive Strategies for Coping With Accountability: Conformity, Complexity, and Bolstering. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (4): 632-640.

*Theis, Jochen C.* (2014): *Kommunikation zwischen Unternehmen und Kapitalmarkt: Eine theoretische und empirische Analyse von Informationsasymmetrien im Unternehmensumfeld.* Wiesbaden: Springer Gabler.

*Thode, Henry C.* (2002): *Testing for Normality.* New York: Marcel Dekker.

*Thrane, Sof* (2007): The Complexity of Management Accounting Change: Bifurcation and Oscillation in Schizophrenic Inter-Organisational Systems. In: *Management Accounting Research*, 18 (2): 248-272.

*Tisdell, Clem A.* (1975): Concepts of Rationality in Economics. In: *Philosophy of the Social Sciences*, 5 (3): 259-272.

*Tooby, John/Cosmides, Leda* (1992): The Psychological Foundations of Culture. In: *Barkow, Jerome H./Cosmides, Leda/Tooby, John* (Hrsg.): *The Adapted Mind: Evolutionary Psychology and the Generation of Culture.* New York: Oxford University Press: 19-136.

*Toplak, Maggie E./West, Richard F./Stanovich, Keith E.* (2014): Assessing the Development of Rationality. In: *Markovits, Henry* (Hrsg.): *The Developmental Psychology of Reasoning and Decision-Making.* London/New York: Psychology Press: 7-35.

*Traxler, Albert A./Greiling, Dorothea* (2014): Wie sich Stellenprofile von Controllern gewandelt haben. In: *Controlling & Management Review*, 58 (3): 56-64.

*Trompeter, Greg* (1994): The Effect of Partner Compensation Schemes and Generally Accepted Accounting Principles on Audit Partner Judgment. In: *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 13 (2): 56-68.

*Troßmann, Ernst* (2013): *Controlling als Führungsfunktion: Eine Einführung in die Mechanismen betrieblicher Koordination.* München: Franz Vahlen.

*Trotman, Ken T./Tan, Hwee C./Ang, Nicole* (2011): Fifty-Year Overview of Judgment and Decision-Making Research in Accounting. In: *Accounting & Finance*, 51 (1): 278-360.



- Tschopp, Cécile/Grote, Gudela/Gerber, Marius* (2014): How Career Orientation Shapes the Job Satisfaction-Turnover Intention Link. In: *Journal of Organizational Behavior*, 35 (2): 151-171.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel* (1973): Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability. In: *Cognitive Psychology*, 5 (2): 207-232.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel* (1974): Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. In: *Science*, 185 (4157): 1124-1131.
- Van Maanen, John* (1977): *Organizational Careers: Some New Perspectives*. New York: John Wiley & Sons.
- Vertzberger, Yves* (1990): *The World in Their Minds: Information Processing, Cognition, and Perception in Foreign Policy Decisionmaking*: Stanford University Press.
- Volmer, Judith/Spurk, Daniel* (2011): Protean and Boundaryless Career Attitudes: Relationships with Subjective and Objective Career Success. In: *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 43 (3): 207-218.
- Volnhals, Martina* (2010): *Information Overload und Controlling: Analyse kognitiver Restriktionen bei der Wahrnehmung von Berichtsinformationen*. Hamburg: Dr. Kovač.
- von Rosenstiel, Lutz/Nerdinger, Friedemann W./Spiess, Erika* (1991): *Was morgen alles anders läuft: Die neuen Spielregeln für Manager*. Düsseldorf: Econ.
- von Rosenstiel, Lutz/Nerdinger, Friedemann W./Spiess, Erika/Stengel, Martin* (1989): *Führungsnachwuchs im Unternehmen: Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation*. München: C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung.
- von Werder, Axel* (2009): Aktuelle Entwicklungen in der Corporate Governance. In: *Wagenhofer, Alfred* (Hrsg.): *Controlling und Corporate-Governance-Anforderungen: Verbindungen, Maßnahmen, Umsetzung*. Berlin: Erich Schmidt: 23-42.
- von Zastrow, Hubertus* (1955): Der Controller, eine unentbehrliche Persönlichkeit in der Amerikanischen Unternehmensleitung. In: *Zeitschrift für Organisation*, 24 (3): 89-94.
- Wagenhofer, Alfred* (2006): Management Accounting Research in German-Speaking Countries. In: *Journal of Management Accounting Research*, 18 (1): 1-19.
- Wagenhofer, Alfred* (2009): Corporate Governance und Controlling. In: *Wagenhofer, Alfred* (Hrsg.): *Controlling und Corporate-Governance-Anforderungen: Verbindungen, Maßnahmen, Umsetzung*. Berlin: Erich Schmidt: 1-22.
- Wall, Friederike/Greiling, Dorothea* (2011): Accounting Information for Managerial Decision-Making in Shareholder Management Versus Stakeholder Management. In: *Review of Managerial Science*, 5 (2-3): 91-135.





*Wärneryd, Karl E.* (1999): *The Psychology of Saving: A Study on Economic Psychology*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.

*Waters, Lea/Briscoe, Jon P./Hall, Douglas T./Wang, Lan* (2014): *Protean Career Attitudes during Unemployment and Reemployment: A Longitudinal Perspective*. In: *Journal of Vocational Behavior*, 84 (3): 405-419.

*Watson, John B.* (1913): *Psychology as the Behaviorist Views it*. In: *Psychological Review*, 20 (2): 158-177.

*Weber, Jürgen* (1990): *Ursprünge, Begriff und Ausprägungen des Controlling*. In: Mayer, Elmar/Weber, Jürgen (Hrsg.): *Handbuch Controlling*. Stuttgart: Poeschel: 3-32.

*Weber, Jürgen* (2001): *Neue Perspektiven des Controlling*. In: Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (Hrsg.): *Rationalitätssicherung der Führung: Beiträge zu einer Theorie des Controlling*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag: 152-170.

*Weber, Jürgen* (2004): *Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung des Konstrukts "Rationalitätssicherung"*. In: Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (Hrsg.): *Controlling: Theorien und Konzeptionen*. München: Franz Vahlen: 467-486.

*Weber, Jürgen* (2005): *Gestaltung der Kostenrechnung: Notwendigkeit, Optionen und Konsequenzen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

*Weber, Jürgen* (2006): *Zum Zusammenspiel von zentralem und dezentralem Controlling*. In: *Controlling & Management*, 50 (4): 211-217.

*Weber, Jürgen* (2008a): *Aktuelle Controllingpraxis in Deutschland: Ergebnisse einer Benchmarkstudie*. Weinheim: Wiley-VCH.

*Weber, Jürgen* (2008b): *Rollen der Controller: Theoretische Herleitung und empirische Erkenntnisse*. In: Weber, Jürgen/Vater, Hendrik/Schmidt, Walter/Reinhard, Hartmut/Ernst, Edgar (Hrsg.): *Die neue Rolle des Controllers: Aufgaben, Anforderungen, Best Practices*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 3-14.

*Weber, Jürgen* (2008c): *Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX-30-Unternehmen*, 1. Aufl. Weinheim: John Wiley & Sons.

*Weber, Jürgen* (2010a): *Neue Rollen der Controller*. In: *Controlling & Management*, 54 (3): 137.

*Weber, Jürgen* (2010b): *Was unterscheidet erfolgreiche von nicht erfolgreichen Controllern?* In: *Controlling & Management*, 54 (2): 91-95.

*Weber, Jürgen* (2011a): *Business Partner*. In: *Controller Magazin*, 36 (4): 21.





- Weber, Jürgen* (2011b): The Development of Controller Tasks: Explaining the Nature of Controlling and its Changes. In: *Journal of Management Control*, 22 (1): 25-46.
- Weber, Jürgen* (2012): Gute Controller als Mangelware? In: *Controller Magazin*, 37 (5): 33-34.
- Weber, Jürgen* (2013a): *Controlling in Zahlen: Wie hat es sich entwickelt, wie geht es weiter?* Weinheim: Wiley-VCH.
- Weber, Jürgen* (2013b): Die Evolution des Controllers: Konzepte zur erfolgreichen Entwicklung von Controlling-Personal. In: *Controlling & Management Review*, 57 (S1): 68-75.
- Weber, Jürgen/Goretzki, Lukas/Meyer, Timo* (2012): Nachhaltigkeit als neues Aufgabenfeld für Controller: Ergebnisse der WHU-Zukunftsstudie. In: *Controlling & Management*, 56 (4): 242-248.
- Weber, Jürgen/Grothe, Martin/Schäffer, Utz* (1999): *Wissensmanagement für Controller*. Vallendar: Stiftung WHU.
- Weber, Jürgen/Hirsch, Bernhard/Rambusch, René/Schlüter, Hendrik/Sill, Frauke/Spatz, Almut C.* (2006): *Controlling 2006: Stand und Perspektiven*. Vallendar: Stiftung WHU.
- Weber, Jürgen/Preis, Anton/Boettger, Ulrich* (2010): *Neue Anforderungen an Controller: Ergebnisse aus der Unternehmenspraxis*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz* (1998): Controlling-Entwicklung im Spiegel von Stellenanzeigen 1990-1994. In: *Kostenrechnungspraxis*, 42 (4): 227-233.
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz* (1999a): Controlling durch die Nutzung des fruchtbaren Spannungsverhältnisses von Reflexion und Intuition. In: *Controller Magazin*, 24 (4): 280-285.
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz* (1999b): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling? In: *Die Betriebswirtschaft*, 59 (6): 731-747.
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz* (2001): Controlling als Koordinationsfunktion: 10 Jahre Küpper/Weber/Zünd. In: *Weber, Jürgen/Schäffer, Utz* (Hrsg.): *Rationalitätssicherung der Führung: Beiträge zu einer Theorie des Controlling*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag: 7-24.
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz* (2001): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Funktion des Controlling. In: *Weber, Jürgen/Schäffer, Utz* (Hrsg.): *Rationalitätssicherung der Führung: Beiträge zu einer Theorie des Controlling*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag: 25-45.
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz* (2016): *Einführung in das Controlling*, 15. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz/Bauer, Michael* (2000): *Controller & Manager im Team: Neue empirische Erkenntnisse*. Vallendar: Wiley-VCH.



*Weber, Jürgen/Schäffer, Utz/Goretzki, Lukas/Strauß, Erik* (2012): Die zehn Zukunftsthemen des Controllings. Weinheim: Wiley-VCH.

*Weber, Jürgen/Schäffer, Utz/Langenbach, Wilm* (2001): Gedanken zur Rationalitätskonzeption des Controlling. In: Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (Hrsg.): Rationalitätssicherung der Führung: Beiträge zu einer Theorie des Controlling. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag: 46-76.

*Weber, Jürgen/Schäffer, Utz/Prenzler, Carsten* (2001): Charakterisierung und Entwicklung von Controlleraufgaben. In: Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (Hrsg.): Rationalitätssicherung der Führung: Beiträge zu einer Theorie des Controlling. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag: 131-151.

*Weber, Jürgen/Zubler, Susanne/Krügerke, Christian* (2008): Mit Controlling durch die Krise: Was Controller tun, um den aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen gerecht zu werden. Vallendar: Stiftung WHU.

*Weber, Jürgen/Zubler, Susanne/Rehring, Jochen* (2009): Controlling im Zeichen der Krise: Einschätzung und Maßnahmen der Controller; Vergleich der Befragungsergebnisse November 2008/April 2009. Vallendar: Stiftung WHU.

*Wedemeyer, Phil D.* (2010): A Discussion of Auditor Judgment as the Critical Component in Audit Quality: A Practitioner's Perspective. In: International Journal of Disclosure and Governance, 7 (4): 320-333.

*Wegge, Jürgen* (2000): Participation in Group Goal Setting: Some Novel Findings and a Comprehensive Model as a New Ending to an Old Story. In: Applied Psychology, 49 (3): 498-516.

*Weißberger, Barbara E.* (2002): Controlling als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre: konzeptionelle Einordnung und Konsequenzen für Forschung und Lehre. In: Weber, Jürgen/Hirsch, Bernhard (Hrsg.): Controlling als akademische Disziplin: Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag: 389-407.

*Weißberger, Barbara E./Wolf, Sebastian/Neumann-Giesen, Axel* (2012): Controller als Business Partner: Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Umsetzung des Rollenwandels. In: Controlling & Management, 56 (5): 330-335.

*Weldon, Rebecca B./Corbin, Jonathan C./Reyna, Valerie F.* (2014): Gist Processing in Judgment and Decision Making: Developmental Reversals Predicted by Fuzzy-Trace Theory. In: Markovits, Henry (Hrsg.): The Developmental Psychology of Reasoning and Decision-Making. London/New York: Psychology Press: 36-62.

*Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas/Eulerich, Marc* (2017): Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung, 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.



*Welge, Martin K./Eulerich, Marc* (2014): *Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung*, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

*Wermke, Matthias/Kunkel-Razum, Kathrin/Scholze-Stubenrecht, Werner* (2012): *Duden - Die deutsche Rechtschreibung: Das umfassende Standardwerk auf der Grundlage der aktuellen amtlichen Rechtschreibregeln*, 25. Aufl. Mannheim/Wien/Zürich: Dudenverlag.

*Wickelgren, Wayne A.* (1979): *Cognitive Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

*Wiedenbeck, Michael/Züill, Cornelia* (2001): *Klassifikation mit Clusteranalyse: Grundlegende Techniken hierarchischer und K-means-Verfahren*. Working Paper.

*Wilks, Jeffrey* (2002): *Predecisional Distortion of Evidence as a Consequence of Real-Time Audit Review*. In: *The Accounting Review*, 77 (1): 51-71.

*Wilks, Jeffrey/Zimelman, Mark F.* (2004): *Decomposition of Fraud-Risk Assessments and Auditors' Sensitivity to Fraud Cues*. In: *Contemporary Accounting Research*, 21 (3): 719-745.

*Wilson, Jonathan* (2014): *Essentials of Business Research: A Guide to Doing Your Research Project*, 2. Aufl. Los Angeles: Sage Publications.

*Wilson, Timothy D.* (2002): *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious*. Cambridge/London: Belknap Press.

*Wilson, Timothy D./Centerbar, David B./Brekke, Nancy* (2002): *Mental Contamination and the Debiasing Problem*. In: Gilovich, Thomas/Griffin, Dale/Kahneman, Daniel (Hrsg.): *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge: Cambridge University Press: 185-200.

*Windeck, Dorte/Weber, Jürgen/Strauß, Erik* (2015): *Enrolling Managers to Accept the Business Partner: The Role of Boundary Objects*. In: *Journal of Management & Governance*, 19 (3): 617-653.

*Wittmann, Waldemar* (1959): *Unternehmung und unvollkommene Information: Unternehmerische Voraussicht - Ungewißheit und Planung*. Köln/Opladen: Westdeutscher Verlag.

*Wolf, Sebastian/Weißberger, Barbara E./Claus Wehner, Marius/Kabst, Rüdiger* (2015): *Controllers as Business Partners in Managerial Decision-Making*. In: *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11 (1): 24-46.

*Wooldridge, Jeffrey M.* (2013): *Introductory Econometrics: A Modern Approach*, 5. Aufl. Boston: South-Western, Cengage Learning.

*Wright, William F./Aboul-Ezz, Mohamed E.* (1988): *Effects of Extrinsic Incentives on the Quality of Frequency Assessments*. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41 (2): 143-152.



*Wrzesniewski, Amy/McCauley, Clark/Rozin, Paul/Schwartz, Barry (1997): Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. In: Journal of Research in Personality, 31 (1): 21-33.*

*Yankova, Kristina (2015): The Influence of Information Order Effects and Trait Professional Skepticism on Auditors' Belief Revisions: A Theoretical and Empirical Analysis. Wiesbaden: Springer Gabler.*

*Yearta, Shawn K./Maitlis, Sally/Briner, Rob B. (1995): An Exploratory Study of Goal Setting in Theory and Practice: A Motivational Technique That Works? In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68 (3): 237-252.*

*Zeitz, Gerald/Blau, Gary/Fertig, Jason (2009): Boundaryless Careers and Institutional Resources. In: The International Journal of Human Resource Management, 20 (2): 372-398.*

*Zenz, Andreas (1998): Bestandsaufnahme und konstruktive Kritik theoretischer Ansätze. In: Dyckhoff, Harald/Ahn, Heinz (Hrsg.): Produktentstehung, Controlling und Umweltschutz: Grundlagen eines ökologieorientierten F&E-Controlling. Heidelberg: Physica: 27-60.*

*Zilahi-Szabó, Miklós G. (1975): Controlling in der betrieblichen Organisation. In: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 24 (2): 75-82.*

*Zimbardo, Philip G. (1992): Psychology and Life, 13. Aufl. New York: HarperCollins.*

*Zimmer, Gerhard (1993): Berufspsychologie. In: Schorr, Angela (Hrsg.): Handwörterbuch der Angewandten Psychologie: Die Angewandte Psychologie in Schlüsselbegriffen. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag: 81-88.*

*Zimmermann, Ekkart (1972): Das Experiment in den Sozialwissenschaften. Stuttgart: Teubner.*

*Zirkler, Bernd (2016): Management Accounting in den USA. In: Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (Hrsg.): Handbuch Controlling. Wiesbaden: Springer Gabler: 567-582.*

*Zouboulakis, Michel S. (2014): The Varieties of Economic Rationality: From Adam Smith to Contemporary Behavioural and Evolutionary Economics. Abingdon/New York: Routledge.*



## **Verzeichnis der Gesetze und sonstiger Normen**

*AktG* (2017): Aktiengesetz vom 06.09.1965 (BGBl. I S. 1089) mit allen späteren Änderungen in der Fassung vom 11.04.2017. In: BGBl. I: 802.

*BS WP/vBP* (2012): Satzung der Wirtschaftsprüferkammer über die Rechte und Pflichten bei der Ausübung der Berufe des Wirtschaftsprüfers und des vereidigten Buchprüfers (Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer/vereidigte Buchprüfer - BS WP/vBP) vom 11.06.1996 (BAnz. S. 7509) mit allen späteren Änderungen in der Fassung vom 12.10.2012. In: BAnz. AT 28.09.2012 B1.

## Verzeichnis sonstiger Quellen

*AICPA* (o. J.): Professional Judgment. URL: <https://www.aicpa.org/interestareas/frc/professional-judgment.html>, Abruf am 05.07.2017.

*Balser, Markus/Fromm, Thomas/Ott, Klaus* (2016): Der Abgasskandal - ein Debakel für die gesamte Autoindustrie. URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/abgasaffaere-die-abgasaffaere-ein-debakel-fuer-die-gesamte-autoindustrie-1.2961703>, Abruf am 04.07.2017.

*Bauer, Daniel* (2017): Was wusste Winterkorn? URL: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/winterkorn-untersuchungsausschuss-101.html>, Abruf am 04.07.2017.

*Böcking, David* (2015): Staatsanwaltschaft ermittelt gegen Winterkorn. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/martin-winterkorn-staatsanwalt-ermittelt-in-volkswagen-affaere-a-1055075.html>, Abruf am 04.07.2017.

*Bundesagentur für Arbeit* (2017): Arbeitsmarkt nach Berufen. URL.: [https://statistik.arbeitsagentur.de/nn\\_31894/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche\\_Suchergebnis\\_Form.html?view=processForm&resourceId=210358&input\\_=&pageLocale=de&topicId=287986&region=&year\\_month=201107&year\\_month.GROUP=1&search=Suchen](https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_31894/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Suchergebnis_Form.html?view=processForm&resourceId=210358&input_=&pageLocale=de&topicId=287986&region=&year_month=201107&year_month.GROUP=1&search=Suchen), Abruf am 24.05.2017.

*Carroll, Robert T.* (2015): Motivated Reasoning. URL: <http://skepdic.com/motivatedreasoning.html>, Abruf am 30.10.2017.

*Deutscher Bundestag* (2016): Einsetzung eines Untersuchungsausschusses. URL: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/082/1808273.pdf>, Abruf am 04.07.2017.

*Diekmann, Florian* (2014): Die größten Flops der Wirtschaft. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/missmanagement-die-groessten-flops-privater-grossprojekte-a-942245.html>, Abruf am 14.07.2017.

*Doll, Nikolaus* (2015): Wie viel wusste VW-Chef Winterkorn wirklich? URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article146736622/Wie-viel-wusste-VW-Chef-Winterkorn-wirklich.html>, Abruf am 04.07.2017.

*Eisenring, Christoph* (2015): VW betreibt neue Vorwürfe. URL: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/auch-3-liter-motoren-von-vw-dieselaaffaere-betroffen-1.18640065>, Abruf am 04.07.2017.

*Hengstenberg, Michail/Hucko, Margret* (2015): Was wir bisher wissen - und was nicht. URL: <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/volkswagen-wie-vw-in-den-usa-abgasmessungen-manipulierte-a-1054241.html>, Abruf am 04.07.2017

*IGC* (2013): Das Controller-Leitbild der IGC. URL: [https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein\\_Dateien/Sonstiges/Das\\_Controller-Leitbild.pdf](https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Sonstiges/Das_Controller-Leitbild.pdf), Abruf am 18.05.2017.





*IMA* (2005): Statement of Ethical Professional Practice. URL: <https://www.imanet.org/-/media/b6fbbeb74d964e6c9fe654c48456e61f.ashx>, Abruf am 25.05.2017.

*Läsker, Kristina* (2015): Das kann selbst Winterkorn nicht bezahlen. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-affaere-das-droht-martin-winterkorn-a-1055302.html>, Abruf am 04.07.2017.

*NDR* (2017): Die VW-Abgas-Affäre: Eine Chronologie. URL: [http://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig\\_harz\\_goettingen/Die-VW-Abgas-Affaere-eine-Chronologie,volkswagen892.html](http://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig_harz_goettingen/Die-VW-Abgas-Affaere-eine-Chronologie,volkswagen892.html), Abruf am 04.07.2017.

*Reuß, Lena* (2017): Die Hintergründe des VW-Skandals. URL: <http://archive.is/2A62m#selection-2085.1-2085.33>, Abruf am 04.07.2017.

*Schaal, Sebastian* (2017): Volkswagen muss Winterkorn ans Geld gehen. URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/auto/vw-erzielt-vergleich-mit-us-justiz-volkswagen-muss-winterkorn-ans-geld-gehen/19238004.html>, Abruf am 04.07.2017.

*Vetter, Philipp* (2017): Volkswagen könnte Milliarden von Winterkorn fordern. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article161619453/Volkswagen-koennte-Milliarden-von-Winterkorn-fordern.html>, Abruf am 04.07.2017.

*Zeit Online* (2017): Wirtschaftsnobelpreis geht an Richard H. Thaler. URL: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2017-10/wirtschaftsnobelpreis-geht-an-richard-thaler>, Abruf am 10.10.2017.



