



**EUROPA-
UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT
(ODER)**

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Lehrstuhl für BWL, insb.
Unternehmensführung und Organisation

Organisationale Anspruchsniveaus

Eine empirische Exploration im Rahmen der Spitzengastronomie

*Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades einer Doktorin der
Wirtschaftswissenschaften*

Vorgelegt von
Dipl.-Kffr. Ninja Natalie Senf

Tag der Einreichung:	20.06.2016
Tag der Disputation:	13.10.2016

Erstgutachter:	Prof. Dr. Jochen Koch Europa-Universität Viadrina
Zweitgutachter:	Prof. Dr. Albrecht Söllner Europa-Universität Viadrina

Geleitwort

Die Erforschung organisationaler Anspruchsniveaus steht in der Tradition der verhaltenswissenschaftlichen Managementforschung, dies jedoch in einem durchaus speziellen Sinne, in welchem konzeptionelle Annahmen, methodische Vorgehensweisen und Detailinteressen zu einem engen, reduktionistischen Prämissenkranz verschmolzen sind. Damit folgt die managementrelevante Anspruchsniveauforschung zum überwiegenden Teil steuerungstheoretischen Vorstellungen einfacher Regelkreismodelle, greift innerhalb dieser Modellvorstellung spezifische Variablenkonstellationen heraus, die dann unter weiteren linearen Kausalitätsvermutungen quantitativ getestet werden. Organisationale Anspruchsniveaus – so die gängige Annahme des Feldes – stellen einfache Heuristiken dar, deren reale Wirkungsweise auf das Strategische Management jedoch bis heute mehr theoretisch vermutet als wirklich empirisch in der postulierten Reichweite belegt werden konnte. Im Anschluss an Kuhn könnte man hier von „normaler Forschung“ innerhalb eines paradigmatisch gut abgesteckten Feldes sprechen, um so bemerkenswerter sind jedoch die Stimmen aus dem Feld, die ein Umdenken und eine Neukonzeption organisationaler Anspruchsniveaus einfordern.

Ninja Natalie Senf hat sich mit ihrer Arbeit dieser zweifellos herausfordernden und wissenschaftlich anspruchsvollen Aufgabe gestellt und eine in Durchführung und Ergebnis gleichermaßen sehr gelungene Studie vorgelegt. Die Arbeit konzentriert sich dabei auf zwei Forschungsfragenkomplexe: wie entwickeln sich organisationale Anspruchsniveaus im Zeitablauf und welchen Einfluss hat diese Entwicklung auf das strategische Verhalten von Unternehmen?

Die Autorin hat ihre Arbeit auf einer gleichermaßen sachkundigen wie umfassenden Rekonstruktion des Forschungsfeldes zu organisationalen Anspruchsniveaus aufgebaut. Dabei zeichnet Frau Senf unter Rückgriff auf nahezu kaum mehr rezipierte Quellen die wissenschaftshistorische Entwicklung des Konzeptes nach, wodurch die zunehmende Engführung der Idee von organisationalen Anspruchsniveaus in der Forschung zugleich plastisch wie auch immanent kritisierbar wird. Dadurch wird das zentrale Anliegen der Arbeit, nämlich den Zugang zur komplexeren empirischen Realität der Konstitution und Wirkung von Anspruchsniveaus (wieder) zu öffnen, nachdrücklich unterstrichen. Zugleich ermöglicht die Perspektive eines durchgehend immanenten Maßstabes, dass die vorgelegte empirische

Analyse nicht nur an den einzelnen Forschungsschwerpunkten des Feldes entlang orientiert werden kann, sondern dass auch die Analyseergebnisse unmittelbar an das Feld jeweils zurückgebunden werden können. Frau Senf gelingt es damit in sehr überzeugender Weise ein umfassenderes Verständnis und ein erweitertes Konzept von organisationalen Anspruchsniveaus von innen und aus dem empirischen Material heraus zu entwickeln.

Dass dies gelingt, ist in ganz beträchtlichem Maße dann auch ein Verdienst des methodischen Teils der Arbeit. Frau Senf exploriert ihre Forschungsfragen an einem dafür sehr prädestinierten empirischen Gegenstand, nämlich der Spitzengastronomie, und damit insgesamt in einem Bereich, der seit 2011 zu einem der empirischen Hauptforschungsfelder meines Lehrstuhls zählt verbunden mit grundlegenden Fragen nach der Ökonomisierbarkeit von Kreativität und der Exploration strategischer Trajektorien in diesem Feld. Die Autorin hat sich in ihrer Arbeit schwerpunktmäßig auf vier der untersuchten Fälle konzentriert, die sie dem Leser bzw. der Leserin in Form einer exzellenten und dichten Beschreibung nahezubringen versteht. Dieser Teil der Arbeit ist zweifelsohne auch jenen Leserinnen und Lesern zu empfehlen, die sich nicht primär für die Erforschung organisationaler Anspruchsniveaus, sondern sich speziell für die Spitzengastronomie interessieren.

Im Ergebnis argumentiert Frau Senf für die Inrechnungstellung einer wechselseitigen Dependenz zwischen Anforderungsprofil, Feedback und strategischem Handeln, wobei sie es in sehr überzeugender Weise versteht, aus ihrer Analyse heraus den Konzepten des Anforderungsprofils und des Feedbackprozesses eine empirisch gehaltvolle und konzeptionell schlüssige Modellvorstellung zugrunde zulegen. Damit hat die Autorin nicht zuletzt für die Anforderungsniveauforschung eine neue, das bisherige Wirkungsverständnis deutlich erweiternde Rahmung vorgelegt, und einen sehr gangbaren Weg aufgezeigt, die konzeptionelle Engführung von organisationalen Anspruchsniveaus zu überwinden.

Berlin und Frankfurt (Oder), im Oktober 2016

Prof. Dr. Jochen Koch

Danksagung und Widmung

Happiness is a journey, not a destination

- Souza

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis eines intensiven und herausfordernden Such- und Findungsprozesses, der mich mehr als einmal an meine Grenzen gebracht und darüber hinaus geführt hat. Letztlich habe ich lernen dürfen, dass das Wichtigste nicht ist ein Ziel zu erreichen, sondern den Weg dahin zu genießen, sich selbst treu zu bleiben, an sich selbst zu glauben und sich nicht entmutigen zu lassen. Und so ist diese Zeit nicht nur eine akademische Qualifikationsphase gewesen, sondern eine Schule für das Leben selbst. Mein Dank gilt nun den Menschen, die mich auf dieser Reise unterstützt haben, an mich geglaubt haben, wenn ich es nicht mehr tat, und mich ermutigt haben meinen Weg zu gehen.

In akademischer Sicht war dies zunächst mein Doktorvater Prof. Dr. Jochen Koch, der mir die Freiheit gab mich selbst zu finden und einem Thema nachzugehen, was mir wirklich am Herzen liegt. Seinem Glauben an das Potenzial des Themas und seiner Unterstützung auch in schwierigen Zeiten ist es zu verdanken, dass ich mich letztlich nicht vom Weg habe abbringen lassen und drangeblieben bin. Seine Fragen haben mich stets sehr gefordert, jedoch entscheidend dazu beigetragen, dass die Bearbeitung an Tiefe und Prägnanz gewann. Mein Dank gilt auch meinem Zweitgutachter Prof. Dr. Albrecht Söllner, der von Anfang an mit großem Interesse meine Entwicklung verfolgte und mich stets ermutigte eine überzeugende Geschichte zu erzählen. Herr Söllner, Ihr Anspruch an Stringenz hat der Arbeit sicherlich sehr gut getan. Zudem danke ich Associate Professor George Shinkle, der mich zu einem unvergesslichen Forschungsaufenthalt an die UNSW nach Sydney einlud und mir half die Motivation für mein Thema wiederzufinden und es noch besser zu greifen.

Danken möchte ich auch ganz besonders meinen Interviewpartnern, die mir ihre wertvolle Zeit gewidmet und mir spannende Einblicke in ihre Welt und ihr Denken und Handeln gegeben haben. Sie waren es, die dem abstrakten Knochen der Theorie buchstäblich das Fleisch hinzugefügt und so meine Neugier geweckt und letztlich zu meinem tieferen Verständnis des Phänomens beigetragen haben. Ihre Leidenschaft, ihre Kreativität und Motivation, ihr Humor und ihre Arbeitsweise waren eine absolute Inspiration für mich. Auch ist es ihnen zu verdanken, dass von nun an mein Anspruchsniveau an Essen und Wein in die Höhe geschneit ist – womit ich allerdings sehr gut leben kann. Ohne ihre Offenheit und ihre ehrlichen Antworten wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Danke!

Darüber hinaus hatte ich das große Glück, in ein sehr unterstützendes und motivierendes Netzwerk aus Kollegen, Freunden und meiner Familie eingebettet zu sein. Diesem ist es zu verdanken, dass ich die Promotionsphase nicht nur überstanden habe, sondern eben auch den Weg so schön als möglich gestalten konnte. Zu nennen sind hier insbesondere meine direkten Kollegen vom Lehrstuhl – Wasko, Tess, Cora, Aiko, Matthias und Christina –, die mir in besonders stressigen Phasen stets den Rücken freigehalten haben. Auch die Kollegen des M&M-Departments, der AMOR Treffen, des DCR Kollegs und der UNSW – Susi, Britta, Monika, Katha, Maren, Alex, Eugen, Anja, Tatjana, Tina, David, Veit, Robert, Erik, Verena, Michael, Mona, Danny, Lukas, Mirjam, Esha, Matt, Amir und Ben – waren immer für gute Gespräche und gegenseitige Motivation zur Stelle. Und zu guter Letzt Arne und Simone: Danke euch, dass ihr mir immer einen Schritt voraus wart und gezeigt habt, dass es machbar ist – und für das Korrekturlesen der finalen Version.

Mein privater Freundeskreis hat sicherlich am meisten auf mich verzichten müssen in der Zeit. Dass sie dennoch die Geduld nie verloren haben mit mir und stets zur Verfügung standen für Aufmunterungen und Ablenkungen aller Art rechne ich ihnen hoch an. Meinen engsten Begleitern – Fee, Ronja, Monique, Anna, Franzi, Nicki, Frithjof, Chrischi, Alleah und Pia – danke ich besonders. Meiner zauberhaften Mitbewohnerin Emilie danke ich für die Unterstützung daheim. Allen weiteren Wegbegleitern danke ich, dass ihr einfach immer da wart. Schön, euch in meinem Leben zu haben!

Damit wären wir schon beim letzten, aber doch elementarsten Teil meines Netzes: Meiner Familie. Meinen wunderbaren Eltern Anja Grothe und Bernd Senf verdanke ich nicht nur mein Leben, sondern auch eine aufgeklärte Erziehung, die mich stets zum kritischen Denken jenseits des Tellerrands angeregt und mir zudem den Glauben an mich selbst gegeben hat. Ihr seid meine großen Vorbilder in eurer Integrität und eurem Mut, eurer Offenheit für die wichtigen Themen und eurem unbeirrbareren Tatendrang. Bei euch fühle ich mich stets verstanden und gut aufgehoben, ihr baut mich auf und unterstützt mich uneingeschränkt. Gleiches gilt für meine Großeltern und meine Tante und Onkel, die immer ein Hafen der Ruhe und des Rückhalts waren. Der Dank kann gar nicht groß genug sein. Durch euch bin ich so wie ich bin und habe es soweit geschafft. Euch ist daher diese Arbeit gewidmet.

Inhaltsverzeichnis

VERZEICHNISSE	X
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	X
TABELLENVERZEICHNIS	X
1 EINLEITUNG	1
1.1 HINTERGRUND UND RELEVANZ DER UNTERSUCHUNG	1
1.2 ZIEL UND VORGEHENSWEISE.....	4
2 THEORETISCHER HINTERGRUND	7
2.1 KONZEPTION VON ORGANISATIONALEN ANSPRUCHSNIVEAUS	7
2.1.1 BEGRIFFSPRÄGUNG VON ANSPRUCHSNIVEAUS IN DER PSYCHOLOGIE	7
2.1.2 ÜBERTRAGUNG VON ANSPRUCHSNIVEAUS IN DEN ORGANISATIONSKONTEXT	15
2.1.3 BETRACHTUNG VON ANSPRUCHSNIVEAUS IN DER STRATEGIEFORSCHUNG	19
2.2 FORMATION VON ORGANISATIONALEN ANSPRUCHSNIVEAUS	29
2.2.1 AUSGANGSPUNKT DER ANSPRUCHSBILDUNG	29
2.2.2 PROZESS DER ANSPRUCHSBILDUNG.....	33
2.2.3 REFERENZPUNKTE ZUR ANSPRUCHSBILDUNG	38
2.2.4 ERGEBNIS DER ANSPRUCHSBILDUNG UND FORMEN VON ANSPRUCHSNIVEAUS	47
2.3 FUNKTIONEN VON ORGANISATIONALEN ANSPRUCHSNIVEAUS	52
2.3.1 ORGANISATIONALE ANSPRUCHSNIVEAUS ALS REFERENZPUNKTE ZUR ERGEBNISBEURTEILUNG	52
2.3.2 ORGANISATIONALE ANSPRUCHSNIVEAUS ALS ENTSCHEIDUNGSFUNKTION	60
2.4 RESÜMEE UND ABLEITUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN.....	66
3 METHODE UND DATEN	68
3.1 THEORIEGELEITETE VORÜBERLEGUNGEN	68
3.1.1 ANFORDERUNGEN AN DIE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG VON ORGANISATIONALEN ANSPRUCHSNIVEAUS	68
3.1.2 ANALYSEMODELL ZUR EMPIRISCHEN EXPLORATION ORGANISATIONALER ANSPRUCHSNIVEAUS.....	70
3.2 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG IM RAHMEN DER SPITZENGASTRONOMIE	75
3.2.1 QUALITATIVE FALLSTUDIE ALS FORSCHUNGSMETHODE.....	75
3.2.2 SPITZENGASTRONOMIE ALS FORSCHUNGSKONTEXT.....	77
3.2.3 FALLSTUDIENDESIGN UND FALLAUSWAHL	81
3.2.4 DATENERHEBUNG UND DATENMATERIAL.....	86
3.2.5 CODIERUNG UND DATENAUSWERTUNG.....	92
4 FALLBESCHREIBUNGEN	95
4.1 FALL A	95
4.1.1 KURZBESCHREIBUNG	95
4.1.2 ENTWICKLUNG	97
4.2 FALL B.....	101
4.2.1 KURZBESCHREIBUNG	101
4.2.2 ENTWICKLUNG	102
4.3 FALL C.....	106
4.3.1 KURZBESCHREIBUNG	106
4.3.2 ENTWICKLUNG	108
4.4 FALL D	113
4.4.1 KURZBESCHREIBUNG	113
4.4.2 ENTWICKLUNG	114

5	<u>ANALYTISCHE VORARBEIT: ANSPRUCHSNIVEAUS UND ZIELDIMENSIONEN</u>	118
5.1	ERSCHEINUNGSFORMEN VON ANSPRUCHSNIVEAUS	118
5.1.1	EXPLIZITE ANSPRUCHSNIVEAUS	118
5.1.2	IMPLIZITE ANSPRUCHSNIVEAUS	120
5.1.3	DIFFERENZ INNEN-AUßEN	121
5.2	RELEVANTE ZIELDIMENSIONEN UND ANSPRUCHSAUSPRÄGUNGEN	123
5.2.1	ERGEBNISBEZOGENE ZIELDIMENSIONEN	124
5.2.2	KONZEPTIONELLE ZIELDIMENSIONEN	127
5.2.3	KONTEXTUELLE ZIELDIMENSIONEN	132
5.3	ORGANISATIONALES ANSPRUCHSPROFIL	138
5.3.1	AUSPRÄGUNG	139
5.3.2	STÄRKE	139
5.3.3	VERBINDUNG	141
5.4	ZWISCHENFAZIT	145
6	<u>ANALYSE TEIL 1: ENTSTEHUNG UND ENTWICKLUNG VON ORGANISATIONALEN ANSPRUCHSNIVEAUS</u>	147
6.1	REKONSTRUKTION UND ENTWICKLUNG DER ANSPRUCHSPROFILE	147
6.1.1	FALL A	148
6.1.2	FALL B	151
6.1.3	FALL C	155
6.1.4	FALL D	158
6.2	PROZESSE DER ANSPRUCHSENTWICKLUNG	161
6.2.1	ALLGEMEINES ANSPRUCHSEMPFINDEN ALS AUSGANGSPUNKT DER ANSPRUCHSENTWICKLUNG	161
6.2.2	VERLÄUFE UND LOGIK DER ANSPRUCHSENTWICKLUNG	164
6.2.3	EBENEN DER ANSPRUCHSENTWICKLUNG	169
6.2.4	ZWISCHENFAZIT	172
6.3	EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE ANSPRUCHSENTWICKLUNG	173
6.3.1	LEISTUNGSBEZOGENE VERGLEICHE	173
6.3.2	KONTEXTUELLE EINFLÜSSE	181
6.3.3	ZWISCHENFAZIT	190
7	<u>ANALYSE TEIL 2: WIRKUNG VON ORGANISATIONALEN ANSPRUCHSNIVEAUS</u>	191
7.1	BESCHAFFENHEIT VON FEEDBACK	191
7.1.1	FEEDBACKQUELLEN	192
7.1.2	FEEDBACKINHALT	194
7.2	UMGANG MIT FEEDBACK	196
7.2.1	FEEDBACKWAHRNEHMUNG	196
7.2.2	FEEDBACKSELEKTION	197
7.2.3	FEEDBACK-EVALUATION	200
7.2.4	ZWISCHENFAZIT	201
7.3	UMGANG MIT DISKREPANZEN	202
7.3.1	DISKREPANZTOLERANZ	203
7.3.2	REAKTIONEN AUF DISKREPANZEN	205
7.3.3	ZWISCHENFAZIT	209
7.4	UMGANG MIT ANSPRUCHSENTWICKLUNG	210
7.4.1	FOLGEN VON STEIGENDEN ANSPRÜCHEN	210
7.4.2	PRAKTIKEN IM UMGANG MIT ANSPRUCHSENTWICKLUNG	214
7.4.3	ZWISCHENFAZIT	218

8	<u>DISKUSSION</u>	<u>219</u>
8.1	THEORETISCHE IMPLIKATIONEN	219
8.1.1	KONZEPTION VON ANSPRUCHSNIVEAUS	219
8.1.2	ENTSTEHUNG UND ENTWICKLUNG VON ANSPRUCHSNIVEAUS	222
8.1.3	WIRKUNG VON ANSPRUCHSNIVEAUS	225
8.2	PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN	228
8.3	LIMITATIONEN	229
9	<u>FAZIT</u>	<u>232</u>
9.1	ZUSAMMENFASSUNG DER ERKENNTNISSE	232
9.2	AUSBLICK AUF ZUKÜNFTIGE FORSCHUNG	234
	<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	<u>236</u>
	<u>ANHANG</u>	<u>249</u>
	ANHANG 1: ANSCHREIBEN EXPERTEN	249
	ANHANG 2: LEITFADEN EXPERTENINTERVIEWS	250
	ANHANG 3: ANSCHREIBEN STERNERESTAURANTS	252
	ANHANG 4: LEITFADEN INTERVIEWS STERNERESTAURANTS	253
	ANHANG 5: CODES UND CODIERSHEMA	256
	ANHANG 6: CHARAKTERISTIKA DER BETRACHTETEN FÄLLE	260
	<u>NACHWORT</u>	<u>261</u>
	<u>EIDESSTÄTLICHE ERKLÄRUNG</u>	<u>262</u>
	<u>BERUFLICHER WERDEGANG</u>	<u>263</u>

Verzeichnisse

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: AUFBAU DER ARBEIT (EIGENE DARSTELLUNG).....	6
ABBILDUNG 2: „TYPISCHE ZEITSEQUENZ“ NACH LEWIN ET AL. (1944, S. 334).....	13
ABBILDUNG 3: ORGANISATIONALER ENTSCHEIDUNGSPROZESS (ADAPTIERT VON GREVE (2003C, S. 15) BASIEREND AUF CYERT & MARCH (1963, S. 126))	18
ABBILDUNG 4: REFERENZPUNKT-MATRIX (IN ANLEHNUNG AN FIEGENBAUM ET AL. (1996, S. 227))	26
ABBILDUNG 5: EINFLUSSFAKTOREN UND MODERATOREN DER ANSPRUCHSBILDUNG NACH SHINKLE (2012, S. 424)	42
ABBILDUNG 6: REFERENZPUNKTE ZUR ANSPRUCHSBILDUNG (EIGENE DARSTELLUNG).....	46
ABBILDUNG 7: KONVENTIONELLES PERFORMANCE FEEDBACK MODELL (BASIEREND AUF JORDAN & AUDIA (2012, S. 212))	53
ABBILDUNG 8: THEORIEGELEITETES ANALYSEMODELL (EIGENE DARSTELLUNG)	74
ABBILDUNG 9: KÜCHENBRIGADE (EIGENE DARSTELLUNG).....	80
ABBILDUNG 10: FALLSTUDIENDESIGN NACH YIN (2014, S. 46)	82
ABBILDUNG 11: FALLREDUKTION (EIGENE DARSTELLUNG).....	84
ABBILDUNG 12: FALLAUSWAHL (EIGENE DARSTELLUNG)	85
ABBILDUNG 13: FORSCHUNGSPROZESS (EIGENE DARSTELLUNG).....	94
ABBILDUNG 14: ERSCHEINUNGSFORMEN VON ANSPRUCHSNIVEAUS (EIGENE DARSTELLUNG)	123
ABBILDUNG 15: ANSPRUCHSPROFIL (EIGENE DARSTELLUNG)	138
ABBILDUNG 16: ANSPRUCHSSETZUNG IM FALL A (EIGENE DARSTELLUNG).....	166
ABBILDUNG 17: ANSPRUCHSINTENSIVIERUNG IM FALL B (EIGENE DARSTELLUNG).....	167
ABBILDUNG 18: ANSPRUCHSVERSCHIEBUNG IM FALL C (EIGENE DARSTELLUNG).....	167
ABBILDUNG 19: ANSPRUCHSENTDECKUNG IM FALL D (EIGENE DARSTELLUNG).....	168
ABBILDUNG 20: VERLÄUFE DER ANSPRUCHSENTWICKLUNG (EIGENE DARSTELLUNG)	169
ABBILDUNG 21: EBENEN DER ANSPRUCHSENTWICKLUNG (EIGENE DARSTELLUNG)	172
ABBILDUNG 22: FEEDBACKAUSWAHLPROZESS (EIGENE DARSTELLUNG).....	202
ABBILDUNG 23: WECHSELSEITIGE BEEINFLUSSUNG ZWISCHEN ANSPRUCHSPROFIL, FEEDBACK UND HANDELN (EIGENE DARSTELLUNG)	233

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: INHALTLICHE UND FUNKTIONALE BESCHREIBUNGEN VON ANSPRUCHSNIVEAUS.....	21
TABELLE 2: GEGENÜBERSTELLUNG BEWERTUNGSSYSTEM DER GOURMETFÜHRER.....	78
TABELLE 3: GEGENÜBERSTELLUNG DER BEWERTUNGSKRITERIEN DER GOURMETFÜHRER	79
TABELLE 4: DATENMATERIAL INTERVIEWS	89
TABELLE 5: DATENMATERIAL DOKUMENTE.....	90
TABELLE 6: DATENMATERIAL BEOBACHTUNGEN	91
TABELLE 7: ÜBERSICHT INTERVIEWS.....	91
TABELLE 8: VERLÄUFE DER ANSPRUCHSENTWICKLUNG.....	168
TABELLE 9: TENDENZIELLE WIRKUNG DER EINFLUSSFAKTOREN	190
TABELLE 10: CODEFAMILIE 1: ANSPRUCHSNIVEAUS UND ZIELDIMENSIONEN	256
TABELLE 11: CODEFAMILIE 2: SYSTEM (INTERNE REFERENZPUNKTE)	257
TABELLE 12: CODEFAMILIE 3: UMWELT (EXTERNE REFERENZPUNKTE)	258
TABELLE 13: CODEFAMILIE 4: PROZESS UND ENTWICKLUNG (ZEIT)	258
TABELLE 14: CODEFAMILIE 5: FEEDBACK UND STRATEGISCHES HANDELN	259
TABELLE 15: CHARAKTERISTIKA DER FÄLLE IM VERGLEICH	260

1 Einleitung

„... (T)he evaluative bases of action – the criteria of intelligence – are ambiguous.“ (March 2001, S. 63)

1.1 Hintergrund und Relevanz der Untersuchung

Die Frage, wie sich in Unternehmen Vorstellungen davon bilden, was als erfolgreich gilt, ist eine entscheidende für die Organisations- und Strategieforschung (Cameron & Whetten 1983; March & Sutton 1997; Richard et al. 2009). Die Relevanz liegt dabei nicht nur darin begründet, dass die Schaffung und Erhaltung unternehmerischen Erfolgs als zentrale Aufgabe und Daseinsberechtigung des strategischen Managements gilt (Venkatraman & Ramanujam 1986); es hat sich vielmehr gezeigt, dass das zukünftige Verhalten von Unternehmen maßgeblich davon beeinflusst wird, wie zufrieden die Entscheidungsträger mit der erreichten Leistung des Unternehmens sind (Amason & Money 2008). Dass Zufriedenheit hierbei nicht unbedingt an absolut erreichte Leistungen, wie beispielsweise Gewinn, Umsatz oder Wachstum, geknüpft ist, sondern vielmehr ein relatives Maß (Levitt & March 1988; Greve 2002; Audia & Brion 2007; Mishina et al. 2010), macht auch ein Blick in die Praxis deutlich: So überwiegen hier die Fälle, in denen Unternehmen trotz hoher absoluter Gewinne mehr als drastische Entscheidungen zu einem Kurswechsel treffen und von einer Krisensituation sprechen – mit Folgen wie Arbeitsplatzabbau, Standortverlagerung, etc.. Dies mag auf den ersten Blick verwundern, bedarf es doch prinzipiell nur des Kriteriums der Kostendeckung, um am Markt zu überleben (Ansoff 1979). Scheinbar gelten jedoch im unternehmerischen Kontext andere Maßstäbe, die die Zufriedenheit der strategischen Entscheidungsträger und damit auch das daraus resultierende Verhalten von Unternehmen beeinflussen. Denen gilt es im Rahmen dieser Arbeit nachzugehen.

Ein Konzept, das in Teilen der Organisations- und Strategieforschung in diesem Zusammenhang verstärkt diskutiert wird, ist das des organisationalen Anspruchsniveaus. Ursprünglich in der Psychologie begründet (Hoppe 1930; Lewin et al. 1944), wurde es zunächst durch Simon (1955) und schließlich durch

Cyert und March (1963) im Rahmen ihrer *Behavioral Theory of the Firm*¹ in den Kontext von Entscheidungsprozessen in Organisationen übertragen, bevor es Einzug in die Strategieforschung fand.

Hier werden Anspruchsniveaus meist als „erwünschte Leistungsstandards“ (Greve 2003c, S. 3), ein „erwartetes bzw. angestrebtes Leistungsniveau“ (Mezias 1988, S. 1988; Jordan & Audia 2012, S. 211; Shinkle 2012, S. 416) oder auch ein „Zielleistungsniveau“ (Lant & Mezias 1990, S. 150) verstanden, das als „Ziel für die zu erreichende Leistung dient“ (Mezias et al. 2002, S. 391). Konkreter stellen Anspruchsniveaus Schneider (1992, S. 1053) zufolge das „kleinste Ergebnis“ dar, das in der gegebenen Situation von den Entscheidungsträgern als zufriedenstellend erachtet wird – oder allgemeiner „Leistungsniveaus, die das Individuum oder die Organisation zufrieden stellen“ (Washburn & Bromiley 2012, S. 896).

Dadurch bilden Anspruchsniveaus einen entscheidenden „Vergleichsmaßstab“ (Palmer & Short 2001, S. 209), „Benchmark“ (Jordan & Audia 2012, S. 213) oder auch strategischen Referenzpunkt (Fiegenbaum et al. 1996; Gaba & Bhattacharya 2012), der funktional die Beurteilung der erreichten Leistung erleichtert, indem er den Ergebnisraum in konkrete Gewinn- und Verlustzonen bzw. Erfolge und Misserfolge einteilt (Cyert & March 1963; Schneider 1992; Greve 2003c; Heath et al. 1999; Hu et al. 2011). Durch die damit einhergehende Reduktion der Komplexität wird Anspruchsniveaus eine besondere Stellung im strategischen Entscheidungsprozess zugesprochen (Diecidue & van de Ven 2008), wo sie als kognitiver Referenzrahmen (Starbuck 1963; Kahneman & Tversky 1979; Tversky & Kahneman 1981; Lant & Montgomery 1987) und somit als „Entscheidungsheuristik“² (Greve 1998, S. 62; Shinkle 2012, S. 416) für den begrenzt rationalen Entscheidungsträger gesehen werden (March & Simon 1958; Simon 1959; Greve 2003c; Shinkle 2012). Indem sie ihm helfen „subjektiven Erfolg“ von „subjektivem Misserfolg“ zu trennen (Murphy et al. 2001, S. 126) ermöglichen sie die interne Bewertung der Leistung (Mishina et al. 2010), welche je nach Einschätzung spezifische Reaktionen hervorruft – grundsätzlich nach dem Motto „*change when failing, persist when succeeding*“ (March & Simon 1958).

¹ Siehe Argote und Greve (2007) für eine Würdigung der weitreichenden Wirkung der *Behavioral Theory of the Firm*.

² Für die Wirkung von Entscheidungsheuristiken s. auch Koch et al. (2009).

Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Unternehmen stets bestrebt sind, den „Erfolgsgrad“ in Hinblick auf die Erfüllung ihrer Ansprüche zu erhöhen – was in einer Veränderung des Handelns bei Verfehlen (Lant 1992) wie auch durch die Anpassung des Anspruchsniveaus selbst erwirkt werden kann. Aus diesem Grund wird Anspruchsniveaus – bzw. der wahrgenommenen Abweichung zwischen Anspruchsniveaus und dem erreichten Ergebnis – auch die Wirkung zugeschrieben, strategisches Verhalten³ zu beeinflussen (Cyert & March 1963; Fiegenbaum et al. 1996; Shinkle 2012).

Notwendig dafür sind jedoch zum einen das Vorhandensein eines eindeutigen Soll-Wertes in Form des Anspruchsniveaus, zum anderen die Erfassung des Ist-Wertes in Form entsprechenden Performance Feedbacks. Fehlt eine dieser beiden Komponenten, so kann die Abweichung nicht oder nicht korrekt identifiziert werden (Thomas et al. 1993) und folglich auch keine adäquaten Reaktionen nach sich ziehen (Kernan & Lord 1989).

Während in Anbetracht der zentralen Bedeutung von Anspruchsniveaus für das strategische Verhalten von Unternehmen durch die „Indexierung“ von Leistung (March 1988) die Vermutung naheliegt, dass diese bereits hinlänglich erforscht sind, zeigt sich bei genauerer Betrachtung der Forschungslandschaft, dass das Gegenteil der Fall ist. Vielmehr gelten selbst nach über 80 Jahren seit Prägung des Begriffs immer noch zentrale Fragen als unbeantwortet: Nämlich wie Anspruchsniveaus gebildet werden und wie sie das strategische Verhalten von Unternehmen genau beeinflussen (Shinkle 2012).

Das liegt jedoch nicht an einem generellen Mangel an Untersuchungen zu dem Konzept, das gar als Herzstück der *Behavioral Theory of the Firm* gilt (Knudsen 2008). So gibt es zwar eine Vielzahl von Studien, die sich des Begriffs des Anspruchsniveaus bedienen und sich entweder den Bestimmungsfaktoren von Anspruchsniveaus (Cyert & March 1963; Glynn et al. 1991; Lant 1992; Mezas & Glynn 1993) oder aber deren Wirkung auf das Verhalten von Unternehmen widmen (Kiesler & Sproull 1982; Fiegenbaum & Thomas 1988; Bromiley 1991; Greve 1998). Diesen liegen jedoch kritische implizite Annahmen die Konzeption von

³ Meist i.S.v. Risiko- und Wandelbereitschaft, Lernen sowie organisationalem Suchverhalten (Bromiley 1991; March & Shapira 1992; Greve 1998, 2003c; Argote & Greve 2007).

Anspruchsniveaus betreffend zugrunde (Audia & Brion 2007; Washburn & Bromiley 2012), die sich in einer engen Operationalisierung, der Gleichsetzung mit anderen Termini wie Zielen oder Referenzpunkten und einseitigen Untersuchungsmethoden niederschlagen (Israel 1977; Palmer & Short 2001; Schimmer & Brauer 2012) und eine tiefere Betrachtung des Phänomens bisher verhindert haben (Short & Palmer 2003; Richard et al. 2009).

Im Ergebnis herrscht so nach wie vor Unklarheit über die genaue Konzeption von Anspruchsniveaus, was auch eine differenzierte Betrachtung ihrer Entwicklung und der damit verbundenen Auswirkungen auf das strategische Verhalten erschwert. Somit bleiben bisher zentrale Fragen offen (Shinkle 2012) – und die Maßstäbe für das Erfolgsempfinden von Unternehmen unklar (March 2001).

1.2 Ziel und Vorgehensweise

Ziel der Arbeit ist es, ein ganzheitlicheres Verständnis von Anspruchsniveaus, ihrer Entwicklung und den damit einhergehenden Funktionen in Unternehmen zu erlangen. Im Speziellen ergeben sich folgende Forschungsfragen:

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

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird der Entwicklung (im Sinne der Entstehung und Veränderung) von Anspruchsniveaus und ihren Folgen unter zwei Gesichtspunkten nachgegangen: Einerseits im Sinne einer theoretisch-konzeptionellen Aufarbeitung der Diskussion zu Anspruchsniveaus, die die bisherige Auseinandersetzung mit Anspruchsniveaus in der Literatur rekapituliert und die impliziten Annahmen sowie das problematische immanente Prozessverständnis herausstellt; andererseits im Sinne einer empirischen Exploration der Entwicklung von Anspruchsniveaus im empirischen Kontext der Spitzengastronomie. Dieser Untersuchungskontext bietet sich aufgrund eines hohen

Innovationsdrucks, starker Dynamik, konstanten Feedbacks in Form von Kritiken aus der Umwelt, einer klaren Referenzgruppe, sowie vielfältigen potenziellen Erfolgsfaktoren besonders für die Auseinandersetzung mit der Entwicklung von Anspruchsniveaus und den Umgang mit ihnen an. Mittels einer qualitativen Fallstudie, die vier Fälle im Zeitablauf begleitet und miteinander vergleicht, wird sowohl die jeweilige Entwicklung der Anspruchsniveaus nachgezeichnet, wie auch Unterschiede im Umgang mit eben dieser herausgearbeitet und in ihren Konsequenzen verdeutlicht. Die Ergebnisse werden schließlich zusammengefasst und in ihrer Relevanz für Forschung und Praxis herausgearbeitet.

Entsprechend erfolgt in **Kapitel 2** zunächst eine theoretische Betrachtung von Anspruchsniveaus. Hierbei wird in **Punkt 2.1** der Ursprung und die Entwicklung der theoretischen Konzeption von Anspruchsniveaus nachgezeichnet und die Verwendung des Konzepts in verschiedenen Theoriebereichen erläutert. **Punkt 2.2** und **Punkt 2.3** befassen sich dann mit den Schwerpunkten der bisherigen Betrachtung im Rahmen der Organisations- und Strategieforschung: Der Formation von Anspruchsniveaus, sowie deren Wirkung auf das strategische Verhalten. **Punkt 2.4** fasst die Erkenntnisse und die Grenzen der bisherigen Betrachtung ausführlich in einem Zwischenfazit zusammen und verdeutlicht die Notwendigkeit einer empirischen Untersuchung, die die identifizierten Forschungslücken adressiert. Das entsprechende Forschungsdesign und die durchgeführte empirische Untersuchung werden in **Kapitel 3** erläutert, das mit der Beschreibung der Datenerhebung und Datenauswertung schließt. **Kapitel 4** legt mit den narrativen Fallbeschreibungen den Grundstein für die darauffolgende Analyse. **Kapitel 5** beleuchtet in einer analytischen Vorarbeit fallübergreifend Anspruchsniveaus im empirischen Kontext, um daraus Erkenntnisse über deren Beschaffenheit und Eigenschaften zu erlangen. Diese bilden die Basis für die fallspezifische Analyse der Anspruchsentwicklung in **Kapitel 6**, die auf den Prozess sowie die relevanten Einflussfaktoren fokussiert. Die Konsequenzen der Anspruchsentwicklung für das strategische Verhalten der Fälle und der jeweilige Umgang damit werden in **Kapitel 7** analysiert. Die Implikationen der Analyseergebnisse, sowie die Limitationen der Untersuchung werden in **Kapitel 8** aus theoretischen und praktischen Gesichtspunkten diskutiert. Das abschließende Fazit in **Kapitel 9** fasst die Hauptkenntnisse nochmals zusammen gibt einen Ausblick auf zukünftige

Forschung. Abbildung 1 fasst den Aufbau der Arbeit in einem Überblick zusammen.

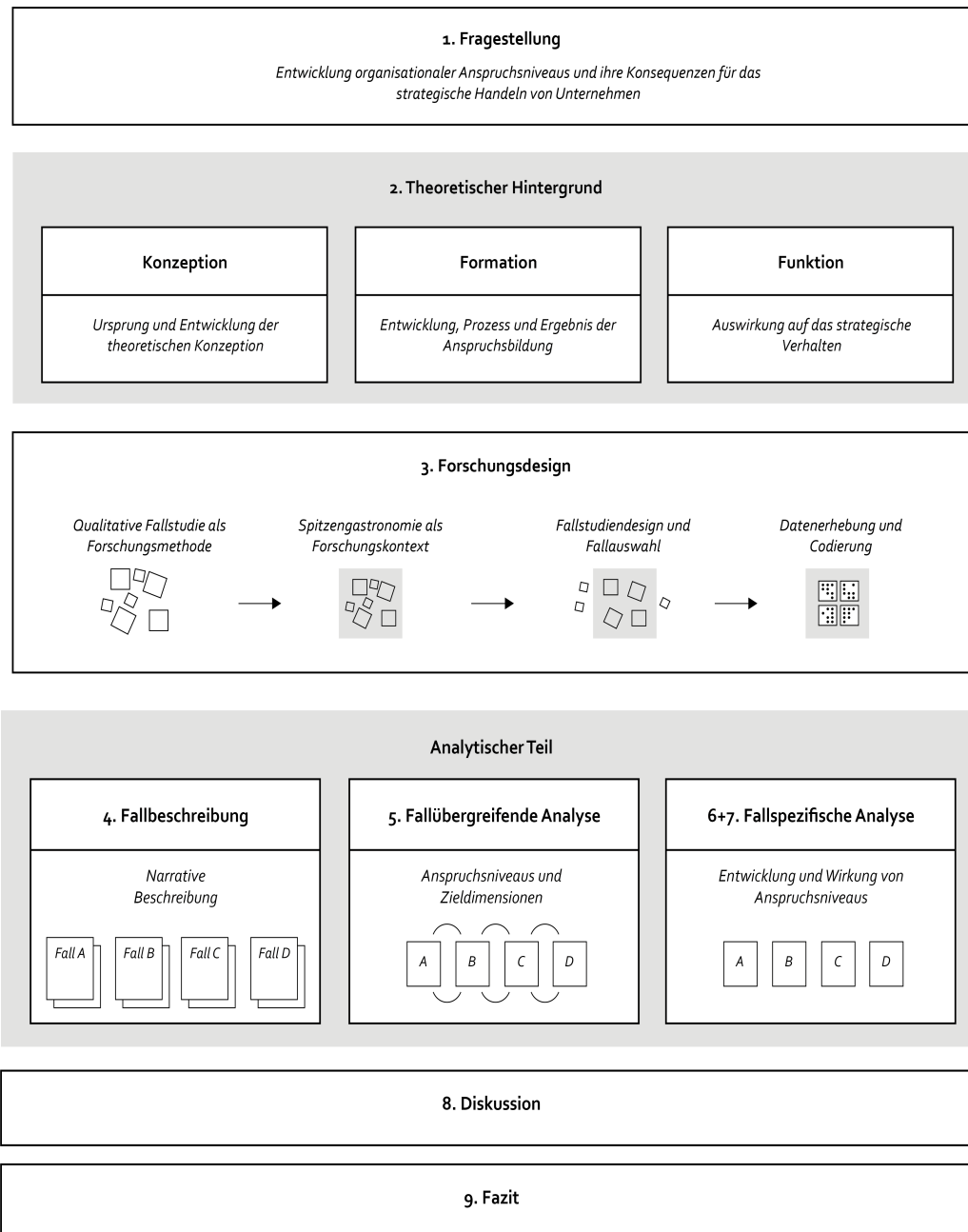


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

2 Theoretischer Hintergrund

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

2.1 *Konzeption von organisationalen Anspruchsniveaus*

2.1.1 **Begriffsprägung von Anspruchsniveaus in der Psychologie**

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

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

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

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

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

Zudem stellt er fest:

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

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

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

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

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

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

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

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

Diese Erkenntnisse weckten das Interesse weiterer Forscher, die sich ebenfalls dem Begriff des Anspruchsniveaus widmeten. Einer der ersten war hierbei Frank (Frank 1935a, 1935b, 1935c), der Anspruchsniveaus jedoch im Gegensatz zu Hoppe auf *explizit* genannte Zielgrößen beschränkt, welche er großzahlrig untersucht. Dieser zunächst unscheinbare Zusatz der Explizität stellt dabei jedoch nicht nur eine Abkehr von den bei Hoppe noch eingeschlossenen *impliziten* Ansprüchen dar, sondern setzt Anspruchsniveaus zugleich mit *artikulierten* Schätzungen der zukünftigen Leistung gleich (Gardner 1940; Rotter 1942). Diesbezüglich mahnt Gould (1938; vgl. auch Gould & Lewis (1940)) bereits frühzeitig an, dass eine Reduktion von Anspruchsniveaus auf explizit genannte Zielgrößen durchaus kritisch zu sehen ist:

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

Die Problematik einer Gleichsetzung liegt also Gould (1938) zufolge darin begründet, dass beide Größen durchaus auseinanderfallen können. Dies ergibt sich aus den unterschiedlichen Funktionen, die die „expliziten Leistungsschätzungen“ (*explicit estimates*) und die „tatsächlich handlungsmotivierenden angestrebten Ziele“ (*actual motivating level of goal strivings*), die sie als die eigentlichen Anspruchsniveaus versteht, erfüllen. So zeigt sich in einigen ihrer Experimente, wie schon bei Hoppe (1930), dass Teilnehmer explizit niedrigere Leistungsschätzungen angaben, um so eher erfolgreich zu erscheinen bzw. Misserfolg vorzubeugen – oder aber umgekehrt, dass Teilnehmer zwar explizit höhere Leistungsziele nannten,

ohne aber mit deren Erfüllung zu rechnen.⁶ In beiden Fällen sind jedoch das „wahre“ Anspruchsniveau und das geäußerte Ziel nicht identisch. Zudem stellt sie fest, dass die explizit benannten Zielgrößen leichter auf Änderungen reagieren, als die tatsächlichen Anspruchsniveaus.

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

„Hoppe conceives the level of aspiration as the totality of certain highly subjective demands, aims and expectations. With Frank the level of aspiration is the goal which the individual says he is undertaking to reach. This amounts to considerably

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

more than a difference in emphasis; the two investigators are talking about two different things.“ (Gardner 1940, S. 63)

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

- (1) die Bestimmungsfaktoren eines Anspruchsniveaus und
- (2) die Wirkungen von Anspruchsniveau-Ergebnis-Relationen auf das Verhalten.

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

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

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

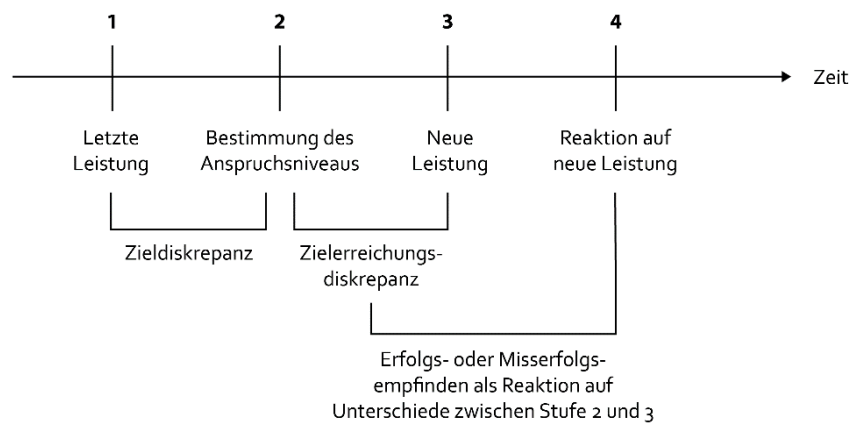


Abbildung 2: „Typische Zeitsequenz“ nach Lewin et al. (1944, S. 334)

In diesem Prozess spielen demnach zwei Faktoren eine besondere Rolle:

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

Die *Zieldiskrepanz* stellt nach Lewin et al. (1944) den Unterschied zwischen der letzten Leistung (Punkt 1) und dem gesetzten Anspruchsniveau (Punkt 2) dar. Bereits aus der graphischen Darstellung wird ersichtlich, dass beide Faktoren in einem engen und direkten Bezug gesehen werden – die Bestimmung des Anspruchsniveaus also nicht unabhängig von gewissen Erfahrungswerten erfolgt, sondern vielmehr direkt darauf bezogen ist. Darüber hinaus impliziert der Begriff „Diskrepanz“ auch, dass beide Werte nicht grundsätzlich identisch sind. Vielmehr sehen Lewin et al. (1944) die Abweichung zwischen neuem Anspruchsniveau und der letzten Leistung (und somit die Höhe des Anspruchsniveaus) an drei Motive geknüpft:

- (1) den Wunsch nach Erfolg,
- (2) die Vermeidung von Misserfolg und
- (3) die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit von Erfolg.⁸

⁸ Auch bezeichnet als „subjective probability“.

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

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

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass diese ursprüngliche Konzeption Anspruchsniveaus als dynamisches Phänomen anerkennt, das in Abhängigkeit von erreichten Leistungen im Zeitablauf gebildet und angepasst wird und Einfluss auf erlebten Erfolg oder Misserfolg hat. Dies setzt eine enge Kopplung zwischen Erfahrungen in einer bestimmten Aktivität und den daraus entstehenden Erwartungen über die zukünftige Leistung voraus, wie auch eine Rückmeldung über das erreichte Ergebnis. Während der Begriff zu Beginn seiner Diskussion dabei noch breit verstanden wurde und sowohl explizite wie auch implizite Faktoren mit einbezog, so ist die zunehmende begriffliche Verengung jedoch durchaus als problematisch anzusehen. Wie diese Erkenntnisse die weitere Debatte geprägt haben, wird im Folgenden betrachtet.

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

2.1.2 Übertragung von Anspruchsniveaus in den Organisationskontext

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- (1) die aktuelle Zusammensetzung der „*organisationalen Koalition*“¹¹ (Cyert & March, 1963, S. 162),
- (2) die Arbeitsteilung im Entscheidungsprozess und

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

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

- (3) aktuelle Herausforderungen, denen sich das Unternehmen gegenüber sieht.

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

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

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

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

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

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

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

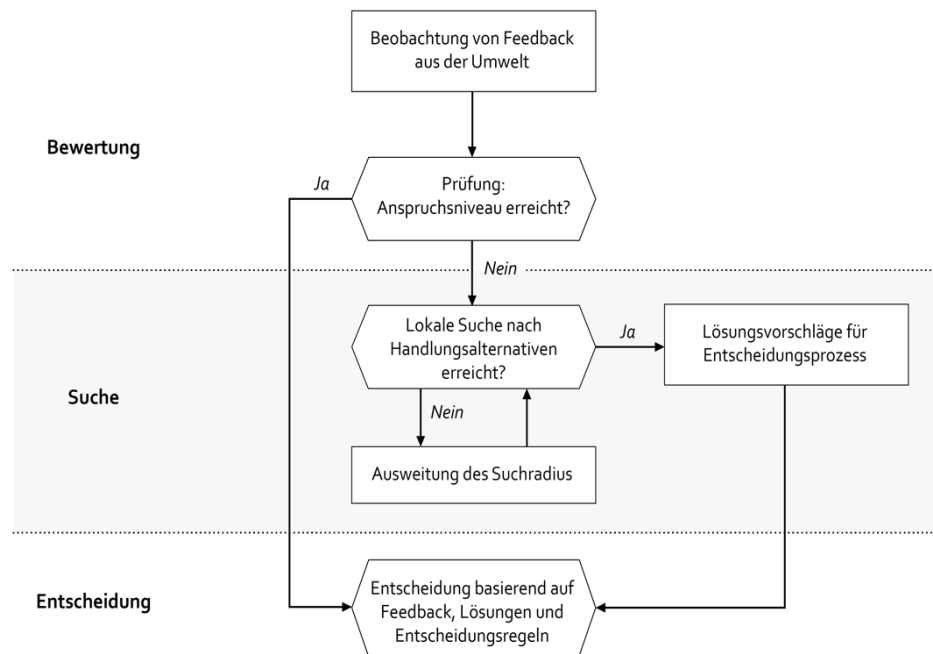


Abbildung 3: Organisationaler Entscheidungsprozess (adaptiert von Greve (2003c, S. 15) basierend auf Cyert & March (1963, S. 126))

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

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

2.1.3 Betrachtung von Anspruchsniveaus in der Strategieforschung

Im Rahmen der Strategieforschung existieren Shinkle (2012) zufolge drei unterschiedliche theoretische Ansätze zur Betrachtung von organisationalen Anspruchsniveaus. Neben einer Weiterführung der verhaltenswissenschaftlichen Tradition auf Basis der *Behavioral Theory of the Firm* (Cyert & March 1963) sind dies *Ansoffs Strategic Management View* (Ansoff 1979) und die *Strategic Reference Point Theory* (Fiegenbaum et al. 1996), die beide in der Tradition der strategischen Wahl (Child 1972, 1997) verortet sind.¹⁴

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

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

	Definition	Quelle
Inhaltliche Beschreibung	„Managers set their own standards for what level of performance is desired. Such standards, which will be called aspiration level here, are influenced by the organization’s history and its competitors’ performance.“	Greve 2003c, S. 3.
	„The level of expected performance becomes a target or aspired level of performance.“	Mezias 1988, S. 391.
	„Organizational aspirations are desired performance levels in specific organizational outcomes and have also been called goals and reference points.“	Shinkle 2012, S. 416.
	„Research on performance feedback ... holds that decision makers set levels of performance they desire to achieve (i.e., aspiration levels).“	Jordan & Audia 2012, S. 211.
	„First, organizations have a target level of performance or aspiration level to which they compare their actual performance.“	Lant & Mezias 1990, S.150.
	„First, the level of an aspiration is the target performance (e.g., 15% return on assets).“	Shinkle 2012, S. 422.
	„One key element in the adaptive learning process of organizations is the aspiration level, which serves as a target for organizational performance.“	Mezias et al. 2002, S. 1285.
	„An aspiration level represents the smallest outcome that would be deemed satisfactory by the decision maker, given the current choice situation.“	Schneider 1992, S. 1053.
	„Aspiration levels generally refer to levels of outcomes that will satisfy the individual or organization.“	Washburn & Bromiley 2012, S. 896.
Funktionale Beschreibung	„By standards of evaluation, we mean the performance goals chosen to evaluate performance and the benchmarks, such as the aspiration levels, against which performance on the chosen goals is assessed.“	Jordan & Audia 2012, S. 213.
	„The reference point divides the space of outcomes into regions of gain and loss (or success and failure).“	Heath & Larrick 1999, S. 82.
	„Goals or aspirations can be seen as reference points separating regions of gain from regions of loss.“	Hu et al. 2011, S. 1426.
	„We interpret an aspiration level as an outcome that takes a special position in the decision process. Subjects code outcomes above the aspiration level as successes and outcomes below the aspiration level as failures.“	Diecidue & van de Ven, 2008.
	„...[A]spiration levels, often conceptualized as a reference point or target return, serve as a cognitive frame of reference for decision makers, and thus should be incorporated as a concept in models of choice behavior.“	Lant & Montgomery 1987, S. 506.

	„Judging performance by historical and social aspiration levels is a decision-making heuristic...“	Greve 1998, S. 62.
	„Aspiration levels are cognitive heuristics which turn continuous performance measures into dichotomous measures of success or failure.“	Shinkle 2012, S. 416.
	„Aspiration level is assumed to divide subjective success from subjective failure.“	Murphy et al. 2001, S.126.

Tabelle 1: Inhaltliche und funktionale Beschreibungen von Anspruchsniveaus

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

Ähnlich wie bei Cyert und March (1963) werden Anspruchsniveaus auch in der Weiterführung durchweg als *messbar* und *quantifizierbar* begriffen und entsprechend operationalisiert.¹⁵ So verwenden die empirischen Studien in diesem Bereich konkrete (meist finanzielle) Kennzahlen, um Anspruchsniveaus bzw. die damit gleichgesetzte „*target performance*“, sowie das erzielte Ergebnis abzubilden (Baum & Dahlin, 2007). Dazu gehören insbesondere die Gesamtkapitalrentabilität (*return on assets*, ROA) (Shinkle 2012, S. 422; Bromiley 1991; Lant et al. 1992; Audia et al. 2000; Greve 2003a, 2003b; Miller & Chen 2004) bzw. andere Profitabilitätsmaße (meist: Eigenkapitalrentabilität (*return on equity*, ROE)) und Branchendurchschnittswerte (Palmer & Short 2001). Im Gegensatz zum ursprünglichen Modell von Cyert und March (1963) wird die Betrachtung – bis auf wenige Ausnahmen (vgl. hierzu Greve 2008 und Baum & Dahlin 2007) – jedoch auf meist nur eine vorab *festgelegte* Zieldimension reduziert, innerhalb derer die Anspruchsbildung und -wirkung betrachtet wird (Bromiley & Harris 2014). Ein Vorgehen, das von Short und Palmer (2003) als deutlich zu simplifizierend erachtet wird. Dem schließen sich auch Ben-Oz und Greve (2015, S. 1845) an, die feststellen:

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

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

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

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

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

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

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

Im Gegensatz zum *verhaltenswissenschaftlichen* Ansatz sind die beiden anderen Perspektiven stärker planungsorientiert und sehen in Anspruchsniveaus ein Mittel, um das Unternehmen gezielt auszurichten. Entsprechend betrachtet Ansoff (1979) in seinem *Strategic Management View* Unternehmen grundsätzlich als „*environmental serving*“, das heißt umweltorientiert, und geht davon aus, dass die

Wahl von Anspruchsniveaus mit der Wahl des strategischen Verhaltens interagiert. Analog zu Cyert und March (1963) nimmt er dabei explizit an, dass Anspruchsniveaus stets in verschiedenen Dimensionen gebildet werden, und unterscheidet zwischen den Dimensionen von Performance (was als äquivalent zu den Zieldimensionen von Cyert und March (1963) zu sehen ist) und dem Niveau von Performance (also dem Anspruchsniveau), wobei er ersteres mit „objectives“ und letzteres mit „goals“ gleichsetzt. Interessanterweise weist er an verschiedenen Stellen darauf hin, dass der Prozess der Anspruchsbildung keinesfalls durchweg explizit sein muss und auch nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle tatsächlich relevanten Maßstäbe schriftlich festgehalten werden. Daraus folgert er:

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

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

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

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

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

Während die Attribute meist mit der Unternehmensgründung und der Wahl der entsprechenden Form (For-Profit vs. Non-Profit) einhergehen und im Verlauf stabil bleiben, kann sich die Aggressivität beispielsweise durch Wechsel von Führungskräften oder der Machtverteilung im Verlauf ändern; am variabelsten sind aber Anspruchsniveaus selbst. Für deren interne Dynamik erachtet Ansoff, wie schon die *psychologische* und die *verhaltenswissenschaftliche* Sicht, vorherige Ansprüche und die vorherige Leistung als relevant – ergänzt diese aber noch um eine Bandbreite weiterer Faktoren. So misst er sowohl *internen* Faktoren wie Traditionen, machtvollen Gruppen, der Unternehmenskultur, Fähigkeiten und der strategischen Führung, als auch *externen* Faktoren wie der Wahrnehmung der Umwelt, dem Grad der Umweltturbulenz und relevanten Stakeholdern einen großen Einfluss auf die Festlegung von Anspruchsniveaus zu. Darüber hinaus schätzt er zukünftige Leistungsschätzungen als höchstrelevant ein. Insgesamt spielen in seinem Modell also vergangene Leistungen und Ansprüche, zukünftige Erwartungen, sowie interne und externe Faktoren eine Rolle bei der Anspruchsbildung. Die genauen Wirkungszusammenhänge bleiben jedoch recht opak.

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

¹⁶ Bspw. Profitabilität vs. Gesellschaftliche Verantwortung.

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

¹⁸ Auch bezeichnet als „*threshold or goals*“.

Ein ähnliches Verständnis findet sich bezogen auf strategische Referenzpunkte, die Shinkle (2012) mit Anspruchsniveaus aufgrund ihrer Funktionsweise gleichsetzt, im Rahmen der *Strategic Reference Point Theory* (Fiegenbaum et al. 1996). Aufbauend auf Erkenntnissen der *Prospect Theory* (Kahneman & Tversky 1979; Tversky & Kahneman 1974), welche auf individueller Ebene Entscheidungsverhalten unter Risiko und damit einhergehende Verzerrungen analysiert,¹⁹ werden Referenzpunkte hier als Mittel verstanden, um die Aufmerksamkeit des Unternehmens auf erwünschte Zustände zu lenken (Ocasio 1997) und die Beurteilung der Leistung zu beeinflussen (Palmer & Short 2001).²⁰ Entsprechend legen Fiegenbaum et al. (1996, S. 220) in ihrer Theorie Entscheidungsträgern nahe Referenzpunkte bewusst zu wählen und so das Verhalten und die Leistung des Unternehmens zu steuern:

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

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

- (1) Interne Faktoren,
- (2) Externe Faktoren und
- (3) Zeit.

Die *interne* Dimension umfasst dabei einerseits Faktoren wie Ressourcen und Fähigkeiten, die als *strategic inputs* bezeichnet werden, sowie andererseits messbare Ergebnisse (wie bspw. ROA, ROE, ROS) als *strategic outputs*, die als

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

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

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

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

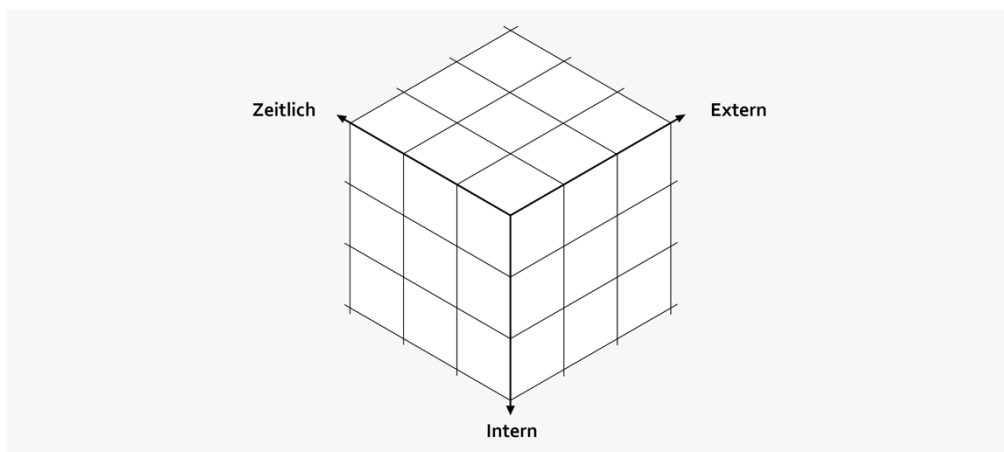


Abbildung 4: Referenzpunkt-Matrix (in Anlehnung an Fiegenbaum et al. (1996, S. 227))

Hierbei gehen die Autoren davon aus, dass eine ausgewogene Balance zwischen internen, externen und zeitlichen Referenzpunkten Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg ist. Insbesondere die Berücksichtigung von teils widersprüchlichen Zielen wird als wichtiger Faktor und einer einseitigen und engen

strategischen Ausrichtung überlegen angesehen.²¹ Dennoch empfehlen sie nach Möglichkeit Referenzpunkte grundsätzlich konsistent zu wählen und diese regelmäßig zu überprüfen, um Unternehmen auf neue Möglichkeiten auszurichten.

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

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

Insgesamt kann festgehalten werden, dass zwar viele Studien den Begriff des „Anspruchsniveaus“ verwenden, es aber nach wie vor an einer klaren und einheitlichen Konzeption mangelt (Bromiley & Harris 2014). Gründe dafür lassen sich, neben der fehlenden Integration der Debatten, in der beschriebenen Entwicklung des Konzepts und allem voran in der Nutzung und Operationalisierung

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

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

des Begriffs finden. So zeigt sich, dass der begriffliche Bedeutungsgehalt seit der ursprünglichen Prägung zunehmend beschränkt wurde – eine Entwicklung, die bereits in den psychologischen Grundlagen ihren Anfang nimmt und sich insbesondere im verhaltenswissenschaftlichen Bereich der Strategieforschung fortsetzt. Dies führt letztlich dazu, dass die Abgrenzung von Anspruchsniveaus verschwimmt.

So macht die größtenteils synonyme Verwendung von Anspruchsniveaus und verschiedenen Zielbegriffen wie „*targets*“, „*goals*“ oder „*Referenzpunkten*“ evident, dass die Literatur diese im Grunde genommen als gleichartige Konzepte begreift (Shinkle 2012). Dass dem so ist, unterstreicht auch der Hinweis von Mezas et al. (2002, S. 1285),²³ im Rahmen ihrer Studie aufgrund „*hoher konzeptioneller und empirischer Konvergenz*“ zwischen den Begriffen diese nicht zu unterscheiden und lediglich aus Gründen der Konsistenz den des Anspruchsniveaus zu verwenden. Bromiley & Harris (2014, S. 5f.) sehen den Ursprung für die begriffliche Unschärfe bereits in den Anfängen der *Behavioral Theory of the Firm* bei Cyert und March (1963) begründet, da hier die Begriffe „*targets*“, „*goals*“, „*objectives*“ und „Anspruchsniveaus“ zur Beschreibung des gleichen Konstrukts genutzt werden.²⁴ Dies überrascht insofern, als dass Cyert und March (1963) wie beschrieben prinzipiell deutlich zwischen *Zieldimensionen* (im Sinne der strategischen Ausrichtung) und *Anspruchsniveaus* in der jeweiligen Zieldimension unterscheiden (Cyert & March 1963, S. 162). Eine genauere Unterscheidung der Begriffe wie Ziele und Anspruchsniveaus halten Bromiley und Harris (2014) im organisationalen Kontext allerdings auch nicht weiter für notwendig, da Manager ihrem Verständnis nach meist ohnehin nur von außen auferlegte Zielvorgaben zu erfüllen haben – was eine Unterscheidung zwischen tatsächlichen Anspruchsniveaus und geäußerten Zielen ihrer Meinung nach obsolet werden lässt. Im Endeffekt bleibt so aber unklar, welche besonderen Erkenntnisse sich aus der Existenz eines Konzepts des Anspruchsniveaus (zusätzlich zur Betrachtung von Zielen oder Referenzpunkten) oder aus dem Zusammenspiel zwischen Zielen, Referenzpunkten und Anspruchsniveaus für die Untersuchung strategischen Handelns ableiten lassen.

²³ Die diese Tatsache als eine der wenigen überhaupt explizieren.

²⁴ Im Übrigen kann Ansoff gleiches vorgeworfen werden.

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

2.2 Formation von organisationalen Anspruchsniveaus

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

2.2.1 Ausgangspunkt der Anspruchsbildung

Analog zum psychologischen Grundmodell wird die Formation von Anspruchsniveaus im verhaltenswissenschaftlich geprägten Verständnis als notwendig erachtet, falls es kein „*natürliches*“ Anspruchsniveau gibt, das eindeutig und automatisch als Erfolgsmaßstab fungiert (Greve 2003c, S. 40f.). Ein solches liegt Greve (2003c) zufolge in einem eindeutigen und von allen Beteiligten geteilten und zumindest zeitlich stabilen Anspruchsniveau, welches nicht erst sozial konstruiert werden muss. Um auf Hoppes (1930) anfängliches Beispiel des

Ringwerfens zurückzukommen, müsste hier allen Beteiligten – selbst ohne vorherige Erfahrung und somit ohne „Anfangsniveau“ – eindeutig und dauerhaft klar sein, welche Anzahl von Ringen als erfolgreiche Leistung zu werten ist.

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

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

Aus Sicht der *strategic choice*-basierten Ansätze von Ansoff (1979) und Fiegenbaum et al. (1996), die wie beschrieben auf zukünftig erwünschte Zustände fokussieren, kann ebenfalls eine Abweichung des Anspruchsniveaus zum Status Quo erwartet werden – schließlich empfehlen beide Anspruchsniveaus so zu setzen, dass eine Diskrepanz sichtbar wird, die zum veränderten Handeln in Richtung des gewünschten Ergebnisses mit variierender Aggressivität (Ansoff 1979) motiviert. Eine konstant positive Abweichung konnte dennoch bei Weitem nicht immer nachgewiesen werden (vgl. hierzu Mezias et al. 2002) und ist auch in ihrer Konsequenz nicht unproblematisch. Schließlich würde diese zu immer höheren Anspruchsniveaus führen, mit Folgen für die Zufriedenheit und das daraus folgende

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

strategische Verhalten, wie zu zeigen sein wird. Dennoch kann soweit festgehalten werden, dass alle Perspektiven davon ausgehen, dass Anspruchsniveaus nicht per se gegeben sind, sondern erst in der Differenz zum Status Quo *konstruiert* werden müssen. Dies führt dazu, dass einem besseren Verständnis der Anspruchsbildung große Relevanz zugesprochen wird (Greve 2003c; Shinkle 2012).

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

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

²⁶ Auf diesen Punkt wird noch später genauer einzugehen sein, wenn die Verhaltenswirkungen von Anspruchsniveaus diskutiert werden. Vgl. Punkt 2.3.2.

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

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

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

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

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

Festzuhalten bleibt somit, dass zwar prinzipiell der Wunsch die Leistung in einer relevanten Zieldimension zu bestimmen ausschlaggebend für die Bildung von Anspruchsniveaus zu sein scheint. Die Frage, woher sich aber diese Relevanz ergibt und wie und warum sie sich mit der Zeit verändert, wird jedoch über die Ursprungsüberlegungen hinaus nicht oder kaum weiterverfolgt. Vielmehr wird der Prozess der Anspruchsformation stets in einem vorab festgesetzten und zugegebenermaßen sehr engen Rahmen einer oder weniger Zieldimensionen betrachtet. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Entscheidungsträger sich über

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

die relevante Zieldimension bereits im Klaren sind (Greve 2003c). Damit bleiben allerdings auch Fragen, wie das Verhältnis von multiplen Anspruchsniveaus gestaltet sein könnte, wie sich diese auf den Formationsprozess auswirken und welche Probleme und Herausforderungen damit einhergehen weitestgehend unbeachtet – ein Aspekt, auf den noch genauer einzugehen sein wird. Ausgehend von diesen Erkenntnissen, werden nun im Folgenden die Vorstellungen vom eigentlichen Formationsprozess genauer betrachtet und auf die dahinterliegende Logik untersucht.

2.2.2 Prozess der Anspruchsbildung

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

Cyert und March (1963) übernehmen die Bedeutung von bereits erreichten Leistungen²⁸ und beschreiben das neu formierte Anspruchsniveau immer als „Mischung“ aus dem bereits bestehenden Anspruchsniveau (*previous aspiration level*) und der tatsächlich erreichten Leistung (*new performance*). Entsprechend wird hier und in den darauf aufbauenden Betrachtungen noch weniger als bei den psychologischen Grundlagen die eigentliche Entstehung von Anspruchsniveaus

²⁸ Entweder des Unternehmens selbst oder von relevanten Vergleichsunternehmen, vgl. Punkt 2.2.3.

betrachtet, sondern vielmehr deren Anpassung als Reaktion auf eine Abweichung zwischen Anspruchsniveau und neuer Leistung (Schritt 4 in Abbildung 1). Hierbei fungiert das vorherige Anspruchsniveau als „Anker“,²⁹ von dem aus inkrementelle Anpassungen vorgenommen werden, die in einem neuen Anspruchsniveau münden (Lant 1992; Herriot et al. 1985; Mezas et al. 2002; Lant & Mezas 1992; Lant & Montgomery 1987; Greve 2003c). Das vorherige Anspruchsniveau wird dabei als Spiegel der bisherigen Entwicklung gedeutet (Mezas et al. 2002), die erreichte Leistung (*new performance*) hingegen als entsprechende Korrektur, die in Form von *Performance Feedback* Aufschluss darüber gibt, ob das vorherige Anspruchsniveau über- oder untertroffen wurde und im Vergleich zum Ergebnis zu hoch oder zu niedrig war (Lant 1992). Diese Abweichung zwischen Anspruchsniveau und neuer Leistung – die *attainment discrepancy* (zwischen Schritt 2 und 3 in Abbildung 1) – fließt somit als Feedback in die Anpassung des Anspruchsniveaus ein.³⁰

Insgesamt stellt sich die Formation von Anspruchsniveaus aus *verhaltenswissenschaftlicher* Sichtweise somit als Anpassungsprozess dar, bei dem die Anpassung je nach Richtung der Abweichung vom festgesetzten „Anker“ vorgenommen wird (Schneider 1992). Die hier zugrundeliegende Annahme ist, dass Unternehmen mit zunehmender Erfahrung lernen (wollen), welche Leistung sie erwarten können und ihr Anspruchsniveau entsprechend schrittweise adaptieren (Greve 2003c). Da dieser Prozess insgesamt mehr an der Vergangenheit denn an der Zukunft orientiert ist, gilt er als „*history dependent*“ und „*backward-looking*“ (Lant 1992; Shinkle 2012). Auch deshalb wird diese Art der Formation von verschiedenen Autoren als Erfahrungslernen beschrieben (Levinthal & March 1981; Glynn et al. 1991; Lant 1992). Dabei wird implizit angenommen, dass strategische Entscheidungsträger das Ziel verfolgen einen möglichst realistischen Vergleichsmaßstab der eigenen Leistungsfähigkeit zu schaffen, sich also

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

³⁰ Dies stellt eine mögliche Reaktion auf das verursachte Erfolgs- und Misserfolgsempfinden dar. Der genaue Prozess der Ergebnisbeurteilung und die damit einhergehenden Schwierigkeiten, sowie die Reaktionen auf Erfolgs- und Misserfolgsempfinden werden in Punkt 2.3.1 und 2.3.2 erläutert.

problemlösungsorientiert („*problem-solving*“) ³¹ verhalten (Jordan & Audia 2012). Hierfür ist es notwendig Anspruchsniveaus den zur Verfügung stehenden Informationen entsprechend so zu setzen, dass sie eine akkurate Einschätzung der eigenen Leistung erlauben – also weder zu hoch, was leicht zu scheinbaren Misserfolgen führen, noch zu niedrig, was leicht zu scheinbaren Erfolgen führen kann. Vor diesem Hintergrund werden neue Anspruchsniveaus auch als eine gewichtete Funktion ³² aus vorherigem Anspruchsniveau und der erzielten eigenen Leistung (historischer Vergleich) sowie der Leistung vergleichbarer Unternehmen (sozialer Vergleich) konzipiert (Cyert & March 1963; Herriott et al. 1985).

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

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

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

³² Dass es hier durchaus deutliche Unterschiede in der konkreten Ausgestaltung der Funktion gibt, wird in Punkt 2.2.4 genauer behandelt.

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

ausgegangen, dass Anspruchsniveaus durch die Entscheidungsträger *bewusst* und *vor* dem Handeln als Entscheidungsgrundlage und anschließender Bewertungsmaßstab bestimmt werden:

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

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

Dass diese Sichtweisen deutlich zu eng sind, unterstreichen aktuelle Forschungen im Bereich des Entrepreneurship. Anknüpfend an Beiträge, welche die Präexistenz von Zielen grundsätzlich in Frage stellen und den Entstehungsprozess von Anspruchsniveaus vielmehr als *kontingente* und weniger rational gesteuerte Entwicklung von Präferenzen begreifen (March 1972, 1978, 1994; March & Sutton 1997), zeigt sich hier, dass neben oder anstatt der klassischen Vorstellungen einer rational-analytischen Konstruktion von Anspruchsniveaus auch unternehmerisches Handeln zur schrittweisen Herausbildung von Zielvorstellungen führen kann (Venkatarman & Sarasvathy 2001). Sarasvathy (2001) unterscheidet hierfür zwei Logiken: Die rational-kausale Logik *Causation*, die von einem feststehenden Ziel sowie bekannten Mittel zur Zielerreichung ausgeht, und die handlungsorientierte Logik der *Effectuation*, die an verfügbaren Mitteln ansetzt, aus denen verschiedene mögliche Ausgänge kreiert werden können. Im Gegensatz zur rational-kausalen Logik der Ziel-Mittel-Konstruktion wird im Rahmen von Effectuation davon ausgegangen, dass Anspruchsniveaus sich erst als Ergebnis der Handlung formen und konkretisieren. Zwar geht auch, wie beschrieben, die verhaltenswissenschaftliche Sichtweise auf Anspruchsniveaus von

einer Anpassung des Wertes nach erfolgter Handlung aus und setzt Handlungen und vorherige Leistungen zur Bestimmung von Anspruchsniveaus voraus. Der entscheidende Unterschied zur handlungsbasierten Sichtweise von Sarasvathy (2001) liegt jedoch darin, dass bei letzterer zu Beginn weder die relevanten Zieldimensionen, noch ein vorheriges Anspruchsniveau oder andere relevante Referenzpunkte des klassischen Modells wie beispielsweise die Referenzgruppe feststehen. Vielmehr rückt hier das eigentliche Handeln in den Vordergrund. Dabei nehmen die Akteure zwar auch Bezug auf Referenzpunkte, diese sind allerdings weniger konkret und leistungsorientiert, sondern stellen vielmehr auf die eigentlich verfügbaren Mittel zum Handeln ab: ihre Identität („*Who I am*“), ihre Fähigkeiten („*What I know*“) und ihr Netzwerk („*Whom I know*“) (Sarasvathy 2001). Ausgehend von einem noch recht unkonkreten allgemeinen Anspruchsempfinden, was so unbestimmt sein kann wie der Entschluss ein Unternehmen gründen zu wollen, entwickeln Entscheidungsträger durch tentatives Handeln mit der Zeit zunehmend klarere Vorstellungen darüber, was erreicht werden kann und soll.³⁴

Hierbei folgen sie jedoch weder einer planerischen Logik im Sinne der *strategic choice* basierten Ansätze, noch einer rein inkrementellen Anpassung eines feststehendes Werte im Sinne der verhaltenswissenschaftlichen Sichtweise. Vielmehr werden Anspruchsniveaus im Rahmen des *Effectuation*-Ansatzes als endogen gesehen und objektiven exogenen Zielen gegenübergestellt (Venkatarman & Sarasvathy 2001). Dies beinhaltet explizit die Möglichkeit, dass erst durch das Handeln neue Ziele *entdeckt* werden, die dem Entscheidungsträger vor dem Handeln noch gar nicht bewusst waren:

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

Auf Gleiches deutete auch schon Starbuck (1963, S. 59) hin, der zwischen *evozierten* und *latenten* Anspruchsniveaus unterscheidet. Evozierte Anspruchsniveaus sind demnach solche, die dem Entscheidungsträger bereits vor der Entscheidung und Handlung bewusst sind; latente Anspruchsniveaus sind zu

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

diesem Zeitpunkt noch unbewusst und rücken erst durch das Handeln selbst und / oder Hinweise aus der Umwelt in sein Wahrnehmungsfeld. Neben der *Konkretisierung* eines zunächst recht abstrakten oder generellen Anspruchsempfindens wird also auch die zufällige *Neuentdeckung* von Zielgrößen und die damit einhergehende Entwicklung von Anspruchsniveaus als möglich erachtet, die anschließend mehr oder weniger bewusst im weiteren Prozessverlauf geformt werden (Sarasvathy 2001). Dies lässt die Formation von Anspruchsniveaus unter bestimmten Umständen deutlich subtiler erscheinen, relativiert die Intentionalität und öffnet den Raum für andere emergente Prozessverläufe, die aber in der bisherigen Betrachtung von Anspruchsniveaus in der Strategieforschung wie beschrieben keinerlei Beachtung finden.

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

2.2.3 Referenzpunkte zur Anspruchsbildung

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

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

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

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

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

und die abgeschlossene Betrachtung bergen jedoch sowohl Vor- wie auch Nachteile.

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

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

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

Im Rahmen des *sozialen Vergleichs* suchen sich Unternehmen „*Benchmarks*“, um ihre erwünschte Leistung festzulegen und die erreichte Leistung danach zu beurteilen (Baum et al. 2005). Bezugspunkt des sozialen Vergleichs im verhaltenswissenschaftlichen Verständnis ist dabei die Leistung eines relevanten Vergleichsunternehmens oder einer relevanten Referenzgruppe („*past performance of other „comparable“ organizations*“). Durch Einbezug des sozialen Vergleichs entscheidet dann nicht mehr – oder nicht ausschließlich – die eigene bisherige Leistung darüber, was zukünftig als zufriedenstellend empfunden wird – sondern

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

vielmehr, wie sich diese Leistung im sozialen Vergleich darstellt (Baum et al. 2005; Park 2007). Während also der historische Vergleich auf das Lernen aus eigenen Erfahrungen (in Bezug auf die Leistungsfähigkeit) zielt, so ist der soziale Vergleich auf das Lernen von anderen (in Bezug auf welche Leistung möglich ist) bezogen (Baum & Dahlin 2007). Dieser Vergleichspunkt ist besonders hilfreich, wenn eine anderweitige Einschätzung der Leistung aufgrund fehlender objektiver oder historischer Daten erschwert ist (Festinger 1954).

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

Neben der Auswahl der richtigen Vergleichsunternehmen liegen weitere mögliche Schwierigkeiten darin die relevanten Vergleichswerte von außen zu

³⁶ Erinnert sei hier auch an die Ausführungen von Gould (1938) zum Unterschied zwischen artikulierten Leistungsschätzungen und subjektiven Anspruchsniveaus, vgl. Punkt 2.1.1.

erkennen sowie sie ihrer Kontextualität entsprechend adäquat einzuordnen. Entsprechend werden in den bisherigen Untersuchungen oftmals nur Branchendurchschnitte als Vergleichspunkte herangezogen (Fiegenbaum & Thomas 1988), wobei völlig offen ist, ob diese auch tatsächlich aus Sichtweise der strategischen Entscheidungsträger die relevanten Referenzpunkte für den sozialen Vergleich sind (Baum & Dahlin 2007; Baum et al. 2005; Labianca et al. 2009; Shinkle 2012; Short & Palmer 2003). Auch wenn der soziale Vergleich inzwischen als wichtiger Einflussfaktor zur Bildung von Anspruchsniveaus gesehen wird, so ist er doch vergleichsweise wenig erforscht (Moliterno et al. 2014).

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

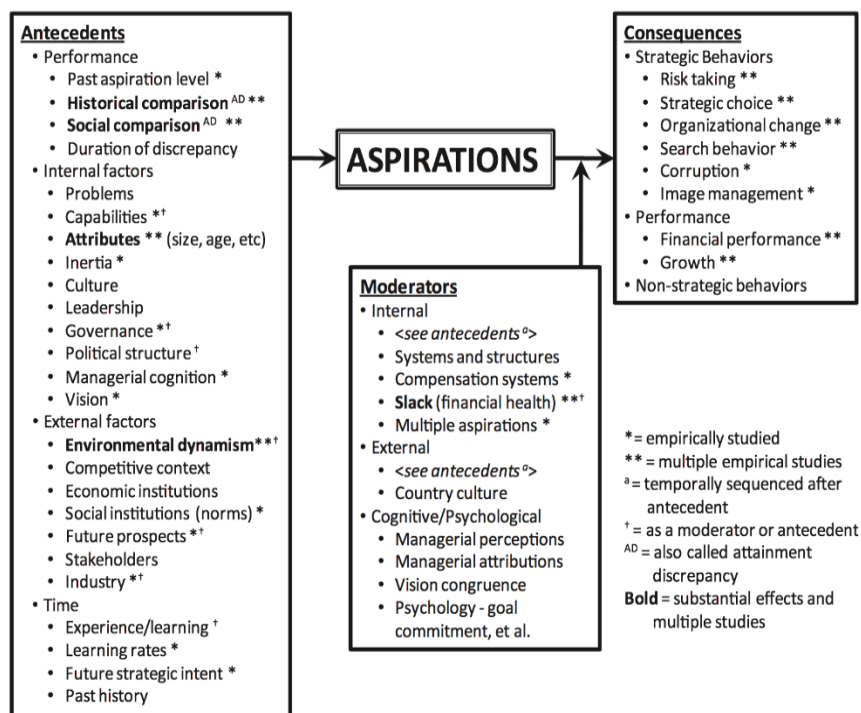


Abbildung 5: Einflussfaktoren und Moderatoren der Anspruchsbildung nach Shinkle (2012, S. 424)

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

Zu den relevanten *externen* Faktoren zählen Fiegenbaum et al. (1996), neben den Leistungen von relevanten Konkurrenten (und damit dem Aspekt des sozialen Vergleichs), zunächst weitere Benchmarks in der Umwelt wie Kunden und Stakeholder (Fiegenbaum et al. 1996). Ansoff (1979; 1987) hingegen verweist auf

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

die Bedeutung von Erwartungen, die an das Unternehmen gesendet werden, wie auch auf die sogenannten „*rules of the game*“, die den Handlungsraum hinsichtlich möglicher Optionen einschränken und so Einfluss auf die gesetzten Ansprüche haben (vgl. hierzu auch die Studie von Mishina et al. 2010). In diesem Zusammenhang wurde bereits von Grinyer & McKiernan (1990) gezeigt, dass Erwartungen von Stakeholdern direkt durch Einflussnahme über Institutionen (wie beispielsweise den Aufsichtsrat) oder indirekt über die Interpretation der Umwelterwartungen auf die Anspruchsbildung wirken. Darüber hinaus wird die Umweltdynamik selbst als relevanter Moderator angesehen (Levinthal & March 1981), der den Leistungs- und Veränderungsdruck beeinflusst und somit Einfluss auf die Geschwindigkeit der Anpassung hat.³⁸

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

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

³⁸ Dieser Punkt wird im nächsten Kapitel ausführlich erläutert, vgl. Punkt 2.2.4.

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

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

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

- (1) Der unklare Zusammenhang zwischen den Dimensionen sowie
- (2) die fehlende Überschneidungsfreiheit der Einteilung.

So wird aus der Darstellung von Shinkle (2012) nicht ersichtlich, wie die leistungsbezogenen Vergleiche mit den anderen Dimensionen in Verbindung stehen. Zwar suggeriert die Graphik, dass alle Aspekte unverbunden nebeneinanderstehen und die internen, externen und zeitlichen Faktoren nur eine Ergänzung darstellen. Fraglich ist aber, ob eine solche Trennung Sinn macht – schließlich zeigt der Fakt, dass der historische Vergleich aufgrund des Selbstbezugs als *interner* Referenzpunkt und der soziale Vergleich durch seinen Fremdbezug auch als *externer* Referenzpunkt verstanden wird (Argote & Greve 2007) den engen Zusammenhang der Dimensionen. Zudem ist insbesondere die Überlappung der

zeitlichen Dimension sowohl mit den leistungsbezogenen (und wie beschrieben vergangenheitsorientierten) Vergleichen, als auch mit den internen und externen Faktoren zu kritisieren. Zwar wird in der Dimension *Zeit* im Rahmen der *Strategic Reference Point Theory* von Fiegenbaum et al. (1996) weniger auf konkrete vergangene Leistungen (wie sie ja bereits im historischen und sozialen Vergleich beinhaltet sind), sondern auf einen zeitlichen Bezugsrahmen (*history matters vs. desired future state*) abgestellt. Jedoch scheinen die hier unter *Zeit* angeführten Faktoren der Erfahrung, des Lernens, der strategischen Intention und der Geschichte eher den internen Faktoren zuzuordnen zu sein, denn in eine extra Kategorie zu fallen.

Insgesamt erscheint es daher sinnvoller den Zeitbezug nicht extra zu betrachten, sondern davon auszugehen, dass dieser allen Faktoren inhärent ist.⁴⁰ So hat sich bereits bei der Prozessbetrachtung gezeigt, dass sich Anspruchsniveaus sowohl *retrospektiv* unter Bezug auf vergangene Leistungen (in verschiedenen Dimensionen) oder Zustände bilden können, als auch *prospektiv* an zukünftig erwünschten Zuständen ausgerichtet sein können. Diese können prinzipiell alle Faktoren, ob nun intern oder extern, betreffen. Darüber hinaus sollen im Rahmen dieser Arbeit die Vergleiche als *Mechanismen* des Umgangs mit Referenzpunkten verstanden werden, die entweder *internen*, oder aber *externen* Fokus haben können (s. Abbildung 6).⁴¹

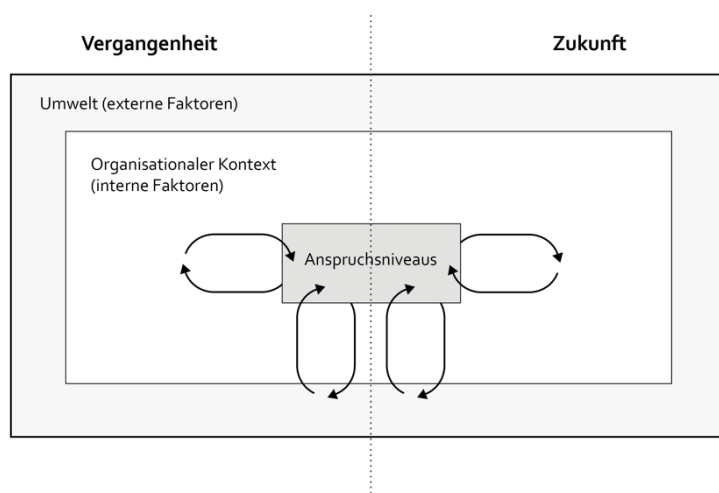


Abbildung 6: Referenzpunkte zur Anspruchsbildung (eigene Darstellung)

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

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

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

2.2.4 Ergebnis der Anspruchsbildung und Formen von Anspruchsniveaus

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

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

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

beigemessen wird, wie nah sich das neue Anspruchsniveau am aktuellen Leistungsstand bewegt, was sich auf die „*Geschwindigkeit der Anpassung*“ auswirkt (Mezias et al. 2002; Greve 2002; Greve 2003c).

Eine *langsame* Anpassung kann darauf hindeuten, dass das Unternehmen größeres Gewicht auf das vorherige Anspruchsniveau und die darin beinhaltete langfristige Entwicklung der Leistung legt und Schwankungen kein allzu großes Gewicht beimisst. Hier spielt die Abweichung nur als Richtungsgeber der Änderung eine Rolle: Eine positive Abweichung führt zu (leicht) steigenden, eine negative Abweichung zu (leicht) sinkenden Anspruchsniveaus (Levinthal & March 1981; Lant 1992). Levitt und March (1988) weisen allerdings darauf hin, dass eine sehr *langsame* Anpassung durchaus problematisch sein und zu „*superstitious learning*“ führen kann. Demnach bedarf es bei langanhaltend niedrigen Anspruchsniveaus trotz steigender Leistung grober Fehler, um überhaupt Misserfolgsempfinden hervorzurufen; bei andauernd hohen Anspruchsniveaus führt hingegen fast jedes Verhalten zum scheinbaren Scheitern. In beiden Fällen ist es schwierig, die richtigen Schlüsse für weiteres Verhalten zu ziehen und aus Fehlern, wie auch aus Erfolgen zu lernen. Bei *schneller* Anpassung tritt jedoch die langfristige Entwicklung zugunsten der ständigen Aktualisierung und Anpassung an den aktuellen Leistungsstand zurück (Shinkle 2012). Hier befinden sich die Anspruchsniveaus sehr nah an der erreichten Leistung und sind damit aber auch möglichen damit einhergehenden Schwankungen ausgesetzt. Fallen diese Zufallsschwankungen in der Zukunft weg, scheint das Ergebnis unter Umständen schlechter bzw. besser als es in Wirklichkeit ist. Aufgrund der damit einhergehenden falschen Signale, gelten häufige Ergebnisbewertungen tendenziell als problematisch (Mezias et al. 2002).

Insgesamt erfordert die kombinierte Form des Anspruchsniveaus eine Gesamtbetrachtung der Einflussfaktoren, was die Bestimmung von Anspruchsniveaus in zweierlei Hinsicht problematisch machen kann (Washburn & Bromiley 2012): Zum einen kann die gemeinsame Berücksichtigung von historischen und sozialen Referenzpunkten zu widersprüchlichen Ergebnissen führen, wenn beide Werte stark divergieren.⁴² So ist beispielsweise denkbar, dass

⁴² Eine genaue Analyse von widersprüchlichem Feedback und dem Umgang damit findet sich in Punkt 2.3.1.

ein Unternehmen, das im sozialen Vergleich weit vor der Konkurrenz liegt (bspw. der Branchenführer), generell durch den Einbezug des sozialen Vergleichs dazu angehalten sein könnte, sein Anspruchsniveau für zukünftiges Handeln niedriger zu setzen, als bei reinem Eigenbezug durch historischen Vergleich (Washburn & Bromiley 2012). Damit würden die entsprechenden Maßstäbe nicht der eigentlichen Leistungsfähigkeit entsprechen. Zum anderen bleibt offen, inwiefern bei der Sichtung und Abwägung tatsächlich alle relevanten Informationen Beachtung finden, oder ob lediglich die jeweils hervorstechendsten Informationen herangezogen werden.⁴³ Dass dies eine Quelle von Verzerrungen sein kann, ist evident: Je nachdem, welche Faktoren als relevant erachtet werden und welche Motive der Bildung von Anspruchsniveaus zugrunde liegen, fällt das Ergebnis der Formation anders aus (Greve 2003c).

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

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

Das letzte Modell der *separaten* Anspruchsniveaus nimmt schließlich verschiedene und unter Umständen voneinander abweichende Anspruchsniveaus je nach historischem und sozialen Fokus als Ergebnis der Formation an, die auch entsprechend im verhaltenswissenschaftlichen Verständnis als „historisches Anspruchsniveau“ bzw. „soziales Anspruchsniveau“ bezeichnet werden (Greve 2003c). Demnach werden möglicherweise divergierende Informationen aus

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

historischem und sozialem Vergleich nicht während der Formation zur Bildung eines Anspruchsniveaus abgewogen, was den Prozess der Bildung zunächst kognitiv erheblich vereinfacht.⁴⁴ Gleichzeitig erhöht sich aber wie im Fall des kombinierten Anspruchsniveaus die Komplexität der Ergebnisbewertung, auf die noch genauer eingegangen wird.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3 Funktionen von organisationalen Anspruchsniveaus

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

2.3.1 Organisationale Anspruchsniveaus als Referenzpunkte zur Ergebnisbeurteilung

Dass Anspruchsniveaus als Referenzpunkte zur Ergebnisbeurteilung fungieren, ist eine der zentralen Annahmen in allen Perspektiven und unterstreicht gleichzeitig die Relevanz des Konzepts für die Managementforschung (Murphy et al. 2001; Lant & Hurley 1999). Während nämlich in sonstigen Perspektiven die Frage nach der Beurteilung des Ergebnisses ganz außer Acht gelassen und angenommen wird, dass Erfolg und Misserfolg offensichtlich und objektiv erkennbar sind, rückt sie hier in den Mittelpunkt des Interesses (Bromiley & Harris

2014). Ausgangspunkt ist die Annahme, dass die Beurteilung des Handlungsergebnisses erst durch den Vergleich zwischen *Performance Feedback* und Anspruchsniveau ermöglicht wird (Lant & Montgomery 1987). Hierzu ist es notwendig, dass der Entscheidungsträger Feedback aus der Umwelt „beobachtet“ und anschließend mit dem zuvor festgesetzten Anspruchsniveau vergleicht (Greve 2003c) (s. Abbildung 7).

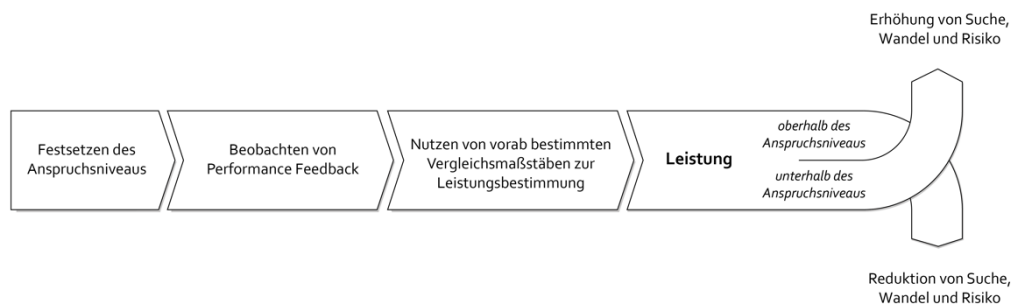


Abbildung 7: Konventionelles Performance Feedback Modell (basierend auf Jordan & Audia (2012, S. 212))

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

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

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

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

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

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

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

Die *Interpretation* des Feedbacks und damit die Bewertung der Leistung finden durch den Vergleich des erfassten bzw. wahrgenommenen Feedbacks mit dem zuvor bestimmten Anspruchsniveau, welches dafür als *Maßstab* oder Referenzpunkt dient, statt (Lant & Hurley 1999; Murphy et al. 2001). Dabei wird davon ausgegangen, dass Entscheidungsträger insbesondere die Abweichung (*attainment discrepancy*) zwischen Anspruchsniveau und Ergebnis beurteilen (Glynn et al. 1991), da diese angibt, ob die erreichte Leistung als akzeptabel oder nicht akzeptabel empfunden wird (Harris & Bromiley 2007). Das heißt auch, dass die durch das Feedback festgestellte Leistung zunächst ergebnisneutral ist und erst

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

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

durch die Differenz zum Anspruchsniveau Erfolgs- oder Misserfolgsempfinden hervorruft (Lant & Montgomery 1987; Bromiley & Harris 2013). Entsprechend wird die *Attainment Discrepancy* auch als „*Master Switch*“ (Greve 2003c, S. 76) und zentraler „*cue*“ (Lant & Montgomery 1987, S. 505) bezeichnet – einerseits wegen des verursachten Erfolgs- und Misserfolgsempfindens, andererseits wegen der daraus folgenden Konsequenzen.⁴⁷

Entgegen der impliziten Annahme der Eindeutigkeit zeigen jedoch einige Studien, dass sich keinesfalls alle Ergebnisse eindeutig als Erfolg oder Misserfolg kategorisieren lassen (Rerup 2006) und sich eher als ambivalent darstellen (Blettner et al. 2015; Joseph & Gaba 2015; Plambeck & Weber 2009; Short & Palmer 2003; Greve 2003c; Baum et al. 2005; Greve 2008). Die mangelnde Eindeutigkeit des Feedbacks kann im Endeffekt zur sogenannten „*Psychology of mixed feelings*“ führen – was bedeutet, dass Ergebnisse teilweise als Gewinn, teilweise als Verlust empfunden und nicht klar zugeordnet werden können (Kahneman 1992, S. 307). Dazu tragen insbesondere zwei Faktoren bei, die letztlich eine *eindeutige* Bewertung der Leistung erschweren:

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

Mehrdeutiges Feedback kann sich prinzipiell aus zwei Gründen ergeben:

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

⁴⁷ Diese werden im nächsten Kapitel betrachtet.

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

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

Übertragen lassen sich die Erkenntnis auch auf Fall b), in welchem die Differenzen im Feedback aus multiplen Anspruchsniveaus (*i.w.S.*) resultieren (Audia & Brion 2007). Zwar entspricht die Vorstellung, dass Organisationen multiple Ziele verfolgen, auf denen sie jeweils versuchen ihr Anspruchsniveau zu erreichen, den ursprünglichen Konzeptionen von Cyert und March (1963), Fiegenbaum et al. (1996) und Ansoff (1979). Allerdings hat diese Sichtweise und die sich daraus ergebenden Herausforderungen in der Ergebnisbewertung im

Folgenden kaum Beachtung gefunden (Shinkle 2012; Greve 2008; Ben-Oz & Greve 2015). Mit der Existenz multipler Zielgrößen geht jedoch nicht nur automatisch auch eine Erweiterung der Informationen einher, die sich potenziell widersprechen können. Auch wird insgesamt die Bewertung der *Gesamtleistung* deutlich erschwert (Audia & Brion 2007). Ebenso wie bei den Bestimmungsfaktoren von Anspruchsniveaus stellt sich hier die Frage, in welchem Verhältnis die verschiedenen Größen zueinanderstehen und damit einhergehend, wie die Aufmerksamkeit bei der Beurteilung des Ergebnisses verteilt ist (Ocasio 1997).

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

- Die *hierarchische* Betrachtung setzt eine klare und vor dem Handeln bestimmte Ordnung der multiplen Zielgrößen und damit auch der Anspruchsniveaus im Sinne einer Zielhierarchie voraus. Liegt diese vor, so wird theoretisch die Beurteilung des Gesamtergebnisses vom Abschneiden der wichtigsten Zielgrößen abhängig gemacht. Notwendig hierfür ist natürlich, dass die Ordnung über die Zeit stabil bleibt – ein Aspekt, der ebenfalls durch zugrundeliegende Motive in Frage gestellt werden kann (Jordan & Audia 2012).
- Besteht vorab keine konkrete Festlegung, so geht die *sequentielle* Betrachtung analog zum Umgang mit Widersprüchen zwischen sozialem und historischem Vergleich davon aus, dass diejenigen Größen die Beurteilung bestimmen, die am *kritischsten* sind. In diesem Zusammenhang wird beispielsweise auf die „*Feueralarm*“-Regel verwiesen (Greve 2003c), die die Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger stets auf den Referenzpunkt lenkt, bei dem sich das Ergebnis unterhalb des Anspruchsniveaus befindet. Eine extreme Ausprägung dessen ist der „*Survival point*“ – also das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens, hinter dem sämtliche anderen Zielgrößen und Anspruchsniveaus zurücktreten (Labianca et al. 2009; Iyer & Miller 2008; March & Shapira 1992; Miller & Chen 2004). In mehreren Untersuchungen konnte nachgewiesen werden, dass Unternehmen bei

der Bedrohung ihrer Existenz die Perspektive wechseln und sich auf die Bestandserhaltung konzentrieren anstatt Leistungsziele zu verfolgen.

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

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

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

- (1) Erstens könnte eine zuvor festgelegte Zielhierarchie revidiert werden – dergestalt, dass die erfüllten Anspruchsniveaus als die eigentlich relevanten ausgegeben werden;

- (2) zweitens könnten Entscheidungsträger versuchen den Abstraktionsgrad der Zielgröße zu erhöhen, sodass sie im Endeffekt auf diesem Level als erfüllt scheint;
- (3) drittens könnten kontrafaktische Vergleiche herangezogen werden, mit dem Ziel zu zeigen, dass das Unternehmen noch verhältnismäßig gut dasteht. Alternativ könnten Erklärungen für möglicherweise schlechtes Abschneiden in äußeren Umständen gesucht werden, während Erfolge dem eigenen Handeln zugerechnet werden (Salancik & Meindl 1984).

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

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

2.3.2 Organisationale Anspruchsniveaus als Entscheidungsfunktion

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

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

„*Entscheidungsfunktion*“ im Hinblick auf die einzuschlagende Handlungsrichtung verstanden werden:

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

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

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

Auch wenn sich die Wirkung der *Attainment Discrepancy* grundsätzlich bezogen auf verschiedenste unternehmerische Verhaltensweisen untersuchen lässt, so stehen bisher meist das Suchverhalten, die Risikobereitschaft, die damit verbundene Wandelbereitschaft sowie das organisationale Lernen im Blickpunkt.⁴⁸ In diesen Fällen wird positives Feedback und infolgedessen empfundener *Erfolg* als Zeichen gedeutet den bisherigen Kurs beizubehalten und tendenziell von Verhaltensänderungen Abstand zu nehmen. Anders gesagt wird im Erfolgsfall die Notwendigkeit von Kursänderungen als gering eingeschätzt (Greve 2002). Die *Suche* nach Handlungsoptionen konzentriert sich in diesem Fall annahmegemäß auf routinierte und institutionalisierte Suchaktivitäten innerhalb des bekannten Rahmens⁴⁹, mit dem Ziel, wenn überhaupt, kleine Anpassungen vorzunehmen bzw. die bestehenden Fähigkeiten auszubeuten (Baum et al. 2005; Cyert & March 1963; Levinthal & March 1993); die Risikobereitschaft sinkt – sowohl aus Mangel an Notwendigkeit, als auch aus Angst, das Erreichte zu gefährden (Bromiley 1991; Labianca et al. 2009; Lant 1992). Damit sinkt auch automatisch die Bereitschaft zum Wandel im Sinne der Exploration von neuen Möglichkeiten. Der bisherige Kurs wird gestärkt und als positive Erfahrung gelernt⁵⁰ (Baum & Dahlin 2007; March & Shapira 1992). Dass diese Tendenzen sich auf Dauer als problematisch erweisen können, darauf weisen Audia et al. (2000) wie auch Sitkin et al. (2011) und Amason & Mooney (2008) hin. Über kurz oder lang kann anhaltend positives Feedback demnach nicht nur zu Selbstgefälligkeit führen, sondern auch Misserfolg begründen (Labianca et al. 2009) – ein Phänomen, das auch als „*Erfolgsparadoxon*“ beschrieben wird (Audia et al. 2000).⁵¹

Im Gegensatz dazu wird angenommen, dass Unternehmen bei wahrgenommenem *Misserfolg* schnellere Reaktionen zeigen und gewillt sind aus den bisherigen nicht zielführenden Handlungen auszubrechen (Bateman & Zeithaml 1989; Labianca et al. 2009). Das bedeutet, dass bei Misserfolgsempfinden

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

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

⁵⁰ Auch bezeichnet als „*reinforcement learning*“.

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

Unternehmen zunächst ihr bisheriges Handeln in Frage stellen (Lant 1992; Levitt & March 1988), um sich mittels problemorientierter Suche⁵² einen größeren Pool an Handlungsoptionen jenseits der bekannten und nun in Frage gestellten Antworten zu eröffnen (Argote & Greve 2007; Baum & Dahlin 2007; Baum et al. 2005; Cyert & March 1963; Greve 2003c, 2008). Damit einher geht eine steigende Risikobereitschaft (Bromiley 1991; Grinyer & McKiernan 1990; March & Shapira 1992), was in der Folge auch zu Wandel im Sinne von neuartigem Verhalten führen kann (Argote & Greve 2007; Greve 1998, 2003; Lant & Mezias 1992). Das hier mutmaßlich stattfindende organisationale Lernen bezieht sich dabei auf das Entdecken neuer Möglichkeiten, verbunden mit einer Verhaltensänderung, die die zukünftige Erreichung der bisher verfehlten Anspruchsniveaus ermöglicht (Baum & Dahlin 2007; March & Shapira 1992).

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

Keine Verhaltensänderungen trotz negativem Feedback konnten im Fall von *self-enhancement* nachgewiesen werden, bei welchem Reaktionen nur auf der kognitiven Ebene stattfinden. Hierbei handelt es sich, wie beschrieben, um eine (Re-)Interpretation des Feedbacks dergestalt, dass das Unternehmen sich nicht wandeln muss (Lant et al. 1992). Diese hervorgerufene „*kognitive Fluidität*“ (Jordan & Audia 2012, S. 226) führt gleichzeitig zu Trägheit auf der Handlungsebene und verhindert nicht nur in Anbetracht von sinkender Leistung unter Umständen notwendige Änderungen, sondern beeinflusst darüber hinaus die

⁵² Auch bezeichnet als „*problemistic search*“.

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

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

attainment discrepancy eine „*striving discrepancy*“ (Labianca et al. 2009, S. 440), die angibt, inwieweit das Unternehmen von dem in der Zukunft erwünschten Status entfernt ist. Gleiches wird versucht durch die Nutzung von *stretch goals* zu erreichen, indem bewusst Lücken zwischen der momentan erreichten Leistung und der in Zukunft erwünschten vorgegeben werden, in der Hoffnung, dies möge das allgemeine Anspruchsniveau anheben und so eine künstliche Diskrepanz hervorrufen (Sitkin et al. 2011). Verfügt ein Unternehmen über überschüssige Ressourcen, so sind auch die Durchführung von explorativen Suchaktivitäten und darauffolgende Verhaltensänderungen trotz gutem Ergebnis denkbar (Greve 2003c, 2003a; Levinthal & March 1981). Außerdem wurde nachgewiesen, dass anhaltend gute Leistungen paradoxerweise illegales Verhalten begünstigen können, vermutlich ausgelöst durch die Angst die damit einhergehend hohen Erwartungen in Zukunft zu verfehlen (Harris & Bromiley 2007; Mishina et al. 2010).

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

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

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

2.4 Resümee und Ableitung der Forschungsfragen

Die bisherige Diskussion hat einerseits gezeigt, dass organisationale Anspruchsniveaus einen interessanten Erklärungsansatz für strategisches Verhalten von Unternehmen bieten, indem sie als Referenzpunkte zur Ergebnisbewertung und als Entscheidungsfunktion dienen. Andererseits wurde mehr als deutlich, dass dem bisherigen Modellverständnis problematische Annahmen immanent sind, die die Verwendung des Begriffs und dessen Untersuchung geprägt haben – mit der Folge, dass die Entwicklung von Anspruchsniveaus und deren Konsequenzen für das strategische Handeln nach wie vor offene Forschungsfelder sind.

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

Auch der Bereich der Verknüpfung zwischen Anspruchsniveaus und strategischem Handeln offenbart konzeptionelle Probleme, die insbesondere in einem mechanistischen und routinierten Verständnis der Zusammenhänge liegen. So wird davon ausgegangen, dass Entscheidungsträger eindeutiges Feedback „beobachten“ und mit einem vorher feststehenden eindeutigen Anspruchsniveau vergleichen, woraus sich klare Verhaltensimplikationen ergeben. Dies erscheint

jedoch insbesondere vor dem Hintergrund von deutlich komplexerem Feedback und folglich ambigen Ergebnissen nicht mehr angemessen und erfordert eine Neubetrachtung der Zusammenhänge – auch unter Einbezug anderer Forschungsmethoden, die ein Verständnis des Zusammenwirkens jenseits von eindeutig kausalen Zusammenhängen erlauben.

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

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

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

3 Methode und Daten

In Anbetracht der aufgezeigten Grenzen der bisherigen Betrachtung ist es das Ziel der vorliegenden Untersuchung sowohl deren konzeptionelle, wie auch methodischen Limitationen zu überwinden, um letztlich zu einem umfassenderen Verständnis von organisationalen Anspruchsniveaus zu gelangen. Aus der theoretischen Vorarbeit und den gewählten Forschungsfragen lassen sich hierzu spezifische Anforderungen an die Untersuchung von organisationalen Anspruchsniveaus ableiten, die es adäquat zu berücksichtigen gilt. Diese ergeben sich einerseits aus der Konzeptionalisierung von organisationalen Anspruchsniveaus, andererseits aber auch aus den aufgezeigten Lücken der bisherigen Untersuchungen, die überwunden werden sollen. Da diese vom Feld selbst inzwischen zunehmend kritisch reflektiert werden (bspw. bei Shinkle 2012; Lant & Shapira 2008; Greve 2003c), finden sich in den existierenden Beiträgen einige hilfreiche Hinweise für zukünftige Forschung, die diese Studie aufgreifen kann. Ergänzt werden sie um Überlegungen, die in Zusammenhang mit der gewählten Forschungsfrage stehen und den Fokus der Untersuchung bilden. Zusammen dienen die theoriegeleiteten Vorüberlegungen somit dem besseren Verständnis des Untersuchungsdesigns und der Vorgehensweise zur Datenanalyse.

3.1 Theoriegeleitete Vorüberlegungen

3.1.1 Anforderungen an die empirische Untersuchung von organisationalen Anspruchsniveaus

Da es sich bei Anspruchsniveaus wie gezeigt um dynamische Phänomene handelt, die sowohl vergangenheitsverankert als auch zukunftsbezogen sind, ist eine Zeitpunkt Betrachtung für ihre Untersuchung wenig geeignet. Vielmehr bedarf es der Berücksichtigung einer zeitlichen Komponente, die sowohl Vergangenheit wie auch Zukunft mit in die Betrachtung einbezieht (Pettigrew 1990; Fiegenbaum et al. 1996). Um den Einfluss zu berücksichtigen, den die Vergangenheit auf die Bildung von Anspruchsniveaus hat, wird zunächst die Sammlung von retrospektiven Daten angeraten (Greve 2003c). Diese sollten die zurückliegende Leistung von Unternehmen so weit erfassen, wie sie den Entscheidungsträgern

relevant erscheint. Zudem sollte den Erwartungen und Vorstellungen über die zukünftige (gewünschte) Entwicklung empirische Beachtung geschenkt werden (Grinyer & McKiernan 1990; Fiegenbaum et al. 1996; Labianca et al. 2009). Insgesamt wird somit für ein longitudinales Forschungsdesign plädiert, das dabei helfen soll, ein besseres Prozessverständnis für die Entwicklung von Anspruchsniveaus zu gewinnen (Shinkle 2012).

Zudem ist es notwendig, Anspruchsniveaus nicht länger nur theoretisch abzuleiten bzw. festzusetzen, sondern über die reine Relevanzvermutung bisheriger Studien hinausgehend diese empirisch und unter Rückgriff auf Primärdaten, die einen Blick in Unternehmen erlauben, zu erforschen (Shinkle 2012; Washburn & Bromiley 2012; Greve 2002; Labianca et al. 2009). Hierbei werden vor allem qualitative und interviewbasierte Studien als geeignet empfunden, um die tatsächlichen Anspruchsniveaus und die Prozesse ihrer Formation sowie ihren Einfluss auf strategisches Verhalten zu explorieren (Shinkle 2012; Washburn & Bromiley 2012). Gleichzeitig gilt es im Zuge dessen den Blick für weitere potenziell relevante Zieldimensionen zu weiten, die über die bisher betrachteten – meist finanziell orientierten – hinausgehen (Greve 2008; Gaba & Bhattacharya 2012; Ben-Oz & Greve 2015). Dazu gehört auch Zieldimensionen nicht schlicht als gegeben anzunehmen, sondern sich ebenfalls mit deren Herkunft und Relevanz auseinanderzusetzen (Greve 2003c). Dies lenkt den Blick zudem auf die potenzielle Existenz multipler Anspruchsniveaus (Ben-Oz & Greve 2015), woran sich die Frage anschließt, wie diese miteinander im Verhältnis stehen und wie sich dieses Verhältnis mit der Zeit entwickelt (Shinkle 2012).

Der Bereich der Entwicklung umfasst dabei sowohl den zugrundeliegenden Formationsprozess, wie auch die relevanten Einflussfaktoren und schließlich das Ergebnis der Formation. Hierbei ist nicht nur offen, wie (bewusst) die Entwicklung vollzogen wird, sondern auch welche Faktoren tatsächlich darauf einwirken (Shinkle 2012). So hat die theoretische Vorarbeit gezeigt, dass sowohl das Zusammenspiel der klassischerweise berücksichtigten Einflüsse des historischen und sozialen Vergleichs unklar ist (Baum & Dahlin 2007; Bromiley & Harris 2014), als auch der zusätzliche Einfluss weiterer Faktoren mit interner und externer Dimension (Shoham & Fiegenbaum 2002; Shinkle 2012). Hier gilt es also genauer zu beleuchten, welche Faktoren auf welche Weise wirken, und ob und wie sich dieser Einfluss möglicherweise im Zeitablauf verändert.

Um die Wirkung von Anspruchsniveaus zu erfassen, empfehlen sowohl Greve (2003c) als auch Ansoff (1979) das organisationale Verhalten zu beobachten. Hier werden einerseits strategische Entscheidungen als ein möglicher Ausgangspunkt genannt, andererseits mögliche Handlungsfolgen auch jenseits vom bisher meist betrachteten Risiko- und Wandelverhalten. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang vor allem, sich intensiver dem Umgang mit Feedback zu widmen, insbesondere mit einem Fokus auf Ambiguität und dem zugrundeliegenden Interpretationsprozess (Blettner et al. 2015; Joseph & Gaba 2015). Schließlich gilt es die mit der Bildung und Veränderung von Anspruchsniveaus einhergehenden Konsequenzen im Zeitablauf zu beleuchten.

Zusammengefasst bedarf es also eines qualitativen, longitudinalen, interviewbasierten Forschungsdesigns, das eine Betrachtung der Entwicklung und Wirkung von Anspruchsniveaus im Zeitablauf ermöglicht. Aufbauend auf diesen Überlegungen und den Forschungsfragen dieser Arbeit wurde ein 7-stufiges Analysenmodell entwickelt, anhand dessen sich die Entwicklung und Wirkung von Anspruchsniveaus im Feld untersuchen lässt. Dieses wird im Folgenden beschrieben, bevor die gewählte empirische Untersuchung dargestellt wird.

3.1.2 Analysemodell zur empirischen Exploration organisationaler Anspruchsniveaus

Eine Untersuchung, die das Ziel hat organisationale Anspruchsniveaus ganzheitlicher zu verstehen und sich jenseits der engen Restriktionen der bisherigen Untersuchungen zu bewegen, muss folglich auch ganz grundsätzlich ansetzen. Anstatt von festgesetzten Anspruchsniveaus auszugehen, sollen diese vielmehr im empirischen Kontext *exploriert* werden. Erst ausgehend davon kann im weiteren Verlauf deren Entwicklung und Wirkung genauer analysiert werden.

1) Identifizierung von Anspruchsniveaus

Entsprechend besteht der erste Schritt des Analysenprozesses darin Anspruchsniveaus in den Daten zu identifizieren. Hierzu bietet die Literatur prinzipiell drei Möglichkeiten an:

- (1) Die direkte Benennung durch die Entscheidungsträger (Hoppe 1930),
- (2) Den indirekten Rückschluss durch berichtete Erfolgs- oder Misserfolgserlebnisse (Hoppe 1930),
- (3) Oder deren Ableitung aus beobachtbarem Handeln (Ansoff 1979).⁵³

Während die erste Option also explizit benannte Anspruchsniveaus aufdeckt, gehen die beiden anderen Optionen darüber hinaus und erlauben die Erfassung von unbestimmterem Anspruchsempfinden bzw. -verhalten. Denn – wie in der theoretischen Vorarbeit deutlich wurde – sind Anspruchsniveaus keinesfalls immer als explizit anzunehmen, sondern möglicherweise auch implizit oder latent (Hoppe 1930; Gould 1938; Starbuck 1963; Sarasvathy 2001). Insofern sind die vorgeschlagenen Möglichkeiten ergänzend zueinander zu sehen. Entscheidend für die Identifikation, aber auch für das Verständnis und die Konzeptionalisierung wird also sein zu analysieren, *worüber* die Entscheidungsträger *wie* sprechen.

2) Rückschluss auf relevante Zieldimensionen

Aufbauend darauf können im zweiten Schritt die relevanten Zieldimensionen erschlossen werden. Dies ist entscheidend, weil wie beschrieben die Relevanz einer Zieldimension als Ausgangspunkt der Anspruchsbildung betrachtet wird. Außerdem wird davon ausgegangen, dass Anspruchsniveaus einer Zieldimension zugeordnet sind und diese konkretisieren (Cyert & March 1963; Fiegenbaum et al. 1996; Ansoff 1979). Zieldimensionen werden dabei entsprechend der theoretischen Perspektiven als generelle Orientierung verstanden, oder als das „was wichtig ist“. Da davon auszugehen ist, dass Entscheidungsträger in ihren Erzählungen eher auf Anspruchsniveaus indirekt oder direkt Bezug nehmen, als auf die allgemeine neutrale strategische Orientierung, folgt dieser Schritt dem ersten. Die Analyse verläuft sozusagen vom Konkreten ins Allgemeine.

⁵³ Hier liegt die Annahme zugrunde, dass Handeln stets anspruchsgelitet ist.

3) Prozess

Im dritten Schritt geht es schließlich darum den Entstehungs- und Entwicklungsprozess von Anspruchsniveaus und Zieldimensionen nachzuvollziehen. Im Mittelpunkt steht hier also die erste Forschungsfrage. Hierbei spielt insbesondere die zugrundeliegende Zeitperspektive eine Rolle – also ob der Prozess eher retrospektiv oder prospektiv abläuft –, sowie der Grad der Intentionalität. Zu erforschen sein wird, ob die Anspruchsformation eher einem kausalen Ansatz oder einem handlungsorientierten Ansatz folgt (Sarasvathy 2001) und wie bewusst und deliberat Ansprüche gesetzt und angepasst werden. Gleichzeitig kann hier auch die Geschwindigkeit der Anpassung betrachtet werden. An dieser Stelle geht es noch nicht um das Ergründen der Einflussfaktoren, sondern lediglich um die Rekonstruktion des Prozesses an sich.

4) Referenzpunkte

Auf welche Referenzpunkte die Entscheidungsträger dabei Bezug nehmen, wird im vierten Schritt analysiert. Hierbei sind nicht nur die einzelnen Faktoren an sich von Interesse, sondern auch wie die Akteure mit ihnen umgehen, d.h. welche Mechanismen sie nutzen. Als Basis für die Analyse der Referenzpunkte dient die im theoretischen Teil hergeleitete Unterscheidung in *interne* und *externe* Faktoren, auf die vergleichend Bezug genommen werden kann. Darüber hinaus schwingt auch hier wie schon beim Prozess die Zeitperspektive mit. So wird zu prüfen sein, ob die Referenzpunkte eher prospektiv oder retrospektiv adressiert werden. Zudem ist von Interesse, welche Faktoren als *antecedents*, und welche als Moderatoren fungieren (Shinkle 2012).

5) Ergebnis

Im Rahmen der Analyse des Ergebnisses der Anspruchsentwicklung gibt es zwei Schwerpunkte: Einerseits die zeitpunktbezogene Betrachtung der gebildeten Anspruchsniveaus, andererseits die Ergebnisse deren *Veränderung*. Da Anspruchsentwicklung entsprechend der theoretischen Vorarbeit ein dynamischer Prozess ist, der keinen definitiven Endpunkt hat, sondern vielmehr von Anpassungen gekennzeichnet ist, können also auch hier in der Analyse stets nur

abschnittsweise Aussagen getroffen werden. Von Interesse ist jedoch, wie die einzelnen Dimensionen und Faktoren interagieren und – sollten multiple Zieldimensionen von Relevanz sein – wie sich diese Multidimensionalität im Ergebnis der Anspruchsbildung äußert und mit welche Auswirkungen.

6) Ergebnisbeurteilung

Der sechste Analyseschritt widmet sich aufbauend auf den Ergebnissen der Anspruchsbildung der Ergebnisbeurteilung und somit der ersten der beiden theoretischen Funktionen von Anspruchsniveaus. Im Mittelpunkt steht hierbei der Umgang mit *Performance Feedback*. Wie aus der theoretischen Vorarbeit deutlich wurde, ist es keinesfalls mehr angebracht von eindeutigem Feedback und einem einfachen Vergleich zwischen Anspruchsniveau und Feedback zur Ergebnisbeurteilung auszugehen (Rerup 2006; Blettner et al. 2015; Joseph & Gaba 2015). Vielmehr ist hier von Interesse zu analysieren, welches Feedback von den Entscheidungsträgern überhaupt wahrgenommen wird und wie die Diskrepanz zwischen Anspruchsniveau und Feedback bestimmt wird.

7) Strategisches Handeln

Im letzten Schritt werden schließlich die Handlungsimplicationen untersucht. Hierbei wird einerseits zu prüfen sein, wie Entscheidungsträger letztlich mit dem *Performance Feedback* umgehen, das heißt wie sie auf etwaige Diskrepanzen reagieren. Andererseits ist die bisher vernachlässigte Wirkung von Anspruchsniveaus als „Entscheidungsfunktion“ von Interesse. Es wird zu explorieren sein, inwieweit Anspruchsniveaus den Handlungsspielraum vorstrukturieren und die Auswahl an Handlungsoptionen bedingen (Luhmann 1973), sowie welche langfristigen Folgen damit einhergehen.

Zusammengefasst dienen Schritt 1 und 2 als *analytische Vorarbeit* dazu, erst einmal Anspruchsniveaus empirisch greifbar zu machen und zu explorieren. Schritt 3 bis 5 fokussieren auf die Beantwortung der ersten Forschungsfrage, nämlich wie und wodurch sich organisationale Anspruchsniveaus im Zeitablauf entwickeln (*Analyse Teil 1*). Schritt 6 und 7 widmen sich schließlich der zweiten

Forschungsfrage und betrachten die Auswirkungen von Anspruchsentwicklung auf das strategische Verhalten von Unternehmen (*Analyse Teil 2*). Abbildung 8 fasst den Analyseprozess zusammen.

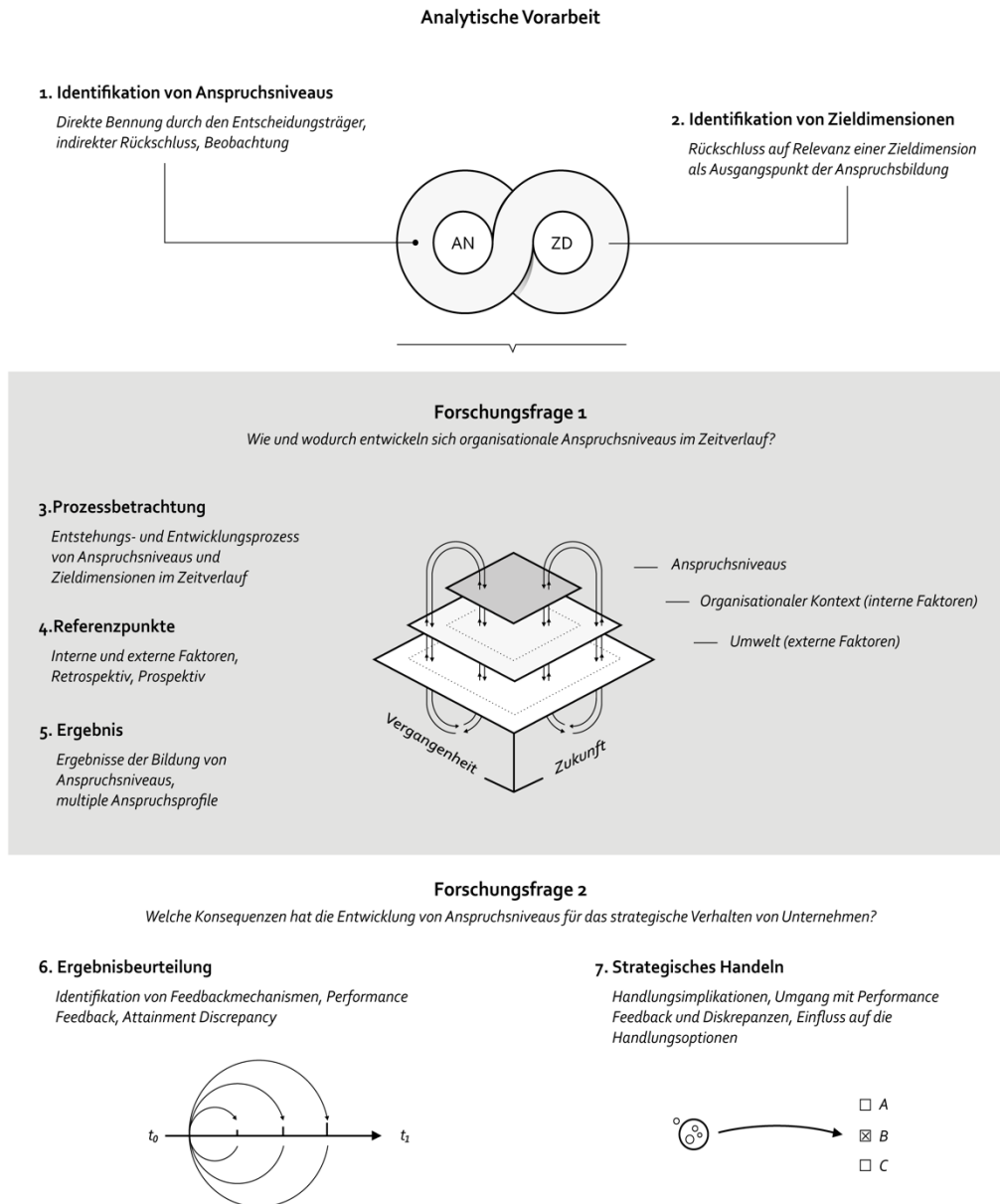


Abbildung 8: Theoriegeleitetes Analysemodell (Eigene Darstellung)

Welches Untersuchungsdesign und welcher Kontext für die empirische Studie gewählt wurden, wird im Folgenden erläutert.

3.2 Empirische Untersuchung im Rahmen der Spitzengastronomie

Grundsätzlich zeichnen sich die Forschungsfragen durch ihre Prozesshaftigkeit und das potenziell komplexe Zusammenwirken diverser Faktoren im Zeitablauf aus. Abgeleitet aus den theoriegeleiteten Vorüberlegungen bedarf es eines qualitativen, longitudinalen, interviewbasierten Forschungsdesigns, das durch die Sammlung unternehmensspezifischer Primärdaten die Analyse der Entstehung und Wirkung von Anspruchsniveaus im Zeitablauf ermöglicht. Hierzu bietet sich insbesondere die qualitative Fallstudie als Forschungsmethode an, deren genaue Ausgestaltung nun beschrieben wird.

3.2.1 Qualitative Fallstudie als Forschungsmethode

Qualitative Fallstudien zielen darauf ab, komplexe soziale Phänomene im Zusammenhang zu verstehen und mittels der Zeichnung eines umfassenden und holistischen Bildes von realen Ereignissen zu analytisch generalisierbaren Erkenntnissen zu gelangen (Yin 2014). Der Fokus und die Stärke von Fallstudien liegen dabei auf dem Entdecken und Aufdecken von Zusammenhängen, die sich der reinen quantitativen Überprüfung entziehen. Vielmehr erlauben sie die Beantwortung von Fragen nach dem „wie“ und „warum“ und generieren dadurch ein tieferes Verständnis für die zugrundeliegenden Ursachen von beobachtbaren Tatsachen und Entwicklungen. Gerade aufgrund dieser Eigenschaft werden sie vielfach als Methode für Prozessstudien eingesetzt, die darauf zielt, Phänomene und Zusammenhänge im Zeitablauf zu erfassen und zu analysieren (Eisenhardt 1989; Pettigrew 1990; Van de Ven & Huber 1990; Van de Ven & Poole 1995; Langley 2007). Dies geschieht unter Rückgriff auf eine Vielzahl qualitativer Daten zur Abbildung von zeitlichen Entwicklungen und Zusammenhängen und zur Generierung von überraschenden und neuartigen Erkenntnissen (Miles & Huberman 1994; Gephart 2004; Langley & Abdallah 2011). Die Nutzung verschiedener Datenquellen dient zum einen einer dichten Beschreibung des Phänomens, zum anderen auch aufgrund der dadurch möglichen *Daten-Triangulation* als Mittel zur Qualitätssicherung der Fallstudie (Yin 2014). Hierzu ist es nötig, die Quellen nicht gesondert für sich zu betrachten, sondern die so gewonnenen Erkenntnisse in Bezug auf das Untersuchungsobjekt zu konvergieren.

Zu den möglichen Quellen zählen hierbei Interviews, Beobachtungen, Dokumente und Artefakte (Yin 2014).

Je nach ihrer Ausgestaltung können qualitative Fallstudien dabei grundsätzlich verschiedenen Nutzen erfüllen. So eignen sie sich in Abhängigkeit von der Forschungsfrage sowohl zur Füllung von aus der bisherigen Forschung motivierten Lücken, als auch zur Illustration von theoretischen Konstrukten oder zur Theoriegenerierung durch Inspiration (Siggelkow 2007). Je nachdem sind sie entweder stärker deduktiv (im Fall der Motivation) oder induktiv (im Fall der Inspiration) orientiert, sie können aber auch eine Mischung aus beiden Elementen darstellen (Mantere & Ketokivi 2013). Dies ist im vorliegenden Fall gegeben: Die Motivation der Fallstudie leitet sich aus den in der Literatur aufgedeckten Lücken ab, die durch eine entsprechende empirische Untersuchung gefüllt werden sollen. Die durch die Fallstudie gewonnenen Daten dienen dabei sowohl zur Exploration wie auch zur Illustration des recht abstrakten theoretischen Konzepts des organisationalen Anspruchsniveaus und dessen Entwicklung und Wirkung. Ziel der Fallstudie ist letztlich die Erweiterung des theoretischen Rahmens mittels Theoriegenerierung hin zu einem vollständigeren Modell und Verständnis organisationaler Anspruchsniveaus.

Aufgrund der hohen Kontextualität von qualitativen Daten kommt der Wahl des Forschungskontextes und der Fallauswahl im Rahmen der Fallstudienmethodik besondere Bedeutung zu. Beides erfolgt nicht zufällig und dem Kriterium der Repräsentativität genügend, sondern *theoretisch selektiv* nach dem Kriterium des größtmöglichen Erkenntnisbeitrags (Langley & Abdallah 2011; Yin 2014). Entsprechend der theoriegeleiteten Vorüberlegungen ergeben sich für die Wahl des Kontextes spezifische Anforderungen. So bedarf es eines Kontextes, in dem:

- relevante Zieldimensionen und Anspruchsniveaus abgeleitet werden können,
- der zugrundeliegende Prozess der Anspruchsentwicklung rekonstruiert werden kann,
- die strategischen Entscheidungsträger eindeutig zu identifizieren sind,
- sowohl das System, als auch die Umwelt und somit interne und externe Faktoren im Zeitablauf beobachtbar sind, und

- strategische Handlungen und Feedback auch retrospektiv nachvollzogen werden können.

All diese Kriterien sind im Rahmen der Spitzengastronomie erfüllt. Die Besonderheiten der Branche sollen im Folgenden kurz skizziert werden, um die Eignung für die empirische Untersuchung von Anspruchsniveaus zu unterstreichen. Im Anschluss wird die Fallauswahl begründet und das gewählte Fallstudiendesign beschrieben.

3.2.2 Spitzengastronomie als Forschungskontext

Das Feld der Spitzengastronomie – oder auch *Haute Cuisine* genannt – umfasst einen speziellen hoch kompetitiven Ausschnitt aus der Gastronomiebranche, der aus Premiumrestaurants besteht und sich durch besondere Qualität der Produkte, Kreativität der Gerichte und tagtägliche Perfektion in der Zubereitung und im Service auszeichnet (Bouty & Gomez 2010). Trotz des relativ geringen Marktvolumens – die dazu zählenden Restaurants machen nur ca. 0,5% des Gesamtmarktes aus – gilt die Spitzengastronomie als richtungsweisend für die gesamte Branche im Hinblick auf Innovationen und Trends (Surlemont & Johnson 2005). Im Gegensatz zum Kernmarkt der Gastronomie gelten in der Spitzengastronomie seitens der Umwelt andere Anforderungen, Erwartungen und Spielregeln – auch bezeichnet als Prozesse der „sozialen Kontrolle“ (Rao et al. 2005). Diese werden durch ein Zusammenspiel der Akteure im Umfeld der Restaurants – wie Kritiker, Journalisten, Restaurantführer und Gäste – geprägt (Bouty & Gomez 2013), die das Handeln und die Entwicklung der Restaurants beobachten und Feedback senden. Der Kontext gilt deshalb auch als stark institutionalisiert (Rao et al. 2003; Ottenbacher & Harrington 2007a; Durand et al. 2007; Fauchart & von Hippel 2008).

Die einflussreichste, weil öffentlichkeitswirksamste, Feedbackquelle stellen dabei die Kritiker dar, insbesondere die beiden großen internationalen Restaurantführer *Guide Michelin* und *Gault Millau* (Rao et al. 2005; Surlemont & Johnson 2005). Ihre jährlichen Bewertungen bestimmen letztlich den Kreis derjenigen Restaurants, die zur Spitzengastronomie gezählt werden (Surlemont & Johnson 2005) – nämlich die, die zwischen 1 bis 3 Sterne im Michelin bzw. 15 bis

20 Punkte im Gault Millau erreichen, wobei dem Michelin auch international betrachtet die größere Bedeutung zukommt (Di Stefano et al. 2014). Hier fördern die etablierten Bewertungssysteme den internationalen Wettbewerb, da sie die Restaurants für Gäste länderübergreifend vergleichbar machen. Gleichzeitig grenzen sie aus Sicht der Sternerestaurants die potenziell relevante Referenzgruppe ein, die je nach Anzahl der Sterne zunehmend internationaler wird. Grundsätzlich bedeutet die Erreichung eines Sterns nicht nur hohe Qualität und Kreativität, sondern auch eine besondere persönliche Errungenschaft für den Chefkoch und die Organisation (Di Stefano et al. 2014, 2015). Ein Überblick über die jeweiligen Bewertungsskalen lässt sich Tabelle 2 entnehmen.

Gault Millau	Guide Michelin
20 Punkte (5 Mützen) – Idealnote	3 Sterne – "Eine einzigartige Küche – eine Reise wert"
19 bis 19,5 Punkte (4 Mützen) – Höchstnote für die weltbesten Restaurants	2 Sterne – "Eine Spitzenküche – einen Umweg wert!"
17 und 18 Punkte (3 Mützen) – Höchste Kreativität und Qualität, bestmögliche Zubereitung	1 Stern – "Eine Küche voller Finesse – einen Stopp wert!"
15 und 16 Punkte (2 Mützen) – Hoher Grad an Kochkunst, Kreativität und Qualität	
13 und 14 Punkte (1 Mütze) – Sehr gute Küche	

Tabelle 2: Gegenüberstellung Bewertungssystem der Gourmetführer⁵⁴

Während der Gault Millau seine Bewertungskriterien explizit macht und durch lange narrative Beschreibungen konkretes Feedback gibt, bleibt der Guide Michelin eher vage und mysteriös bezogen auf die zugrundeliegenden Bewertungskriterien und die Beweggründe für die Bewertungen⁵⁵ (Johnson et al. 2005). Zwar wird angenommen, dass als Kriterien die Qualität der Produkte, die handwerkliche Perfektion im Hinblick auf Geschmäcker und Kochtechniken, die Kreativität und Individualität der Küche, sowie die Konsistenz dienen (Harrington 2005; Ottenbacher & Harrington 2007b; Bouty & Gomez 2013), wirklich

⁵⁴ <http://www.worldsoffood.de/gastro-und-gourmet/item/78-michelin-oder-gault-millau-bedeutung-der-sterne-punkte-oder-muetzen.html>, letzter Zugriff am 17.06.2016.

⁵⁵ Hier werden nur sehr knappe Beschreibungen und die letztliche Bewertung von 0-3 Sternen veröffentlicht.

offengelegt werden diese aber nicht.⁵⁶ Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Bewertungskriterien der beiden Gourmetführer.

Gault Millau	Guide Michelin
Frische, Saisonalität und Qualität der verwendeten Produkte	Qualität und Frische der Produkte
Sinnvoller Einsatz der Produkte (in Bezug auf Zubereitungsart, Harmonie und Bekömmlichkeit)	Fachgerechte Zubereitung und der Geschmack
Frische und Qualität der Zubereitung (Erhaltung des Eigengeschmacks, exakte Garzeiten)	Persönliche Note
Präsentation der Gerichte und Steigerung der Geschmackserlebnisse innerhalb des Menüs	Preis-Leistungsverhältnis

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Bewertungskriterien der Gourmetführer⁵⁷

Die Spitzengastronomie ist einerseits von einem hohen Innovationsdruck geprägt, der dem Anspruch an Kreativität und Weiterentwicklung geschuldet ist, auf der anderen Seite aber auch von einer Erwartung an eine Wiedererkennbarkeit, welche der Veränderungsrichtung gewisse Grenzen setzt. So sollen Restaurants dieser Klasse kontinuierlich ihr Angebot in Form des Menüs verändern:

„Successful chefs must be able to adapt and evolve if they want to be successful in the short- and long-term. Thus, to succeed in this competitive environment, fine dining restaurants must systematically develop innovations.“ (Ottenbacher and Harrington 2007b, S. 444f.).

Gleichzeitig wird jedoch auch Wert auf ein klares Profil gelegt (Durand et al. 2007; Svejnova et al. 2010). Solch widersprüchliche Erwartungen der Umwelt sind geradezu typisch für kulturelle Industrien, zu denen die Spitzengastronomie neben der Film-, Fernseh-, Musik-, Theater- oder Kunstbranche gezählt werden kann (Lampel et al. 2000). Die hier inhärente Mischung aus Ambiguität und Dynamik erfordert im besonderen Maß das Ausbalancieren verschiedenster paradoxer Erwartungen durch die eingebetteten Organisationen (Senf et al. 2014).

⁵⁶ Hier obliegt es den Küchenchefs in informellen Gesprächen mit dem Guide genauere Informationen über ihre Bewertungen einzuholen.

⁵⁷ <http://gaultmillau.de/restaurantguide>; <http://www.worldsoffood.de/gastro-und-gourmet/item/78-michelin-oder-gault-millau-bedeutung-der-sterne-punkte-oder-muetzen.html>, letzter Zugriff auf beide Seiten am 17.6.2016.

Diese Aufgabe obliegt im Kontext der Spitzengastronomie klar dem Küchenchef⁵⁸, dem eine herausgehobene Stellung innerhalb der innerbetrieblichen Hierarchie von Sternerestaurants zukommt (s. Abbildung 9).

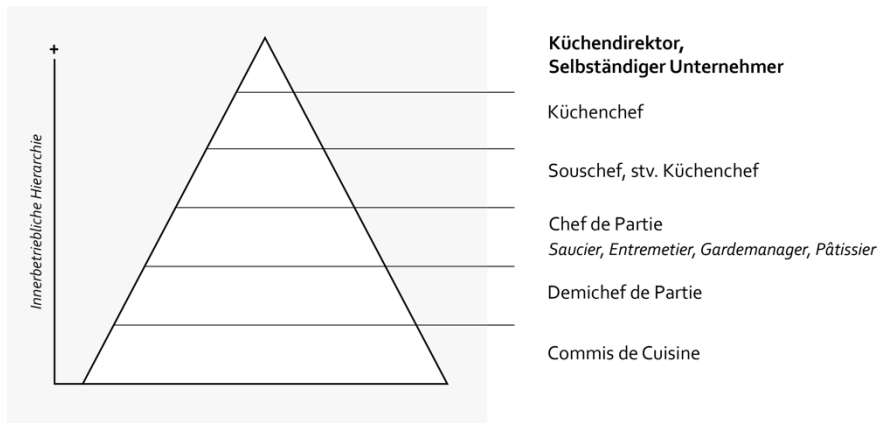


Abbildung 9: Küchenbrigade (eigene Darstellung)

Er steht an der Spitze der Hierarchie und stellt, insbesondere in kleinen Betrieben, auch oft den Direktor und Eigentümer in Personalunion dar. Ihm obliegt nicht nur die operative Kontrolle und Führung der sogenannten „*Küchenbrigade*“ (Fuchs 2011), sondern auch die Rolle des Innovators und des Kreateurs (Rao et al. 2003). In diesem Rahmen ist er auch maßgeblich verantwortlich für die strategische Weiterentwicklung des Restaurants und trifft alle wichtigen Entscheidungen – beispielsweise bezogen auf die grundsätzliche konzeptionelle Ausrichtung, den Küchenstil, kulinarische Innovationen, den Umgang mit der Umwelt und die Zielsetzungen (Balazs 2002). Unabhängig davon, ob er gleichzeitig als Eigentümer fungiert oder in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis steht, kommt ihm in jedem Fall Budgetverantwortung zu. Interessant für die Untersuchung von organisationalen Anspruchsniveaus ist in diesem Zusammenhang auch, dass der finanzielle Gewinn insgesamt eine vergleichsweise wenig dominante Rolle spielt: Aufgrund des enorm hohen Ressourcenaufwands, der mit der Führung eines Sternerestaurants einhergeht (Johnson et al. 2005), gewinnen stattdessen auch andere Zielgrößen an Bedeutung (Svejenova et al. 2010).

⁵⁸ Hier und im Folgenden soll die Bezeichnung „Küchenchef“ geschlechtsneutral verstanden werden und sowohl für männliche wie auch weibliche Küchenchefs gelten.

Damit stellt die Spitzengastronomie ein ideales Umfeld zur Untersuchung von organisationalen Anspruchsniveaus und deren Entwicklung und Wirkung dar. Die Systeme selbst sind aufgrund ihrer geringen Größe und der klaren Führungsstruktur gut beobachtbar und der strategische Entscheidungsträger klar identifizierbar, was wichtig für die Wahl der Interviewpartner ist (Greve 2003c; Jordan & Audia 2012). Die Umwelt ist durch einige zentrale Akteure, wie die Gourmetführer, die Gastrojournalisten und die Gäste geprägt, die relevante Konkurrenz wird durch die Bewertungssysteme der Gourmetführer gut vorstrukturiert. Deren Erwartungen und das gesendete Feedback sind vielfach in schriftlichen Kritiken festgehalten und dokumentiert. Somit sind sowohl der interne, wie auch der externe Kontext gut erfassbar. Feedback spielt in diesem Kontext eine herausgehobene Rolle, da Sternerestaurants ständig der externen Bewertung ihrer Leistung ausgesetzt sind und damit umgehen müssen (Bouty & Gomez 2013; Di Stefano et al. 2015; Rao et al. 2005; Surlemont & Johnson 2005). Darüber hinaus hat die dem Innovationsdruck geschuldete vergleichsweise hohe Veränderungsgeschwindigkeit zur Folge, dass sich Entwicklungen schneller vollziehen, was die prozessuale Betrachtung erleichtert. Letztlich kommt der Leistung im Hochleistungssektor der *Haute Cuisine* eine besondere Bedeutung zu. Welche Fälle im Rahmen dieser Untersuchung ausgewählt wurden und welches Design damit einhergeht, wird im Folgenden beschrieben.

3.2.3 Fallstudiendesign und Fallauswahl

Das Fallstudiendesign umfasst sowohl die Wahl der Analyseeinheit wie auch die Wahl der betrachteten Fälle. Auf der Ebene der Analyseeinheit gibt es die Wahl zwischen *eingebetteten* oder *holistischen* Fallstudien, auf der Ebene der Fallauswahl die zwischen *Einzelfallstudien* oder *multiplen* Fallstudien, (Yin 2014). Entsprechend lassen sich 2x2 mögliche Designs unterscheiden (s. Abbildung 10).

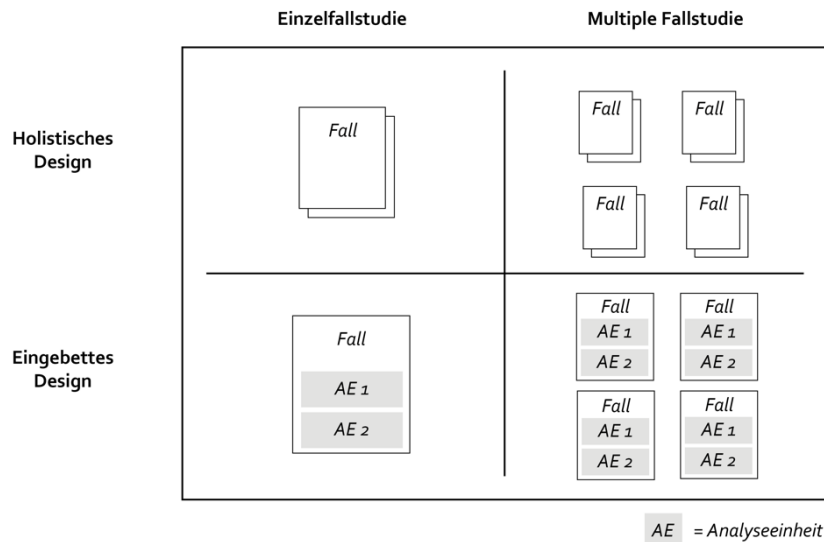


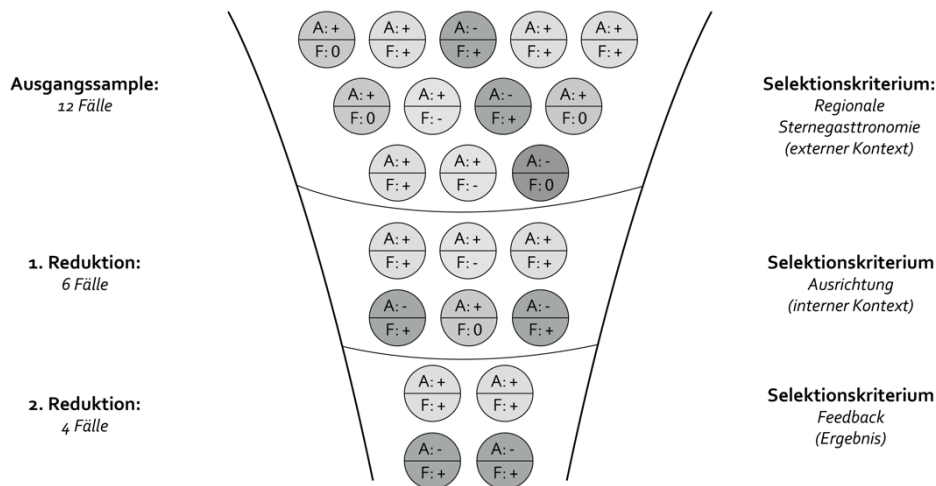
Abbildung 10: Fallstudiendesign nach Yin (2014, S. 46)

Welche *Analyseeinheit* jeweils im Fokus steht, hängt maßgeblich von der Forschungsfrage und dem untersuchten Phänomen ab (Yin 2014). *Holistische* Fallstudien betrachten generell – entweder in einem Fall oder über verschiedene Fälle hinweg – nur eine Analyseeinheit und bewegen sich somit auf einem recht abstrakten Niveau. *Eingebettete* Fallstudien umfassen mehrere Analyseeinheiten je Fall und bewegen sich oftmals auf verschiedenen Unternehmens- oder Abstraktionsebenen (Yin 2014). Entsprechend den Forschungsfragen und dem Analysemodell liegt der Fokus im Rahmen dieser Studie auf mehreren zentralen Analyseeinheiten: Der Entwicklung und Wirkung von organisationalen Anspruchsniveaus – wozu Anspruchsniveaus, relevante Zieldimensionen, relevante Referenzpunkte, Feedback und strategisches Handeln analysiert werden. Somit handelt es sich um ein *eingebettetes* Fallstudiendesign.

Für die vorliegende Untersuchung wird in Bezug auf die Fallauswahl ein *multiple* Fallstudiendesign gewählt. *Multiple* Fallstudien beruhen auf der Replikationslogik und zielen darauf, Erkenntnisse durch Vergleich, genauer durch Kontrastierung (*theoretische Replikation*) oder Wiederholung (*literale Replikation*), zu generieren (Yin 2014). Die Untersuchung multipler Fälle kann im Gegensatz zu einer Einzelfallstudie dabei helfen einen höheren Grad an Generalisierung zu erreichen sowie die genauen Kontextbedingungen zu untersuchen, unter denen die Erkenntnisse eintreten (Miles & Huberman 1994). Die einzelnen Fälle werden hier als gesonderte Experimente betrachtet, die zunächst für

sich genommen analysiert und nicht wie im Fall von großzahligen quantitativen Erhebungen gesammelt werden (Yin 2014). Das bedeutet auch, dass sie nicht zufällig, sondern *theoretisch* begründet ausgewählt werden (Glaser & Strauss 1967; Eisenhardt 1989). Hierfür empfiehlt es sich Fälle auszuwählen, die sich in den meisten Dimensionen ähneln, jedoch in einigen potenziell wichtigen auch unterscheiden (Langley & Abdallah 2011). So lassen sich die Fälle am besten entlang bestimmter übergreifender Kategorien vergleichen, die gleichzeitig Gemeinsamkeiten, wie auch Unterschiede zu Tage fördern.

Um hinreichende Vergleichbarkeit der Fälle zu garantieren, wurde bei der Fallauswahl zunächst durch die Wahl der Spitzengastronomie ein *Nischenmarkt* gewählt, dessen Wettbewerbsbedingungen für alle darin tätigen Unternehmen als gleich und different zum Kernmarkt anzusehen sind. Hierzu wurden nur Restaurants in die Betrachtung einbezogen, die zu Beginn der Untersuchung über mindestens einen Michelin-Stern verfügten. Die Nutzung der Guide Michelin Bewertung zur Differenzierung zwischen Gourmetrestaurants und Nicht-Gourmetrestaurants entspricht dem üblichen Vorgehen im Rahmen dieses Forschungsfeldes (DiStefano et al. 2015). Zudem wurde ein *regionaler* Fokus gesetzt. Dieser ist im Kontext der *Haute Cuisine* dahingehend sinnvoll, als dass diese immer noch als „regionales Phänomen“ (Durand et al. 2007, S. 461) beschrieben wird. Zurückführen ist dies auf die Verfügbarkeit von Produkten, den gleichen Kunden- und Kritikerkreis sowie die spezifische Beschaffenheit des Standorts – im Hinblick auf Zahlungskraft, kulturelle Begebenheiten, aber auch Wettbewerbsdichte und regionale Konkurrenz. Darüber hinaus hilft eine regionale Beschränkung dabei, die relevante Referenzgruppe einzugrenzen. Insgesamt schafft der Fokus somit ähnliche und damit vergleichbare *externe* Kontextbedingungen. Aus diesen Anforderungen ergibt sich zunächst ein Pool von zwölf möglichen regionalen Fällen, die während der Betrachtungsperiode dauerhaft zum Kreis der Sternerestaurants gehörten. Aus diesen wurden in einem mehrstufigen Prozess schließlich vier ausgewählt (s. Abbildung 11).



Legende A = Ausrichtung F = Feedback, Bewertung Skala: trifft zu - 0 + trifft nicht zu

Abbildung 11: Fallreduktion (eigene Darstellung)

Die Reduktion der Fälle erfolgte vor dem Hintergrund der Überlegung, dass es zur Beantwortung der Forschungsfragen Fälle braucht, bei denen ein Unterschied in der Entwicklung der Anspruchsniveaus und ihrer Handlungswirkung vermutet werden kann, um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Für die Eingrenzung wurden daher der Ausgangspunkt sowie das Ergebnis des beobachtbaren Entwicklungsprozesses herangezogen: die ursprüngliche konzeptionelle Ausrichtung sowie die erreichte Bewertung durch den Michelin.

- (1) *Ausrichtung*: Hier wird unterschieden, inwiefern das untersuchte Restaurant im Ursprung einem „typischen“ Sternerestaurant entspricht und vom Konzept her eindeutig auf die Spitzengastronomie ausgerichtet ist. Was hierbei als typisch angesehen wird, divergiert stark vom Kernmarkt und ist durch den institutionalisierten Kontext und seine Regeln und Erwartungen geprägt (Johnson et al. 2005; Svejenova et al. 2007; Bouty & Gomez 2013). Das Kriterium zielt somit auf das Phänomen des Imprinting (Boeker 1989; Doz 1996; Stichcomb 1965) ab und erlaubt zu betrachten, inwiefern die ursprüngliche Ausrichtung entscheidend für den Entwicklungsverlauf der Anspruchsniveaus war.

(2) *Bewertung*: Die zweite Unterscheidung betrachtet die externe Bewertung des Handlungsergebnisses dahingehend, ob die Bewertung im Zeitraum der Untersuchung eine negative, neutrale oder positive Entwicklung genommen hat. Als Hauptquelle wurde im Rahmen der Auswahl die Bewertung des Michelin's herangezogen, was aufgrund der ihr zugemessenen Bedeutung innerhalb der Branche, der Beständigkeit der Bewertungen und der mit der klaren Kategorisierung einhergehenden Vergleichbarkeit gerechtfertigt ist (Johnson et al. 2005; Rao et al. 2005; Ottenbacher & Harrington 2007a; Christensen & Strandgaard Pedersen 2011). Die ausgewählten Fälle verfügen über ein in der Tendenz gleiches positives Feedback, was sich jedoch in seiner Stärke unterscheidet. Der Einbezug einer Ergebnisvariable mit differenter Ausprägung ist eine gängige Praxis bei multiplen Fallstudien (Eisenhardt 1989; Langley & Abdallah 2011).

Daraus ergeben sich zwei Fallgruppen (s. Abbildung 12).

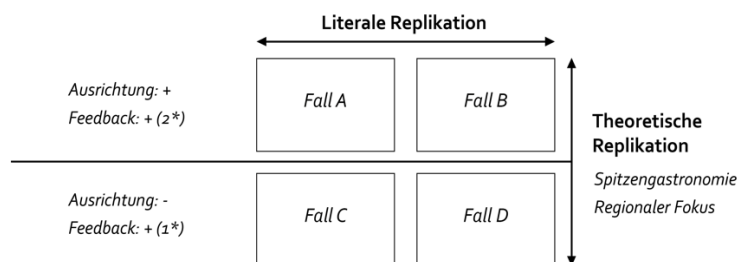


Abbildung 12: Fallauswahl (eigene Darstellung)

Die vorgenommene Fallauswahl eignet sich somit sowohl zur *literalen* als auch zur *theoretischen* Replikation. Einerseits besteht durch die gewählten Einschränkungen im Hinblick auf die strategische und auch regionale Nische sowie die Richtung des Feedbacks eine hinreichende Ähnlichkeit der Fälle wie sie im Sinne der *literalen* Replikation erforderlich ist. Dadurch können aus dem Vergleich der Fälle übergreifende Erkenntnisse zur Entwicklung organisationaler Anspruchsniveaus und ihrer Wirkung im Rahmen der Spitzengastronomie generiert werden. Andererseits erlaubt die Fallauswahl auch eine Kontrastierung und damit eine *theoretische* Replikation zwischen den jeweiligen Gruppen. So lassen sich möglicherweise Unterschiede aufgrund der konzeptionellen Ausrichtung und des

davon beeinflussten inneren Kontextes, oder aber aufgrund der unterschiedlichen Bewertung erkennen, die sich als entscheidend für die Formulierung von Erkenntnissen und die Kontextualisierung erweisen. Welche Daten in diesem Rahmen in welcher Weise erhoben wurden, wird im Folgenden beschrieben.

3.2.4 Datenerhebung und Datenmaterial

Um organisationale Anspruchsniveaus empirisch zu explorieren, bedarf es entsprechend des theoretischen Bezugsrahmens und des beschriebenen analytischen Vorgehens dichte Beschreibungen (Geertz 1973) von System und Umwelt. Hierzu wurde eine umfassende longitudinale Betrachtung durchgeführt, innerhalb derer über den Zeitraum von zweieinhalb Jahren (von Mitte 2011 bis Ende 2013) sowohl prozessbegleitende wie auch retrospektive Daten gesammelt wurden. Gemäß der Qualitätsanforderung an qualitative Fallstudien (Yin 2014) wurden drei qualitative *Datenquellen* in die Erhebung einbezogen: Experteninterviews, Dokumente und ergänzende teilnehmende Beobachtungen. Der Forschungsprozess war dabei zweistufig aufgebaut und bestand aus einer *Vorstudie* und einer *Hauptstudie*, die sich nochmals in die Erhebung einer breiten Datenbasis und die vertiefende Betrachtung der ausgewählten Fälle untergliederte.

Die *Vorstudie* stellt neben der Auswahl der Fälle einen wichtigen Schritt auf dem Weg zur Erhebung aussagekräftiger Daten dar und wird von daher auch zur Eingrenzung des Phänomens, zur Überprüfung theoriegeleiteter Annahmen (sogenannte *propositions*), zur Schärfung der Fragestellung und zur Vorbereitung der Hauptstudie explizit empfohlen (Yin 2014). Im vorliegenden Fall diente die *Vorstudie* (Mitte 2011 – Anfang 2012) dazu ein Verständnis für die Branche der Spitzengastronomie sowie die regionalen Besonderheiten zu gewinnen und den weiteren Feldzugang zu erleichtern. Zu diesem Zweck wurde zunächst eine Literaturrecherche durchgeführt, die zum Ziel hatte, allgemeine Informationen über die Branche und wichtige Akteure zu beschaffen. Diese erfolgte über die Datenbanken *wiso* und *LexisNexis*, wo regionale und überregionale Zeitungen nach den Schlagworten „Spitzengastronomie“, „Sterneköche“, „Sternrestaurant“, „Haute Cuisine“, „Michelin“ und „Gault Millau“ durchsucht wurden. Hierbei diente auch der gewählte regionale Fokus als ergänzendes Suchwort, um die Betrachtung einzugrenzen. Die Artikel gaben zum einen Aufschluss über die

generelle Beschaffenheit und Entwicklung der Branche, halfen zum anderen aber auch dabei die relevanten Experten zu identifizieren, die im Anschluss für Interviews kontaktiert wurden (s. Anhang 1: Anschreiben Experten). Diese setzten sich aus den einflussreichsten Gastrokritikern der Region zusammen, die sich durch ihre Mitgliedschaft in der Jury des jährlichen regionalen Gourmetpreises oder andere sichtbare Aktivitäten im Kontext der Spitzengastronomie auszeichneten. Aus Gründen der Anonymisierung wird auf eine genauere Beschreibung der Experten im Rahmen dieser Arbeit verzichtet.

Insgesamt wurden einmalig Gespräche mit 16 Experten mit einer durchschnittlichen Dauer von 71,25 Minuten geführt.⁵⁹ Diese wurden durch eine telefonische Nacherhebung mit acht der Experten zu deren Einschätzung der neuen Bewertungen der Gourmetführer und den Hintergründen ergänzt. Hier betrug die durchschnittliche Dauer 19,13 Minuten. Die Interviews waren halbstandardisiert (Gläser & Laudel 2010) und wurden mithilfe eines groben Leitfadens entlang relevanter Themenblöcke geführt (s. Anhang 2: Leitfaden Experteninterviews). Thematisiert wurden folgende Bereiche:

- (1) die gastronomische Entwicklung der Region,
- (2) regionale Besonderheiten und aktuelle Trends,
- (3) die wichtigsten Akteure und Feedbackquellen innerhalb der Branche,
- (4) die Bewertungskriterien und Erwartungen der Umwelt,
- (5) die mutmaßlichen Erfolgsfaktoren der Gourmetrestaurants, sowie
- (6) eine Einschätzung der regionalen Sternerestaurants und deren Entwicklung.

Neben der Schärfung der Hauptstudie in Bezug auf eine adäquate Vorgehensweise zur Datenerhebung und zur Fallauswahl, dienten die Daten dazu den institutionellen Kontext der Spitzengastronomie sowie die Außensicht und damit auch einen Teil des Feedbacks auf die gewählten Fälle zu rekonstruieren. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

⁵⁹ Zwei der Experten wurden erst zu einem späteren Zeitpunkt interviewt, weil sie zum ursprünglichen Zeitpunkt der Erhebung nicht verfügbar waren, sich aber als sehr relevant für die Betrachtung erwiesen.

Nach Abschluss der Vorstudie erfolgte die *Hauptstudie* (Anfang 2012 – Ende 2013) in zwei Stufen. Zunächst wurden die zum Beginn der Datenerhebung relevanten Sternerestaurant der Region für ein erstes Interview kontaktiert (s. Anhang 3: Anschreiben Sternerestaurants). Themenrahmen dieses halbstandardisierten Interviews waren die bisherige Entwicklung, die Besonderheiten des Kontextes, sowie allgemeinen Herausforderungen. Im Anschluss an die erste Interviewrunde erfolgte im zweiten Schritt – auch auf Basis der ersten Interviewrunde – die Auswahl der vier Fokusfälle, die sich aufgrund ihrer konzeptionellen Ausrichtung (Fall A und B mit initialem Fokus auf Spitzengastronomie, Fall C und D ohne einen solchen Fokus) und der Entwicklung ihrer Bewertung durch den Michelin (durchgehend positiv mit letztlich zwei Sternen für Fall A und B und einem Stern für Fall C und D) für eine tiefergehende Betrachtung ihrer strategischen Entwicklung anboten. Die Fokusfälle wurden im weiteren Verlauf der Hauptstudie wiederholt (bis zu sechs Mal pro Fall) interviewt, wobei verschiedene Themenblöcke betrachtet wurden (s. Anhang 4: Leitfaden Interviews Sternerestaurants):

- (1) Die Entwicklungsgeschichte und Merkmale von Restaurant und Chefkoch,
- (2) die strategischen Entscheidungen,
- (3) der kreative Prozess,
- (4) die Umwelt und der Umgang mit Feedback,
- (5) die Zufriedenheit und das Erfolgsempfinden,
- (6) sowie Visionen für die Zukunft.

Die Interviews wurden entlang der angeführten Themen offen geführt und ließen daher besonders viel Raum innerhalb der vorgegebenen Themen für narrative Ausführungen und vertiefende Nachfragen. Die wiederholten Gespräche dienten dazu, die strategische Entwicklung der Fälle während der Untersuchungsdauer zu verfolgen. Dies geschah insbesondere dadurch, dass in jedem Gespräch der Status Quo, eine Reflexion der zurückliegenden Entwicklungen und eine Prognose für die Zukunft thematisiert wurden. Diese Interviewmethode erlaubt somit eine retrospektive wie auch prozessbegleitende

Betrachtung, die der geforderten Zeitrumbetrachtung der Forschungsfrage entspricht. Hierfür wurde der Betrachtungszeitraum auf die gesamte Dauer der *Koch-Restaurant-Dyade* (das heißt den Zeitraum, in dem der Chefkoch im betrachteten Restaurant tätig ist), wie auch die Vorgeschichte von Restaurant und Chefkoch ausgeweitet. Zudem sollte so auf verschiedenen Wegen Zugang zu Erfolgs- und Misserfolgserlebnissen erlangt werden, die ohne direktes Adressieren von Anspruchsniveaus einen Rückschluss auf deren Ausprägung, die relevanten Zieldimensionen und deren Entwicklung erlauben.

Gesprächspartner waren in allen Fällen die Chefköche der Restaurants. Diese Vorgehensweise ist analog zu bisherigen Untersuchungen von Anspruchsniveaus, die der Theorie nach stets von individuellen Entscheidungsträgern innerhalb einer Organisation bestimmt werden (Greve 2003c; Jordan & Audia 2012).⁶⁰ Bezogen auf den empirischen Kontext begründet sich die Vorgehensweise darüber hinaus durch ihre herausgehobene Stellung im Rahmen des Kontextes als strategische und operative Leiter.

Insgesamt ergibt sich so eine Anzahl von 36 Interviews im Rahmen der Hauptstudie mit einer Dauer von 42 Stunden und 24 Minuten, wovon 21 (27 h 17 min) auf die Fokusfälle entfallen. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Tabelle 4 gibt einen Überblick über das aus Interviews stammende Datenmaterial.

Quellen	Anzahl	Dauer (min)	Ø Dauer (min)	Summe (min)
Experten	24	1293	53,87	1293 (21 h 33 m)
Fall A	6	532	88,67	1637 (27 h 17 m)
Fall B	5	365	73	
Fall C	6	414	69	
Fall D	4	326	81,5	
Weitere Fälle	15	907	60,5	907 (15 h 7 min)
Summe	60	3837	63,95	63 h 57 min

Tabelle 4: Datenmaterial Interviews

⁶⁰ Zudem weist Yin (2014) darauf hin, dass generell zwischen der Analyseeinheit und der Einheit der Datenerhebung zu unterscheiden ist. So werden oftmals organisationale Daten auf individueller Ebene erhoben; genauso, wie auch individuell basierte Analyseeinheiten durch Datenerhebung auf kollektiver Ebene, wie bspw. aus Archivdaten, betrachtet werden können. Wichtig ist im ersten Fall lediglich der Rückbezug zum organisationalen Phänomen, der durch entsprechende Fragen oder durch Einbezug von Kontextdaten hergestellt werden kann.

Zur weiteren Rekonstruktion und zur Triangulation des in den Interviews bereits beschriebenen Entwicklungsprozesses und des aus der Umwelt gesendeten Feedbacks wurden ergänzend *Sekundärdaten* in Form von Kritiken und weiteren journalistischen Berichten gesammelt. Die Sekundärdaten wurden dabei analog zur im Rahmen der Vorstudie beschriebenen Vorgehensweise der Datenbanksuche durchgeführt, der Betrachtungszeitraum entsprach wie in den vertiefenden Interviews der gesamten Dauer der *Koch-Restaurant-Dyade* und den individuellen Vorgeschichten. Entsprechend waren die Suchbegriffe hier der Restaurantname und der Namen des Chefkochs. Die Sammlung der Bewertungen durch die relevanten Restaurantführer Guide Michelin, Gault Millau und Feinschmecker der Jahre seit Eintritt des Chefkochs in das Restaurant vervollständigen die Dokumentensammlung (s. Tabelle 5).

Quellen	Anzahl	Umfang (Seiten)	Summe (Seiten)
Allg. Brancheninfos	157	283	283
Fall A	90	205	747
Fall B	114	249	
Fall C	101	197	
Fall D	50	96	
Summe	512	1030	

Tabelle 5: Datenmaterial Dokumente

Die Beobachtungen bestanden zum einen aus Restaurantbesuchen am Abend, zum anderen aus Besuchen in der Küche und der Teilnahme an Teamsitzungen. Die Restaurantbesuche dienten dazu ein genaueres Verständnis des Konzeptes und somit der Unternehmensstrategie zu erlangen. Die Besuche in der Küche und die Beobachtung von Teammeetings hatten den Zweck, einen Einblick ins Tagesgeschäft zu bekommen, wie auch die Funktionsweise des Küchenteams und die Stellung des Küchenchefs genauer zu verstehen. Zudem boten sie Raum für informelle Gespräche mit den Küchenchefs und Mitgliedern des Küchenteams. Tabelle 6 gibt einen Überblick über das Datenmaterial aus Beobachtungen.

Quellen	Anzahl	Dauer (h)	Summe (h)
Fall A	2	8	28
Fall B	2	8	
Fall C	2	8	
Fall D	1	4	
Weitere Fälle	4	10	10
Summe	11	38	38

Tabelle 6: Datenmaterial Beobachtungen

Aus Sicht der Qualitätssicherung von qualitativen Fallstudien dienen die Beobachtungen und Sekundärdaten vor allem auch dazu einer möglichen Verzerrung durch retrospektive Interviewdaten vorzubeugen (Golden 1992; Schwenk 1985) und eine Triangulation der Ergebnisse im Rahmen der Datenanalyse zu ermöglichen (Yin 2014).

Alle Daten wurden nach Abschluss der Erhebung zum Zwecke der Auswertung in eine durch das Computerprogramm Atlas.ti unterstützte Fallstudienbank eingefügt. (s. Tabelle 7).

ID	Interviewpartner	ID	Interviewpartner	ID	Interviewpartner	ID	Interviewpartner
1	Experte 1	16	Experte 14	31	Chef F	46	Chef G
2	Experte 2	17	Experte 3	32	Chef E	47	Chef J
3	Experte 3	18	Experte 6	33	Chef D	48	Chef K
4	Experte 4	19	Experte 7	34	Chef A	49	Chef D
5	Experte 5	20	Experte 2	35	Chef G	50	Experte 16
6	Experte 6	21	Experte 8	36	Chef H	51	Chef C
7	Experte 7	22	Experte 5	37	Chef I	52	Chef K
8	Experte 8	23	Experte 13	38	Chef G	53	Chef C
9	Experte 9	24	Chef B	39	Chef C	54	Chef B
10	Experte 10	25	Chef A	40	Chef G	55	Chef G
11	Experte 11	26	Chef C	41	Chef C	56	Chef A
12	Experte 12	27	Chef E	42	Chef A	57	Chef D
13	Experte 13	28	Chef D	43	Experte 15	58	Chef B
14	Experte 14	29	Chef B	44	Chef G	59	Chef A
15	Chef C	30	Chef A	45	Chef B	60	Chef G

Tabelle 7: Übersicht Interviews

Die Ordnung der Interviews erfolgte dabei chronologisch gemäß ihrer Erhebung; die Dokumente wurden nach Fall bzw. allgemeiner Brancheninformationen geordnet und in je einem PDF Dokument gebündelt und im Anschluss an die Interviews eingefügt.

3.2.5 Codierung und Datenauswertung

Im Anschluss wurde unter Rückgriff auf die theoretische Fundierung ein Codierschema abgeleitet, welches als Grundraster zur Strukturierung der Daten herangezogen wurde. Dieses umfasst entsprechend der theoretischen Vorüberlegungen fünf Codefamilien:

- (1) Anspruchsniveaus und Zieldimensionen,
- (2) System (interne Referenzpunkte),
- (3) Umwelt (externe Referenzpunkte),
- (4) Prozess und Entwicklung (Zeit) und
- (5) Feedback und Handeln.

Die Kategorien des internen und externen Kontexts gehen dabei mit dem Vorschlag von Miles und Huberman (1994) einher, die eine Erfassung von internem und externem Kontext zur Prozessanalyse empfehlen. Insgesamt ermöglichte die so vorgenommene Grobkodierung eine themenbezogene Kategorisierung der Daten über alle Fälle und den Prozess hinweg, was den ersten Schritt zur Analyse von qualitativen Daten darstellt (Miles & Huberman 1994).

Aufbauend auf der groben Vorstrukturierung wurde im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse (Gläser & Laudel 2010) durch Interaktion zwischen theoretischer Vorarbeit und den erhobenen Daten detailliertere Codes abgeleitet, die zur geordneten Extraktion der Ergebnisse als Vorbereitung für deren Interpretation genutzt wurden (s. Anhang 5: Codes und Codierschema). Die Vorgehensweise folgte dabei sowohl einer partiell deduktiven, als auch einer partiell induktiven Logik und stellt eine in der qualitativen Forschung recht verbreitete Mischform dar (Mantere & Ketokivi 2013). So wurden Codes teils

deduktiv aus dem Analysemodell und der theoretischen Vorarbeit abgeleitet, aber auch induktiv aus den Daten generiert.

Zur Interpretation der Daten wurden im nächsten Schritt zunächst narrative Fallbeschreibungen verfasst – eine Vorgehensweise, die sich besonders zur Analyse von Prozessdaten anbietet (Langley 1999). Narrative Fallbeschreibungen können demnach für verschiedene Zwecke genutzt werden: Einerseits als Zwischenschritt zur Datenanalyse, der dabei hilft die Daten zu strukturieren (Eisenhardt 1989); andererseits um Zusammenhänge zwischen Analyseebenen zu klären und Themen herauszufiltern (Pettigrew 1990). Für die vorliegende Arbeit dienen die Beschreibungen dazu, die Informationen aus verschiedenen Datenquellen zu kondensieren, die betrachteten Fokusfälle in ihrer Kontextualität und ihrer Entwicklung darzustellen und dem Leser einen lebendigen Eindruck des Settings und der Fallentwicklung zu vermitteln. Zugleich wurden hier bereits relevante Themenbereiche sichtbar, die in der anschließenden Analyse genauer betrachtet wurden.

Die Verfassung der Narrative erfolgte unter engem Rückbezug auf die Daten, welche dazu chronologisch und thematisch geordnet wurden. Hierbei sind alle drei Datenquellen eingeflossen: Interviews, Beobachtungen und Dokumente. Während die Interviews insbesondere die Innensicht auf die Entwicklung nach Darstellung der Chefköche widerspiegeln, erlauben die Beobachtungen eine Beschreibung des Settings aus Sicht des Gastes, die durch die externe Beschreibung der Kritiker und Journalisten ergänzt wird. Aus letzterem lässt sich auch das gesendete Feedback ableiten, sowie die Entwicklung rückblickend über den Erhebungszeitraum hinaus zurückverfolgen. Da auch in den Dokumenten vielfach Aussagen der Chefköche enthalten sind, können diese als Ergänzung und Abgleich zur (Selbst-)Darstellung in den im Rahmen dieser Studie geführten Interviews genutzt werden, um einem möglicherweise vorhandenen retrospektivem Bias zu begegnen (Golden 1992; Schwenk 1985).

Die anschließende Analyse folgte dem entwickelten Analysemodell und fand im iterativen Austausch zwischen Daten, Theorie und Erkenntnisgenerierung statt. Im Fokus standen entsprechend der Forschungsfrage die organisationalen Anspruchsniveaus und ihre Entwicklung und Wirkung im empirischen Kontext der ausgewählten Sternerestaurants. Abbildung 13 gibt einen Überblick über den Forschungsprozess und fasst diesen zusammen:

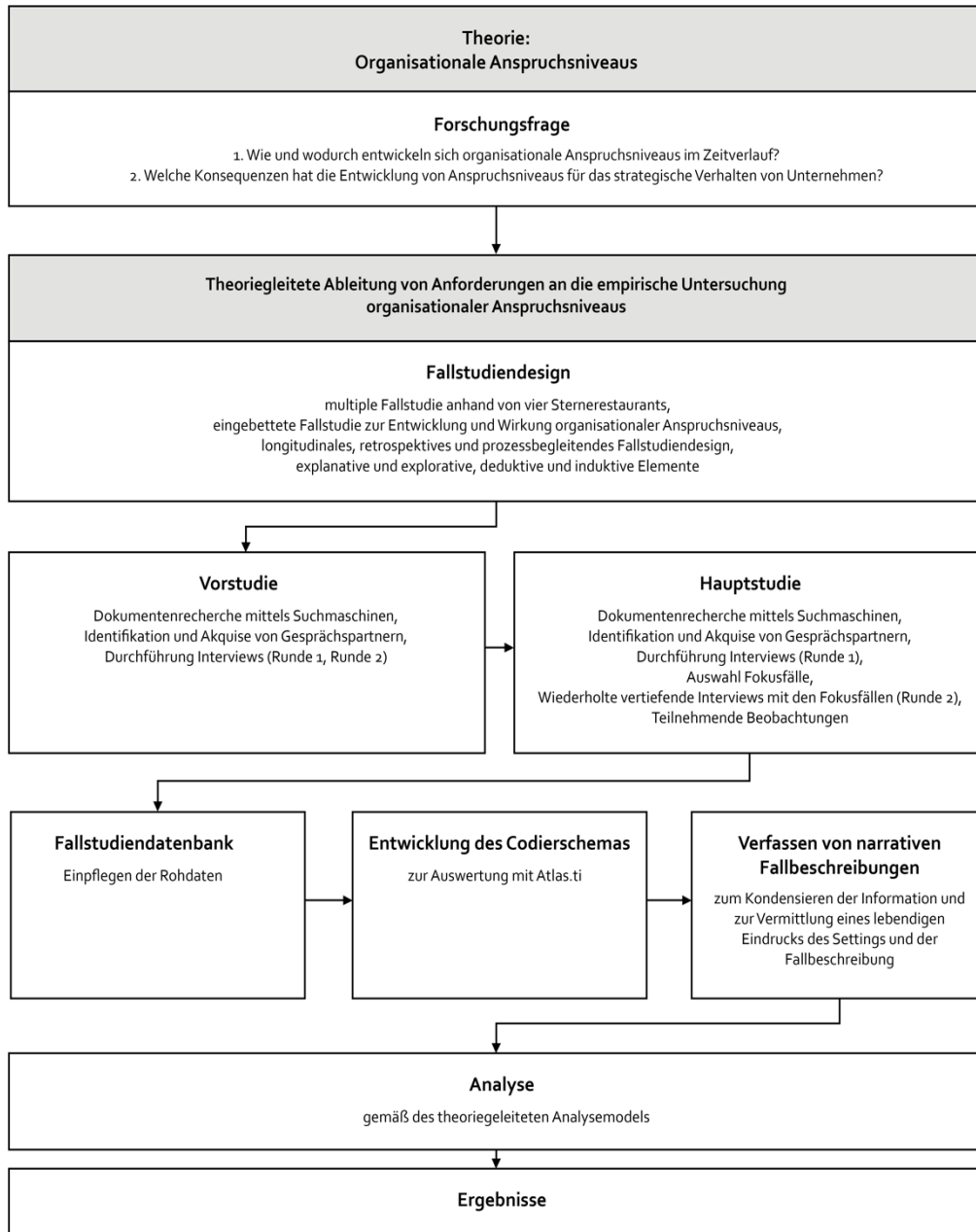


Abbildung 13: Forschungsprozess (eigene Darstellung)

4 Fallbeschreibungen

Aus den vorherigen Teilen ist deutlich geworden, wie wichtig es ist den Kontext und die Spezifika der betrachteten Fälle zu verstehen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Hinblick auf die Entwicklung und Wirkung von organisationalen Anspruchsniveaus adäquat einordnen zu können. Entsprechend werden im Folgenden die ausgewählten Fälle einzeln narrativ beschrieben. Hierbei erfolgt immer erst eine zusammenfassende Kurzbeschreibung des Settings, um einen ersten Eindruck von Restaurant und Küchenchef zu ermöglichen, im Anschluss wird die strategische Entwicklung nachgezeichnet. Da auf die einzelnen wichtigen Aspekte von Anspruchsniveaus und Zieldimensionen, internem und externem Kontext sowie Feedback und Handeln im Rahmen der Analyse genauer eingegangen wird, findet hier kein expliziter Vergleich der Fälle und keine detaillierte Aufarbeitung ihrer Anspruchsentwicklung und -wirkung statt. Ziel ist es vielmehr, einen lebensnahen Eindruck des jeweiligen Settings und der Geschichte zu vermitteln, der als Basis für die darauffolgende Analyse und deren Verständnis dient. Ein Überblick über die wichtigsten Fakten des organisationalen Kontextes der Fälle findet sich im Anhang (s. Anhang 6: Charakteristika der betrachteten Fälle). Auf genaue Jahreszahlen und gewisse spezifische Details (gekennzeichnet durch Auslassung (...) oder Ersetzungen [...]) wird im Rahmen der Fallbeschreibung und auch der Folgenden Analyse aus Gründen der Anonymisierung verzichtet.

4.1 *Fall A*

4.1.1 Kurzbeschreibung

Etwas versteckt im ersten Stock eines imposanten Grandhotels in bester Lage liegt das in bescheidener Weise als „Esszimmer“ bezeichnete Gourmetrestaurant, das sich innerhalb der letzten Jahre kontinuierlich den Titel als bestes Restaurant der Stadt gesichert hat. Der Weg dorthin führt, untermalt von Klaviermusik, zunächst durch die Lobby über dicke Teppiche die Treppe hinauf, wo bereits der aufmerksame Service wartet, um den Gast in den Speisesaal zu begleiten, der an eine barocke Bibliothek erinnert. Runde Tische mit weißen Tischdecken und Silberbesteck, große Kerzenständer, prächtige Blumendekorationen und historische Bilder an der Wand prägen hier das Bild, das

durch den Blick aus dem Fenster auf das Wahrzeichen der Stadt abgerundet wird. Die vergleichsweise geringe Anzahl von maximal 22 Sitzplätzen trägt dabei ebenso zur privaten Atmosphäre bei, wie die durch Teppiche und niedrige Decken gedämpfte Lautstärke (59:26).⁶¹

Die Verbindung von Tradition und Moderne, der sich das Restaurant gewidmet hat, spiegelt sich dabei sowohl im Ambiente, das durch moderne Elemente wie die Geschirrlinie und den angenehm lockeren und dabei gleichwohl hoch professionellen Service aufgelockert wird, als auch im kulinarischen Angebot wider. Dieses bietet neben der 750 Positionen umfassenden Weinkarte (76:3) eine beständige Auswahl der historischen Klassiker des Hauses und greift auf die klassische französische Haute Cuisine zurück, spielt aber zudem bewusst mit Nuancen und interpretiert diese neu (59:52). So finden sich neben den beständigen À-la-carte Gerichten zwei regelmäßig wechselnde Menüs zur Auswahl, die ebenso wie die ausgefallene Produktpräsentation der Modernisierung zusätzlich Ausdruck verleihen.

Diese Kombination aus Tradition und Moderne, verbunden mit dem Prestige des Standorts, waren es auch, die Chef A vor nunmehr drei Jahren bewogen haben sich einer neuerlichen Herausforderung zu stellen und die Küchenleitung des 8-köpfigen Teams von seinem mit einem Michelin-Stern prämierten Vorgänger zu übernehmen (25:24; 56:29). Ursprünglich wollte Chef A, der auf eine mustergültige Ausbildung in den besten Küchen des Landes zurückblicken kann, an anderer Stelle in der gleichen Region seinen Wunsch nach zwei Sternen verwirklichen (25:21). Der Versuch endete allerdings trotz sehr aussichtsreicher Entwicklung und der erfolgreichen Verteidigung von einem Michelin-Stern abrupt und enttäuschend im Zuge der Schließung dieses Restaurants während der Wirtschaftskrise (25:62).

So kam das Angebot von Restaurant A sozusagen einer glücklichen Fügung gleich, ermöglichte es ihm doch seiner Ursprungsintention erneut nachzugehen und das in einem Kontext, der ihn an die Verwirklichung glauben ließ (25:24). Chef A, der bereits in zwei vorherigen Stationen je einen Michelin-Stern erlangte, konnte die seit über zehn Jahren bestehende Auszeichnung von einem Michelin-Stern direkt nach seinem Antritt in Restaurant A bestätigen und bereits im Folgejahr auf 2 Michelin-Sterne erhöhen, die seither Bestand haben.

⁶¹ Erläuterung der Zitierweise für empirische Quellen in Atlas.ti: (Primärdokument; Zitatnummer). Diese Kennzeichnung erlaubt die eindeutige Identifizierung des Zitats in der Atlas.ti Datenbank.

4.1.2 Entwicklung

Auf der Uhr in der Küche stehen sie für alle sichtbar: die 3 Michelin-Sterne. Ursprünglich waren es nur 2 gewesen; nachdem diese allerdings innerhalb von nur zwei Jahren nach Antritt von Chef A und damit in Rekordzeit erreicht wurden, wurde der dritte dazu gemalt – der damalige Souschef war der Meinung gewesen, man müsse sich jetzt schließlich auch mal was trauen und den nächsten Schritt gehen. Nach außen würden sie diese Ambition nach Aussage von Chef A jedoch nie kundtun:

„Was innerhalb dieser vier Wände oder zu Hause passiert, ist eine andere Geschichte, aber ich habe halt nie zu diesen Leuten gehört, die das sagen zu irgendwelchen Journalisten.“ (34:7; Chef A)

Dies führt er einerseits auf eine gewisse Bescheidenheit zurück:

„Und ich bin keiner, der sich hinstellt und sagt: Wir sind die Tollsten und die Größten.“ (25:11; Chef A)

Andererseits geht es Chef A auch darum die externen Erwartungen möglichst niedrig zu halten und nicht den Eindruck zu erwecken, mit dem Erreichten unzufrieden zu sein oder noch mehr zu wollen (34:7).

Dabei geht der Trend des Restaurants im Hinblick auf Bewertungen, Gästezufriedenheit und Auslastung steil nach oben, wie die aus Sicht von Chef A als wenig überraschend erlebte wiederholte Auszeichnung mit dem 2. Stern unterstreicht:

„Die Leute sage ich mal kommen und sagen: „Ja, [Chef A], haben Sie damit gerechnet?“ Ich sage: „Ich habe nicht damit gerechnet, ich habe es gewusst. Aber man muss ja nicht drüber reden.““ (34:7; Chef A)

Das liegt hauptsächlich an der kontinuierlichen Entwicklung, die das Restaurant seit der Übernahme der Leitung durch Chef A genommen hat. Schritt für Schritt wurden die Küche, der Service, die Außendarstellung inklusive des Kartendesigns und der eigenen Homepage, und schließlich auch die Ausstattung an die neue kulinarische und strategische Ausrichtung angepasst (56:4). Dabei ging es weniger darum, den Stil des Restaurants an sich zu verändern, vielmehr sollte durch eine zügige Neugestaltung der Speisekarte zunächst eine sichtbare Differenz gegenüber dem Vorgänger geschaffen (56:14) und in Kombination mit neuen Tischdecken, neuem Porzellan und neuem Besteck eine modernere und

zeitgemäßere Ausrichtung gewählt werden. Anfängliche Probleme bei der Umstellung, die sich aus einem Streben nach sofortiger Perfektion bei gleichzeitig veränderter Arbeitsweise und stilistischer Ausrichtung ergaben (56:14), fielen nicht stark ins Gewicht und galten schon bald nach Antritt als größtenteils ausgeräumt. Der außergewöhnlich „nahtlose Übergang“ und das neue „Dreamteam“ wurden auch sogleich von den Kritikern gelobt (76:3), die dem Restaurant unter dem neuen Chef überwiegend eine gelungene Verbindung zwischen Tradition und Moderne attestierten (76:5) und diese wenige Monate nach der Übernahme mit der Bestätigung des Michelin-Sterns belohnten.

Dass dieser eine Stern nur eine Zwischenstation auf dem Weg zu höheren Weihen bleiben sollte, war dabei intern von Seiten des Küchenchefs, der zuvor bereits Erfahrungen in vergleichbaren Kontexten gesammelt hatte (25:29), von Anfang an klar kommuniziert worden:

*„Ich trete diesen Job an und in drei Jahren werde ich zwei Sterne erlangen.“
(56:13; Chef A)*

Die Intention dahinter war dreierlei: Kurzfristig half die klare Fokussierung auf eine Zielgröße bei der Sicherung von Ressourcen und der Unterstützung seitens des Hotels (56:13; 42:34), das sich kulinarisch ohnehin in der Region mehr etablieren wollte; langfristig hoffte Chef A durch eine entsprechende Auszeichnung auf ein besseres „Standing“ innerhalb des Konzerns und damit auch größeren Handlungsspielraum, den er für eine zufriedenstellende Weiterentwicklung des Produkts und der Kontextbedingungen als nötig erachtete (56:21; 56:8; 56:9). Außerdem war Chef A nicht bereit sich unbegrenzt dem mit der Verfolgung des Anspruchs einhergehenden Druck auszusetzen:

„Ich habe gesagt: Drei Jahre gebe ich mir, in diesen drei Jahren muss ich zwei Sterne kochen, und wenn ich das bis dahin nicht erreicht habe, höre ich auf und mache was anderes. Dann kam die glückliche Wendung.“ (25:24; Chef A)

Die Voraussetzungen für den angestrebten Weg sah er dabei in Kombination mit dem Hotel von Anfang an als grundsätzlich gegeben an (25:5; 25:24). Konkret äußerte sich das beispielsweise in einer möglichen Doppelbesetzung von Posten in Übergangszeiten, um einen Rückgang an Qualität zu vermeiden (42:42), in den auf fünf Abende die Woche reduzierten Öffnungszeiten (42:35) und der anfänglichen Geduld bis zum Erreichen der

schwarzen Zahlen (42:33). Auch deshalb bezeichnet Chef A grundsätzlich seine Situation als „Luxus“. Gleichzeitig konnten auch hier die nötigen Veränderungen keinesfalls von heute auf morgen umgesetzt werden und es dauerte letztlich über drei Jahre, bis Chef A das Restaurantkonzept jetzt als in sich stimmig erachtete (56:58). Dass die Entwicklung nur schrittweise voranging, führt er dabei einerseits auf die Tatsache zurück, dass das Restaurant schon fertig ausgestattet bestand und Budgets geschrieben waren (56:5) – andererseits aber auch auf die generelle Größe und Komplexität des Hauses:

„Aber wie gesagt, es arbeiten ja noch 450 andere Mitarbeiter hier. (lacht)“ (42:30; Chef A)

Während er ersteres grundsätzlich nicht als Problem erachtete (56:5), bedingt letzteres dauerhaft länger andauernde Abstimmungsprozesse (56:56) und führte dazu, dass beispielsweise die Bestellung neuer Tischdecken allein sechs Monate in Anspruch nahm (42:31). Auch trafen wiederholt teilweise divergierende Vorstellungen in Bezug auf das Investitionsvolumen und Budgets zusammen (42:32; 56:3), weshalb das Restaurant von Anfang an bestrebt war, sich möglichst schnell autark zu finanzieren (25:23) und nötige Investitionen aus eigener Kraft zu tätigen:

„Das wird mir ja auch immer vorgehalten: Im [Restaurant A], der kann Gas geben. Aber dass ich Gas geben muss, diesen Monat haben wir noch einen Tausender verdient, okay, komm, gucken wir mal, kann ich mir davon neues Porzellan kaufen, kann ich davon vielleicht den Mitarbeitern mehr Gehalt zahlen? Wie wir fighten hier. Ist doch so, oder?“ (34:15; Chef A)

Insofern glich die Entwicklung aus Sicht von Chef A eher einem stetigen Prozess, in dem immer wieder Kleinigkeiten verändert und „Baustellen“ beseitigt wurden (25:16; 34:5; 56:6; 42:4; 30:24). In Bezug auf die Küche beinhalteten diese keinesfalls nur Neuentdeckungen und Neukreationen, sondern äußerten sich vielmehr auch in Perfektionierung und Nachjustierung von Vorhandenem (30:25). Große Schritte sind nach Meinung von Chef A auf so einem hohen Niveau ohnehin kaum zu erwarten (42:4), weshalb es viel wichtig ist am „Ball zu bleiben“ (30:37). Auch deshalb werden jeden Donnerstag neue Ideen präsentiert und besprochen, bestehende Gerichte perfektioniert und jedes einzelne Teammitglied zum Nachdenken angeregt (30:42).

Geprägt wurde das tagtägliche Handeln dabei vom eingangs formulierten Anspruch innerhalb von drei Jahren zwei Sterne zu erreichen (42:34), was sich auf die Produktauswahl und die Gestaltung der Gerichte auswirkte. Gleichzeitig galt es jedoch auch nicht über das Ziel hinaus zu schießen, was insbesondere vom Gault Millau deutlich kritisiert wurde, der die Küche noch im ersten Jahr von Chef A als *„handwerklich makellos, aber völlig überladen“* beschrieb. Dieser Gefahr wurde sich Chef A durchaus selbst bewusst und versuchte fortan gegenzusteuern:

„... Ja, manchmal ist man ja auch besessen, und dann sagt man: Jetzt willst du das noch machen, das noch machen, das noch machen. Und dann muss man manchmal auch ... Aber ich finde, irgendwann muss man mal die Handbremse ziehen und sagen: Okay, es reicht. Deshalb haben wir gesagt. Nein.“ (34:9; Chef A)

Die daraus resultierende kontinuierliche Verbesserung und „merkliche“ Straffung der Küche nahm die Kritik im Folgejahr wohlwollend zur Kenntnis und belohnte sie mit diversen Auszeichnungen, der sofortigen Hochstufung auf den 2. Stern nach nur 1,5 Jahren und 17 Punkten im Gault Millau. Damit einher ging eine abermalige Steigerung der Anforderungen an Weiterentwicklung und Umsetzung (30:6). Um das zu erreichen, wurde ein interner Bewertungsmaßstab für neue Gerichte eingeführt, der die Fortentwicklung auf höchstem Niveau sicherstellen soll:

„Es gibt ja die Klassifizierung zwischen einem, zwei und drei Sternen. Und alles, was drei Sternen nicht mehr standhält, fliegt raus, fertig.“ (34:11; Chef A)

Ob eine Weiterentwicklung im Hinblick auf Küchenleistung (Kreativität, Aufbau, Zubereitung, Qualität, Umsetzung) und Präsentation stattgefunden hat, lässt sich nach Aussage von Chef A meist nur im Rückblick feststellen (30:22; 30:25). Gelegenheiten zur Reflexion ergeben sich häufig jedoch nur jenseits des Alltags in Ruhephasen oder durch Besuche bei Kollegen (42:3). In diesem Zuge wurde kürzlich nach einem Weg gesucht die Wiedererkennbarkeit der eigenen Kreationen zu steigern, der bei aller Präzision und Kompliziertheit einzelner Gerichte die Harmonie des Gesamtwerkes betonen sollte. In Anspielung auf die in der Haute Cuisine verwendete Bezeichnung der *„Signature Dishes“* entschied man sich schließlich dafür, alle Teller mit drei Geschmacks-Punkten zu signieren. Dass dies von vielen als kleine Anspielung auf den eigentlichen Anspruch und die langfristige Vision verstanden wird, nimmt das Team schmunzelnd und billigend in Kauf:

„Und natürlich wird es irgendwo Häme geben, das ist aber okay. Aber warte mal fünf, sechs Jahre ab, ja? Das wird sich so verfestigt haben. Und wir sind dieses Jahr wieder die Nummer eins in [der Region] geworden und irgendwann klappt es auch mit dem dritten Stern.“ (72:2)

4.2 Fall B

4.2.1 Kurzbeschreibung

Der Weg in die Welt der Essenzen und Moleküle führt zunächst durch eine unbelebte Seitenstraße und über einen Innenhof hinein in ein ehemaliges Fabrikgebäude, in dem sich spröder Industriecharme mit futuristischer Ausstattung mischt. Die silbernen Glaskugeln an der Decke erinnern an Atome, der quadratisch anmutende Gastraum mit Platz für maximal 40 Gäste ist durch dezent beleuchtete Kuben in jeder Ecke umrahmt und vermittelt so einen insgesamt geschützten und überschaubaren Eindruck (24:115; 24:116). Auch die Karte ist demgemäß klar strukturiert und reduziert und stellt dem Gast zwei Reisen (nah und fern) zur Auswahl, die alle 8-12 Wochen komplett wechseln (45:20). Während sich die nahe Reise hauptsächlich auf Produkte aus der näheren Umgebung beschränkt, bezieht die ferne auch globale Geschmäcker mit ein (45:35).

Entsprechend dem Namen geht es stets darum dem Gast die pure Essenz des Geschmacks zu präsentieren und gleichzeitig mit den Aggregatzuständen zu experimentieren und zu spielen (24:44). Das Geschirr und Besteck erinnern daher sicherlich nicht nur zufällig an einen Laborversuch, die Namen der Gerichte klingen ebenso ausgefallen.

Das Hochleistungszentrum – die Küche – liegt im Keller (24:117). Hier drängt sich auf engstem Raum das unter Hochdruck arbeitende 6-köpfige Team und kredenzt an fünf Abenden die Woche die ausgefallenen Kreationen (24:72), die dann im Aufzug nach oben geschickt und vom aufmerksamen Service serviert werden. Begleitet wird das Essen von deutschem und spanischem Wein – eine Beschränkung, die auf die Vorlieben des Sommeliers zurückzuführen ist. Dieser hat zusammen mit Chef B und dessen Lebensgefährtin das Konzept entworfen und umgesetzt, das die Gastronomie der Region innerhalb kürzester Zeit aufgewirbelt hat. Ganz ohne Investor oder Sponsor im Hintergrund, sondern selbst finanziert stellt es damit einen Exoten unter den etablierten Restaurants der Region dar.

Gleich im Jahr seiner Eröffnung wurde es mit positiven Kritiken und einem Michelin-Stern belohnt und bekam bereits zwei Jahre später überraschend den zweiten zuerkannt. Für Chef B, der zwar Erfahrungen als Souschef in 2- und 3-Sterne-restaurants gesammelt hatte, war dies die erste eigene Auszeichnung als Küchenchef. Sie konnte seither mehrfach verteidigt werden und wurde durch inzwischen 18 Punkte im Gault Millau bestätigt.

4.2.2 Entwicklung

Dass sie hier einmal 2 Sterne holen würden, damit haben sie nie gerechnet (54:31). Eigentlich war das Konzept nur aus einer kühnen Idee entstanden sich mit vereinten Kräften und den gemeinsamen Erfahrungen mit einem der fortschrittlichsten 3-Sterne-restaurants des Landes im Rücken selbständig zu machen (24:3). Zwar hatten sie sich vorgenommen entsprechend ihres bisherigen Werdegangs in eine gehobene Richtung zu gehen:

„(...) ein Stern wäre schön, wenn wir das schaffen.“ (24:4; Chef B)

Im Vordergrund der konzeptionellen Überlegungen stand jedoch vielmehr die Art der Gastronomie, die sie betreiben wollten:

„Und es sollte schon mit dieser ganzen Menügeschichte so sein, es sollte auch mit diesem deutsch-spanischen Wein sein. Es sollten schon diese ganzen Tapas und Snacks vorab, dieses ganze Petit Four-Ensemble hinten dran ... dass man halt diese Art von Gastronomie, also dieses Konzept eines Gourmetrestaurants ... das hat uns schon nachhaltig so gefallen, begeistert und so und natürlich auch irgendwo geprägt und beeindruckt, dass wir das auch gerne für unseren eigenen Laden, wann das auch immer mal sein sollte, gerne so haben wollten.“ (24:5; Chef B)

Dass das nur in dieser Region klappen konnte war schnell klar. Allem voran bedurfte es einer merklichen räumlichen Distanz zum Lehrmeister, um nicht nur als dessen Abbild wahrgenommen zu werden (24:9). Dass die Idee schließlich bei einem regionalen Businessplan-Wettbewerb so gut ankam, dass sie trotz wackeligem Finanzierungskonzept – potenzielle Investoren waren im Zuge der Finanzkrise abgesprungen (24:93) – zum Sieger gekürt wurde, war das erste überraschend positive Feedback (24:94). Bis zur Realisierung war es aber noch ein steiniger Weg, gepflastert von einer langwierigen Immobiliensuche mit allerlei Fallstricken (24:90), letzten Unsicherheiten bis der Kredit bewilligt wurde und einer schwierigen Personalsuche (24:11; 24:13). Die sichtbaren Einschränkungen

des gewählten Standorts wurden mehr oder weniger bereitwillig in Kauf genommen – auch weil es die einzig realistische Option war (24:13). Mit Hilfe und Unterstützung aus dem eigenen Umfeld, das einen großen Beitrag zur ausgefallenen Innengestaltung des Restaurants bis hin zur Außendarstellung via Corporate Design und Webseite hatte, konnte aber schließlich das Projekt aus der Taufe gehoben werden (24:116).

Dennoch waren die ersten Wochen ernüchternd (24:96), was auch am abseits gelegenen Standort liegen mochte, der über keine Laufkundschaft verfügte (24:95). So wurden bereits nach acht Wochen erste Überlegungen angestellt, das Konzept grundsätzlich zu überdenken und weitere Umsatzmöglichkeiten, wie beispielsweise das Mittagsgeschäft, in Betracht zu ziehen (24:96). Da diese Idee jedoch im vorhandenen Objekt – auch aufgrund dessen Lage und Ausstattung – schwer realisierbar zu sein schien und sich zudem mit dem eigentlichen Anspruch an gehobene Küche biss, wurde sie auch ebenso schnell wieder verworfen (24:97). In der Zwischenzeit war allerdings auch die lokale Restaurantkritik auf den Neuzugang aufmerksam geworden und fand überwiegend positive Worte: Zwar sei das Umfeld nicht optimal (75:11), das Konzept, die Küche und der Service gehörten aber zu dem Besten, was die Stadt zu bieten habe (75:12); sogar ein Stern sei in der Ferne sichtbar, sobald sich das Team besser eingespielt habe und die Küche noch perfekter sei (75:13).

Dieser kam dann – deutlich schneller als gedacht und überraschend für alle – am Ende des Eröffnungsjahres und löste, zusammen mit weiteren Auszeichnungen – der Feinschmecker lobte das Restaurant als „*beste Neueröffnung des Jahres*“ (75:19), der Gault Millau würdigte das Restaurant als „*Entdeckung des Jahres*“ – einen wahren Ansturm aus. Mit der steigenden Nachfrage erlebte das Restaurant zwar eine zunehmend gute Auslastung, die sich aber zur Enttäuschung von Chef B keinesfalls in höheren Einnahmen niederschlug (54:47; 54:5). Vielmehr sah sich das Team im Folgejahr mit ersten „*Alltagsproblemen*“ (54:68) – wie der üblichen Personalfluktuations – konfrontiert, die die Entwicklung teilweise ausbremsten. Auch zeigte sich, dass gewisse konzeptionelle Überlegungen – beispielsweise die hohe und radikale Wechselgeschwindigkeit der Karten (alle 8-12 Wochen sollte ein „kompletter Cut“ gemacht werden, was „*richtig weh tut*“ (29:54)) und die differenzierten Menüs (klare Trennung in regionale und überregionale Produkte) – sich doch nicht so reibungslos umsetzen ließen wie

gedacht (24:6). Grund dafür waren einerseits die knappen räumlichen Verhältnisse in der Küche und den Lagerräumen, die beispielsweise eine Vorbereitung verschiedener Komponenten und damit eine Entlastung des Abendservice unmöglich machten, aber auch der unterschätzte Aufwand für die Entwicklung von neuen Gerichten (29:18; 45:23).

Dennoch wurde von konzeptionellen Änderungen zunächst abgesehen:

„Also das ist so eine Art unternehmerisches Risiko, wo man am Ende vielleicht auch wirklich immer, sage ich mal, nicht den Weg des geringsten Widerstandes geht, aber halt einfach dann sagt: Okay, warum sollen wir es eigentlich ändern? Es ist erfolgreich.“ (45:42; Chef B)

Der Wille und das Durchhaltevermögen zahlten sich aus und nur zwei Jahre später wurde das Restaurant mit dem zweiten Stern und 17 Punkten im Gault Millau geehrt. Letzterer bescheinigte dem Restaurant gar einen „*mutigen Aufbau*“, der einer „*schulbuchmäßige(n) Dramaturgie*“ mit den Stufen „stark starten, dann konsolidieren und wieder Gas geben“ zu folgen scheint (75:31). Gegen den Eindruck der anfänglichen Berechnung und Planung wehrt sich das Team jedoch vehement. Erstens sind Chef B zufolge viele Entscheidungen aus dem Bauch heraus gefallen (24:69), zweitens habe sich vieles eher zufällig (24:45) und am Rand ergeben:

„Weil, wir haben ja auch keinen Business-Plan geschrieben, der da sagt: Wir haben jetzt irgendwie nach drei Jahren, schnippschnapp, eines der besten Restaurants von [der Region]. Sondern das war formuliert, dass wir ein sehr gutes Restaurant machen möchten. Wir wollten nach zwei Jahren unter den Top-20 Restaurants von [der Region] sein. Wir hatten nach dem ersten Jahr schon einen Stern und waren schon irgendwie in den Top-10. Das war so nicht klar. ...Trotzdem hat sich aber dieser Erfolg eingestellt, was mir halt zeigt: Wenn man das wirklich will, kann man das auch alles machen. Aber geplant oder berechnend kann man so etwas nie machen.“ (54:31; Chef B)

Mit der weiteren Auszeichnung sah sich das Restaurant jedoch plötzlich einer deutlich veränderten Erwartungshaltung und Gästeschar gegenüber (24:27). Damit stiegen in der Folge die Ansprüche sowohl an die Produktqualität (54:56) als auch an die Konstanz der Leistung – was sich einerseits in deutlich erhöhten Kosten, bspw. durch zeitweise Doppelbesetzung der Posten, andererseits in einem veränderten Erfolgsdruck niederschlug (54:25). Chef B sieht hier eine klare

Veränderung zu den Anfangszeiten, die maßgeblich durch die erreichten Auszeichnungen beeinflusst wurde:

„Das sind Begleiterscheinungen, da reagiere ich, würde ich schon sagen, die letzten anderthalb, zwei Jahre natürlich ganz, ganz anders als wie zu Beginn. Warum? Weil man hier auch was aufgeschlossen hat. Man war jung, dynamisch, blauäugig, so grün hinter den Ohren. Alles war Spaß. Mit diesen Auszeichnungen ... das ist ein Prozess, den Sie gar nicht aufhalten können, der perlt auch an keinem ab. Das ist ein schleichender Prozess, der Sie dauerhaft immer hier am Kragen hat, immer.“ (54:8; Chef B)

Mit dem bis dahin Erreichten zufrieden zu sein stellte folglich keine Alternative mehr dar (24:68). Die Aussicht auf den möglichen Gewinn der „Goldmedaille“ (54:37) oder des „Sechlers im Lotto“ (54:36) – was beides mit dem Erhalt des dritten Sterns assoziiert wurde – führte vielmehr dazu, dass das Rad, an dem gedreht wurde, nicht nur immer größer wurde, sondern auch schneller:

„Dass man ja genau nur dadurch auch immer weiter will und merkt: Okay, wir können fliegen. Und jetzt das noch und dies noch und das noch. Aber es hat so eine Art, so wie eine Suchtgefahr. Also man will das, man bekommt das manchmal, nicht alles. Dann hat man es und dann will man aber plötzlich noch mehr. Und ach, dann gibt's ja das noch und dann müssten wir das noch und hier und so und warum hat der das und wir nicht? Das ist ein Hamsterrad, wo man sich drin befindet.“ (54:50; Chef B)

Genau wie die bisherige Entwicklung ließe sich eine höhere Auszeichnung jedoch auch nicht wirklich planen oder mit Verbissenheit erreichen:

„Aber dieses Drei-Sterne-Ding, wenn wir da jetzt noch mal weitermachen wollen: Wie gesagt, ich stehe nicht früh auf und sage: Okay, heute wieder drei Sterne. Ich muss dahin. Also bitte nicht falsch verstehen, weil, mit Verbissenheit und auch so 'nem Krampf wird das nie was. Weil, das merken Leute, die zum Essen kommen. Das merkt ein Personal. Das hat ganz, ganz viel Negativ-Vibes, wenn man anfängt, hier ... oder dieser Michelin-Tester beginnt, mein Leben zu bestimmen. Das ist wirklich sehr, sehr schlecht. Das ist sehr, sehr schlecht.“ (54:46; Chef B)

Gleichzeitig wurden Spekulationen um mögliche Ambitionen auf einen dritten Stern durch die bereits zu Anfang ersichtlichen räumlichen Einschränkungen des Standorts gedämpft, die mit der Zeit zunehmend ins Gewicht fielen (54:5). Auch wenn drei Sterne durchaus etwas sind, was Chef B sehr reizt (54:36) und was er sich unter anderen Umständen auch zutrauen würde, so bezeichnet er sich doch zu sehr als Realist (54:39), was seine momentanen Möglichkeiten angeht:

„Das ist auch das, was ich meine mit den Rahmenbedingungen und Gegebenheiten zum Punkt auch dritten Stern. Also ich glaube, hier jetzt noch mehr rauszuholen ... Ich meine, ich habe auch schon im letzten Jahr gesagt: „Leute, so einen zweiten Stern, das schaffen wir nicht, weil, wir können nicht mehr herausholen.“ Man sollte auch niemals nie sagen. Aber ganz ehrlich: Ich denke, für einen dritten Stern, das ist schon ...“ (24:49; Chef B)

Hier erachtet er vielmehr erhebliche Investitionen für nötig, um dem Gast und Kritiker das Gefühl zu geben *„Hoh, die greifen ja jetzt noch mal richtig an“* (54:30). Dafür fehlt ihm seiner Meinung nach jedoch nach wie vor der finanzielle Spielraum – was er im Grunde als die *„allergrößte Negativgeschichte“* (54:47) ansieht. Rückblickend auf seine Entwicklung betrachtet Chef B diese daher auch als zweischneidiges Schwert:

„Es gibt halt Phasen, da macht mir das auch alles gar nichts aus. Aber dann gibt es halt Phasen, da merkt man: Es wächst und wächst und wächst einem über den Kopf, aber obwohl das Ding erfolgreich läuft, noch und nöcher. Und das ist etwas sehr, sehr Seltsames und etwas sehr ... ich weiß nicht, wie ich das nennen soll. Aber es ist glaube ich auch keine gesunde Entwicklung.“ (54:19; Chef B)

4.3 Fall C

4.3.1 Kurzbeschreibung

Fernab von großen Hotelkomplexen und eingebettet mitten in eine belebte Gegend der Region findet sich das als reine Weinbar gestartete eigenfinanzierte Herzensprojekt eines Sommeliers, Spitzenkochs und Weinladeninhabers (77:24; 39:125). Inspiriert durch vergleichbare Projekte in New York (15:26) erlebt der Gast hier auf zwei Etagen zwei unterschiedliche Konzepte in einem. Das Erdgeschoss ist berühmt für seine lockere Atmosphäre (61:6), die geprägt ist von deckenhohen Weinregalen mit den Relikten der edelsten Tropfen, sowie einem langen Tresen und einsehbarem Weinkeller. Ganz treu ihrer Mission zur *„Rettung der deutschen Esskultur“* bieten sie dem Gast hier entspannten Genuss guter Hausmannskost kombiniert mit exzellenter Weinbegleitung zu moderaten Preisen (61:8). Eine elegant beleuchtete Bernsteintreppe führt schließlich hinauf in den Gourmettempel und auf die von Weinreben umrankte Terrasse. Auch hier überwiegt das legere Ambiente mit Flair und Freundlichkeit, das beweist, dass gehobene Gastronomie keinesfalls immer nur steif sein muss (61:55).

Auch deshalb kommt dem Restaurant die Rolle als *„Trendsetter“* unter den Gourmetrestaurants der Region zu, insofern als dass es das erste aus Sicht der Tester

komplett „*untypische*“ Restaurant war, das mit einem Michelin-Stern ausgezeichnet wurde und somit den Weg für Restaurants wie Fall B und D ebnete (77:24). So sucht der Gast weiße Tischdecken, schweres Porzellan und befracktes Personal vergeblich – der Raum ist vielmehr geprägt durch eine ungezwungene Ausstattung mit blanken Holztischen, die mittels dezenter Beleuchtung Essen und Gast ins rechte Licht rücken (61:55). Erst kurz vor Beginn der Untersuchung wurden im Rahmen eines umfassenden Umbaus auf Wunsch von Chef C die Küche vergrößert (15:35), die Anzahl der Sitzplätze von 80-90 auf 66 reduziert (15:34), das Lichtkonzept überholt (53:45) sowie ein Tisch mit Blick in die halb offene Küche geschaffen (58:30).

Hier zaubert Chef C an fünf Abenden der Woche zusammen mit seinem Team sowohl rustikale und einfache bodenständige Küche für unten, als auch feinste kreative Kunstwerke für oben. Die Küchenrichtung entzieht sich dabei einer klaren stilistischen Einordnung und vereint kreativ, verspielt und experimentierfreudig verschiedenste Einflüsse (61:58; 61:62). Diese fließen in die aktuell 10 Gerichte des Menüs ein, welche in regelmäßigen Abständen mit einer durchschnittlichen Verweildauer von drei Monaten schrittweise ausgewechselt werden. Ergänzt werden sie durch einen nahezu 900 Positionen umfassenden Weinkeller, in dem auch eigens für das Restaurant gezogene Weine zu finden sind (77:25).

Chef C, der in seiner vorherigen Position als Küchenchef eines anderen mit einem Michelin-Stern prämierten Restaurants der Region auch am Entwurf des Konzepts für Restaurant C beteiligt war (15:26), übernahm die Leitung der Küche zwei Jahre nach Eröffnung des Restaurants C. Nach Jahren des langsamen Aufbaus (39:120; 53:36) konnte er – entgegen jeder Prognose ob des Standorts und des Konzepts – einen Michelin-Stern und schließlich auch, nachdem der Streit um seine Stilistik für beendet erklärt worden war (77:23), 17 Punkte im Gault Millau erreichen, die das Restaurant seither hält.

4.3.2 Entwicklung

Als der „Pionierbetrieb der neuen Richtung“ (61:62) 2007 einen Stern erhielt, kam dies einer kleinen Sensation gleich (77:24). Nicht nur, dass der Exot unter den Sternrestaurants mit allen bis dahin als etabliert geltenden Regeln der Gourmetführer im Hinblick auf Ausstattung, Pomp und Luxus brach (61:71), ein Stern war von ihm auch im Grundkonzept nie angedacht (39:56) gewesen. Dieses sah viel eher einen Gegenentwurf zum traditionell steifen Sternerestaurant vor – eine Weinbar im Stile New Yorks (15:26), in der der Fokus schlicht auf sehr gutem (auch deutschem) Wein und dazu passender kreativer Küche liegen sollte (15:26; 53:32). Anstatt sich den herrschenden Konventionen zu fügen, sollte vielmehr eine neue Küche etabliert werden, die offen für Experimente sein und die Aspekte Gastlichkeit, Authentizität und Mut vereinbaren sollte (15:18; 15:19). Genau das war auch der Grund, weshalb sich Chef C, der selbst am Konzeptentwurf beteiligt war (15:27), nach Jahren in der Spitzengastronomie entschloss, genau hier tätig zu werden:

„Ich habe ja eigentlich angefangen, ich komme ja aus der Spitzengastronomie, und ich habe ja eigentlich angefangen, weil ich mit der Sternekocherei aufhören wollte.“ (39:116; Chef C)

Vorausgegangen waren Erfahrungen in vorherigen Stationen, die aufgrund der strikten und kurzfristigen Denkweise und dem reinen Fokus auf den Erhalt eines zweiten Sternes wenig Raum zur persönlichen Entwicklung und Weiterentwicklung des Stils ließen (53:77). Der Wechsel entsprach damit einer bewussten Entscheidung gegen den mit der Spitzengastronomie einhergehenden Druck und folgte dem Motto:

„(...) raus aus diesem eingestaubten Ambiente, aus diesen eingestaubten Richtlinien.“ (53:33; Chef C)

Anstatt weiterhin dem „Olympischen Gold“ hinterherzujagen, erachtete Chef C es als viel wichtiger zunächst herauszufinden

„(...) wer man selber ist, was man machen will, wo die Stärken, Schwächen liegen und wo der eigene Antrieb eigentlich erst mal hinbringt, ohne dass man den Vorgaben folgt.“ (53:29; Chef C)

Entsprechend konsequent gestaltete sich zu Beginn auch die kulinarische Ausrichtung des Restaurants, die sich bewusst jeder Einordnung in eine bestimmte

Richtung entzog (77:2). Anstatt sich auf Diskussionen um seinen Stil mit den Kritikern einzulassen und es anderen Leuten recht zu machen (39:36), lag der Fokus vorwiegend darauf, eine eigene Richtung zu finden und mit den Gästen zu wachsen. Im Gegensatz zu „normalen“ Sternerestaurants war hier ein langsamerer Aufbau möglich, der zwar den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit Genüge tun musste, aber davon abgesehen mit keinerlei Erwartungen hinsichtlich der Bewertungen verknüpft war (39:51). Der einzige Erwartungsdruck bezog sich auf die Entwicklung und Umsetzung eigener Ideen (53:34). Gleichzeitig wurden hier schnell Grenzen deutlich:

„Und ich für mich persönlich, also auch, wo ich angefangen habe, musste ich erstmal auch sehr zurückschrauben. Also für mich war es erstmal eine komplette Talfahrt, wo man sagt, okay, das ist halt, wenn man erstmal anfängt. Nur im obersten Segment sich, was das Kochen angeht, zu bewegen, abzuspecken, wo man sagt, man fährt jetzt auf 50 Prozent, das muss man können. Ich konnte es nicht. Also man ist, was man ist, und man macht, was man am besten kann. Und wenn man ehrgeizig ist, dann ist man auch nicht mit der Hälfte zufrieden. Das ging bei mir nicht.“ (39:43; Chef C)

Damit einher ging die Erkenntnis, auch ohne externen Druck unterhalb eines gewissen Qualitätslevels nicht mehr arbeiten zu können (53:82). Dementsprechend begann Chef C Schritt für Schritt damit, das Konzept und sich selbst innerhalb der dadurch gesteckten Grenzen weiterzuentwickeln, mit großem Bedacht darauf den Rahmen des gesetzten Konzepts nicht zu sprengen (39:120). Dazu gehörte unter anderem auch sich langsam von dem bis dahin starren à-la-carte Angebot zu verabschieden, was nicht mehr mit den gewachsenen Qualitätsansprüchen zu vereinen war (26:10), und zusätzlich ein (damals in der Region noch völlig unübliches) Überraschungsmenü einzuführen (15:104), was deutlich mehr Raum für filigrane Kompositionen ließ (53:81).

Die Änderungen blieben nicht unbemerkt: Wurde der Küchenstil anfangs noch als „wild“ und „unberechenbar“ beschrieben, so kam die Kritik nicht umhin, die gewagten Kreationen anzuerkennen (61:46; 61:47). Bereits zwei Jahre nach Übernahme der Küchenleitung galt Chef C daher trotz seiner Unkonventionalität als „*einzig überzeugender Kandidat für 1 Stern*“ (61:27).

Dass er den Stern kurze Zeit später tatsächlich bekam, nahm Chef C dennoch als Bestätigung dafür, seinen eigenen Ideen treu zu bleiben und diese auch gegen Widerstände umzusetzen (15:64). Demgemäß hielt Chef C auch trotz – oder

wegen – der Auszeichnung an seiner grundsätzlichen konzeptionellen Ausrichtung fest – und sah von reflexartigen Anpassungen an die immer noch verbreiteten Konventionen der Gourmetführer für ein klassisches Sternerestaurant ab. Zwar bemängelten einige Kritiker nach wie vor die Tendenz zur Überladung seiner Teller (61:59) – gleichzeitig sei die Küche technisch aber perfekt und mache viel Spaß – *„am meisten dort, wo die Aromen im Rahmen eines harmonischen Gesamtkonzeptes blieben“* (61:60). So bliebe Restaurant C ein *„ausgezeichnetes Restaurant. Nur eben nicht für Puristen und Ausstattungsfanatiker“* (61:62). Auch der Gault Millau kam nach Jahren der Kritik schließlich nicht mehr umhin, Chef C für seine *„äußerst fantasievollen, immer verspielten und gelegentlich überladenen Kombinationen“* den *„verdienten 17. Punkt“* zu geben (77:23).

Dass die Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Kompetenzen von Anfang an klar geteilt waren, kam der Entwicklung hier sehr entgegen (15:52). Ein Angebot zur Übernahme von 50% des Unternehmens nach Ausscheiden einer der beiden Mitgründer schlug er folglich aus – was er rückblickend als eine der besten Entscheidungen bezeichnet. Die geringe Größe des Unternehmens sowie der enge und als gut beschriebene Kontakt zum Eigentümer ermöglichen ihm dabei die gewisse *„Beweglichkeit“*, durch die Veränderungen nach und nach angeschoben werden konnten (39:49). So motivierte der überraschende und vor allem nach eigenen Richtlinien erreichte Erfolg (39:48) dazu, sich noch weiter von innen heraus zu verbessern:

„Das war halt immer so ein Spruch, wo man sagte: Okay, wir sind, wer wir sind. Wo wir gesagt haben, dass wir trotzdem noch mal die Entwicklung nach vorne nehmen und dann gucken, dass wir dann trotzdem schauen, wo liegt denn eigentlich noch Potenzial bei uns.“ (39:43; Chef C)

Das Entwicklungspotenzial wurde schließlich in einer klareren konzeptionellen Ausrichtung, einhergehend mit der bis heute existenten Trennung der beiden Ebenen, erkannt. Dazu gehörte auch die Grundrenovierung, die nach über zehn Jahren intensiver Nutzung nötig wurde, gleichzeitig aber auch einer persönlichen Weiterentwicklung geschuldet war:

„Wir mussten einen Komplettschlag machen. Aber das sind ganz, ganz viele Kleinigkeiten, die dann gestört haben.“ (53:45; Chef C)

Folglich wurde der Umbau als Anlass genommen, das Konzept insgesamt in Frage zu stellen, sowohl in Hinblick auf Ablauf, Produktidee, Qualität und

Erlebnis für die Gäste (51:70), als auch bezogen auf die bisherige und zukünftige Entwicklung, die eigene Identität wie auch eigene Stärken und Schwächen (15:52). Dies schlug sich in der Überarbeitung des Menükonzepts ebenso wie in der Präsentation der Speisen nieder. Seither wurden die bodenständige regionale Küche nur noch unten in der Weinbar, die kreative Küche nur noch oben (53:42) und konsequent nur in Menüform angeboten (53:1). Ausschlaggebend war hierfür zweierlei: Einerseits sollte der Ursprung und das Grundkonzept des Restaurants erhalten bleiben (39:60), ohne auf eine der beiden Richtungen zu verzichten (15:54); andererseits sollte die Unzufriedenheit mit á-la-carte Gerichten endgültig überwunden werden:

*„Wo man sagt: Okay, es ist jetzt Zeit, sich weiterzuentwickeln an der Stelle.“
(53:51; Chef C)*

Diese konsequentere Verfolgung der eigenen Idee wurde zwar als riskant eingestuft, aber man könne sich nur nach vorne verbessern (51:22):

*„Also musst du Dinge infrage stellen, die du scheinbar denkst zu kennen.“ (51:37;
Chef C)*

Schließlich geht es Chef C zufolge auch nicht darum ein Konzept zu schaffen, das jedem gefällt und „*everybody's darling*“ zu sein – man stellt dem Gast vielmehr ein Konzept zur Verfügung „*in dessen Rahmen er sich bewegen kann...*“ (39:81; Chef C).

Sowohl Gäste als auch Kritiker nahmen die Veränderung wohlwollend zur Kenntnis. Einerseits erlaubte die klare Trennung der Ebenen eine bessere Selektion der Gäste und beugte damit Missverständnissen vor (53:1; 53:43). Andererseits kam die Konzentration auf ein reines Gourmetmenü oben der Umsetzung des kreativen Gedankens zugute (51:58). So ließen sich auf der einen Seite gewisse Ideen nicht beliebig groß oder klein kochen:

„Ein Menügedanke selber, und damit ein inspirierter Gedanke auf ein Gericht, der muss genau definiert sein.“ (53:81; Chef C)

Auf der anderen Seite wird auch durch ein Menü die Hinzunahme von abwechslungsreichen Gängen und unkonventionellen Zutaten möglich (51:28), die aber erst im Gesamtkunstwerk das Spektrum der Küche abzubilden vermögen und somit zur Zufriedenheit von Chef C beitragen:

„Da hat man dann schon Nuancen, Facetten und auch das Restaurant perfekt erlebt. Und da bin ich dann auch happy, und da hat man dem Gast auch genug mitgegeben.“ (26:13; Chef C)

Dennoch wurde das seit dem Umbau bestehende Kartenkonzept, jede Idee auf zwei verschiedene Arten und Weisen zu präsentieren, inzwischen wieder verworfen, auch weil es sich als zu kompliziert und erklärungsbedürftig erwies:

„Also da muss man schon eine intellektuelle Leistung bringen, um überhaupt die Karte zu verstehen, um es mal so auszudrücken.“ (6:1; Experte 6)

Aktuell findet eine Konzentration auf eine Geschmacksidee pro Gang (51:6) bei nur noch maximal 10 statt 12 Gängen (51:10) statt, die sowohl der geforderten Reduktion nachkommt, als auch den gesammelten Erfahrungen in Bezug auf die Kunst, ein Menü zu kochen, Tribut zollt (die ganz andere Portionsgrößen, andere Verbindungen der Speisen und einen Gesamtbogen erfordere, als das bei á-la-carte Gerichten der Fall ist (51:1)). Gleichzeitig wechseln die einzelnen Gänge bei Weitem nicht mehr so oft wie in den Anfangszeiten (26:6). Vielmehr kommen nur Ideen auf die Karte, die auch ausgereift sind und die Karte wechselt nur noch entsprechend der Saison viermal im Jahr. Seither konzentriert sich die Weiterentwicklung auf die Verbesserung vieler kleiner Details, wobei sie jeden Tag versuchen, Verbesserungen und Veränderungen reinzubringen:

„Und es sind ganz, ganz viele Kleinigkeiten, die uns Spaß machen, die uns ausmachen, die die Qualität nachher ausmachen oder wo wir Erfolge feiern.“ (39:72; Chef C)

Insgesamt wurde diese Entwicklung nach Darstellung von C aber vielmehr von innen heraus angestoßen worden, denn durch externe Kritik:

„Aber das ist so eine persönliche Entwicklungsphase, die hier wirklich sehr, sehr schön stattgefunden hat, wo ich dann auch wirklich sagen kann: Da, wo wir heute gelandet sind, das war ein natürlicher Prozess gewesen, aus dem heraus was resultiert. Das ist nicht künstlich hervorgerufen worden, sondern das ist wirklich aus dem Inneren entstanden. Das ist das, was ich auch gesucht habe – von der Arbeit, von dem, wie man arbeiten kann, womit, mit wem und auf welche Art.“ (53:38; Chef C)

So sei zwar noch keine vollkommene Zufriedenheit erreicht – inwiefern das allerdings jemals möglich und auch wünschenswert sei, wagt Chef C zu bezweifeln (53:60). Und so ist Chef C einer Weiterentwicklung – auch bewertungstechnisch –

gegenüber keinesfalls abgeneigt; sich gleichzeitig aber auch durchaus bewusst schon viel erreicht zu haben:

„Also ich sage immer: Wir sind bis hierhin gekommen. Mal schauen, wie weit es noch geht... Ich hätte auch nie gedacht, dass in dem Laden, den ich damals übernommen habe, hier ein Sternrestaurant mit 17 Punkten unter den Top-Restaurants von Deutschland entsteht.“ (15:23; Chef C)

4.4 Fall D

4.4.1 Kurzbeschreibung

In einer Gegend, in die sich bis vor kurzem nie ein Feinschmecker verirrt hätte (58:4), liegt idyllisch am belebten Kanal versteckt zwischen kleinen Cafés und anderen Lokalen das Restaurant D (78:4). Einfach ausgestattet mit Holztischen und rustikalem Holzfußboden, davor eine kleine rebenumrankte Terrasse, auf der im Sommer auch gespeist werden kann (78:2), gleicht es eher einer bescheidenen Speisestätte denn einem Sternerestaurant (58:18). Der holzgetäfelte Gastraum mit einer kleinen Bar direkt rechts neben dem Eingang und dem Blick in die offene Küche am anderen Ende strahlt denn auch einen bodenständigen und bescheidenen Charme aus und bietet Platz für 60 Gäste (33:4).

Chef D übernahm – ohne eigene Erfahrungen in Leitungspositionen oder bei Küchenchefs im Ausland – nach Lehrjahren im besten Restaurant seiner Heimat mehr oder weniger zufällig die Leitung des Mini-Teams von anfangs zwei weiteren Köchen (78:1; 33:10) (inzwischen vier) und drei Servicekräften (78:10) und legte ohne große Vorbereitung los (33:1). Auf engstem Raum und mit minimalistischer Ausstattung (78:3; 78:11) führte er die Tradition des Restaurants fort und bietet Gästen an 6 Abenden die Woche nach mehreren Konzeptänderungen ein regelmäßig im Rhythmus von 12 Wochen sukzessive wechselndes Menü. Inspiriert durch Speisen seiner Kindheit und beschränkt auf heimische Produkte liegt sein Fokus auf zeitgemäß interpretierten regionalen Gerichten aus der zweiten Reihe (58:40; 58:42; 58:52).

Die Kritik lobt das Konzept für seine Authentizität, Kreativität und Modernität (58:17; 58:20), die durch die Herkunft und Schule des Chefs in den besten Restaurants seines Landes bedingt sind (58:29). Dies verschaffte dem

Restaurant nicht nur schnell ein Alleinstellungsmerkmal in der Stadt (58:44), sondern auch alsbald einen Stern im Michelin und 17 Punkte im Gault Millau.

4.4.2 Entwicklung

Als vor wenigen Jahren die Michelin-Sterne für das darauffolgende Jahr vergeben wurden, lag eine Sensation in der Luft: der einstige Künstlertreff am Ufer des Kanals, vormals bekannt für gute bürgerliche Hausmannskost, hatte sich innerhalb von kurzer Zeit in den Kreis der Geheimfavoriten auf den zweiten Stern gemausert (58:29; 58:38). Und das, obwohl Chef D die Station in Restaurant D eigentlich nur als Sprungbrett nutzen wollte, um sich in seiner ersten Position als Küchenchef einen Namen zu machen um sich so für Positionen in anderen Sternerestaurants zu empfehlen (57:23; 57:24). Mit dem zweiten Stern klappte es zwar dieses Mal nicht, aber dass das Potenzial dafür bei fortlaufender Entwicklung vorhanden ist, daran besteht kein Zweifel (49:95; 58:29).

Abzusehen war dies alles nicht, als das Projekt als Zweckgemeinschaft wenige Jahre zuvor begann: Chef D, der eigentlich nur der Liebe wegen nach Berlin gekommen und auf der Suche nach einem Übergangsjob war, erfuhr durch Zufall von der vakanten Position des Küchenchefs in Restaurant D und stellte sich spontan vor (58:8; 58:29). Das Restaurant stand zu diesem Zeitpunkt aufgrund nachlassender Gästeresonanz nach einem Wechsel am Herd kurz vor der Schließung und so vertraute die Inhaberin Chef D die Leitung an (33:5; 33:4; 58:8). Ohne vorherige Erfahrung als Küchenchef, ohne ein konkret durchdachtes Restaurantkonzept (33:5), ohne Vorbereitungszeit (33:1) und mit einem Mini-Team (33:10) begann das, was von einem renommierten regionalen Kritiker schnell als größte positive Überraschung seit langer Zeit (78:4) und absolute Empfehlung bezeichnet wurde (58:15). Auf Basis von Erfahrungen in vorherigen Stationen und dem bisherigen Konzept wurde kurzerhand eine Übergangskarte gestrickt (33:11; 33:16; 33:145) und „*einfach losgelegt*“ (33:15):

„Ich will ja gar nicht zurückdenken, wie wir angefangen haben. Da gab's ja nicht mal ein Menü auf der Karte. Da war ein Vier-Gang und der Rest war à la Carte. Und es gab dann so unter der Hand dieses Sieben- oder Fünf-Gänge-Menü, das man vorab mit dem Service irgendwie abgesprochen hat, weil, wenn sich Leute für mehr als vier Gänge oder für à la Carte entschieden haben, dann konnte man ihnen diese sieben oder fünf Gänge anbieten quasi, die man vorher zusammengestellt hat. Das war eigentlich ein altes Muster.“ (33:91; Chef D)

Gleichzeitig stand nie zur Debatte, einfach nur gutbürgerlich zu kochen, auch wenn dies von Seiten der Besitzer durchaus auch eine Möglichkeit gewesen wäre (33:82). Nach ersten Überlegungen im Hinblick auf eigene Akzente wurde relativ schnell klar, dass die heimatbezogene Tradition des Restaurants – auch der Glaubwürdigkeit halber (57:70) – fortgesetzt werden sollte:

„Ich war ja nie irgendwo, also ich war ja immer nur in [meiner Heimat], und dann war für mich klar, okay, es muss irgendwas mit [meiner Heimat] zu tun haben. Was anderes kann ich auch gar nicht machen. Ich kann jetzt nicht anfangen, da mediterran zu kochen, weil, ja, Knoblauch, Olivenöl, Tomaten und dann halt ciao. Also blöd gesagt.“ (33:15; Chef D)

Die fehlenden internationalen Erfahrungen von Chef D, die er jahrelang als Manko erlebt hatte, sollten sich im Folgenden noch als Glücksfall erweisen (28:5). Bis er das so erkannte, verging jedoch noch ein Jahr, währenddessen durchaus globalere Produkte wie Passionsfrucht, Steinbutt und Marille Eingang in die Karte fanden und ins Landestypische hineingemischt wurden (33:20). Die zunehmende Unzufriedenheit mit der Qualität ausländischer Produkte (33:22) warf jedoch schließlich die Frage auf:

„Warum mache ich das überhaupt? Ist doch vollkommen uninteressant.“ (57:72; Chef D)

Dies führte zum rückblickend „größten Einschnitt“ (33:21): Der Beschränkung der Produktauswahl auf die landestypische Klimazone (49:98). Aus dieser selbst auferlegten Zensur ergaben sich in mehreren Hinsichten neue Wege: Einerseits erwies sie sich als schier unermessliche Quelle an Kreativität im Hinblick auf neue Gerichte (28:6), erforderte sie doch eine andere Auseinandersetzung mit scheinbar einfachen Produkten (49:20). Andererseits trug sie maßgeblich dazu bei, einen individuellen Stil zu prägen, der um das „[Landestypische] in der zweiten Reihe“ (28:6) gestrickt wurde:

„Weil ich will, dass das irgendwie im Gastraum ankommt. Und das funktioniert natürlich ganz hervorragend mit der [landestypischen] Küche aus meiner Kindheit zum Beispiel, weil das noch den Vorteil hat: Das kennt keine Sau.“ (28:8; Chef D)

Beides zusammen erwies sich letztlich – auch im Hinblick auf Bewertungen – als „Weg (...) zum Ziel“ (28:8):

„Das war ja schon eine Sensation, dass wir mit 16 Punkten eingestiegen sind nach einem halben Jahr. Also das muss man überlegen: Manche Restaurants hangeln

sich da mal über 13, 14 und dann der Sprung zur zweiten Haube, und dann dauert es wieder zwei Jahre. Und wir steigen mit 16 Punkten ein. Das war ja schon mal die Sensation. Da dachten wir, wir haben den Zenit erreicht eigentlich. Mehr ist nicht mehr möglich.“ (28:13; Chef D)

Diese Skepsis war hauptsächlich den Beschränkungen des Kontextes geschuldet (57:23). So erforderte die anfangs dünne Personaldecke von nur drei Mann in der Küche (inzwischen 4), wie auch die vergleichsweise spartanischen technischen und räumlichen Möglichkeiten (33:51) eine bewusste Beschränkung auf maximal vier Komponenten pro Gericht:

„Das heißt, die Dinge mussten einfach sein, geschmacklich am Punkt und im Service schnell umzusetzen sein. Das heißt, keine Zeit für langwierige Fünf-Pfannen-Aufstellen-und-überall-ein-bisschen-was-Reinmachen.“ (57:31; Chef D)

Gerade diese Reduktion auf Gerichte mit „feinen Nuancen, zarten Schattierungen und ungewöhnlichen Zutaten“ (58:19) war es aber schließlich, die ihm nach 1,5 Jahren den „Ritterschlag“ (58:19) verpasste und ihm einen für ihn völlig überraschenden Michelin-Stern einbrachte. Gerechnet oder spekuliert hatte er damit keinesfalls:

„Das war ein bisschen Kochen mit Freunden. Wir sind halt jung, wir wollen es ambitioniert machen.“ (49:81; Chef D)

Gleichwohl ist die Bewertung seither „richtig wichtig geworden“ (57:44). Da der Stern (und sein Erhalt) jedoch eher eine logische Schlussfolgerung für eine positive Entwicklung sei und das Gefühl voranzukommen das Entscheidende (57:86), wurde fortan das Konzept konsequent weiter verfeinert und individualisiert. Dies zeigt sich vor allem in Änderungen der Karte – es wurde konsequent auf ein 12-gängiges Menü umgestellt, aus dem einzelne Gerichte aber auch À-la-carte bestellt werden können. Zwar bleiben die einzelnen Gerichte grundsätzlich nicht länger als vier Wochen auf der Karte, allerdings wird im Gegensatz zum Anfang die Karte nicht mehr insgesamt und nicht mehr ad hoc gewechselt (28:27) – einerseits um die Nerven zu schonen (28:25), andererseits um die Qualität so konstant wie möglich zu halten (49:93).

Grundsätzlich würden sie gerne noch weitergehen und die Strukturen eines Menüs komplett auflösen (28:18; 33:87) – dafür sei der vorhandene aber der falsche Kontext (33:74). Dies gilt auch für einzelne Gerichte und Ideen, die sich hier schwer umsetzen lassen (28:32). So probiert Chef D zwar in Maßen Grenzen

verschwimmen zu lassen und auch gegen Kritik Gemüse-lastige Desserts anzubieten (33:88) – den Gast erziehen zu wollen sei jedoch ein „zweischneidiges Schwert“ (49:12). Hier sei man von den Bewertungen einfach noch nicht weit genug um „knallhart“ sagen zu können:

„Okay, so und nicht anders.“ (49:12; Chef D)

Gleichzeitig ist es aber gerade das einfache Ambiente, was er so schätze – es nimmt den Gästen die Schwellenangst im Gegensatz zu einem „gläsernen Palast“ (49:4; 49:5) und bestärkt ihn darüber hinaus auf dem Weg zu weiterer Reduktion (57:37).

Obwohl er es generell als wichtig erachtet den Ball flach zu halten (57:51), ist er dennoch durchaus überzeugt, dass das Potenzial für mehr gegeben ist (49:95), zumal gewisse Aspekte durchaus planbar sind bzw. nur konsequent umgesetzt werden müssten (49:91). Auch deshalb ist der Wunsch entstanden, das Restaurant in naher Zukunft zu übernehmen und in Eigenregie weiterzuführen (57:5). Zwar habe es mit den bisherigen Chefs, die immer ein offenes Ohr hatten und ihm viel Handlungsfreiheit einräumten, keinerlei Probleme gegeben (49:22; 49:23). Gleichzeitig hat der Wunsch nach Selbstbestimmung sowie der Traum von einem eigenen Restaurant überwogen (57:55; 57:57). Langfristig will er zwar schon bewertungstechnisch weiterkommen (57:61) – damit hat er aber keinerlei Eile:

„Klar hätte ich gerne irgendwann mal drei Sterne, das wäre auf jeden Fall toll, möchte ich behaupten. Aber ich nehme die auch gerne noch mit 45, also das ist jetzt überhaupt ... es muss jetzt nicht nächstes Jahr passieren, so in dem Dreh. Das ist ja auch ein Prozedere.“ (57:61; Chef D)

5 Analytische Vorarbeit: Anspruchsniveaus und Zieldimensionen

Um Anspruchsniveaus in ihrer Entwicklung und Wirkung im Kontext der Spitzengastronomie analysieren zu können, ist zunächst ein empirisches Verständnis ihrer Gestalt und Beschaffenheit vonnöten. Um sich also jenseits der bisherigen konzeptionellen Unschärfe zu bewegen, wird in einem ersten Schritt das Phänomen an sich empirisch exploriert. Im Mittelpunkt dieser analytischen Vorarbeit steht daher die elementare Frage: Welche Anspruchsniveaus werden im empirischen Feld sichtbar und wodurch zeichnen sie sich aus? Hierzu werden zunächst fallübergreifend Anspruchsniveaus identifiziert (5.1) und auf zugrundeliegende Zieldimensionen rückgeschlossen (5.2), bevor sie ihrem Verhältnis zueinander (5.3) betrachtet werden. Am Ende des Kapitels folgt ein Zwischenfazit (5.4).

5.1 Erscheinungsformen von Anspruchsniveaus

Die theoretische Vorarbeit und die Ableitung des Analysenmodells haben deutlich gemacht, dass der Art und Weise der Beschreibung und Benennung von Ansprüchen eine große Bedeutung zukommt. Entsprechend erfolgt die Identifikation von Anspruchsausprägungen mittels einer Analyse der Interviews dahingehend, *wie* Ansprüche ausgedrückt und adressiert werden. Hierbei lassen sich Unterschiede zwischen der expliziten und impliziten Benennung, sowie der Kommunikation nach außen feststellen. Die einzelnen Darstellungsformen sollen im Folgenden genauer beschrieben werden, bevor im weiteren Verlauf auf die Ausprägungen, Formen und Zieldimensionen eingegangen wird.

5.1.1 Explizite Anspruchsniveaus

Folgt man der bisherigen Untersuchungspraxis von Anspruchsniveaus, so wäre davon auszugehen, dass alle Ansprüche quantifiziert und messbar sind und darüber hinaus explizit genannt werden. Eine solche Quantifizierung lässt sich auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung beobachten, zumindest in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit und die Bewertungen durch die Gourmetführer. Während bei

ersterem fallübergreifend klar „die schwarze Null“ stehen muss (24:69), sollen einmal erreichte Bewertungen gehalten oder gesteigert werden:

„Aber parallel, klar, ist es ... wird sich hier keiner ärgern oder ärgert sich auch keiner, wenn wir eine tolle Bewertung kriegen oder, wenn wir eine höhere Bewertung kriegen. Das ist definitiv. Weniger will ich nicht, definitiv. Mehr kann es immer werden, weniger auf keinen Fall, also in dem Augenblick.“ (53:57; Chef C)

Deutlich wird aber auch, dass es sich bei beidem um Ansprüche handelt, die eine Quantifizierung leicht erlauben. So stellt die „schwarze Null“ eine eindeutige Grenze der Kostendeckung dar, die Bewertungen der führenden Gourmetführer geben aufgrund der vorhandenen Klassifizierung (vgl. Kapitel 3) klar benennbare Schwellen vor.

Abgesehen davon sind jedoch inhaltliche Umschreibungen von Ansprüchen verbreiteter. Eher selten werden sie jedoch direkt adressiert und benannt – so beispielsweise bei Fall A in Bezug auf Autarkie (42:37; Chef A), bei Fall B in Bezug auf Abwechslung im Menü und die damit zusammenhänge konzeptionelle Einschränkung und bei Fall C in Hinblick auf die Auslastung des Restaurants:

„...mein Anspruch war es immer, mit dem, was ich tue, auch Geld zu verdienen, autark sein zu können.“ (42:37; Chef A)

„Also den Anspruch, den habe ich. Und deswegen macht es das halt auch stellenweise sehr, sehr kompliziert.“ (45:47; Chef B)

Überraschend oft wird hingegen mit expliziten Kontrasten gearbeitet, aus deren Umkehrschluss sich der eigentliche Anspruch ableiten lässt. Das bedeutet, dass vielfach erklärt wird was *nicht* der Anspruch und *nicht* gewünscht wird.⁶² Dies zeigt sich einerseits in Hinblick auf die Schärfung und Abgrenzung des eigenen Konzepts und des darin beinhalteten Anspruchs:

„Aber das ist nicht mein Anspruch. Ich möchte den Leuten schon auch den Top-Steinbutt bieten, auch sicherlich die Top-Bernaise, aber schon auch ein bisschen was, was Sie vielleicht nicht zu Hause machen können, wenn Sie ein bisschen versierter Koch sind und gut einkaufen können.“ (30:28; Chef A)

⁶² Erinnert sei an dieser Stelle an Ansoff (1979), der bereits von „negative satisficers“ sprach und sich damit auf non-profit Unternehmen bezog, die sich eher auf ihr Überleben fokussieren, als darauf, was sie darüber hinaus erreichen wollen.

„Wir wollen oder ich will ja hier auch nichts Elitäres machen oder was, was normale Leute nicht mehr verstehen. Ich glaube, wenn man so anfängt, dann hat man auch mal ganz schnell abends ein Restaurant, wo nur noch drei, vier, fünf Gäste sitzen. Das können wir uns ja hier gar nicht erlauben.“ (54:54; Chef B)

Andererseits aber auch bezogen auf die eigene Identität:

„Ich will nicht mit dem besten Wiener Schnitzel in Verbindung gebracht werden, sondern ich will mit dem hier in Verbindung gebracht werden.“ (33:82; Chef D)

Deutlich wird die Abgrenzung auch, wenn es um bewertungsbezogene Ansprüche geht:

„Ich kann ja nicht mein Leben lang für die Olympiade trainieren, und wenn ich dann irgendwie eine Goldmedaille bekomme, da kann ich doch nicht sagen: Oh, wäre ich mal lieber bei meinem Stern geblieben, da hätte ich jetzt meine Ruhe, alles wäre schön. Da hätte ich den Druck nicht. Da müsste ich mir nicht andauernd Gedanken machen und dann wäre ich nicht dauerhaft frustriert und unbefriedigt. Das ist natürlich auch nicht mein Anspruch.“ (54:37; Chef B)

„Das sind so Dinge, ganz viele Sachen, die da über einen laufen, wo ich sage: Das ist mit eigentlich vom Prinzip her ... also das ist nicht mein Antrieb, wo ich sage ... Also ich weiß mittlerweile, wo ich sage: Wie lange kann ich mich über einen zweiten Stern freuen?“ (53:56; Chef C)

Oder schließlich um die Erreichung von Gästezufriedenheit:

„Aber das ist nicht mein Anspruch, sondern für mich hat das etwas mit Emotionen wecken, mit Gefühlen zu tun.“ (30:33; Chef A)

5.1.2 Implizite Anspruchsniveaus

Am meisten werden Ansprüche jedoch mit Bezug zu Wünschen, Erwartungen und gewünschten Leistungsniveaus umschrieben. Hierbei verzichten die Akteure auf eine explizite Benennung dessen, was ihr Anspruch ist, machen jedoch in der Beschreibung deutlich, dass die Erreichung eines gewissen Niveaus für sie und ihr Handeln wichtig ist:

„Wenn ich versuche, überall Top-Produkte und Top-Gericht an den Gast zu bringen, dann haben mir Dinge im Weg gestanden. Und das merkt man halt.“ (26:7; Chef C)

Im Umkehrschluss lässt sich auch daraus ableiten, wie bei Chef C ersichtlich, dass die Verfehlung eines solchen Standards als Misserfolg empfunden wird. So bleiben viele Ansprüche *implizit* und lassen sich nur über deren Wirkung auf das Erfolgsempfinden der Akteure ableiten. Wie in der theoretischen Vorarbeit

beschrieben deuten Erfolgserlebnisse auf ein erreichtes bzw. übertraffenes Anspruchsniveau hin, Misserfolgserlebnisse oder Unzufriedenheit auf ein verpasstes. Wenn also Chef B die Tatsache, inzwischen nicht mehr Geld zu verdienen als am Tag der Eröffnung, als seine „*allergrößte Negativgeschichte*“ (54:47) beschreibt, impliziert das den verpassten Anspruch finanziell mehr Spielraum zu erlangen. Umgekehrt ist die „*kleine private Erfolgsstory*“ von Chef A langfristig acht Arbeitsplätze geschaffen zu haben (34:23) ein Hinweis auf ein sein subjektives Erfolgsempfinden. Dieses scheint – so ist auch hier bereits zu vermuten – keinesfalls nur an explizit formulierte Ansprüche gekoppelt zu sein.

5.1.3 Differenz Innen-Außen

Neben der Unterscheidung zwischen explizit (*positiv, negativ*) und implizit adressierten Anspruchsniveaus ist eine weitere Facette ihrer Beschreibung von Belang: Die Kommunikation der internen Anspruchsniveaus nach außen.⁶³ Diese wurde mithilfe eines Vergleichs von Primär- und Sekundärdaten analysiert, wozu die Aussagen der Akteure im Rahmen der hier geführten Interviews mit denen in den Sekundärdaten vorhandenen abgeglichen und somit trianguliert wurden. Dabei zeigt sich, dass zumindest in einigen Dimensionen klare Grenzen bezüglich der Informationen, die nach außen gelangen dürfen, gezogen werden. Besondere Vorsicht herrscht fallübergreifend in Bezug auf die bewertungsbezogenen Anspruchsniveaus, wo sich alle eher bedeckt halten. Das gilt zumindest im Hinblick auf eine Steigerung der Bewertung, wie sich exemplarisch bei Chef A und B zeigt:

„[I]ch würde mich jetzt nicht nach außen hinstellen, so wie ich es auch nie getan habe, und sagen: Wir wollen jetzt drei Sterne kochen. Ja, also das würde ich nie tun. Ja, das würde ich vielleicht im stillen Kämmerchen sagen, aber das würde ich nie nach außen hin kommunizieren.“ (56:48; Chef A)

„Ich wollte es wirklich sehr, sehr gut machen. Und es war einfach oder es ist nach wie vor eine immer fortwährende Entwicklung. Es ist nicht so, dass ich hier reingelaufen bin und gesagt habe: Liebe Freunde, wir haben jetzt einen Stern. Wir geben jetzt hier noch mal richtig Gas. Ich will in zwei Jahren hier zwei Sterne. Das ... also ich bin echt nicht so drauf. Und wir haben das auch noch nie so nach außen kommuniziert.“ (54:37; Chef B)

⁶³ Auch wenn selbstverständlich die Datenerhebung mittels Interviews ebenfalls eine Form der Kommunikation nach außen darstellt, wird davon ausgegangen, dass diese innerhalb eines auch durch die Anonymisierung beschützten Raumes stattgefunden hat und so andere Aussagen getätigt wurden, als in der Öffentlichkeit. Mit der Öffentlichkeit sind in diesem Fall insbesondere die Medien und Kritiker gemeint, mit denen die Restaurants in Kontakt stehen.

Stattdessen wird darauf geachtet, möglichst wenig explizit zu sein und damit unkonkret zu bleiben. So entgegnet Chef A in einem Zeitungsinterview auf die Frage nach einer gewünschten höheren Punktzahl ausweichend:

„Ich überlasse nichts dem Zufall, jedes Detail muss absolut perfekt zubereitet sein.“ (59:96; Chef A)

Gleiches gilt nach Aussage von Chef C für andere sensible Faktoren, wie beispielsweise die Wirtschaftlichkeit:

„(...) über so was redet, weil normalerweise redet man ja nicht über die Interna eines Geschäfts.“ (15:96; Chef C)

Worüber hingegen gerne gesprochen wird, sind Ansprüche an die Gäste und Lieferanten, sowie über das Konzept und dessen Umsetzung. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass in Hinblick auf die Lieferantenbeziehung ein gemeinsames Verständnis der erwarteten Qualität und Liefertreue essentiell für eine gute Zusammenarbeit ist und folglich auch die gegenseitigen Ansprüche explizit kommuniziert werden. Entsprechend wird es als wichtig erachtet, sich regelmäßig zu kümmern und eben auch offen miteinander zu reden und Erwartungen zu klären (39:137).

Ebenso wichtig erscheint es ein öffentliches Image aufzubauen, weshalb häufig in der Presse über den eigenen Stil und das Kundenerlebnis geredet und damit einhergehende Ansprüche an die eigene Arbeit formuliert werden. Grundsätzlich beschränken sich diese Aussagen aber auch auf Pauschalitäten – beispielsweise im Hinblick auf die operative Umsetzung oder den eigenen Stil:

„Ich würde nie etwas kochen, das ich nicht selber großartig finde.“ (61:18; Chef C)

So wird zwar ein Teil der Außendarstellung bewusst dazu genutzt ein Bild von sich und den eigenen Ansprüchen aufzubauen. Dass dieses Bild jedoch nicht unbedingt deckungsgleich mit den internen Ansprüchen ist, wird schnell deutlich. Erstens ist es unbestimmt genug, um nicht als fester Maßstab für die Beurteilung von außen zu dienen. Zweitens erfolgt die externe Beurteilung nur nach dem, was auch von außen sichtbar ist bzw. sichtbar gemacht wird. Hinzu kommt, dass viele erfolgsrelevante Posten nicht von außen beurteilbar sind. Insofern kann es zu einem

Auseinanderfallen der öffentlichen Wahrnehmung und des tatsächlichen internen Empfindens kommen, wie exemplarisch bei Fall B gezeigt wird:

„Es gibt wirklich das, was Leute von außen sehen und komischerweise jeder sagt von außen: Poah, ihr habt ja einen Wahnsinnsbetrieb. Das läuft ja alles nur nach oben. Das ist ja eine wunderbare Geschichte, die kannst du überall erzählen. Und so der äußere Schein, der ist einfach sehr gut und der ist fantastisch und der ist wirklich lückenlos. Aber was halt dahintersteckt und was halt immer passieren muss, damit man es auch überhaupt schafft, diesen äußeren Schein immer sauber und astrein bewerkstelligt zu bekommen, das fragt keiner. Das sieht auch keiner. Das muss ja eigentlich auch nicht sein. Aber ich glaube, dass dieses Verhältnis irgendwie nicht mehr gesund ist.“ (54:20; Chef B)

Auf diesen Punkt wird im weiteren Verlauf, insbesondere bei der Analyse von Feedback, Diskrepanzen und Handeln, noch genauer eingegangen.

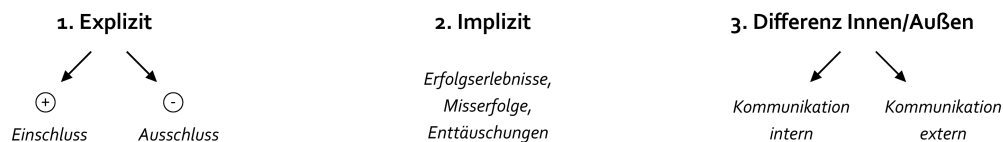


Abbildung 14: Erscheinungsformen von Anspruchsniveaus (eigene Darstellung)

Nachdem deutlich wurde, dass Anspruchsniveaus verschiedene Erscheinungsformen annehmen können (s. Abbildung 14) stellt sich im nächsten Schritt die Frage, worauf sie bezogen sind bzw. woran Ansprüche konkret formuliert werden. Hierbei rücken die relevanten Zieldimensionen in den Blickpunkt, die es nun identifiziert werden.

5.2 Relevante Zieldimensionen und Anspruchsausprägungen

Um die relevanten Dimensionen zu identifizieren, wurden zunächst fallübergreifend alle Aussagen zu Anspruchsniveaus gesammelt und anschließend kategorisiert. Im Folgenden wurde von den konkreten Ansprüchen abstrahiert und auf die dahinter liegenden Dimensionen geschlossen.⁶⁴ Diese wurden zunächst – in

⁶⁴ Erinnert sei hier nochmals an die eingeführte Unterscheidung zwischen Anspruchsniveaus und Zieldimensionen: Zieldimensionen können grundsätzlich als neutrale Platzhalter für mögliche strategische Ausrichtungen eines Unternehmens verstanden werden (Cyert & March 1963). Somit umfassen sie prinzipiell Faktoren, denen die Aufmerksamkeit (Ocasio 1997) des Managements

Anlehnung an die theoretische Vorarbeit – in interne und externe Zieldimensionen unterteilt. Für die hier stattfindende Analyse erwies es sich jedoch als hilfreicher, darüberhinausgehend in einem weiteren Schritt auf den inhaltlichen Bezugspunkt der entsprechenden Dimensionen abzustellen. Entsprechend soll in der folgenden Analyse zwischen *ergebnisbezogenen*, *konzeptionellen* und *kontextuellen* Zieldimensionen unterschieden werden. Die in der *ergebnisbezogenen* Dimension gebildeten Ansprüche sind dabei solche, die auf das zu erreichende Ergebnis am Markt abstellen und somit vergleichbar zum *Strategic Output* (Fiegenbaum et al. 1996) sind. *Konzeptionelle* Zieldimensionen umfassen Ansprüche, die der Erreichung dieses Ergebnisses dienen und somit den strategischen Handlungsrahmen vorgeben. Ansprüche in den *kontextuellen* Zieldimensionen entsprechen den *Strategic Inputs* (Fiegenbaum et al. 1996) und beinhalten notwendige Voraussetzungen zur Erfüllung der konzeptionellen Ansprüche. Diese Dimensionen und die entsprechenden Anspruchsausprägungen werden nun im Folgenden beschrieben. An dieser Stelle steht noch nicht die Entwicklung und Veränderung im Mittelpunkt, sondern zunächst eine deskriptive Beschreibung ihrer Beschaffenheit.

5.2.1 Ergebnisbezogene Zieldimensionen

5.2.1.1 Gästebezogene Ansprüche

Die Gäste stellen als zentrale Zielgruppe aller Aktivität der Restaurants einen zentralen Bezugspunkt für die Sternerestaurants dar und sind folglich auch eine wichtige Größe, wenn es um die Bestimmung des eigenen Erfolgs geht (25:43). Entsprechend wird bei Beschreibung der gästebezogenen Ansprüche vermehrt auf die originäre Aufgabe des Restaurants Bezug genommen, dessen Daseinsberechtigung sich nicht aus einem Selbstzweck (33:47; 45:60), sondern aus der Bewirtung der Gäste ergibt:

„Gast – ein sehr, sehr großes Wort eigentlich vom Prinzip her, was manche Leute nicht so richtig begreifen. Weil, Gast hat was damit zu tun mit unserer Aufgabe halt. Unsere Aufgabe hat was mit Gastlichkeit zu tun.“ (39:10; Chef C)

gelten kann. Anspruchsniveaus sind hingegen die konkretisierte Ausprägung der erwünschten Leistung innerhalb dieser Dimensionen und geben somit vor, welches Handlungsergebnis als erfolgreich anzusehen ist.

Die Ausprägungen innerhalb dieser Dimension im Sinne der formulierten Ansprüche werden vergleichsweise explizit formuliert und betreffen einerseits die *Gästezufriedenheit* und andererseits Ansprüche an die *eigene Arbeit* zur Erreichung dieser.

Die Erreichung von Gästezufriedenheit wird dabei an der unmittelbar wahrgenommenen Zufriedenheit der Gäste während des Besuchs, an der Weiterempfehlung an andere Gäste oder an der Wiederkehr der Gäste und damit einer hohen Quote an Stammkunden festgemacht (56:17; 56:2; 26:14). Eine hohe Auslastung des Restaurants wird daher nicht nur umsatztechnisch angestrebt, sondern auch als Indiz für zufriedene Kunden erachtet und eindeutig als Anspruch formuliert:

*„Also der Laden lebt davon, voll zu sein. Aber das war auch unser Anspruch.“
(15:33; Chef C)*

Dabei ist es nicht notwendig ausnahmslos alle Gäste glücklich zu machen – dies wird ohnehin aufgrund unterschiedlicher Geschmäcker meist schwierig (25:58); solange der überwiegende Teil der Gäste eines Abends jedoch zufrieden ist, gilt der Anspruch als erfüllt:

„Ich sage immer, mal einfach gesagt: Wir haben am Abend dreißig Gäste, und von dreißig Gästen schaffen wir wirklich 25 Gäste zu begeistern und die gehen raus, und drei Gäste sagen: „Wir hatten einen sehr guten Abend“ und zwei Gäste sagen: „Wir waren letzte Woche Freitag bei [einem Kollegen], und das war mehr unser Ding“, dann sage ich, ist für mich das Ziel erreicht.“ (25:57; Chef A)

Um das sicherzustellen, werden konkrete Ansprüche an die eigene Arbeit formuliert, die der eigenen Vorstellung davon entsprechen, was den Gästen geboten werden soll. Hier unterscheiden sich die Herangehensweisen, die letztlich ihren Niederschlag in den konzeptionellen Anspruchsniveaus finden. So soll ganz grundsätzlich das Essen zunächst schmecken und satt machen (29:6; 34:19). Darüber hinaus soll den Gästen jedoch ein Erlebnis auf höchstem Niveau bereitet werden (51:61; 51:52), das einem Spannungsbogen folgt (45:64; 15:11), jedoch weiterhin verständlich bleibt (45:52; 51:41).

5.2.1.2 Bewertungsbezogene Ansprüche

Die Bewertungen durch die Kritiker stellen eine weitere ergebnisbezogene Zieldimension dar, auf die die strategische Aufmerksamkeit mehr oder weniger stark fokussiert wird. Grundsätzlich umfasst die Dimension konkrete Ansprüche im Hinblick auf zukünftig zu erreichende Bewertungsergebnisse im Sinne der vergleichsweise klar messbaren Urteile der Gourmetführer.⁶⁵ In Bezug auf die zu erreichenden Bewertungsergebnisse zeigen sich grundsätzlich zwei Ausprägungen: Ein klarer Wachstumsimpetus – verbunden mit dem Anspruch eine höhere Bewertung zu erhalten – und der Anspruch den Status Quo zu halten.

„Weil, das eine ist natürlich: alle sagen, ich möchte das gerne haben. Das ist das eine. Aber wenn man es hat, muss man es ja auch irgendwie bestätigen.“ (54:15; Chef B)

„Und es ist auch definitiv ein Ziel für mich, hier noch größere Weihen irgendwie zu erlangen, sei es ein Stern oder 18 Punkte oder was auch immer, weil ich weiß, das Potenzial ist auf jeden Fall da von der Mannschaft usw. Und wenn der Laden und so alles ein bisschen mitzieht, bin ich mir sicher, dass es irgendwann mal so sein wird.“ (49:84; Chef D)

Unterschiede gibt es darin, ob Bewertungen als direktes Ziel und somit als Selbstzweck oder als Mittel zum Zweck fungieren, oder als willkommene Begleiterscheinung und logisches Ergebnis des Handelns betrachtet werden. Je nachdem wie die Einschätzung ausfällt, bestimmt sich der Einfluss auf die anderen Faktoren. In den beiden ersten Fällen steht die Erreichung einer bestimmten Bewertung klar im Vordergrund; hierbei ist zunächst unerheblich, ob der Anspruch um seiner selbst willen erfüllt werden soll, oder um letztlich anderen Ansprüchen zuträglich zu sein. In jedem Fall hat eine entsprechende Anspruchsformulierung erhebliche Auswirkung auf die damit verknüpften Zielgrößen – ein Aspekt, auf den noch genauer einzugehen sein wird.

5.2.1.3 Finanzielle Ansprüche

Finanzielle Ansprüche spielen auch in diesem Kontext eine Rolle – allerdings nicht als Selbstzweck, sondern primär zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit und zur Schaffung von Autonomie. Zusammengefasst kann dies gleichgesetzt werden mit der expliziten Aussage:

⁶⁵ Wobei auch die Qualität der Bewertung an sich (wahrgenommene Fairness, Objektivität, Nützlichkeit) relevant ist, wie sich beim Umgang mit Feedback zeigen wird.

„Die schwarze Null muss stehen.“ (24:69; Chef B)

Diese ist notwendig, um längerfristig am Markt zu bestehen und insofern insbesondere für selbstständige Betriebe von großer Bedeutung (im Hotelkontext gibt es zumindest noch die Möglichkeit einer zeitweisen Quersubventionierung, wie auch im Fall A zu Anfang geschehen). Dieser „*survival point*“ ist insofern deutlich mehr präsent, als Gewinnziele (53:6). Darüber hinaus werden kaum konkrete Gewinnansprüche formuliert – lediglich eine gewünschte kontinuierliche Verbesserung der finanziellen Lage wird durchweg deutlich (57:95).

Entsprechend erachtet es Chef B auch als „*allergrößte Negativgeschichte*“ (54:47) trotz steigender Anerkennung seitens der Kritiker nicht mehr Geld zu verdienen, als am Eröffnungstag. Dies hängt auch mit dem Einfluss der verfügbaren finanziellen Mittel auf den wahrgenommenen Handlungsspielraum der Akteure zusammen. Vor diesem Hintergrund wird ein Mehr an finanziellen Mitteln durch besseres Wirtschaften per se schon relevant. Dieses aber nicht als Selbstzweck an sich, sondern verknüpft mit den sich daraus ergebenden Möglichkeiten. So bedarf es gewissermaßen stets der Vorfinanzierung des Erfolgs im Sinne von Investitionen in Personal, Ausstattung und Produkte (54:20). Auch deshalb wird eine größere Autarkie als erstrebenswert erachtet:

„[M]ein Anspruch ist, mit der Arbeit, die ich leiste, die wir leisten, möchte ich auch Geld verdienen. Eine Investition, die ich tätigen möchte, möchte ich selber bezahlen. (25:23; Chef A)

Insgesamt gelten der wirtschaftliche Erfolg und die damit einhergehende Unabhängigkeit folglich als Grundlage jeder Weiterentwicklung und sind daher eng verwoben mit anderen Zieldimensionen.

5.2.2 Konzeptionelle Zieldimensionen

5.2.2.1 Ausrichtungsbezogene Ansprüche

In konzeptioneller Hinsicht ist zunächst die strategische Ausrichtung eines Restaurants von Relevanz für die Ausprägung von Anspruchsniveaus. Diese soll einen Eindruck davon vermitteln wofür das Restaurant steht und beschreibt somit die Herangehensweise an den Markt sowie den Anspruch, der der Arbeit zugrunde liegen und den diese nach außen transportieren soll:

„Das ist ja ein Gesamteindruck, den wir mittlerweile vermitteln. Es gibt ja ein Gesamtkunstwerk, was gestrickt wird. Man richtet das Haus danach ein, man sucht das Geschirr danach aus. Irgendwie hat das Geschirr eine Haptik, es ist handgemacht und, und, und. Es gibt also eine Idee und dem wird alles so ein bisschen untergeordnet.“ (15:74; Chef C)

Insofern kann das Konzept eines Restaurants stets als Ausdruck des eigenen Anspruchs betrachtet werden, den es in verschiedener Hinsicht zu erfüllen gilt, gleichzeitig werden konkrete Ansprüche an die Beschaffenheit des Konzeptes selbst formuliert („was es können muss“). Es wird somit zu zweierlei: Zu einer relevanten Zieldimension, in welcher und an welche Ansprüche formuliert werden und sich konkretisieren, wie auch zu einem Einflussfaktor auf die Bildung und Veränderung von Ansprüchen (s. Punkt 6.3.2.1).

Ausdruck finden Ansprüche an die konzeptionelle Ausrichtung vor allem in der *Philosophie* (54:54), dem *Kartenkonzept* (39:57) und somit in der Zusammenstellung der einzelnen Gerichte. Diese Elemente bilden die „Grundstruktur“ (29:60) innerhalb derer sämtliche Handlungen die operative Umsetzung und Weiterentwicklungen betreffend stattfinden können. Die dem Konzept zugrundeliegende *Philosophie* verdeutlicht dabei, wofür das Restaurant steht und wie es sich darstellen möchte. Damit drückt sie prinzipiell das Differenzierungsmerkmal aus und legt fest, welche Kundengruppe adressiert werden soll und wie sich das Restaurant nach außen „verkauft“ (56:4). Das entsprechend gewählte *Kartenkonzept* bildet den Rahmen, in welchem neue Gerichte entwickelt werden und gibt den Umfang und die Varietät des Angebots wieder. Essentiell erscheint es hierbei einen Spannungsbogen zu kreieren, um Langeweile beim Gast zu vermeiden:

„Das muss das Ziel sein meiner Meinung nach. Also in dem ... oder auf dem Level, wo wir uns bewegen, muss das das Ziel sein. Also wenn ich essen gehe, und da bekomme ich irgendwie im Menü dreimal rote Beete, pffff ... Das kann man machen, aber das muss man nicht machen. Also den Anspruch, den habe ich. Und deswegen macht es das halt auch stellenweise sehr, sehr kompliziert.“ (45:47; Chef B)

Dazu braucht es eine gewisse Bandbreite an Gerichten (51:76), weshalb alle Fälle inzwischen mehrgängige Menüs anbieten und diese à-la-carte Gerichten vorziehen, die jeweils nur einen kleinen Ausschnitt des eigenen Repertoires widerspiegeln. Letztlich steckt das Menükonzept damit gewissermaßen den

Rahmen innerhalb des Gesamtkonzepts des Restaurants für das tagtägliche Handeln ab:

„Also ich muss gucken, dass ich mir innerhalb der Karte nicht im Weg stehe, dass ich mich nicht wiederhole mit bestimmten Sachen.“ (26:32; Chef C)

5.2.2.2 Identitätsbezogene Ansprüche

Eng verbunden mit der konzeptionellen Ausrichtung ist die Entwicklung eines unverkennbaren Stils. Insofern wird es von allen als bedeutsam erachtet, über die Zeit eine eigene Handschrift herauszubilden, die für Wiedererkennbarkeit sorgt:

„Es ist schon wichtig, dass ein Küchenchef einen extrem eigenen Stil hat, auch gerade jetzt in dieser Liga, wo wir uns befinden... Also es muss schon immer mehr in eine eigene Richtung gehen.“ (24:2; Chef B)

Oberste Priorität hat dabei die Erreichung von Authentizität und Wiedererkennbarkeit. Alle Handlungen sollten darauf ausgerichtet werden den roten Faden sichtbar zu machen, der sich durch die Arbeit zieht:

„Aber wie gesagt, der rote Faden geht eigentlich immer voran. Das ist mir auch am wichtigsten.“ (33:37; Chef D)

„Es zieht sich halt vom untersten Stein bis zum Teller, bis zu dem Gericht und bis zu einer authentischen Linie, wo man dann direkt sagen kann: Das ist ein [Chef C].“ (53:8; Chef C)

Daraus ergeben sich unmittelbar konkrete Ansprüche an die Ausprägung des Stils. So ist jedes Handeln, insbesondere zu Anfang einer Laufbahn und/oder Station, entscheidend auf dem Weg zur Entwicklung einer Handschrift und immer mit der Frage verbunden, wofür man eigentlich stehen möchte. Das findet schließlich auch Widerhall im gewählten Konzept, wie sich an Fall D zeigt. Dieser wollte zwar zu Beginn seine jetzige Station nur als „Sprungbrett“ nutzen und sich für höhere Aufgaben in der Gastronomie empfehlen. Gleichwohl war ihm zum damaligen Zeitpunkt bereits die Wichtigkeit des dort geprägten Stils bewusst, die über die aktuelle Station hinausreichen würde:

„Und ich habe gesagt: Nee, das macht mich nicht glücklich. Weil, es wäre mal die Option im Raum gestanden, wenn man sich selbständig macht, zu sagen, na ja, man fängt mit was Einfacherem an, und wenn die Zahlen stimmen, dann kann man vielleicht noch was anderes machen. Und da habe ich aber auch gesagt: Nee, das ist auch Bullshit, weil, man baut sich ja auch ein Image auf und man wird mit etwas in Verbindung gebracht. Und ich will aber nicht in Verbindung gebracht werden mit, auch wenn ich das nicht schlecht machen will...“ (33:82; Chef D)

Der Wunsch nach einer eigenen Richtung war es auch, der Chef C anfangs reizte den Kontext der Spitzengastronomie zu verlassen und unabhängig vom äußeren Druck zunächst herauszufinden was er kochen will und kann (15:25) – mit dem Ergebnis, dass er versucht sich grundsätzlich jenseits von konkreten Beschreibungen zu bewegen:

„Also ich bin ... was viel mehr für mich Bedeutung hatte: dass es für mich eigentlich erstmal keine Schublade geben sollte.“ (15:8; Chef C)

Bei Chef B wirkt sich die identitätsbezogene Anspruchsformulierung auch unmittelbar auf die Ansprüche an die Weiterentwicklung aus, über welche er sich mit definiert (29:33). Dies zeigt bereits die enge Verknüpfung zwischen identitätsbezogenen und entwicklungsbezogenen Ansprüchen, die im Folgenden betrachtet werden.

5.2.2.3 Entwicklungsbezogene Ansprüche

Neben dem Anspruch an Konstanz und Wiedererkennbarkeit wird es in konzeptioneller Hinsicht auch als nötig erachtet das eigene Programm auf regelmäßiger Basis zu verändern und für Abwechslung zu sorgen. Darin finden schließlich auch die in der Küche so wichtigen Aspekte der Kreativität und Innovativität ihren Ausdruck. So gilt die kontinuierliche Weiterentwicklung des kulinarischen Angebots besonders durch die Bewertungskriterien der Gourmetführer als relevanter Erfolgsfaktor in der Spitzengastronomie. Die entsprechenden Ansprüche beziehen sich dabei auf die *Sequenz* und den *Umfang* der kreativen Weiterentwicklung und betreffen sowohl die Änderung von Gerichten, aber auch auf den Grad der Neuentwicklung. Die *Sequenz* ist generell saisonal gekoppelt (41:52) und variiert bei den betrachteten Fällen zwischen vier Wochen und vier Monaten:

„Also wir versuchen, die Gerichte nicht länger als drei bis vier Wochen auf der Karte zu lassen, also eher im Vier-Wochen-Bereich.“ (28:25; Chef D)

„Sagen wir mal, wenn wir richtig gut sind, alle neun, zehn, elf, allerhöchstes alle zwölf Wochen. Also wir haben jetzt so einen Turnus alle zehn Wochen, so zweieinhalb Monate.“ (29:55; Chef B)

„Aber deshalb, das Optimum fände ich so zwei bis drei Monate.“ (30:18; Chef A)

„Also es wird wirklich individuell geschaut halt irgendwie, aber so nach drei oder vier Monaten habe ich Anspruch, dass die Karte eigentlich oder jedes Gericht sich

intern komplett gedreht hat und in ein der Spannung entsprechendes Menü eingebaut wurde.“ (51:35; Chef C)

Entscheidende Unterschiede gibt es auch beim Anspruch an den *Umfang* der Veränderung, der entweder in einer schrittweisen Erneuerung einiger Gerichte oder der kompletten Umstellung der Karte liegt. So erachtet Chef B einen radikalen Wechsel aller Gerichte, wie auch der beinhalteten Komponenten als notwendig, obwohl er dies ebenfalls als durchaus schmerzhaft bezeichnet (29:54). Dass er trotzdem daran festhält erklärt er eben mit seinem Anspruch:

„Oder es ist halt auch einfach irgendwie so eine Einstellung zum Anspruch. Also ich werde wirklich wahnsinnig, wenn man ein und dieselbe Sache über einen langen Zeitraum macht.“ (29:34; Chef B)

Ähnlich verhält es sich bei Chef D, der aus Gründen der Bewältigbarkeit der Umstellung bei knappen Ressourcen einen moderaten Wechsel der Karte einem radikalen vorzieht:

„Die Nerven sind heilig!“ (28:25; Chef D)

Hier wird bereits deutlich die Verbindung zu Ansprüchen an die Umsetzung des Konzeptes, die im Folgenden betrachtet werden.

5.2.2.4 Umsetzungsbezogene Ansprüche

Das Konzept kommt in der operativen *Umsetzung* zur Anwendung, die aus der *kulinarischen Ausarbeitung* besteht. Hier geht es somit zunächst darum das umzusetzen, was konzeptionell geplant wurde, wobei die Kriterien der Verlässlichkeit und Konstanz eine große Rolle spielen. So wird es im Rahmen der Spitzengastronomie als nicht ausreichend erachtet nur einmalig eine gute Idee zu entwickeln – vielmehr muss diese auch tagtäglich auf gleichbleibend hohem Niveau reproduziert werden:

„Und das ist ja die Schwierigkeit bei uns. Nicht zu sagen: „Ich kreiere ein Gericht“, sondern das jeden Abend hundertprozentig so auf den Tisch zu bringen mit allen Sachen, die drum herum passieren, und das sind unheimlich viele.“ (25:58; Chef A)

„Das heißt, ich trage ja auch irgendwie Sorge dafür, dass es jeden Abend gleich gut läuft, dass es gleich gut schmeckt, dass das Erlebnis immer gleich ist und dass der Laden einfach läuft, wenn man es mal so runterbricht.“ (54:58; Chef B)

Damit einher geht auf vielen Ebenen einen „gewissen Perfektionismus anzustreben“ (26:1) sowie Contenance und Selbstdisziplin an den Tag zu legen und entsprechend akkurat zu arbeiten (49:92). Als hilfreich erachtet bei der Überprüfung der Qualität wird, dass der unmittelbare Erfolg oder Misserfolg sofort sichtbar würde, noch bevor der Teller den Gast erreicht:

„Sie haben sofort die erste Probe und sagen: Ach, toll. Oder: Hm, versagt, nochmal neu. (Lacht)“ (30:1; Chef A)

Dabei ist der Geschmack sicherlich das Elementarste und der Grundanspruch, wenn es um die kulinarische Umsetzung der Ideen geht (57:32). Gleichzeitig ist er bei Weitem nicht das einzige Kriterium, was es zu erfüllen gilt. So kommt insbesondere der Präsentation der Gerichte eine besondere Bedeutung zu:

„Das ist ja auch ... wir produzieren ja nicht nur Lebensmittel, das ist ja nicht nur zum Sattwerden und das ist auch nicht nur Schmecken, sondern wir machen uns ja auch sehr, sehr viele Gedanken über Teller, über Anrichtweise, sehr, sehr viel über die Optik. Und auch über Geschmacksbalancen, die, denke ich mal, letztendlich doch sehr, sehr viel vom Künstlerischen haben, alles zusammen.“ (15:2; Chef C)

Da die Arbeit von insgesamt vielen „lebenden“ und damit variablen Faktoren – wie der Produktqualität, dem Team und der Tagesform jedes einzelnen – abhängt, sei sie dennoch nie vollends beeinflussbar.

Hier wird bereits deutlich, dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen, das Team und die strukturellen Begebenheiten Einfluss auf die Möglichkeiten zur Umsetzung des Konzeptes haben. Sie alle prägen den inneren Kontext, in dem sich die Köche bewegen und der, ebenso wie das Konzept, nicht nur relevante Zieldimension umfasst, sondern ebenfalls einen wichtigen Einflussfaktor auf die Bildung von Anspruchsniveaus darstellt (s. Punkt 6.3.2.1).

5.2.3 Kontextuelle Zieldimensionen

5.2.3.1 Ressourcenbezogene Ansprüche

Eine hohe Qualität der Grundprodukte ist die Basis, auf der die Sternerestaurants agieren. Sie bilden gewissermaßen die „Rohmasse“, aus der

schließlich die Gerichte geformt werden. Ohne außergewöhnliche Zutaten kann kein Koch seine Leistung bringen:

„Wenn man produktversessen ist, ist das Produkt nachher auch die Grundbasis. Habe ich ein schlechtes Produkt, habe ich auch keine gute Küche. Das kann nicht funktionieren.“ (39:132; Chef C)

Folglich spielen die Beziehungen zu den *Lieferanten* eine wichtige Rolle in den strategischen Überlegungen der Akteure. Aspekte, die in diesem Zusammenhang genannt werden, beziehen sich dabei sowohl auf die *Qualität* der gelieferten *Produkte* an sich als auch auf die *Qualität* der *Beziehung* zu den Lieferanten.

Fallübergreifend besteht zunächst Einigkeit darüber, dass die Verfügbarkeit und die Qualität von Produkten von maßgeblicher Bedeutung und die entscheidenden Kriterien sind, die den Anspruch an die Zusammenarbeit mit Zulieferern prägen (39:134). Zwar müssen es Chef A zufolge nicht nur „Edelteile“ sein, die auf die Karte kommen – im Endeffekt müsse aber das „*gesamte Programm stimmen*“ (42:55). Für ihn bedeutet das qualitativ keine Abstriche zu machen und dies auch an den Gast weiterzugeben:

„Wenn ich sage: Okay, wir kaufen Trüffel ein, den schwarzen, dann kaufe ich halt nur Perigord-Trüffel, weil, es ist das Beste, und der Gast hat etwas davon. Und dann mache ich auch was drauf.“ (42:7; Chef A)

Dabei wird es grundsätzlich als erstrebenswert erachtet, Zugang zu außergewöhnlichen Produkten zu erlangen. Bei Chef B wird in seinen Überlegungen zur Gestaltung von neuen Gerichten deutlich, welche Bedeutung dem Besonderheitscharakter von Produkten, verbunden mit deren Wirkung nach außen, zukommen. So entschied er sich bspw. dazu in einem eigentlich regional geprägten, bürgerlichen und einfachen Gericht eine russische „Kamtschatka-Krabbe“ einzubauen:

„... da muss man halt auch was dazu aufschreiben, was überhaupt den Gast animiert und ihm suggeriert: Ich bestelle mir jetzt auch mal was Leckeres“ (45:57; Chef B)

So erhöhten außergewöhnliche Produkte nicht nur die Qualität der Gerichte und eröffneten neue Handlungsmöglichkeiten, sondern dienten auch als Quelle potenzieller Wettbewerbsvorteile (29:47). Insbesondere Chef B setzt daher auf

Anregungen aus dem Umfeld, die sich durch besondere Lieferantenbeziehungen ergeben:

„Und wenn man hier halt so was bekommt, dann öffnen sich halt neue Produkte oder auch wirklich komplett andere Möglichkeiten, und man kann halt einfach Sachen kochen oder Sachen machen, die jetzt zum Beispiel mein Nachbar [Chef C] so gar nicht machen kann. Warum? Weil er diesen Kontakt gar nicht hat. Und das hat ja wirklich nur Vorteile für mich“ (29:47; Chef B).

Allerdings ist die Suche nach Lieferanten mit der besten Produktqualität mit nicht unwesentlichem Zeitaufwand verbunden, der insbesondere in kleineren Restaurants ins Gewicht fällt:

„Kein Produkt oder nichts Neues kommt ja hier reingelaufen und sagt: Hier, ich bin das neue Produkt, du kannst mich jetzt mal verkochen, sondern man muss sich so selber darum kümmern.“ (29:15; Chef B)

„Also man muss sich halt jeden Tag darum kümmern. Das ist eine Sache, wenn ich die beste Ware haben möchte, muss ich mich aber jeden Tag drum bemühen.“ (39:137; Chef C)

Dies führt dazu, dass eher auf den Aufbau und Erhalt von langfristigen Geschäftsbeziehungen mit ausgewählten Zulieferern gesetzt wird, denn auf die ständige Suche nach neuen (39:134). Damit rückt allerdings die Qualität und Gestaltung der Beziehung zum bestehenden Lieferantennetz in den Fokus:

„Also der Zeitmangel. Weil, grundsätzlich strebt der Koch natürlich schon nach: Ah, und dort gibt es eine tolle Karotte, und dort gibt's das toll. Ja, man muss aber halt hinfahren und sich damit beschäftigen. Im Endeffekt glaube ich schon, dass man viele Produkte, die wir hier von einem Zulieferer haben, schon spezifisch irgendwo in einer besseren Qualität bekommt. Aber das Netz muss man mal aufbauen. Und dann das auch zu pflegen oder zu erhalten, das ist ja wesentlich mehr ... das ist ja richtig mühsam oder zeitaufwendig.“ (49:14; Chef D)

Im Hinblick auf die Beziehungsqualität zu den Lieferanten werden insbesondere die Aspekte *Vertrauen* und *Zuverlässigkeit* hervorgehoben, die letztlich die oben genannten *Qualitätskriterien* sicherstellen sollen. Diese seien aus Sicht von Chef A auch deutlich höher zu bewerten als ein unter Umständen günstigerer Preis (30:70). Ganz nach dem Motto „*Leben und leben lassen*“ (30:44) versucht er daher die Lieferanten vielmehr emotional zu binden und so den eigenen Anspruch an die Produktqualität im Voraus zu vermitteln, so dass es gar nicht erst zu Problemen kommt.

„Meine Lieferanten können alle zu mir essen kommen. Für nichts. Weil ich sage: Die müssen verstehen, was wir tun.“ (30:43; Chef A)

Eine ähnliche Strategie verfolgt Chef C, der auf langfristige Zusammenarbeit, wechselseitige Unterstützung und die Schaffung von Verständnis für die Bedeutung von Produktqualität setzt (39:137; 39:134).

5.2.3.2 Teambezogene Ansprüche

In Bezug auf das Team betreffen die Ansprüche die Anforderungen an die *Kompetenzen* und *Fähigkeiten* der Mitglieder, wie auch deren *Verweildauer*. Im Bereich der Kompetenzen werden Eigenständigkeit, Genauigkeit, Engagement und Lernfähigkeit erwartet (26:50). So sollen Mitarbeiter die Arbeiten ausführen, aber auch eigenständig mitdenken (29:57; 26:31). Dennoch: *„unterm Strich zählen natürlich nur Resultate“*, womit auch ein gewisser *„Erfolgsdruck“* einhergeht (24:86).

Folglich ist auch die Verweildauer der Mitarbeiter ein Thema. Hier stellt sich Zufriedenheit dann ein, wenn der Küchenchef es schafft seine Mitarbeiter lange an sich zu binden und ein stabiles Team aufzubauen (34:12; 26:55) – bzw. Unzufriedenheit, wenn dies nicht gelingt:

„Ich hatte jetzt in der Küche das große Glück: Es sind jetzt Leute dageblieben, die sind so anderthalb oder ein Jahr und ein dreiviertel Jahr da. Das ist für mich ein sehr, sehr großer Erfolg.“ (54:60; Chef B)

„Und ich bedauere es sehr, sehr, dass natürlich bei mir in der Küche zwei sehr gute Leute aufhören beziehungsweise aufgehört haben. Das ist für mich schon auch ein sehr bitterer Einschnitt.“ (54:71; Chef B)

Das ist insbesondere vor dem Hintergrund des Anspruchs an Kontinuität verständlich, welcher im Bereich der Umsetzung erkennbar wurde. Entsprechend wird Zufriedenheit auch daran festgemacht, wie viel noch durch den Chef selbst korrigiert werden muss oder nicht – mit dem klaren Anspruch so wenig wie möglich selbst eingreifen zu müssen:

„Wenn ich die Leute so weit gebrieft habe, dass ich sage, eigentlich muss ich heute niemanden mehr zurückschicken, weil ich da so hinter war: Hast du das kontrolliert? Hast du es gemacht? Und wenn die dann mit Leidenschaft dabei sind und ich auch die richtigen Leute habe, dann merke ich, dass ich immer unwichtiger werde in dem normalen Alltagsgeschäft du trotzdem das Niveau unheimlich hoch ist, was ich früher mit viel Kraft umsetzen musste und mit viel Druck und immer hinten dran sein und pushen und zurück und weiter und wirklich viel Kraft gebraucht habe.“ (30:24; Chef A)

5.2.3.3 Autonomiebezogene Ansprüche

Eng verbunden mit den vorherigen Dimensionen sind Ansprüche an die Autonomie, die sich im wahrgenommenen *Handlungs- und Entscheidungsspielraum* niederschlagen. So ist fallübergreifend zu erkennen, dass alle Küchenchefs nach einer Unabhängigkeit in ihrem Handeln streben, die ihnen erlaubt ihre Tätigkeit so auszuüben, wie es ihren Vorstellungen entspricht:

„Also ich möchte schon, soweit es irgendwie möglich ist, selbstbestimmt auch sein in meinem Beruf: Was mache ich, für wen arbeite ich und mir das aussuchen.“ (56:11; Chef A)

Als nötig erachtet wird dafür eine gewisse Entscheidungsfreiheit, die es zu sichern und erhalten gilt:

„Für mich war immer klar, es gibt sicherlich viele Dinge, wo ich sage, da bin ich bereit, Kompromisse zu machen. Deshalb bin ich auch in einem großen Haus, da muss ich mich natürlich gewissen Gegebenheiten auch fügen. Aber es gibt elementare Dinge, wo ich sage, um erfolgreich zu sein, muss ich die frei umsetzen können. Das betrifft die Speisekarte, das betrifft sicherlich auch eine Einrichtung des Restaurants, die Art und Weise, wie wir den Service machen. Ganz kleine, viele Punkte, die damit reingehen, wo ich sage, da habe ich meine bestimmte Vorstellung, so möchte ich es umgesetzt haben.“ (25:42; Chef A)

Die Dauer von Entscheidungs- und Veränderungsprozessen hängt dabei stark von den strukturellen Gegebenheiten, den Eigentümerverhältnissen, der Rolle des Chefkochs und auch der Unternehmensgröße ab. So geht ein großes Unternehmen im Fall A zwar mit einer gesicherten Ressourcenposition einher, bedingt aber andererseits auch langwierige Prozesse:

„Es ist ein Riesenapparat dahinter, aber dieser Riesenapparat macht Ihnen auch das Leben manchmal schwer.“ (42:29; Chef A)

Anders verhält es sich in Fall C, der gerade die Beweglichkeit seines Restaurants enorm schätzt:

„Aber wir haben hier die Möglichkeit vom Laden, der ist ja beweglich, der ist auch nicht so groß, dass alles so lange dauert, bis man was bewegen kann, sondern man kann immer Stück für Stück Veränderungen mit reinbringen.“ (39:49; Chef C)

In diesem Fall funktioniert auch die Aufteilung zwischen Geschäftsführung und Küchenchef so gut, dass er wie beschrieben – zur Wahrung der Autonomie und Entscheidungsfreiheit – die Möglichkeit als Miteigentümer einzusteigen ablehnte:

„Aber der Punkt ist der, dass ich so weit den Kopf frei hatte, um mir zu überlegen: Das schaffen wir. Das so weit vorzubereiten. Und ich habe den gleichen wirtschaftlichen Zwang und möchte auch den gleichen wirtschaftlichen Erfolg haben, aber ich habe trotzdem diesen kleinen Sprung auch an Risikobereitschaft mehr, als wir den vielleicht zwischenzeitlich mal gehabt hätten, wäre ich hier auch komplett drin gewesen. Und ich hätte auch eine ganz andere Bearbeitung gehabt unter Partnern. Wir hätten auch vielleicht mal einen anderen Ton angeschlagen, muss ich auch sagen.“ (15:62; Chef C)

Eine andere Entwicklung lässt sich bei Fall D beobachten: trotz vorhandener Handlungsfreiheit (49:23) ergriff dieser zum Ende der Studie die Möglichkeit das Restaurant in Eigenregie zu übernehmen – seinem Wunsch nach noch stärkerer Selbstbestimmung geschuldet:

„Das war schon eine Hürde zu sagen: Will man das oder will man das nicht? Na ja, irgendwie hat dann aber jetzt im Endeffekt der Wunsch nach Selbstbestimmung eigentlich überwogen, muss ich sagen.“ (57:57; Chef D)

Über diese verfügt Fall B zwar aufgrund der Selbständigkeit – große Freiräume gehen damit aber trotzdem nicht einher. Dies liegt einerseits an den jedoch vielmehr an den knappen finanziellen Ressourcen, die Entscheidungs- und Veränderungsprozesse ebenso langwierig gestalten. So können Entscheidungen über größere Anschaffungen grundsätzlich nur im Team getroffen werden, zudem müssen sie vorfinanziert werden:

„Und das sind halt Prozesse bei uns, die dauern recht lange. Also nur, weil ich jetzt mal eine Idee habe oder mal was verändern will, heißt das nicht, okay, wir machen das jetzt gleich in ein, zwei Wochen, sondern das sind halt so Prozesse, und das hängt ja dann auch mit Geld zusammen.“ (29:39; Chef B)

Zusammengefasst wird deutlich, dass die Fälle die relevanten Zieldimensionen generell teilen, es jedoch doch Differenzen im jeweiligen Verständnis und der Beschreibung des darin ausgeprägten Anspruchs gibt. Zudem scheinen die unterschiedlichen Zieldimensionen nicht unabhängig voneinander zu sein – vielmehr kommen ihnen möglicherweise andere Stellungen und Bedeutungen, die sich in den Arten von Anspruchsniveaus niederschlagen, zu. All diese Aspekte kondensieren im sogenannten Anspruchsprofil, das im Folgenden zunächst exemplarisch hergeleitet wird.

5.3 Organisationales Anspruchsprofil

Die vorhergehende Beschreibung zeigt bereits deutlich, dass sich Anspruchsniveaus über vielfältige Dimensionen erstrecken, die miteinander in Zusammenhang stehen. Auch insofern scheint der empfundene Erfolg nicht von der Erreichung eines Anspruchsniveaus abhängig, sondern immer vom „Gesamtprodukt“:

„Also ich glaube, das spielt alles mit eine Rolle, das ist so ein Gesamtprodukt, dass man dann sagt: Okay, was von diesen Dingen, die ich gerade angerissen habe, hat denn dieses Jahr nicht funktioniert?“ (56:20; Chef A)

Wie dieses „Gesamtprodukt“ allerdings zusammengesetzt ist, unterscheidet sich zwischen den Fällen. Hierbei erscheinen drei Punkte relevant:

- (1) Die konkrete *Ausprägung* von Anspruchsniveaus in den jeweiligen Dimensionen (*explizit, implizit*),
- (2) die *Stärke* der jeweiligen Dimensionen und somit die Frage, worauf der strategische Fokus der Akteure liegt (*primär, sekundär*), sowie
- (3) das subjektiv wahrgenommene Verhältnis zwischen den Dimensionen (*kompatibel, konkurrierend, hierarchisch*).

Aus allen drei Faktoren – der Ausprägung der Anspruchsniveaus in den einzelnen Zieldimensionen, der jeweiligen Stärke (Gewichtung) und der Beziehung zueinander – ergibt sich schließlich das, was fortan als *Anspruchsprofil* eines Unternehmens bezeichnet werden soll (s. Abbildung 15).

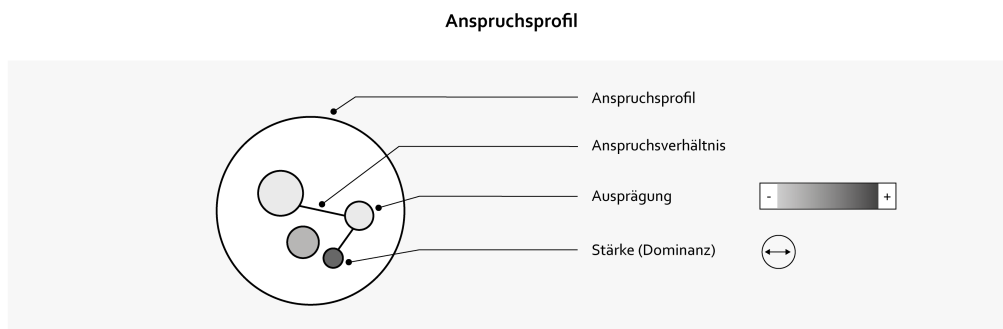


Abbildung 15: Anspruchsprofil (eigene Darstellung)

Dieses verdeutlicht zu einem gegebenen *Zeitpunkt* gesehen die generelle Anspruchshöhe über alle Dimensionen verteilt. Zudem gibt es Aufschluss über gewisse *Orientierungen*, die mit der Stärke und Gewichtung der Anspruchsniveaus automatisch einhergehen.

5.3.1 Ausprägung

Die *Ausprägung* eines Anspruchs umfasst dabei den Maßstab, den die Entscheidungsträger als zufriedenstellend in einer gewissen Zieldimension empfinden. Dieser Maßstab kann sich, wie in Punkt 4.1 deutlich wurde, auf verschiedene Art und Weise äußern und muss keinesfalls explizit sein. In jedem Fall ist er aber idiosynkratischer, als die Zieldimension an sich. Das zeigt sich auch bei der vorherigen Beschreibung der Zieldimensionen und dazugehörigen Anspruchsniveaus: Das, was Chef A als zufriedenstellend in Hinblick auf Weiterentwicklung empfindet entspricht nicht dem, was Chef B anstrebt – und das, obwohl für beide Weiterentwicklung eine wichtige Rolle spielt und somit die Zieldimension an sich von Relevanz ist. Entsprechend lassen sich weitere Beispiele finden, die deutlich machen, dass es tatsächlich um das jeweilige Verständnis geht, vielmehr als um die Bedeutung der Dimension an sich. Dies macht auch vor dem Hintergrund der bisherigen Auseinandersetzung mit Anspruchsniveaus durchaus Sinn – schließlich wird auch die jeweilige *Höhe* des Anspruchs als essentiell für die Handlungssteuerung und Ergebnisbeurteilung erachtet. In Abgrenzung zur bisherigen Betrachtung soll hier aber die Betrachtung von Ansprüchen wie beschrieben über die rein quantifizierte Höhe hinaus auf ein qualitatives Verständnis von Ansprüchen ausgeweitet werden, was auch implizite Phänomene (wieder) mit einschließt.

5.3.2 Stärke

Darüber hinaus scheint die *Stärke* eines Anspruchs relevant. Diese ergibt sich aus dessen Wichtigkeit im Gesamtgefüge der relevanten Zieldimensionen und betrachtet somit auch die jeweilige Gewichtung der Ansprüche zueinander. Dieser Aspekt stimmt einerseits mit den Überlegungen von u.a. Shinkle (2012) überein, der vorschlägt die Stärke von Ansprüchen und entsprechend auch die Priorisierung mit in die Untersuchungen von multiplen Anspruchsniveaus bzw. Zieldimensionen

einzu beziehen. Auch Jordan & Audia (2012) verweisen wie beschrieben auf mögliche Zielhierarchien. Darüber hinaus lässt sich hier auch eine Verbindung zu Ansoff (1979) und seiner Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Anspruchsniveaus herstellen, die ebenfalls auf eine unterschiedliche Bedeutung und Rolle von verschiedenen Dimensionen hindeutet.

Deutlich wird jedenfalls, dass nicht allen Zieldimensionen die gleiche Wichtigkeit zugesprochen wird. So kommt fallübergreifend der Gästezufriedenheit, den Bewertungen und den finanziellen Ansprüchen eine herausgehobene Rolle zu:

„Solange das Restaurant so gut läuft, das ist ja, Frau Senf, muss man immer sagen, das Elementare – und die Gästezufriedenheit so ist, die Gäste hier rausgehen ...“ (56:34; Chef A)

„Es ist alles, glaube ich. Es ist in erster Linie logischerweise zufriedene Gäste.“ (39:50; Chef C)

„Aber im Endeffekt, wenn ich ganz ehrlich bin, ist es schon das, was für mich Erfolg im Endeffekt auch ausmacht, dass ich irgendwann mal diesen blöden Führer aufschlage und dann geht es weiter.“ (57:50; Chef D)

Andere Zieldimensionen wirken eher unterstützend und bilden wie beschrieben den Rahmen zur Erreichung der gewünschten Ergebnisse. Gleichzeitig bedeutet dies keinesfalls, dass nicht auch konzeptionelle oder kontextuelle Zieldimensionen von hoher strategischer Relevanz sein können. So zeigt sich insbesondere in Fall C und D, dass den konzeptionellen Ansprüchen durchaus eine große Bedeutung zukommen kann, wie beispielsweise folgende Aussage deutlich macht:

„Und aber dann auf den Punkt zu kommen, wo man sagt, Erfolg ist letztlich das, dass wir sagen, dass wir unser Konzept nach unseren Ideen so entwickelt haben, nicht nach dem Konzept einer Richtlinie von dem Anspruch, was Bewertungskriterien angeht, so wie es sehr, sehr viele meiner Kollegen machen, wo man sagt, okay, das ist diese Sicherheitsschiene zu fahren und nur auf dieses Ziel hinzuarbeiten, dass es halt diese Bewertungsrichtlinie gibt. Ich habe aber nur ein Leben, sodass ich sage: Warum soll ich es einem Restaurantführer oder zwei Restaurantführern versuchen, alles recht zu machen und vergesse meine eigene Persönlichkeit und mein eigenes Ich dabei.“ (39:48; Chef C)

Entsprechend soll im Rahmen dieser Arbeit in Hinblick auf die Stärke zwischen *primären* und *sekundären* Anspruchsniveaus unterschieden werden, wobei sich primäre Anspruchsniveaus auf solche beziehen, die im strategischen Fokus der Entscheidungsträger stehen und sekundäre Anspruchsniveaus auf solche, die die Erreichung der primären unterstützen.

5.3.3 Verbindung

Darüber hinaus scheinen die einzelnen Anspruchsniveaus nicht voneinander unabhängig zu sein, sondern vielmehr in einem (subjektiv wahrgenommenem) Wirkungszusammenhang zu stehen. Dieser kann grundsätzlich drei Ausprägungen annehmen: *Kompatibel*, *konkurrierend* und *hierarchisch*.

Kompatible Anspruchsniveaus sind dabei solche, deren Ausprägung miteinander kompatibel ist und die grundsätzlich kohärent im Sinne des Gesamtsystems sind. Das heißt auch, dass sie gemeinsam gedacht werden, ohne jedoch voneinander abhängig zu sein – weder im Positiven noch im Negativen. So war für Chef C war der Anspruch, einen eigenen Weg jenseits von Konventionen zu gehen, klar mit der Entwicklung und Umsetzung des Konzepts für Restaurant C verbunden. Dies zeigt sich beispielsweise im Küchenkonzept, was sich einer klaren stilistischen Einordnung entzieht und somit allen Raum zur persönlichen Stilentwicklung lässt:

„Und auch da ist es eine Sache, wo ich mich nicht komplett auf ein Thema thematisiert habe. Das würde einem ja auch komplett den Horizont einschränken.“
(26:1; Chef C)

Im Fall von *konkurrierenden* Anspruchsniveaus steht die Ausprägung von Ansprüchen in einer Dimension der gleichzeitigen Ausprägung von Ansprüchen in einer konkurrierenden Dimension konfliktär gegenüber. Dies bedeutet, dass die gleichzeitige Verfolgung und Erfüllung beider Dimensionen zu Spannungen im Gesamtsystem führen kann. So wird bei Fall B deutlich, dass ein erhöhter Anspruch an *Bewertungen* unvorhergesehene Kosten nach sich zieht, die sich negativ auf die *Wirtschaftlichkeit* auswirken:

„Das sind einfach Kosten mal gewesen, mit denen keiner gerechnet hat. Das sind eigentlich Kosten gewesen, die irgendwie von diesem zweiten Stern kommen.“
(54:5; Chef B)

Zudem darf bei aller Konzentration auf die externe *Bewertung* durch die Kritiker nicht die eigentliche Aufgabe des Restaurants außer Acht gelassen werden: die *Gästezufriedenheit*. Dass zwischen diesen beiden Dimensionen ein potenzieller Konflikt bestehen kann, ergibt sich daraus, dass nicht alle Gäste über genug Vorwissen in der Haute Cuisine verfügen, um hochkomplexe Arrangements, die möglicherweise von den Kritikern geschätzt werden, verstehen zu können. Hier ist

es wichtig, nicht „am Markt vorbei“ zu produzieren, sondern stets auch den Gast im Blick zu behalten (54:54). Dabei konkurriert die *Gästezufriedenheit* nicht nur möglicherweise mit dem Fokus auf Bewertungen, sondern kann auch der *konzeptionellen* Ausrichtung Grenzen setzen. Der hieraus resultierende Konflikt zeigt sich in Fall D:

„Also um es jetzt in einem Satz zu sagen: Man sollte die Wohlfühlaspekte des Gastes nicht aus den Augen lassen, aber sehr wohl auch nicht die qualitativen ... also man sollte jetzt auch nicht leiden, nur damit man dem Gast alles ermöglichen kann.“ (49:13; Chef D)

Hierarchisch sind Anspruchsniveaus dann, wenn ihre Ausbildung interdependent mit anderen Anspruchsniveaus ist, sie sich also wechselseitig beeinflussen. Hierbei sind zwei Wirkungsrichtungen zu unterscheiden: *Voraussetzend* und *bedingend*. *Voraussetzend* meint dabei, dass das Erreichen von Ansprüchen in einer Zieldimension als Voraussetzung gesehen wird, um Ansprüche in anderen formulieren zu können – sie sind sozusagen unterstützend tätig, stehen aber selten selber im Fokus. *Bedingend* stellt den Gegenpol dazu dar, wobei die Ausprägung von Ansprüchen in einer Dimension automatisch andere Anspruchsbildung(en) bedingt – die Erhöhung eines Anspruchs in einer bestimmten Dimension also nicht isoliert möglich ist, ohne dass sich dies auf andere Dimensionen auswirkt.

Als *voraussetzend* werden, neben *kontextuelle Faktoren*, insbesondere die *Gästezufriedenheit* und die *Wirtschaftlichkeit* erlebt. Die Zufriedenheit der Gäste wird dabei von allen – wie bei der Beschreibung der Dimension schon deutlich wurde – grundsätzlich als die eigentliche Daseinsberechtigung erachtet. Dementsprechend ist deren Zufriedenheit ein entscheidender Fokuspunkt, der bei allen Überlegungen mitgedacht wird. Das bedeutet auch, dass sich alle weiteren Ansprüche und die mit ihrer Erfüllung einhergehenden Handlungen zumindest neutral, wenn nicht gar positiv auf die Gästezufriedenheit auswirken sollten. In diesem Sinne kommt ihr eine herausgehobene Stellung zu:

„Es muss aber schon mit der Gästezufriedenheit kompatibel sein. Weil, ich bin schon jemand, der einen sehr ausgeprägten Dienstleistungsgedanken hat.“ (57:49; Chef D)

Die zweite Grundvoraussetzung zum Fortbestehen ist demnach das Kriterium der *Wirtschaftlichkeit*. Den damit verbundenen finanziellen Ansprüchen kommt ebenso eine interessante Sonderstellung zu. Einerseits bedingt ihre Erfüllung die Grundsicherung der Geschäftstätigkeit, andererseits ist ihr Umfang Voraussetzung für mögliche Investitionen. So gilt es zunächst stets die geschäftserhaltende „schwarze Null“ zu schreiben. Das bedeutet, dass sobald die Weiterführung des Geschäfts in Gefahr ist, alle anderen Ansprüche in den Hintergrund treten. Darüberhinausgehende Ambitionen dienen eher als Investitionsspielraum und haben folglich Einfluss auf die Gestaltung des Konzeptes, des Kontextes sowie der Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung. Insofern wird zwar Wirtschaftlichkeit als Notwendigkeit oder teils notwendiges Übel angesehen, der darüberhinausgehende finanzielle Erfolg wird aber eher als Mittel zum Zweck angesehen, statt als Selbstzweck zu gelten (53:6; 54:20).

Die *kontextuellen* Faktoren beschreiben weiterhin den verfügbaren Handlungsspielraum, innerhalb dessen weitere Ansprüche gebildet werden können. Dabei kommt beispielsweise dem Team eine *voraussetzende* Stellung zu:

„Umso besser das Team, umso erfahrener das Team ist, umso mehr können wir natürlich auch bewegen.“ (26:55; Chef C)

„Aber das ist eher intuitiv, weil, ich schaue natürlich, wie kann ich das beste Produkt präsentieren. Dafür brauche ich Top-Leute.“ (25:18; Chef A)

Gleiches gilt für die verfügbaren Produkte, die eng an die Beziehungen zu Lieferanten gekoppelt sind:

„Umso besser dein Umfeld und das Personal oder halt einfach so Partner sind, umso bessere, kreativere Ergebnisse kannst du erzielen.“ (29:16; Chef B)

Als *bedingend* werden insbesondere die *Bewertungen* erlebt – zumindest dann, wenn sie als direkt der Steuerung zugänglich erlebt werden. So ging in Fall A und B ein starker Fokus auf Bewertungen und der Erreichung einer höheren Auszeichnung automatisch mit dafür notwendigen Investitionen in Ressourcen (Ausstattung, Personal, Produkte) einher:

„Der Druck war natürlich ... Okay, ich habe gesagt: Wir wollen zwei Sterne kochen. Da können Sie natürlich nicht an der Ware sparen und an der Qualität.“

Also das ist schon ein Spagat, wo Sie immer schauen müssen, wie kommen Sie hin.“ (42:34; Chef A)

„Man müsste gastraummäßig, alles jetzt besprochen, Reparaturarbeiten, Veränderungs-, Verschönerungsarbeiten. Man müsste über neues Besteck nachdenken, Geschirr, Weingeschichten also halt Weinkeller Pipapo, also dass der Gast das Gefühl bekommt: Hoh, die greifen ja jetzt noch mal richtig an.“ (54:30; Chef B)

Anders verhält es sich, wenn Bewertungen als nicht direkt beeinflussbar, sondern vielmehr als logische Folge und Begleiterscheinung des tagtäglichen Handelns gesehen werden. In diesem Fall kommt ihnen keine per se voraussetzende Funktion zu, sondern sie stehen gleichberechtigt neben oder teils nachgelagert zu anderen Zielgrößen, deren Anspruchserreichung primäre Aufmerksamkeit gilt – wie an Fall C und D zu sehen ist:

„Ich nenne es immer so, es ist zwar nicht liebevoll: den Rattenschwanz, der sich hinterherzieht, die Konsequenz aus einem Tun mehr oder weniger. Ich will ja immer durch mein stetiges Vorankommen oder das Gefühl voranzukommen, ... also solange ich das Gefühl habe, voranzukommen, ist das andere nur die logische Konsequenz für mich, aber trotzdem ist der Stellenwert dieser logischen Konsequenz ... es ist schon stark wichtig.“ (57:97; Chef D)

„Also wir haben ja auch sehr, sehr viel geprägt in der Gastronomie mit dem, was wir hier getan haben. Aber eigentlich nur aus dem inneren Antrieb, wo ich gesagt habe: Scheiß auf Punkte und Sterne. Wenn der Erfolg kommt, dann soll er unter unseren Voraussetzungen kommen.“ (39:43; Chef C)

Gleichwohl kommt der einmal erreichten Bewertung, ähnlich wie dem Kriterium der Kostendeckung, stets der Anspruch der Bestandserhaltung zu (42:22; 57:44). Das bedeutet, dass die Verteidigung des einmal Erreichten immer als gesetzt und absolut notwendig gilt, und somit zur Voraussetzung wird.

Wie sich die Entwicklung der Anspruchsprofile in den einzelnen Fällen vollzogen hat und welche Erkenntnisse sich daraus für die Entstehung und Veränderung von Anspruchsniveaus ableiten lassen, wird der Schwerpunkt von Analyse Teil 1. Zuvor werden die bisherigen Ergebnisse in einem Zwischenfazit zusammengefasst.

5.4 Zwischenfazit

Die analytische Vorarbeit zur Beschaffenheit von Anspruchsniveaus im Kontext der Spitzengastronomie zeigt deutlich, dass es sich hierbei um weitaus komplexere Phänomene handelt als bisher angenommen. So ist nicht nur eine Zieldimension relevant, sondern Unternehmen bilden Anspruchsniveaus in verschiedenen Bereichen und auf verschiedenen Ebenen aus, die miteinander in Verbindung stehen und in einem Anspruchsprofil münden.

Dass sich die jeweiligen Dimensionen dabei fallübergreifend feststellen lassen, kann mit der geteilten Zugehörigkeit zur Nische der Spitzengastronomie erklärt werden, die wie beschrieben different zum Kernmarkt ist und so Einfluss auf die Zieldimensionen, wie auch einen darin ausgeprägten Grundanspruch hat. Unterschiede ergeben sich in der jeweiligen Ausprägung der Anspruchsniveaus und damit dem Verständnis, was Erfolg in einer bestimmten Dimension bedeutet. Hier deutet sich bereits an, dass Anspruchsniveaus durchaus idiosynkratische Werte sind, selbst wenn die Unternehmen einer Branche angehören und auch ansonsten vergleichbar sind. Auch geben die Ausprägungen bereits Ausblick auf die unterschiedliche wahrgenommene Wichtigkeit einzelner Dimensionen, sowie deren Wirkungszusammenhang, die es im Rahmen der Entwicklung zu betrachten gilt.

Des Weiteren zeigt dieser erste Analyseschritt zum empirischen Verständnis von Anspruchsniveaus, dass deren Erfassung und Analyse eng mit ihrer Beschreibung und damit der Frage, wie über sie gesprochen wird, einhergeht. Aus der Kommunikation lässt sich zum einen ableiten, wie *explizit* oder *implizit* Anspruchsniveaus thematisiert und benannt werden; zum anderen gibt sie Einblick in die Darstellung nach *außen*. Während ersteres Rückschlüsse auf den *Bewusstseinsgrad* der Akteure und die *Konkretheit* in Bezug auf die thematisierten Anspruchsniveaus erlaubt, hilft der Vergleich zwischen der öffentlichen Kommunikation und der Beschreibung von Ansprüchen im Rahmen der hier geführten Interviews dabei mögliche Differenzen zwischen der Innen- und Außendarstellung aufzudecken und die Eignung von öffentlich verkündeten Maßstäben zur Untersuchung von Anspruchsniveaus zu überprüfen. Deutlich wird, dass Anspruchsniveaus intern keinesfalls immer explizit benannt und quantifiziert werden, sondern sich auch in Bezugnahmen zum Gegenteil und im Rückschluss

über ihre Wirkung auf das Erfolgsempfinden erfassen lassen. Selbst wenn die Explizitat fehlt, scheinen sie dennoch durchaus relevant für die mit ihrem Erreichen oder Verfehlen einhergehende Zufriedenheit zu sein – ein Aspekt, den es noch genauer im Rahmen der Prozessbetrachtung zu beleuchten gilt. Unabhängig von der internen Beschreibung achten die Akteure zudem stark darauf, welches Bild ihrer Ansprüche nach außen dringt und filtern ihre eigenen Vorstellungen nach Zieldimensionen und Zielgruppe. So erscheint eine Divergenz zwischen offen proklamierten Zielen und intern gehegten Ansprüchen in einigen Fällen durchaus gegeben. Folglich sollte auch hier im Rahmen dieser Studie zwischen öffentlich deklarierten Zielsetzungen und tatsächlichen Anspruchsniveaus unterschieden werden. Die nach außen getragenen Angaben über Ziele stellen das dar, woran Unternehmen gemessen werden wollen – die internen Anspruchsniveaus sind hingegen die Größen, die tatsächlich relevant sind.

Welche Wirkungen diese Erkenntnisse auf die Entwicklung von Anspruchsniveaus haben und wodurch diese beeinflusst wird, soll nun thematisiert werden.

6 Analyse Teil 1: Entstehung und Entwicklung von organisationalen Anspruchsniveaus

Die Frage, wie sich Anspruchsniveaus mit der Zeit entwickeln, zielt auf eine Analyse des Entwicklungsprozesses unter Berücksichtigung der relevanten Einflussfaktoren und des Ergebnisses der Anspruchsbildung. Wie in der theoretischen Auseinandersetzung herausgearbeitet wurde, geht die bisherige Forschung zu Anspruchsniveaus überwiegend davon aus, dass deren Entwicklung einer recht kausal begründeten Logik folgt. Hierbei erfolgt eine klare Anspruchssetzung ex ante und gibt den Rahmen für zu erfolgende Handlungen vor, wonach lediglich inkrementelle Anpassungen von bestehenden Anspruchsniveaus innerhalb festgesetzter Zieldimensionen erfolgen. Dass dieses Verständnis deutlich zu kurz greift, wurde ausführlich in Kapitel 2 hergeleitet und erläutert. Auch zeigt die analytische Vorarbeit in Kapitel 4, dass die Beschränkung auf eine Zieldimension zu eng ist und die Komplexität des Anspruchsprofils ausblendet. Eine Analyse, welche Prozesse der Anspruchsentwicklung stattdessen zugrunde liegen und welche Faktoren sie wie beeinflussen, muss also erneut grundsätzlicher und offener ansetzen, um ein umfassenderes Verständnis von Anspruchsentwicklung zu ermöglichen und um zu einer reflektierten Sicht auf Anspruchsniveaus beitragen zu können. Hierzu bietet sich eine Rekonstruktion der ursprünglichen Anspruchsprofile und deren Entwicklung an (6.1). Konkret soll damit untersucht werden, mit welchem Anspruchsprofil die einzelnen Akteure ursprünglich ans Werk gingen und wie sich dieses über die Zeit verändert hat. Ein Fokus liegt dabei auf der mit der Entwicklung einhergehenden Intentionalität, wie auch auf dem Zusammenspiel zwischen den multiplen Dimensionen. Hieraus lassen sich dann Schlüsse ziehen über die Prozesse der Anspruchsentwicklung (6.2) und die Rolle der Referenzpunkte (6.3) ziehen.

6.1 *Rekonstruktion und Entwicklung der Anspruchsprofile*

Um die Prozesse der Anspruchsentwicklung nachzuvollziehen, erfolgt zunächst eine Rekonstruktion der fallspezifischen Anspruchsprofile entlang prägnanter Episoden. Ziel ist es, die sich aus den Daten ergebenden Zusammenhänge und Veränderungen zu skizzieren, die Aufschluss über die

Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fälle geben. Im Anschluss erfolgt ein Vergleich der Fälle. Dieser fokussiert sich auf den Ausgangspunkt von Anspruchsentwicklung, die zugrundeliegende Prozesslogik, sowie die Ebenen der Anspruchsentwicklung, bevor fallübergreifende Erkenntnisse zu relevanten Referenzpunkten abgeleitet und diskutiert werden.

6.1.1 Fall A

„Also die Grundidee, warum ich hier [in die Region] gekommen bin, war natürlich auch, zwei Sterne zu kochen. Ich habe gesagt: Okay, ich möchte diesen Weg noch mal gehen. Ich will zwei Sterne kochen. Ich weiß oder ich glaube, ich kann das mit den richtigen Bedingungen.“ (25:4; Chef A)

Die Entwicklung von Fall A wurde stark geprägt durch den initial gesetzten Anspruch innerhalb von drei Jahren zwei Sterne zu erreichen (25:21). Dabei war die Erlangung von zwei Sternen nicht nur als Selbstzweck gedacht, sondern auch als Mittel zum Zweck, um langfristig mehr Handlungsfreiheit zu erlangen (56:9). Um dessen Erfüllung sicherzustellen wurde einerseits ein konkreter zeitlicher Rahmen gesetzt, innerhalb dessen der Fokus verstärkt auf den bewertungsbezogenen Anspruch gelenkt werden sollte und auch wurde (25:24; 56:8); andererseits wurde der Anspruch auch bereits vor Antritt der Position intern kommuniziert, um sich die Mittel für dessen Erfüllung zu sichern:

„Das war für mich wichtig, wo ich gesagt habe: Okay, ich brauche in der Küche acht Leute, das, das, das. Andere Budgets waren zu dem Zeitpunkt ein bisschen knapper, aber ich habe von Anfang an gesagt: „Ich trete diesen Job an und in drei Jahren werde ich zwei Sterne erlangen.“ Das habe ich auch so kommuniziert.“ (56:49; Chef A)

Hier wird deutlich, dass mit der Setzung des bewertungsbezogenen Anspruchs auch Ansprüche an die Gestaltung des organisationalen Kontextes (in Bezug auf Team, Ressourcen und Autonomie) einhergingen, die nach Einschätzung von Chef A eine notwendige Voraussetzung für die Erreichung des ergebnisbezogenen Anspruchs darstellten:

„Ich soll hier was erreichen, und es geht nicht weiter. Dann komme ich zu Ihnen. Sie fordern von mir. Ich will liefern. Dann geben Sie mir die Möglichkeit, dass ich liefern kann.“ (42:32; Chef A)

Dies äußerte sich beispielsweise bezogen auf das Team im Anspruch an die Größe (42:35) und an die Doppelbesetzung von Posten in Übergangszeiten, die dem Anspruch an Kontinuität in der Küche gerecht werden sollten. Wichtig war auch die schrittweise Anpassung der Ausstattung und Einrichtung an die konzeptionellen Vorstellungen von Chef A, die zu seinem Missfallen aufgrund von langwierigen Entscheidungsprozessen (56:56) und aufgrund geschriebener Budgets (56:3; 56:5) nicht so schnell vorstättenging, wie gewünscht (worin wiederum auch sein Anspruch deutlich wird). Große Bedeutung kam auch von Anfang an der Ausgestaltung des Konzepts zu – auch, um sich vom Vorgänger abzugrenzen, und den eigenen Stil nach außen sichtbar zu machen. Wichtig war hierbei, sowohl der Tradition des Hauses treu zu bleiben, gleichzeitig aber auch eine eigene individuelle Linie reinzubringen, um die eigene Handschrift erkennbar zu machen (30:66). Dies spiegelte sich auch in der Gestaltung des Menüs wieder, die einerseits auf traditionellen Bestandteilen aufbaute, die sich selten bis gar nicht veränderten, und andererseits der kreativen Ader Ausdruck verleihen sollte. Auch wenn hier also der kreativen Weiterentwicklung von Anfang an Relevanz zukam, so war der Anspruch an Veränderungen vergleichsweise moderat:

„Wobei das nicht unbedingt bei der Kreation oder wenn man kreierte mein Fokus ist: Du musst jetzt unbedingt was Neues machen. Es ist schön, wenn viele neue Elemente dabei sind, aber das ist jetzt nicht unbedingt ... Wenn ich sage, ich habe was ganz Tolles, was ich vielleicht schon mal gemacht habe, und lasse das mit einfließen, dann bin ich fine, was sich auch bewährt hat.“ (30:62; Chef A)

Dass die konzeptionelle Ausrichtung von Tradition und Moderne sich dabei gut in den bestehenden Rahmen einfügte, kam der Entwicklung sehr zu Gute (30:25). So standen auch zu Anfang keine großen Veränderungen im Fokus – stattdessen lässt sich die Entwicklung der konzeptionellen und kontextuellen Ansprüche als kontinuierliche und gleichförmige Verbesserung beschreiben, in der zunehmend anfangs noch vorhandene Baustellen abgearbeitet wurden:

„Also viele Sachen, die wir so noch auf der Uhr hatten, die noch besser werden können, klar, es gibt immer Dinge, aber davon konnten wir einiges abarbeiten. Das macht mich natürlich schon sehr zufrieden.“ (56:2; Chef A)

Letztlich sollte die gesamte Ausrichtung, neben der Erreichung der bewertungsbezogenen Ansprüche, allem voran auch den Gästen dienen, die als *„Hauptbusiness, warum wir jeden Tag da sind“* (56:2) bezeichnet werden. Weniger

im Fokus standen zunächst finanzielle Ansprüche, was auf die Eigentümerstruktur und die Möglichkeit der Quersubventionierung des Restaurants durch das Hotel bis zum Erreichen der schwarzen Null zurückzuführen ist (42:33). Dennoch wird bereits von Anfang an ein Anspruch an Autonomie und Autarkie sichtbar (25:23).

Veränderungen ergaben sich mit Erfüllung der bewertungsbezogenen Ansprüche. Einerseits veränderte sich wie von der Theorie prognostiziert der bewertungsbezogene Anspruch selbst, wobei die erreichten zwei Sterne zum neuerlichen Ankerpunkt wurden, der nicht mehr unterschritten werden sollte:

„Und die zwei Sterne: das ist das Elementare. Wenn da ein Stern weg ist, dann bricht die Welt zusammen. Dann lege ich hier aber auch den Kochlöffel nieder.“ (42:184; Chef A)

Gleichzeitig lassen die bewusst vorgenommenen Änderungen der Handlungspraxis, wie die strengere Auswahl von Gerichten für die Karte anhand einer 3-Sterne-Skala (34:11), auf einen Anstieg des bewertungsbezogenen Anspruches schließen. Selbst wenn der neuerliche Anspruch so nicht nach außen kommuniziert wurde und wird, äußert er sich dennoch intern und hat Einfluss auf weitere Zieldimensionen. Am unmittelbarsten zeigt sich die Wirkung auf die Dimension der Weiterentwicklung, wo die Ansprüche an die zu kreierenden Gerichte im Zuge der Aufwertung deutlich gestiegen sind:

„Da ist natürlich jetzt auch durch den zweiten Stern ein Druck da, wo Sie sagen sagt, Sie müssen ja Minimum dort wieder anknüpfen, sage ich mal, wo Sie aufgehört haben mit dem Gericht.“ (30:6; Chef A)

Auch die Relevanz der Wiedererkennbarkeit (im Sinne einer Stärkung der Handschrift) ist deutlich gestiegen, was den Ambitionen in Richtung dritter Stern geschuldet sein dürfte. So zielt nicht zuletzt die neu eingeführte Signatur der Teller darauf *„wirklich von A bis Z einen roten Faden zu haben“* (72:1). Hier lag zwar schon zu Beginn – verbunden mit dem Anspruch zwei Sterne zu kochen – ein Fokus auf der Qualität der Produktauswahl (42:34), dieser hat sich aber im Zuge der Anspruchsentwicklung nochmals verstärkt. Entsprechend hat auch die Zuverlässigkeit der Beziehung zu den Lieferanten mehr Gewicht bekommen, was sich in Bemühungen durch Einladungen dieser zum Essen oder durch Besuche bei den Produzenten zeigt (56:20).

Zudem rückten auch andere ergebnisbezogene Ansprüche in den Vordergrund. Demnach ist nicht mehr nur wichtig, dass die „Zahlen stimmen“ – der finanzielle Anspruch liegt nunmehr darin, finanzielle Überschüsse zu erzielen:

„Ja, natürlich ganz groß auch der wirtschaftliche Erfolg spielt eine ganz große Rolle, weil das uns natürlich in die Situation versetzt, auch unser Personal besser zu bezahlen, neue Investitionen zu tätigen etc.“ (56:20; Chef A)

Betrachtet man die Entwicklung des Anspruchsprofils von Fall A, so lässt sich ein gleichbleibend starker Fokus auf den primären Ansprüchen an die Bewertungen, sowie an die Gäste(-zufriedenheit) feststellen. Der initial hoch gesetzte bewertungsbezogene Anspruch ging dabei mit einem engen Fokus auf die Erreichung dieses Ziels einher, der sich auf alle anderen Zieldimensionen auswirkte. So lässt sich gewissermaßen eine „Pull-Wirkung“ beobachten, der die konsistente Ausrichtung aller anderen Ansprüche zur Erfüllung der beiden dominanten bedingte. Demzufolge war es insbesondere zu Anfang wichtig die Gegebenheiten an die eigenen Vorstellungen anzupassen und eine schrittweise Weiterentwicklung einzuleiten, die sich in der inkrementellen Anpassung der konzeptionellen und kontextuellen Ansprüche an die ergebnisbezogenen äußerte.

6.1.2 Fall B

„Also es war nicht von vornherein klar, wir müssen nach drei Jahren zwei Sterne kochen, sondern das sollte was Gehobenes sein, ein Stern wäre schön, wenn wir das schaffen. Das muss ja auch alles irgendwie finanziert sein usw.“ (24:4; Chef B)

Für Fall B stand ebenfalls aufgrund der gemeinsamen Erfahrung des Teams in einem der besten Restaurants des Landes fest, mit dem Schritt in die Selbständigkeit „ein sehr gutes Restaurant“ machen zu wollen – ein Aspekt, der auch im Business Plan fixiert wurde. Damit war jedoch nicht wie in Fall A ein explizit hoher bewertungsbezogener Anspruch verbunden – der ursprünglich formulierte Anspruch innerhalb von zwei Jahren unter die Top-20 Restaurants der Region zu gelangen war vergleichsweise niedrig und unkonkret. Das Team wollte es einfach „sehr sehr gut machen“ (54:37) und war selbst vom rasanten Erfolg überrascht, der so nicht geplant (24:45) und auch im ursprünglichem Konzept von Fall B nicht vorgesehen war (54:31).

Vielmehr als auf Bewertungen legte Chef B seinen Fokus zu Anfang stark auf die Ausgestaltung des Konzeptes und die Umsetzung der eigenen Ideen (24:5), deren Verfolgung ein Hauptgrund für die Selbständigkeit war. Geprägt durch vorherige Erfahrungen, insbesondere in der letzten Station, wurde so ein Restaurant- und Menükonzept entworfen (24:5), dessen Grundstruktur nach wie vor Bestand hat (29:60) und das ursprünglich ein strikt regionales und ein überregionales Menü vorsah (45:35).

Besondere Bedeutung kam gleich zu Beginn der im Konzept verankerten Innovativität zu, die einen radikalen Wechsel der Karten alle acht bis zwölf Wochen vorsah (29:54) und den Anspruch hatte, nichts in irgendeiner Form zu wiederholen (29:53). Deutlich wird, dass hier auch der identitätsbezogene Anspruch im Vordergrund steht, indem Chef B seine Identität als Chef an eben diese radikale Abwechslung knüpft:

„Und man muss sich auch wirklich im Klaren sein, dass ich mir jetzt auch wirklich als Küchenchef zum jetzigen Zeitpunkt nicht auf die Fahne schreibe: Ich möchte jetzt hier einen Hausklassiker nach dem anderen produzieren. Sondern jetzt, da ich der Meinung bin, das läuft ganz gut, das funktioniert, jetzt will ich ja dabei sein und sagen, dass man halt noch ein paar verschiedene Raketen oder Fernseher baut. Weil, einen Fernseher zu bauen, das kann jeder. Aber immer wieder, das ist auch eine ganz andere Herausforderung.“ (29:33; Chef B)

Gleichzeitig lag der Grund für die Dominanz des entwicklungsbezogenen Anspruchs, neben der Kopplung an seine Identität, in dem festen Glauben von Chef B begründet, nur so den Gästen etwas Außergewöhnliches bieten und konkurrenzfähig sein zu können (45:64). Insbesondere im Vergleich zu Betrieben, die deutlich mehr finanziellen Spielraum hätten, sei es das „Allerwichtigste“ (29:6), dass die Gäste zufrieden sind – auch um das finanzielle Überleben zu sichern. Grundsätzlich kam somit der Gästezufriedenheit, wie auch der Wirtschaftlichkeit aus Sicht von Chef B höchste Priorität zu:

„Das Wichtigste sind per se zufriedene Gäste und dass man ein betriebswirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen hat. Also das ist das Wichtigste.“ (24:53; Chef B)

Dies ist im besonderen Maße auf die Geschäftsform der Selbständigkeit zurückzuführen, die im Gegensatz zu Fall A keinen Puffer und geringen finanziellen Spielraum bietet. Deutlich wird auch hier, dass der Drang Wirtschaftlichkeit herzustellen mehr dem Kontext geschuldet war und ist, denn

einem eigentlichen Fokus auf rein finanziellen Erfolg. Darüber hinaus wurde anfangs trotz knapper Ressourcen versucht die Ausstattung und Raumgestaltung bestmöglich auf das Konzept zuzuschneiden, auch wenn der Kontext durch seine Lage und Beschaffenheit mit nicht unerheblichen Restriktionen einherging (24:117).

Selbst nach Erreichen des ersten Sternes und somit des ursprünglichen bewertungsbezogenen Anspruchs traten keine großen Änderungen im Anspruchsprofil auf. Vielmehr herrschte eine vorsichtige Bescheidenheit vor, die eher auf die Erhaltung des Status Quo (und somit die Verteidigung des Sterns), denn auf die Inangriffnahme eines zweiten Sternes zielte. Der Wunsch zwei Sterne erreichen zu wollen, wurde jedenfalls nie explizit kommuniziert (54:37).

Entsprechend lag der Fokus im Folgenden bei gleichbleibendem Anspruchsprofil darin, die dort inkludierten Ansprüche auch dauerhaft zu erreichen. Ein Vorhaben, was sich aufgrund der einsetzenden Alltagsprobleme herausfordernd gestaltete (54:68). Insbesondere zeigten sich in dieser Phase bereits deutlich gewisse Spannungen zwischen den konzeptionellen, kontextuellen und auch ergebnisbezogenen Ansprüchen. So wurde beispielsweise die Umsetzung des Konzepts aufgrund von Personalwechseln (54:68), knapper Platzverhältnisse (29:62) und steigender Komplexität durch die hohen Ansprüche an Sequenz und Umfang der Weiterentwicklung (29:18) zunehmend schwierig.

Geändert hat sich das Profil jedoch mit dem überraschenden Erhalt des zweiten Sterns, der eine andere Auseinandersetzung mit dem eigenen Anspruch auslöste. Fortan galt zunächst, wie schon bei Fall A, die Devise die – hier unbeabsichtigt – überschrittene Schwelle in jedem Fall halten zu wollen. Der nun formulierte Anspruch *„diesen Stern zu behalten, Schrägstrich zu verteidigen“* wurde sogar explizit als *„größtes Ziel“* beschrieben (54:14). Recht klar wird hier die deutliche Verstärkung der anfänglichen Tendenz. Dieser Anstieg geschah jedoch nicht auf Basis willentlicher anfänglicher Planung, sondern eher angeregt durch das Feedback von außen und als Reaktion auf die sich auftuenden Möglichkeiten, die den Fokus stärker in die eh schon vorhandene Richtung lenkten.

Einhergehend mit diesem Anstieg war jedoch ein noch höherer Druck auf dem Programm in Bezug auf die Qualität von Produkten, Umsetzung und Weiterentwicklung:

„Das hat sich natürlich schon extrem gewandelt. Warum? Weil der Erfolg dazugekommen ist. Also man steht in einer gewissen Verpflichtung. Klar muss ich jetzt die und die Qualitäten einkaufen. Warum? Weil wir so und so einen Menüpreis verlangen und weil der Gast das natürlich auch sofort erwartet. Ich kann es mir aufgrund dieses Erfolgsdrucks gar nicht erlauben, irgendwie zu schludern oder nachzulassen.“ (54:56)

Die damit einhergehenden Herausforderungen – beispielsweise längere und aufwendigere Produktsuche (29:15), das Finden von qualifizierten Mitarbeitern (54:63) – führten jedoch – bis auf kleine Änderungen im Programm (Vorschreiben eines Hauptgangs (29:62), keine allzu strikte Trennung der Menüs (45:35)) – nicht zu einem grundsätzlichen Umdenken. Insbesondere auch, um die Konkurrenzfähigkeit im regionalen Markt zu erhalten, die Chef B nach wie vor eng an das Alleinstellungsmerkmal der Abwechslung gekoppelt sah:

„Aber ich glaube, und davon bin ich auch fest überzeugt, für den Gast ist es eigentlich nur das Beste. Weil, hier kannst du immer wieder reinkommen, es gibt hier wirklich niemals dasselbe oder was Altes, Aufgewärmtes, sondern das sind immer ganz andere Geschichten. Man hat ein ganz anderes Erlebnis. Das Menü hat immer eine andere Dramaturgie dadurch. Das ist, glaube ich, schon auch sehr, sehr wichtig, gerade wenn wir hier noch mal so den [regionalen] Markt und die Konkurrenz und die Mitbewerber und ... Das macht mit Sicherheit auch einen ganz großen Anteil hier an diesem Erfolg aus.“ (29:2; Chef B)

Die Entscheidung blieb allerdings nicht ohne Folgen: So schlugen sich erhöhte Personalkosten und teurerer Produkte negativ auf die Gewinne nieder (54:8) – mit der Folge, dass von der zusätzlichen Nachfrage sehr zum Verdruss von Chef B finanziell nicht mehr übrigblieb, als zu Beginn der Geschäftstätigkeit (54:47). Umso mehr wurde dann die erfolgreiche Verteidigung des zweiten Sterns gefeiert – auch, weil sie als Anerkennung der eigenen Leistung trotz begrenzter Möglichkeiten gesehen wurde (45:48). Mit dem damit einhergehenden Selbstbewusstsein änderte sich, wenn auch nicht bewusst oder geplant, erneut die bewertungsbezogene Anspruchshaltung: Ab nun schienen drei Sterne erstrebenswert und – abgesehen von den begrenzten Mitteln zur Erreichung (54:20) – auch theoretisch möglich:

„Aber das ist schon ein sehr, sehr hochgestecktes Ziel. Es ist jetzt auch nicht meine Tagesaufgabe oder auch mein Tagesproblem. Es ist mal so eine Begleiterscheinung, wo ich mir manchmal denke: Im Grunde genommen, mein lieber Freund, hast du hier eine großartige und einzigartige Chance.“ (54:43; Chef B)

Zusammengefasst wird deutlich, dass die Profilentwicklung von Chef B anfangs maßgeblich durch primäre konzeptionelle Ansprüche gesteuert war, die eng miteinander und mit der Gästezufriedenheit, die Voraussetzung zum finanziellen Überleben ist, verwoben waren und sind. Durch die Geschäftsform der Selbständigkeit kam den finanziellen Ansprüchen durchweg eine herausgehobene Bedeutung zu: Zwar sieht Chef B ebenso wie Chef A Gewinn als Mittel zum Zweck, in diesem Fall aber mehr noch als Selbstzweck, um das Bestehen am Markt überhaupt sichern zu können. Die zunehmend positiven Bewertungen führten mit der Zeit zu einem stärkeren Anstieg der bewertungsbezogenen Dimension, mit sukzessiven Auswirkungen auf die konzeptionellen und kontextuellen Ansprüche. Die hier auftretenden Spannungen führten einerseits zu einem Dämpfen der Ambitionen auf den dritten Stern, andererseits zu Diskrepanzen zwischen Konzept und Kontext, die die Umsetzung des Konzepts erschwerten. Insgesamt ist die Profilbildung somit nicht konsistent, sondern partiell konfliktär.

6.1.3 Fall C

„Ich scheiße auf Punkte und Sterne, ich will erstmal wissen, wer ich bin, was ich kochen kann. Ich will erstmal das machen. Und ich mache es erstmal nicht von der Bewertung abhängig.“ (15:25; Chef C)

Anders als bei Fall A und B standen in Fall C Bewertungen zu Anfang weder explizit noch implizit im Fokus (39:42); im Gegenteil: Chef C hatte sich mit seinem Wechsel in Restaurant C explizit von einem Anspruch daran verabschiedet (39:116). Dementsprechend korrespondierten auch weder die konzeptionelle Ausrichtung, noch die Gestaltung des Kontextes mit einem möglicherweise bewertungsbezogenen Anspruchsniveau:

„Weil ich gesagt habe: Ich mache hier einen Laden, wo ich Spaß haben möchte, weil ich eine Gastronomie mache, die ich gut finde, eine Küche mache, die ich gut finde, und nicht auf weiße Tischdecken mit Silberbesteck zurückgreifen muss (...).“ (39:120; Chef C)

Vielmehr ging es in Fall C darum jenseits des mit den Bewertungen einhergehenden Drucks einen eigenen Stil zu prägen und eine neue Küche zu integrieren, die zunächst einmal den eigenen Maßstäben genügen sollte (15:19). Dementsprechend standen auch zu Beginn klar die Dimensionen der

ausrichtungsbezogenen und identitätsbezogenen Ansprüche, wie auch die Ansprüche an kreative Weiterentwicklung im Vordergrund. Diese äußerten sich auch in schnellen Wechseln der Karte, die im Rückblick auch als „überkreativ“ beschrieben werden (41:12). Verbunden war das auch mit Wunsch den Gästen ein Spektrum an kulinarischen Eindrücken anzubieten:

„Aber im Grunde genommen sind wir eigentlich hier, um Kreativität unter die Leute zu bringen und Qualität und die Kulinarik hochzuhalten.“ (53:6; Chef C)

Hier zeigte sich jedoch – unabhängig von äußerem Einfluss – relativ rasch, dass dies mit der ursprünglichen Konzeption des Restaurants nicht machbar war. Nach längerem Bemühen den selbst gesetzten Rahmen nicht zu sprengen, wurden schließlich doch Änderungen daran vorgenommen, die dem gestiegenen Anspruch an Qualität des Angebots, Umsetzung und Kreativität Raum geben sollten:

„Auch ganz klar: Ich habe gesagt: Wenn ich hier anfangen, ich scheiße auf Punkte und Sterne. Aber worauf ich auf gut Deutsch nicht scheißen konnte, war halt der eigene Anspruch, den ich an meine Arbeit hege, das fand ich sehr interessant. Also weggekommen von dem Druck und der Erwartungshaltung habe ich für mich festgestellt, dass ich unter einem gewissen Qualitätslevel nicht arbeiten kann. Das heißt, ich brauche einen gewissen Anspruch. Ich brauche eine Kreativität, ich brauche ein gewisses Produktempfinden und auch eine Darstellung meiner Teller. Meine Teller waren ja eher vergleichbar mit Gemälden, so habe ich es immer gesehen, als mit sauber angerichtet. Das ist aber all das umsetzen zu können, aber ohne Rechenschaft, außer vor einem selber, abzulegen.“ (53:57; Chef C)

Als schließlich entgegen aller ursprünglicher Erwartungen dennoch ein Stern zuerkannt wurde, heilte dies primär die wahrgenommene Konkurrenz zwischen bewertungsbezogenen Ansprüchen und anderen Zieldimensionen. So zeigte sich, dass keinesfalls eine Entweder-oder-Situation zwischen dem eigenen Anspruch an die Ausprägung einer Identität und der Erlangung guter Bewertungen bestand. Entsprechend fand fortan eine Refokussierung statt, die die Verteidigung der Bewertungen auch als ein primär wünschenswertes Ergebnis mit einbezog. Gleichzeitig wurden Bewertungen jedoch nicht zum alleinigen Fokuspunkt, der veränderte Ansprüche an Konzept oder Kontext bedingte, wie Chef C sehr plakativ deutlich machte:

„Scheiß auf den Stern, wir stellen trotzdem keine Blumen aufs Klo ...“ (P39:45; Chef C)

So sind zwar auch für Chef C Bewertungen nach Erhalt des Sterns wichtiger geworden – sie stellen aber nach wie vor kein Ultimalziel dar, was zulasten anderer Ansprüche verfolgt werden sollte. Vielmehr werden sie als Bestätigung für den eingeschlagenen Weg gesehen dem eigenen Konzept treu zu bleiben und sich nicht verbiegen zu lassen (39:50). Dementsprechend wird zwar eine Weiterentwicklung angestrebt, „*aber nur in dem Rahmen*“ (53:54), der konzeptionell und kontextuell selbst gewählt wurde und der die eigene Entwicklung unabhängig vom äußeren Druck ermöglicht:

„Aber ich sage: Wir sind eigentlich vom Prinzip her so in einem sehr schönen Hafen angekommen, wo wir gesagt haben: Hier können wir uns bewegen. Hier fühlen wir uns wohl. Hier können wir sehr schön drin arbeiten und aus dem, aus der Ecke kann man auch noch weit mehr entwickeln.“ (53:58; Chef C)

Während insbesondere zu Beginn das kreative Element noch stark betont wurde, was sich im Anspruch an die Sequenz und den Umfang der Weiterentwicklung ausdrückte, ist der Anspruch hier gesunken. Anstatt das komplette Programm alle drei Wochen ändern zu wollen, was letztlich an den meisten Gästen vorbei ging, legt Chef C heute viel mehr Wert darauf Gerichte weiterzuentwickeln und nur ausgereifte Ideen auf die Karte zu nehmen (26:6). Somit haben sich auch die konzeptionellen Ansprüche in ihrer Ausprägung mit der Zeit verändert, was sich in der sukzessiven Änderung des Kartenkonzeptes niederschlug. Während nach dem anfänglichen Wechsel von À-la-carte zu Menü der Fokus zunächst noch auf der Präsentation von möglichst vielen Ideen zu einer Inspiration lag, rückt zunehmend die Konzentration auf eine Idee und der Anspruch an Reduktion bei Konzept und Umsetzung in den Vordergrund (41:49). Wirtschaftlichkeit wird dabei als Voraussetzung gesehen, um die anderen Ansprüche zu erfüllen, steht aber ebenfalls nicht im Fokus (53:6):

„Man kann es nicht trennen. Also wenn man erfolgreich sein will, dann kann man es nicht trennen. Ich brauche den wirtschaftlichen Erfolg, um so arbeiten zu können. Wenn ich kein Geld einnehme, kann ich mein Personal nicht bezahlen, kann ich die Miete nicht bezahlen. Ich brauche Kreativität, um zufrieden zu sein in dem, was ich tue. Und Bewertung sind wir an einem Punkt angelangt, wo ich sage: da habe ich eine Zufriedenheit erlangt, habe immer noch kein Problem, wenn es mal mehr wird, aber es ist für mich kein Ziel, weil ich mich da null unter Druck setze.“ (53:54; Chef C)

Insgesamt ist die Profilentwicklung in Fall C stark geprägt vom Anspruch an Gästezufriedenheit und persönliche Zufriedenheit (39:50). Diese war und ist besonders an die Gestaltung von Konzept und Kontext jenseits von Konventionen und der damit einhergehenden Ausbildung der Identität gekoppelt, verbunden mit größtmöglicher Autonomie und dem Ausleben der eigenen Kreativität. Bewertungen haben mit der Zeit Relevanz erlangt, dominieren jedoch nicht die anderen Ansprüche, sondern stehen gleichberechtigt daneben. Somit ist die Entwicklung weniger von außen, sondern mehr von innen herausgetrieben, mit dem Konzept und der Identität als rahmengebenden Faktoren.

6.1.4 Fall D

„Grundsätzlich war es so, dass ich mich hier in [der Region] irgendwie etablieren wollte mit guter Küche und eine Empfehlung aussprechen wollte: Okay, hier ist vielleicht jemand, der halbwegs gut kochen kann. Und vielleicht damit in eine neue Position zu kommen, vielleicht in ein Hotel oder sonst irgendwie. Und so. Also ich wollte das eigentlich als Sprungbrett benutzen.“ (28:44; Chef D)

Ebenso wie Chef C lag für Chef D am Anfang ganz klar das Hauptaugenmerk auf dem Aufbau einer eigenen Handschrift oder Identität, die er als Sprungbrett und als Empfehlung für Anschlusspositionen nutzen wollte. Dass diese auch mit einer gewissen Qualität verbunden sein sollte, war ebenfalls – geprägt durch vergangene Erfahrungen in Spitzenrestaurants – von Anfang an klar. Für Fall D spielte die Erreichung eines Sterns allerdings zu Beginn keinerlei Rolle. Zwar war es ein langfristiges abstraktes Ziel „irgendwann mal einen Stern“ zu wollen – jedoch nicht im Geringsten mit der aktuellen Station verknüpft (57:23). Viel wichtiger war, sich in der Region mit guter Küche zu etablieren und dies als Sprungbrett für eine Position in einem Umfeld zu nutzen, wo ihm die Erreichung eines Sterns realistisch erschien (28:44). Selbst als im ersten halben Jahr auf Anhieb 16 Punkte im Gault Millau erreicht wurden, erlangte weder die Dimension mehr Relevanz, noch wurde der Anspruch darin explizit. Stattdessen schien zum damaligen Zeitpunkt nicht mehr möglich:

„...oder da war für mich eigentlich der Zenit schon fast erreicht, wo man sagt: Okay, was soll jetzt noch passieren mit den Möglichkeiten, mit dem Personalstamm, mit dem Interieur, was auch immer.“ (57:23; Chef D)

So lag der Fokus vielmehr auf der Umgestaltung und Weiterentwicklung des Konzepts, das nach und nach den eigenen Vorstellungen angepasst wurde, was sich in der Produktzensur auf rein regionale Zutaten und der Änderung und Vereinfachung des Kartenkonzeptes niederschlug. Beides war einerseits gekoppelt an die Identitätsausbildung, andererseits an die kontextuellen Faktoren, die eine Reduktion nötig machten (57:31; 57:37). Insbesondere zu Anfang blieb, bedingt durch das kleine Team, als auch die beschränkten Platzverhältnisse und die einfache Küchenausstattung, *„keine Zeit für langwierige Fünf-Pfannen-Aufstellen-und-überall-ein-bisschen-was-Reinmachen“* (57:31). Gleiches galt auch für den Anspruch an Lieferanten, wo die Unkompliziertheit im Vordergrund stand (49:16). Die Produktzensur wirkte sich auch auf Ansprüche an die kreative Weiterentwicklung aus, die fortan innerhalb der selbst gesteckten Grenzen stattzufinden hatte (33:82). Anstatt dies allerdings als Belastung zu erleben, erwies sich die Vorgabe der Reduktion als richtungsweisend, auch im Hinblick auf die Ausprägung der Ansprüche an die kulinarische Umsetzung:

„Da brauche ich keine Punkte, kein Ding. Und kein Blümchen und kein Tralala und so weiter und so fort.“ (57:77; Chef D)

Mit einem Stern hatte jedoch niemand spekuliert (49:81). Dass dieser dennoch ein Jahr später erreicht wurde, löste dann eine Änderung des Anspruchsprofils aus, indem Bewertungen auf einmal *„richtig wichtig“* wurden (57:44). Die Ausprägung des bewertungsbezogenen Anspruchs beinhaltete auch nicht nur den Stern halten zu wollen, sondern Chef D wollte nun explizit *„so weit wie möglich kommen“* (28:9). Entsprechend kam der Dimension auch sofort eine große Stärke zu, die sich im Erfolgsverständnis am Ende der Studie widerspiegelt:

„Aber im Endeffekt, wenn ich ganz ehrlich bin, ist es schon das, was für mich Erfolg im Endeffekt auch ausmacht, dass ich irgendwann mal diesen blöden Führer aufschlage und dann geht es weiter. (...) Nein, aber Erfolg ist schon stark auch mit dem verbunden. Obwohl natürlich der direkte, kleine Erfolg am Gast natürlich auch wichtig ist. Also das ist für mich schon wichtig, dass ich hier in den Gastraum rausgehe und da sind die Leute, dass die Leute zufrieden sind oder wenn nicht sogar aus dem Häuschen.“ (57:87; Chef D)

Zwar schlug sich die erhöhte Bedeutung von Bewertungen auch auf eine Veränderung der Ansprüche bezüglich der Weiterentwicklung nieder: Während zu Anfang neue Gerichte noch aus dem Bauch heraus gekocht und die Karte komplett auf einmal geändert wurde, verläuft der Prozess inzwischen geplanter und sukzessiver ab – vor allem auch, um bei knappen Ressourcen in der Küche die Qualität gleichbleibend zu erhalten (28:25). Gleiches galt für die Entscheidung den Service nur noch zu viert zu machen, um Überraschungen zu vermeiden (57:39). Dennoch lässt sich hier, wie schon bei Chef C, kein direkter Fokus auf Bewertungen feststellen. Vielmehr werden sie von Chef D als logische Konsequenz seines eigenen Handelns und der Weiterverfolgung seines Konzepts und seiner Identität verstanden:

„Na, eigentlich kann ich generell sagen, dass die Bewertungen vom Herangehen also immer stark unabhängig waren. Also dass die positiven Resonanzen, sei es in Form eines Zeitungsartikels oder auch eines renommierten Führers, was auch immer, waren eigentlich immer stark unabhängig von einer Entwicklung an sich. Also ich habe das eigentlich – vielleicht am Anfang noch nicht so, aber heute viel stärker – immer nur als Dings gesehen, also als – wie soll ich sagen? Fast wie in der Schule, wenn es eine Note gibt – na ja, für die bestehende Leistung quasi, dass man da quasi eine Note dann bekommt.“ (57:27; Chef D)

Der wirtschaftliche Erfolg spielte in der bisherigen Profilentwicklung, wie bei Chef A und C, erneut nur eine untergeordnete Rolle – zwar sei es schön die Umsätze vom Vorjahr zu übertreffen, der Fokus liegt aber eindeutig woanders (57:95).

Zusammengefasst war die Profilentwicklung von Chef D zunächst stark durch die konzeptionellen Ansprüche getrieben, die verbunden mit dem Wunsch sich einen Namen zu machen und einen Stil zu entwickeln das Handeln leiteten. Diese Ansprüche wurden auch optimal an die kontextuellen Gegebenheiten angepasst und äußern sich im Anspruch an Reduktion in vielfältigen Dimensionen. Bewertungen spielten zu Beginn keinerlei Rolle und gewannen selbst nach ersten Auszeichnungen nicht an Bedeutung. Erst die Erreichung des ersten Sterns veränderte dies radikal und ließ Bewertungen zu einem primären Anspruch werden, der allerdings nicht das Handeln per se determiniert, sondern als logische Konsequenz davon angesehen wird. Insgesamt ist somit die Entwicklung erneut primär durch interne Faktoren gesteuert, denn durch Externe.

Deutlich wird, dass sich die Fälle einerseits in *struktureller* Hinsicht (in Bezug auf die relevanten Dimensionen sowie den wahrgenommenen Zusammenhang), andererseits in *inhaltlicher* Hinsicht (in Bezug auf die Ausprägung und Beschreibung der Anspruchsniveaus in den Dimensionen) unterscheiden. Welche Schlüsse sich aus der Entwicklung der Anspruchsprofile fallübergreifend ableiten lassen, soll im Folgenden betrachtet werden. Hierzu werden einerseits der Ausgangspunkt der Anspruchsentwicklung, andererseits die verschiedenen Entwicklungsverläufe und Ebenen der Anspruchsentwicklung miteinander verglichen.

6.2 Prozesse der Anspruchsentwicklung

6.2.1 Allgemeines Anspruchsempfinden als Ausgangspunkt der Anspruchsentwicklung

Analog zur theoretischen Vorarbeit steht am Anfang eines Prozessverständnisses von Anspruchsentwicklung die Frage, auf welcher *Basis* sich konkrete Anspruchsniveaus über die Zeit geformt haben beziehungsweise wodurch die einzelnen Zieldimensionen Relevanz erlangt haben. Hier lässt sich fallübergreifend ein gemeinsamer Nenner beobachten, der sich in einem *allgemeinen Anspruchsempfinden* ausdrückt. Dieses findet seinen Ausdruck im *strategischen Selbstverständnis* der Akteure und durchzieht sämtliche Bereiche ihres Handelns und Entscheidens. Im vorliegenden Fall ist es die allgemeine Prägung Spitzengastronomie zu betreiben, sich also in der zuvor beschriebenen Nische des Kernmarkts Gastronomie zu bewegen, die maßgeblich Einfluss auf alle mit dem eigenen Handeln verbundenen Erwartungen und Zielvorstellungen hat.⁶⁶

Deutlich wird dieser Grundanspruch bei der grundsätzlichen konzeptionellen Ausrichtung der Fälle:

„Aber ich glaube, für so ein Haus mit dem Anspruch, den es hat, braucht es auch so ein Restaurant, das sich einfach noch mal von anderen Restaurants in der Stadt abhebt.“ (56:12; Chef A)

⁶⁶ Wie bereits bei der Beschreibung der Branche deutlich geworden ist, macht der Fokus auf die Spitzengastronomie einen erheblichen Unterschied in Hinblick damit verbundene Erwartungen und Anforderungen. Ihren Niederschlag finden sie in den vorliegenden Fällen insbesondere in einem veränderten allgemeinen Anspruch an Qualität, die mit der Arbeit einhergehen.

„Weil, für mich war klar, weil das ja konzeptionell ... wir uns schon natürlich auch vorgenommen haben, klar, es soll schon in diese gehobene Richtung gehen.“ (24:5; Chef B)

„Das war so ein Grundgedanke, und das ist auch so ein Grundpfeiler, sich Qualität erlauben zu können.“ (15:32; Chef C)

„Wir wollten einfach ein sehr gutes Gasthaus machen mit gehobenem Niveau eigentlich.“ (33:82; Chef D)

Auch wenn die Ausrichtung und auch der organisationale Kontext bei Fall C und D in ihrer ursprünglichen Gestaltung kaum dem klassischen Bild eines Sternerestaurants entsprachen und teils klar mit den damals herrschenden Anforderungen brachen, so war der Anspruch an gehobene Qualität also stets gegeben. Das zeigt sich auch in den konkreten Handlungen der Akteure: Hier stellt das strategische Selbstverständnis tatsächlich eine Art Schwelle dar, die nicht mehr unterschritten werden kann, ohne Unzufriedenheit hervorzurufen. Besonders prägnant äußert sich der Sachverhalt in den anfänglichen Versuchen im Fall C *nicht* auf Sternenniveau zu kochen. Obwohl hier die Intention klar entgegengesetzt formuliert worden war (*„Ich habe ja eigentlich angefangen, ich komme ja aus der Sterngastronomie, und ich habe ja eigentlich angefangen, weil ich mit der Sternekocherei aufhören wollte.“* (39:116; Chef C)) stieß der eingangs reduzierte Anspruch an Konzept und Kreativität wie beschrieben schnell an seine Grenzen:

„Also habe ich mich stetig hier innerhalb des Konzepts weiterentwickelt und mich auch immer stetig extremstens gebremst, dass ich den Laden nicht auseinander nehme.“ (39:120; Chef C).

Mit der beschriebenen Folge, dass das Konzept schließlich geändert wurde und wieder Raum für Arbeit auf höchstem Niveau bot, die dem allgemeinen Anspruchsempfinden gerecht wurde. Gleiches zeigt sich in Fall B und D, die ebenfalls im Laufe ihrer Entwicklung feststellen mussten, dass sie von einer Grundhaltung geprägt sind, die Einfluss auf ihr Anspruchsempfinden und die darauf entwickelten Anspruchsniveaus hat. Beide haben zu Anfang Ideen aus ihren vorherigen Stationen übernommen und versucht nach bestem Wissen und Gewissen zu agieren. Dass der Erfolg sich so schnell einstellte, schreibt Chef B rückblickend einerseits zum Zufall zu, andererseits aber eben gerade einem gewissen allgemeinen Anspruchsempfinden zu, das die Arbeit geprägt hat:

„Ich würde sagen: Es ist aus dem täglichen Geschäft heraus, hat es sich entwickelt. Warum? Weil ich beziehungsweise wir immer in solchen Häusern gearbeitet haben. Und es steckt wahrscheinlich mehr in mir drin, als man es auch wahrhaben will.“ (54:37; Chef B)

Fall D stand anfangs vor der Wahl das bestehende Konzept eines einfachen Gasthauses weiterzuführen, entschied sich aber mehr oder weniger bewusst dagegen. Dies war zwar wie beschrieben nicht mit dem Anspruch verbunden direkt bewertungsmäßig in die Spitzengastronomie vorzustößen, basierte aber sicherlich auch auf folgender Erkenntnis ein gewisses Qualitätsniveau zu brauchen:

„Ich brauche diese Arbeit auf einem hohen Level und ich kann nicht einfach nur ein Schnitzel in die Pfanne reinhauen, weil ich damit todesunglücklich werden würde beziehungsweise meinen Job ich niemals ausüben würde auf diese Art.“ (53:40; Chef D)

Auch hier ergab sich schließlich die Entwicklung aus dem Wunsch es „ambitioniert“ machen zu wollen (49:81), der letztlich alle Fälle eint. Das heißt auch, dass mit vom Fokus auf die Spitzengastronomie offensichtlich ein anderer Grundanspruch einhergeht und die einmal bewusst oder unbewusst getroffene Entscheidung in der „Bundesliga“ mitzuspielen höchst relevant ist für den weiteren Verlauf von Anspruchsbildung und Verhalten. Betrachtet man den Ursprung dieses Selbstverständnisses, so weisen alle Fälle auf prägnante und prägende Erfahrungen in der Vergangenheit hin, die ein Umdenken oder eine Festlegung auf die Richtung Spitzengastronomie bewirkten und die Laufbahn formten:

„Und ich habe dann eine Chance bekommen und habe die ergriffen und dann Gas gegeben. Das war aber so dieser Einstieg dann auch in die Spitzengastronomie, zu sehen, okay ... Und dann zu sehen, was auch möglich ist, was man machen kann, wie man wirklich noch mit welchen Produkten umgehen kann. Und das war für mich dann so der Knackpunkt, wo ich gesagt habe: Okay, das ist genau das, was ich machen möchte.“ (25:3; Chef A)

„Da stand eine feste Idee dahinter. Das war nicht einfach nur noch Arbeit, sondern das war auf einmal ... Da war mehr. Das hat mich fasziniert gehabt.“ (15:88; Chef C)

„Aber wenn ich so einen Punkt nennen müsste, dann war es, wo ich noch in diesem Wirtshaus war und gemerkt habe: Nein, das ist es eigentlich nicht. Und dann habe ich gewusst, okay, ich will mehr, ich will so ein Niveau anstreben eigentlich.“ (28:2; Chef D)

Auch wenn sich die Narrative sehr ähneln und insofern in ihrer Bedeutung zumindest kritisch reflektiert werden sollten, so kann doch davon ausgegangen werden, dass diese Erfahrungen einen nachhaltigen Eindruck – und somit eine Art

imprinting – hinterlassen haben. Grundsätzlich zeigt sich somit, dass die Vorprägung nicht unerheblich für die Entwicklung von Ansprüchen ist. Diese Vorprägung äußert sich einerseits in der Festlegung auf den jetzigen Bereich und die damit einhergehende generelle Anspruchshaltung, andererseits in gewissen Vorstellungen vom Handeln, die sich potenziell auf alle Zieldimensionen auswirken. Dass dem so ist, wird auch aus Sicht der Experten bestätigt:

„Ja, ja. Der Koch macht irgendwann die Weggabelung, wo er sagt: Jetzt entscheide ich mich, will ich einen Stern haben oder will ich keinen Stern haben. Das ist auch eine wichtige Frage. Ein Koch, der sich diese Frage nicht stellt, wird niemals groß rauskommen, es sei denn durch Zufall. Er muss sich vorher sagen: Was will ich? Und wenn ich dann entscheide, ich will auf Sterne gehen, ich will diese Tortur fahren, ich will auf Bundesliga, ich will auf Weltmeister-Hochsprung, dann muss ich auch so trainieren, dann muss ich auch so arbeiten, dann kann ich es auch schaffen.“ (3:4; Experte 3)

„Also Sie können einem anspruchsvollen Superkoch, der alles kann, nicht erzählen „nimm mal den Fisch, der nur die Hälfte kostet“ und der Fisch noch nicht mehr so ganz beieinander ist. Das will der nicht. Das macht der einfach nicht. Und dann ist man auf einer anderen Ebene angekommen. Und dann muss man eben sehen, ob man damit klarkommt.“ (7:5; Experte 7)

Zusammengefasst zeigt sich also hier, dass ein branchenspezifisches allgemeines Anspruchsempfinden die Basis für die Ausbildung von konkreten Ansprüchen bildet, indem es einerseits Einfluss auf die Relevanz von Zieldimensionen hat und andererseits einen Grundanspruch in diesen bedingt. Auch insofern ist es als tieferliegend anzusehen als die konkreten Anspruchsniveaus, die sich erst auf dessen Basis entwickeln und davon geprägt werden. Mit welchen Verläufen sich ausgehend vom allgemeinen Anspruchsempfinden die Ansprüche in den Fällen geformt haben, wird im Folgenden betrachtet.

6.2.2 Verläufe und Logik der Anspruchsentwicklung

Die verschiedenen Verläufe der Anspruchsentwicklung und deren zugrundeliegende Logik lassen sich am besten am Entwicklungsprozess einer in diesem Kontext zentralen Zieldimension und der darin ausgebildeten Ansprüche vergleichen: der Bewertungen durch die Kritiker. Dieser kommt einerseits aufgrund der Klassifizierung in Sterne- und Nicht-Sternerestaurants eine große Bedeutung zu, andererseits zeigen die Fälle hier die größten Unterschiede in ihrer Anspruchsentwicklung, was sich bereits mit der Fallauswahl andeutete.

Entsprechend kann hier ein Vergleich und eine Kontrastierung zu aufschlussreichen Erkenntnissen führen, die sich auch auf Anspruchsentwicklungsprozesse in anderen Dimensionen und Kontexten übertragen lassen. Insgesamt lassen sich vier verschiedene Verläufe identifizieren, die sich einerseits in der Relevanz bzw. Stärke der Zieldimension (*primär vs. sekundär*), andererseits in der Art der Anspruchsausprägung (*explizit vs. implizit*) unterscheiden. Während bei Relevanz der Zieldimension diese bereits im strategischen Fokus ist, ist sie im Fall von sekundären Zieldimensionen zunächst im Hintergrund. Explizite Anspruchsniveaus werden eindeutig (positiv oder negativ) formuliert, während implizite erst erschlossen werden müssen. Die einzelnen Verläufe werden zunächst beschrieben, bevor sie im Anschluss gegenübergestellt und Rückschlüsse auf die dahinterliegenden Logiken gezogen werden.

6.2.2.1 Anspruchssetzung

Der erste Verlauf der *Anspruchssetzung* zeigt sich besonders deutlich in Fall A. Hier herrschte von Anfang an eine hohe Relevanz der Zieldimension „Bewertungen“ vor, in der explizit ein hohes Anspruchsniveau formuliert wurde. Dieser Anspruch war auch eindeutig vor dem Handeln bewusst und somit klar evoziert. Ausgehend von diesem intentional gesetzten Anspruch wurde das weitere Vorgehen zu dessen Erreichung geplant, einhergehend mit der Ausrichtung weiterer primärer und sekundärer Ansprüche an dem Fokuspunkt. Nach Erreichen der Ursprungintention wiederholte sich der Prozess, als der bewertungsbezogene Anspruch hoch gesetzt wurde, mit den beschriebenen Folgen für andere Dimensionen. Dieser Prozess entspricht somit dem klassischen kausalen Modell der Theoriediskussion und zeugt von einem hohen Grad an Vorsätzlichkeit und Bewusstheit. Abbildung 16 zeichnet den Verlauf der Anspruchsentwicklung im Fall A nach.

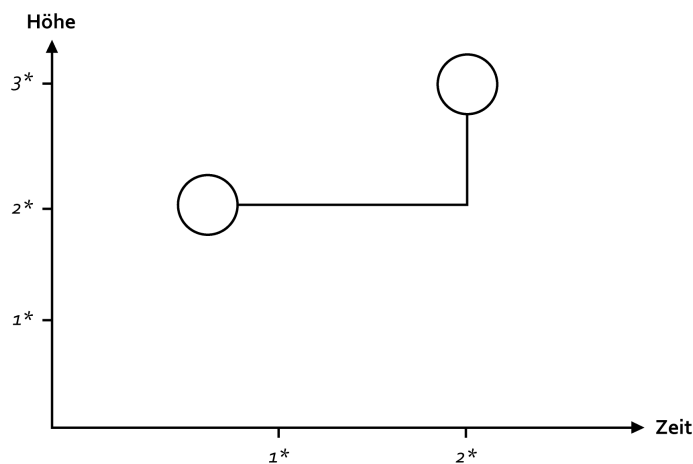


Abbildung 16: Anspruchssetzung im Fall A (eigene Darstellung)

6.2.2.2 Anspruchsintensivierung

Der zweite Verlauf der *Anspruchsintensivierung* zeigt sich am Entwicklungsprozess des bewertungsbezogenen Anspruchs in Fall B. Ebenso wie in Fall A war hier bereits zu Anfang die Relevanz der Dimension der Bewertungen gegeben, in dem Sinne, als dass „etwas Gehobenes“ gemacht werden und das Restaurant und in die Top-20 kommen sollte. Allerdings war der Anspruch deutlich weniger stark ausgeprägt und wurde zudem weniger explizit formuliert. Mit der Zeit und mit zunehmend guten Bewertungen kam der Dimension jedoch erstens immer höhere Relevanz zu, andererseits wurde der Anspruch expliziter formuliert. Dieser Prozess, bei dem sich zunächst implizite Anspruchsniveaus in primären Zieldimensionen mit der Zeit verstärken und wichtiger werden, soll als *Anspruchsintensivierung* beschrieben werden (s. Abbildung 17). Beiden Fällen A und B ist gemein, dass von Anfang an ein Bewusstsein über die Relevanz der Zieldimension vorherrschte, allerdings in unterschiedlicher Stärke und Ausprägung.

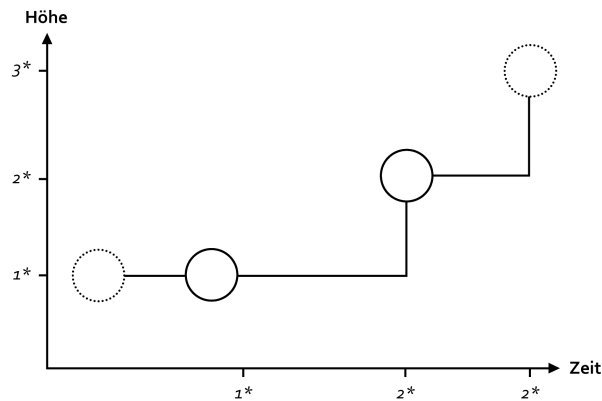


Abbildung 17: Anspruchsintensivierung im Fall B (eigene Darstellung)

6.2.2.3 Anspruchsverschiebung

In Fall C fand zu Beginn durchaus eine bewusste Auseinandersetzung mit der Zieldimension Bewertung statt, allerdings in dem Maße, als dass ihr explizit keine Beachtung zukommen sollte. Entsprechend war der darin formulierte Anspruch auch negativ, aber durchaus präsent. Geändert hat sich sowohl die Relevanz der Dimension, als auch der Anspruch mit Erhalt des ersten Sterns, wo ausgelöst durch eine veränderte Wahrnehmung der Vereinbarkeit von persönlicher Zufriedenheit aufgrund konzeptioneller Freiheit eine Verschiebung des Fokus stattfand. Fortan war zumindest der Erhalt der erreichten Bewertung von primärer Wichtigkeit, was auch explizit als Anspruch formuliert wurde. Dieser Prozess, in dem explizite (in diesem Fall negative) Ansprüche in einer sekundären Zieldimension sich zu primären entwickeln, soll als *Anspruchsverschiebung* beschrieben werden (s. Abbildung 18).

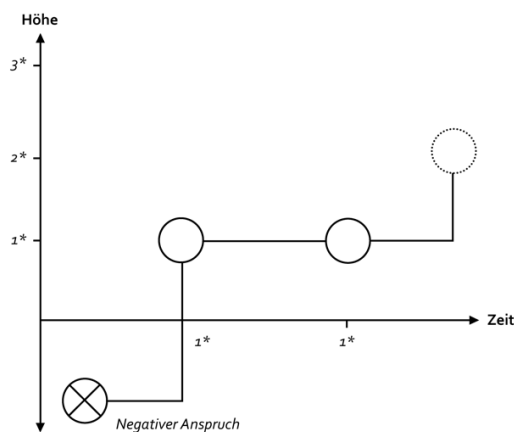


Abbildung 18: Anspruchsverschiebung im Fall C (eigene Darstellung)

6.2.2.4 Anspruchsentdeckung

Nochmals anders verlief die Entwicklung der bewertungsbezogenen Ansprüche in Fall D. Hier waren Bewertungen zu Beginn gar nicht im Blickfeld von Chef D, der entsprechend auch keinerlei explizite Ansprüche damit verknüpfte. Zwar fand er es wie beschrieben langfristig schon erstrebenswert einmal Sterne zu verkochen, allerdings nicht in dieser Station. Insofern herrschte keine Bewusstheit über bewertungsbezogene Ansprüche vor. Dies änderte sich schlagartig mit Erreichung des ersten Sterns, wonach erstens Bewertungen primär ins Blickfeld rückten, verbunden mit einem explizit formulierten Anspruch. Hier zeigt sich also ein Bewusstwerdungsprozess einer zuvor wenig relevanten Zieldimension kombiniert mit einem latenten Anspruchsniveau, was aufgrund des sich durch das Handeln und das daraus folgende Feedback ergebenden Möglichkeitsraums in den Fokus rückt. Dieser Prozess soll als *Anspruchsentdeckung* bezeichnet werden (s. Abbildung 19).

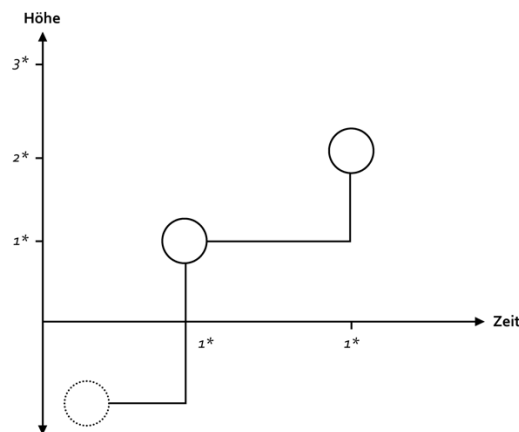


Abbildung 19: Anspruchsentdeckung im Fall D (eigene Darstellung)

Tabelle 8 gibt einen Überblick über die verschiedenen Verlaufsformen, die in ihrer Entwicklung in Abbildung 20 dargestellt sind.

		ZD	
		Primär	Sekundär
AN	Explizit	Anspruchsetzung	Anspruchsverschiebung
	Implizit	Anspruchsintensivierung	Anspruchsentdeckung

Tabelle 8: Verläufe der Anspruchsentwicklung

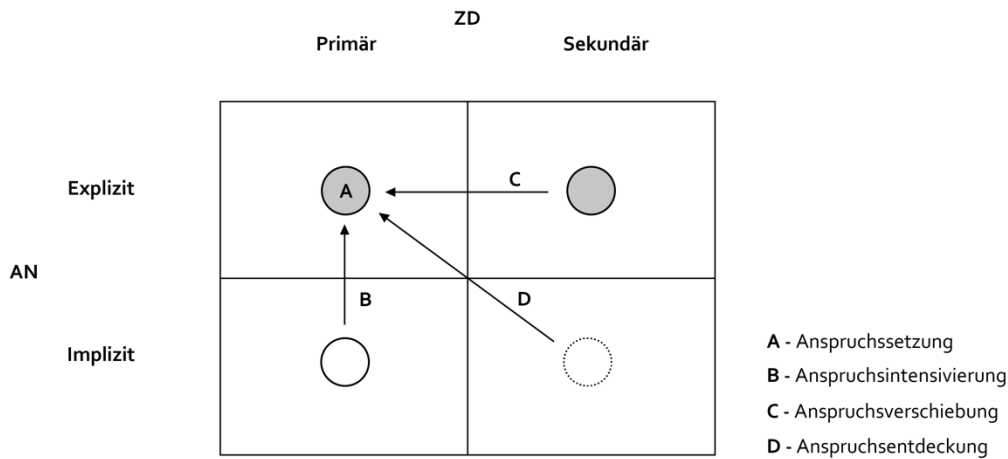


Abbildung 20: Verläufe der Anspruchsentwicklung (eigene Darstellung)

Insgesamt zeigt sich, dass die Intentionalität stark zwischen den Verläufen variiert und keinesfalls von einer rein kausalen und deliberaten Logik ausgegangen werden kann – so entspricht nur der Verlauf der *Anspruchssetzung* dem klassischen Modell. Vielmehr scheinen Prozesse der Anspruchsentwicklung auch viele emergente Elemente zu enthalten, was sich an den Verläufen der *Anspruchsintensivierung*, *-verschiebung* und *-entdeckung* zeigt. Hier entwickeln sich die Ansprüche erst durch das Handeln und Feedback selbst und führen zu einem bewussteren Umgang mit dem eigenen Anspruch und zu einer Refokussierung des Profils. Dies erinnert an die Unterscheidung von Starbuck (1963) zwischen evozierten und latenten Anspruchsniveaus (vgl. Kapitel 2), wobei über evozierte bereits vor dem Handeln Bewusstsein herrscht, latente Anspruchsniveaus hingegen erst durch das Handeln und das damit einhergehende Feedback nach und nach erschlossen werden. Auch deutet sich an, dass die Entwicklung von Anspruchsniveaus im Zusammenhang mit anderen Zielgrößen zu sehen ist. Wie dieser gestaltet ist, soll im Anschluss näher betrachtet werden.

6.2.3 Ebenen der Anspruchsentwicklung

Die Analyse der Anspruchsprofile offenbart auch, dass die Entwicklung und Veränderung von Ansprüchen nicht allein auf die Anspruchshöhe in einer Dimension bezogen ist. Vielmehr vollziehen sich Änderungen auf allen Ebenen des Anspruchsprofils und beeinflussen sich gegenseitig. Diese sollen im Folgenden nochmals expliziert und exemplifiziert werden.

6.2.3.1 Änderung der Anspruchsausprägung

Änderungen in den Anspruchsausprägungen beziehen sich auf ein verändertes Verständnis davon, was als zufriedenstellend und wünschenswert empfunden wird. Gleichzeitig schwingt hier auch eine Änderung in der Erscheinungsform und Bewusstheit von Anspruchsniveaus mit und somit ein Wechsel von *impliziten* zu *expliziten*, von *negativen* zu *positiven* Ansprüchen. Änderungen beziehen sich dabei einerseits auf einen Anstieg des Anspruchsniveaus, so dass was einst als gut befunden wurde nicht mehr gut genug ist. Dies äußert sich einerseits wie beschrieben bei bewertungsbezogenen Ansprüchen, andererseits aber auch bei Ansprüchen an das Team (Chef C stellt nur noch Mitarbeiter mit Sterneerfahrung ein (26:19)) oder an die Qualität der Gerichte (sichtbar bei der Kategorisierung von Chef A oder dem zunehmend komplizierten Auswahlprozess für Gerichte von Chef B). Gleichzeitig lassen sich aber auch entgegengesetzte Tendenzen beobachten: So sinkt der Anspruch an die Sequenz und den Umfang der Weiterentwicklung gleich bei drei Fällen (A, C und D). Gleichzeitig bleiben auch viele Ansprüche über die Zeit prinzipiell stabil. Dies betrifft insbesondere die Grundansprüche an Gästezufriedenheit, fehlerfreie Umsetzung des Konzepts und Wirtschaftlichkeit. Diese können einerseits als Bestandsvoraussetzung gesehen werden, andererseits geben sie klare Maßstäbe vor, die Bestand haben.

6.2.3.2 Änderung der Anspruchsstärke

Die Änderung der Anspruchsstärke zeigt sich in einem Wechsel von *sekundären* zu *primären* Ansprüchen oder andersherum. Hier steht also im Mittelpunkt, ob einer Zieldimension primäre strategische Bedeutung zukommt, oder ob sie eher als sekundär relevant erachtet wird. Denkbar ist auch, dass Zieldimensionen gänzlich aus dem Profil verschwinden und zuvor unbekanntes ins Profil hereinkommen. Im vorliegenden Fall wurden diese Veränderungen besonders in der Dimension der Bewertungen evident, aber auch bei finanziellen Ansprüchen ließ sich in Fall A eine Verschiebung von sekundär zu primär beobachten. Damit einher geht immer auch die Frage, wie eng oder wie breit der strategische Fokus ist. Je mehr Zieldimensionen primäre Bedeutung zugesprochen wird, desto breiter ist die Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger gestreut. Je

weniger hingegen im Fokus stehen, desto konzentrierter können Handlungen auf die Erfüllung dieser Ansprüche zugeschnitten werden (wie anfangs in Fall A geschehen). Sekundäre Zieldimensionen sind dabei keineswegs unwichtig, sondern in Abhängigkeit von der Verknüpfung mit primären oft essentiell für deren Erfüllung.

6.2.3.3 Änderung der Anspruchsverbindung

Eine Änderung der Anspruchsverbindung bezieht sich auf ein verändertes subjektiv wahrgenommenes Verhältnis zwischen mindestens zwei Zieldimensionen. Hier kann folglich eine Verschiebung von *konkurrierend* zu *kompatibel* (oder andersherum), von *hierarchisch* zu *kompatibel* oder von *hierarchisch* zu *konkurrierend* (oder andersherum) stattfinden. Gezeigt hat sich eine solche Verschiebung bei Chef C und seiner anfänglich wahrgenommenen Konkurrenz zwischen bewertungsbezogenen und konzeptionellen wie auch kontextuellen Ansprüchen. Darüber hinaus wird deutlich, dass insbesondere eine hierarchische Kopplung bewirkt, dass sich Änderungen einer Dimension auf das Gesamtsystem auswirken. So führte ein Anstieg der bewertungsbezogenen Ansprüche besonders in Fall A und B zu einem Anstieg der konzeptionellen und kontextuellen Ansprüche.

Über einen Zeitraum betrachtet lassen sich so Änderungen auf zwei Ebenen betrachten: der Ebene eines Anspruchsniveaus und seiner jeweiligen Höhe bzw. Ausprägung (*Zielebene*) und der Ebene des Anspruchsprofils (*Systemebene*) (siehe Abbildung 21). Die Zielebene bezieht sich dabei nur auf die Änderung des Anspruchsniveaus in *einer* Zieldimension, wie sie bisher auch betrachtet wurde; die Systemebene betrachtet darüber hinaus das Zusammenspiel und die Gewichtung zwischen den Dimensionen, was von den Änderungen in der *Stärke* der jeweiligen Dimensionen sowie deren *Verbindung* beeinflusst wird.

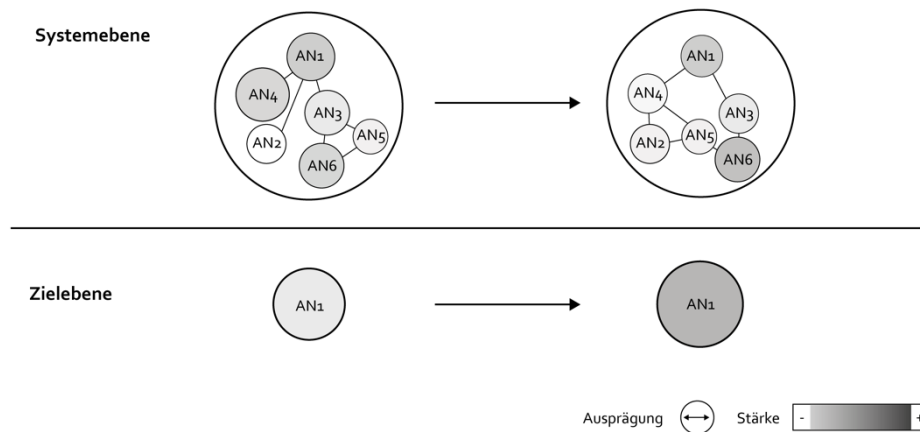


Abbildung 21: Ebenen der Anspruchsentwicklung (eigene Darstellung)

Insgesamt ist eine Veränderung von Anspruchsniveaus somit differenzierter zu sehen: Einerseits in der Höhe und damit Ausprägung in einer Dimension, andererseits im Fokus und damit der Verteilung der Aufmerksamkeit zwischen den Dimensionen, sowie deren inhärentem Wirkungszusammenhang. Das bedeutet auch, dass Anpassungen nicht isoliert vom Gesamtzusammenhang betrachtet werden können, sondern immer in ihrer Auswirkung auf das Gesamtsystem reflektiert werden sollten.

6.2.4 Zwischenfazit

Die Analyse des Entwicklungsprozesses zeigt, dass dieser im Gegensatz zum bisherigen Verständnis deutlich komplexer und vielschichtiger ist. So sind die Verläufe bei Weitem nicht rein intentional, sondern enthalten auch vielschichtige emergente Elemente. In diesen Fällen rückt die Relevanz von Zieldimensionen und die konkrete Ausprägung von Anspruchsniveaus erst nach und nach in den Fokus der Akteure und verändert dadurch ihr wahrgenommenes *Anspruchsprofil*.

Entsprechend finden Anpassungen auch nicht nur auf Ebene *einer* Zieldimension und damit im Bereich der konkreten Ausprägung des Anspruchsniveaus statt, sondern vielmehr auch in Bezug auf die *Stärke* und das *Verhältnis* der multiplen Dimensionen zueinander. Das bedeutet, dass sowohl die Veränderung der Gewichtung der verschiedenen Dimensionen zueinander als auch die Ausprägung der Anspruchsniveaus in den einzelnen Dimensionen zur Analyse der Anspruchsentwicklung betrachtet werden müssen. Im Endeffekt bedeutet das,

dass die Entwicklung von Anspruchsniveaus nie isoliert betrachtet werden kann, sondern immer im Gesamtzusammenhang gesehen werden und die Wechselwirkungen zwischen den Dimensionen Beachtung finden sollten. Wodurch die Änderungen beeinflusst werden, soll im Folgenden betrachtet werden.

6.3 Einflussfaktoren auf die Anspruchsentwicklung

Entsprechend dem bisherigen Verständnis von Anspruchsniveaus wird deren Entwicklung maßgeblich durch Bezugnahme auf relevante Referenzpunkte gesteuert. Hierbei ist allerdings unklar, welche tatsächlich relevant sind und wie genau und mit welchem Ergebnis auf sie Bezug genommen wird. Dem wird nachfolgend anhand der betrachteten Fälle nachgegangen. Dazu wird geprüft, worauf bei der Bildung von Ansprüchen Bezug genommen wird. Die entsprechenden Referenzpunkte werden nachfolgend zunächst beschrieben, bevor ihr Einfluss auf die Anspruchsentwicklung in Abhängigkeit von den angewandten Bezugsmechanismen beleuchtet wird.

6.3.1 Leistungsbezogene Vergleiche

Die leistungsbezogenen Vergleiche umfassen einerseits die Bezugnahme auf eigene Leistungen (*interner Vergleich*), andererseits die Bezugnahme auf die Leistungen relevanter Konkurrenten (*sozialer Vergleich*).

6.3.1.1 Interner Vergleich

Relevante Referenzpunkte im internen Vergleich sind vergangene Erfahrungen, zukünftige Visionen, wie auch der aktuelle Leistungsstand. Die Vergangenheit als Referenzpunkt umfasst prägnante Erfahrungen in der aktuellen oder den vorherigen Stationen, die sich als Ausgangspunkt für die Anspruchsbildung anbieten. Entscheidend für die Nutzung der Vergangenheit als Referenzpunkt ist, dass relevante Vorerfahrungen vorliegen, die für die Bildung von Ansprüchen verwendet werden kann. Dies zeigt sich an den Unterschieden zwischen den Fällen A und C auf der einen Seite, wo die Küchenchefs bereits zu Beginn ihrer aktuellen Station über weitreichende Erfahrungen in einer solchen Position an anderer Stelle verfügten, und den Fällen B und D auf der anderen Seite, für deren Chefs dies die erste leitende Position darstellte. Während Chef A und C

recht klare Vorstellungen über ihre erwünschte Entwicklung hatten, die als Basis zur Anspruchsbildung dienten, kam die Anspruchsentwicklung in vielen Dimensionen von Fall B und D eher einem tentativen „Abtasten“ gleich:

„Das war mir von Anfang an immer aufgrund der Erfahrungen bewusst, die ich bis dato in den Hotels gemacht hatte, wo ich sage: das wird nur gehen, wenn du wirklich erfolgreich bist, um langfristig auch eine Möglichkeit zu schaffen – in der Küche für die Mitarbeiter, im Service, für das Produkt, das so weiterzuentwickeln, dass es für alle auch Spaß macht, auf Arbeit zu kommen, jetzt nicht nur auf Biegen und Brechen. Auch für meine Person, wo ich einfach sage: Ich möchte auch ein bisschen mehr Luft und ein bisschen mehr Freiraum. Und deshalb war für mich ganz klar: Diese drei Jahre, da arbeite ich darauf hin, mit den Gegebenheiten, die auch nicht immer einfach waren.“ (56:9; Chef A)

„Also es war oder ist meine erste Küchenchefstelle. Ich hatte keinerlei Vergleichsmöglichkeit oder ich konnte und kann mich ja auch bis jetzt immer noch selber schwer einschätzen. Wie gut bin ich oder wie ist mein Stand und so weiter.“ (54:37; Chef B)

Dass auch die Zukunft darüber hinaus als Referenzpunkt dienen kann, zeigen beispielsweise entsprechende Überlegungen in Fall C:

„Wo sind wir heute? Wo wollen wir hin? Wer sind wir? Was sind wir? Was zeichnet uns aus?“ (15:52; Chef C)

Auch die Ursprungsintention von Chef A zwei Sterne erreichen zu wollen und der Inhalt des Businessplans in Fall B können als zukunftsbezogene Referenzpunkte interpretiert werden, die allerdings auch beide von den vergangenen Erfahrungen inspiriert waren. Darüber hinaus fehlen jedoch meist – vermutlich auch aufgrund der Schnelligkeit des Geschäfts – konkrete Vorstellungen darüber, wohin die Entwicklung langfristig gehen soll:

„Ha! (lacht) Das ist sehr gut. Also das ist sehr, sehr gut. Ganz, ganz ehrlich, so lange plane ich so noch gar nicht voraus. In fünf Jahren? (...) Also [die Region] könnte schon noch, denke ich, auch in fünf Jahren noch interessant sein. Aber ganz ehrlich: So brutal fest geplant ist das bei mir nicht.“ (24:65; Chef B)

Letztlich aus interner Sicht relevant sind die eigenen erreichten Leistungen und die Entwicklung des Leistungstrends. Dieser wird durch Vergleich zwischen dem aktuell wahrgenommenen Leistungsstand und den Leistungen in der Vergangenheit bestimmt:

„Ja, ich gehe dann rüber zum Computer, dann gebe ich die vierstellige Zahl ein, dann trage ich das Datum 1.1. ein und dann ist 31.12., dann drücke ich auf einen Haken, dann rechnet die Maschine durch und dann steht am Ende eine Zahl. Dann weiß ich, ob das Jahr gut war. Und wenn eine Zahl die Zahl vom vorigen Jahr knackt, dann weiß ich, dass es zumindest so erfolgreich war.“ (57:95; Chef D)

Der interne Vergleich kann dabei auf zwei Arten zum Ausgangspunkt für Anspruchsentwicklung werden: Entweder durch positiven oder negativen Bezug auf die Referenzpunkte. Bei positivem Bezug werden Erfahrungen, Visionen und erreichte Leistungen zum Ausgangspunkt der Anspruchsbildung. Dieser Bezug kann entweder explizit oder implizit zur Anspruchsbildung beitragen. So hat die Vorerfahrung in Fall A explizit zur Ausbildung des bewertungsbezogenen und den damit assoziierten Ansprüchen geführt, während sich diese in Fall B und D wie beschrieben erst mit der Zeit entwickelten. In jedem Fall werden hier positive Ansprüche abgeleitet. Anders verhält es sich, wenn bewusst eine Abgrenzung vorgenommen wird. In diesem Fall ergibt sich der Anspruch daraus die vergangenen Leistungen oder zukünftigen Zustände nicht fortsetzen bzw. herbeiführen zu wollen. Der Anspruch wird hier also aus der Kontrastbildung gebildet, wie im Fall C zu beobachten. Hier bewirkten die negativen Erfahrungen in der vorherigen Station zunächst einmal die Entwicklung von negativen Ansprüchen:

„Das eine ist halt, erstmal zu wissen, was man nicht will. Das war halt, wo ich herkam.“ (15:5; Chef C)

Darüberhinausgehend entscheidend für die Anspruchsentwicklung auf Basis des internen Vergleichs sind die dem Vergleich zugrundeliegenden Motive. So kann, je nach Motiv, der interne Vergleich entweder zur Weiterentwicklung motivieren, der reinen Leistungsüberprüfung dienen, oder zur Relativierung der Leistung beitragen.

Der interne Vergleich wirkt dann *anspruchssteigernd*, wenn ausgehend vom festgestellten Leistungsstand Verbesserungen angestrebt werden. In diesem Fall ist es nicht nur das Ziel den Status Quo zu erhalten und weiterzuführen, sondern es wird darüber hinaus eine positive Entwicklung gewünscht:

„Man will ja immer mehr machen, und man will sich auch immer verbessern, und das muss auch alles dann irgendwo noch spektakulärer und noch interessanter und noch außergewöhnlich sein – aber ohne jetzt durchdrehen zu wollen. Aber man steckt da schon in einem extremen Hamsterrad.“ (29:53; Chef B)

Dies hat automatisch Folgen für die Bestimmung des zukünftigen Anspruchsniveaus, als auch für die langfristige Entwicklung. Wird der Status Quo als fester „Ankerpunkt“ gesehen, von dem aus nur positive Entwicklungen erwünscht werden, so führt dies nach und nach zu einem konstanten Anstieg des Anspruchsniveaus über die Zeit hinweg.⁶⁷

Die Wirkung ist hingegen neutral, wenn der historische Vergleich allein der Überprüfung der eigenen Entwicklung und der Erreichung der Ansprüche dient. Hier geht es nicht darum, diese anzupassen, sondern festzustellen, ob man insgesamt auf einem richtigen Weg und deren Erreichung längerfristig sichergestellt ist:

„Und wenn dann natürlich eine Entwicklung auch stattfindet und man sagt, man kann sich hier und da vielleicht auch noch ein bisschen steigern, es interessanter machen oder vielleicht auch einfach anders. Ich bin schon froh, sage ich mal, wenn wir das Niveau halten, dann ist das ja auch toll für die Gäste, und die gehen ja auch mit und sagen: Mensch, wir sehen die Entwicklung und es macht uns Spaß und wir sind dabei.“ (30:21; Chef A)

In diesem Fall bleiben die Anspruchsniveaus zeitweilig *stabil*.

Darüber hinaus kann der interne Vergleich auch zum *Sinken* der Ansprüche führen. Dies ist dann der Fall, wenn ein Missverhältnis zwischen Einsatz und Nutzen festgestellt wird. Dies war beispielsweise der Grund für Chef C seinen Anspruch an Weiterentwicklung mit der Zeit zu senken:

„Also ich habe früher, wo ich hier auch angefangen habe, aber da ist man auch noch jünger, spritziger, überdynamisch und möchte sich noch viel mehr beweisen und will auch der Welt beweisen, was man doch für ein toller kreativer Kerl ist ... Und leider hat die Welt davon nie erfahren, weil, in drei Wochen schafft man es nicht mal, seinen Stammgästekreis einmal durchzujagen. Ich bin da etwas ruhiger geworden, wo ich sage, ich warte, bis eine Idee für mich so weit ausgereift ist, dass sie auf die Karte genommen werden kann, und dann schaue ich, dass ich die

⁶⁷ Das Phänomen erinnert in Zügen an den Übergang von *choices* in *demands* (Stewart 1982) – während die erreichte Leistung vorher noch im Bereich der *choices* und damit im Bereich der freien Gestaltung lag und ihre Erreichung eine positive Überraschung für alle Beteiligten darstellt, bringt deren Aktualisierung veränderte Erwartungen mit sich, deren Nichterfüllung einem gefühlten Versagen gleichkommen würden.

Gerichte möglichst ... also dass ich die Karte auf jeden Fall so viermal im Jahr wechsele, wo ich sage, dass ich wirklich die Saison mitnehme.“ (26:6; Chef C)

Grundsätzlich dient der interne Vergleich also dazu Vorstellungen davon zu entwickeln, welche Leistung und welche Ergebnisse erwünscht sind, sowie die eigene Leistung und Entwicklung selbstreferentiell zu überprüfen. Je nach Motiv – Verbesserung, Überprüfung oder Relativierung – kann sich der interne Vergleich dabei entweder steigernd, neutral oder senkend auf die Anspruchsentwicklung auswirkend. Abhängig vom Umgang mit den Referenzpunkten werden zukünftige Anspruchsniveaus dann positiv oder negativ formuliert.

6.3.1.2 Sozialer Vergleich

Relevante Referenzpunkte im sozialen Vergleich sind die Handlungen und Leistungen relevanter Konkurrenten. Diese dienen zunächst der Bestimmung der eigenen Leistungsfähigkeit durch Einordnung in den Wettbewerb. Bestimmt wird diese einerseits durch die Bewertungen der Gourmetführer, anhand derer sich ablesen lässt, wer in der Gesamtschau der Bewertungen der Konkurrenz voraus ist:

„Weil, ich sage mal, für das Gesamtranking ist es natürlich schon wichtig für die hundert Besten in Deutschland. Und hätten wir einen Punkt im Gault Millau mehr, dann sieht die Geschichte schon wieder anders aus.“ (42:17; Chef A)

Andererseits zeigt sich, dass sich die Restaurants gegenseitig fortlaufend beobachten, um Anhaltspunkte über die jeweiligen Leistungen zu gewinnen:

„Ja, man beäugt sich schon. Also ich glaube schon für alle sprechen zu können, wenn ich sage: Okay, man geht jetzt nicht ins Internet und schaut, was hat der auf der Karte oder hat er es geklaut oder was. So nicht. Aber man hört schon sehr genau hin, wenn Kollegen oder deren ... wenn Leute bei denen essen waren, deren Meinung man schätzt. Man hört schon sehr genau hin.“ (49:71; Chef D)

Hier dienen gezielte Besuche bei Kollegen oder Berichte von Gästen als probates Mittel das externe Feedback der Kritiker zu verifizieren, zu relativieren und sich schließlich ein eigenes Bild der eigenen Leistungsfähigkeit zu verschaffen:

„Manchmal ist es einfach nur, dass es ausreicht, also wo man auch noch mal für sich selber lernen muss ... Nur durchs Essengehen selber lernt man natürlich selber.“ (26:23; Chef C)

Äquivalent zum internen Vergleich kann der soziale Vergleich auf zwei Arten zum Ausgangspunkt für Anspruchsentwicklung werden: Durch Inspiration und durch Abgrenzung. Im ersten Fall dient der soziale Vergleich zum Aufzeigen

von Handlungsmöglichkeiten, was in der Folge zur Entwicklung von Ansprüchen führen kann:

„Eine neue Idee, die Sinn macht, die irgendwie entwickelt wurde und sich rumspricht, wo man sagt: Das finde ich toll – also man kann immer voneinander lernen. Aber es geht nicht um den Küchenstil, sondern es geht dann eher um die Handhabung teilweise von Produkten oder von Ideen, wo man sich gegenseitig auch befruchtet.“ (53:16; Chef C)

Ziel dabei ist jedoch nicht einzelne Ideen schlicht zu kopieren – vielmehr stehen das Gesamtkonzept, dessen Inszenierung und die wahrgenommene Qualität und Kreativität im Mittelpunkt des Interesses:

„Mir geht es nicht darum, mir Anregungen zu holen von der Küche, sondern nur: welches Niveau schafft diese Küche über diese acht oder zehn Gänge, die die servieren, zu fahren?“ (56:54; Chef A)

„Ich versuche, mich schon natürlich irgendwie so auf dem Laufenden zu halten, immer natürlich aber auch mit dem Hintergrund: Ich meine, ich mache ja hier irgendwas Persönliches und will ja hier auch was Eigenes machen, ohne dass ich mir jetzt irgendwie das angucke und sage: Oh, das ist aber schön. Das ist eine gute Idee. Ich glaube, das mache ich auch mal hier im [Restaurant B]. Das ist mir dann auch zu einfach und das ist mir dann auch ein bisschen zu billig.“ (54:50; Chef B)

Dies hängt auch damit zusammen, dass die Ausbildung eines eigenen Profils essentiell für den Erfolg in der Spitzengastronomie ist. Entsprechend dient der Vergleich auch dazu, das eigene Profil durch bewusste Abgrenzung von anderen zu schärfen:

„Und dann bin ich irgendwann hierher gekommen und dann war die große Frage: Was mache ich? Und dann: Na ja, okay, [landestypisch], alles klar, aber nicht so [gutbürgerlich]. Das machen die anderen.“ (28:41; Chef D)

„Aber so, wie ich es jetzt hier betreibe, ist mir das eigentlich gar nicht bekannt.“ (29:77; Chef B)

Folglich führt die Nutzung des sozialen Vergleichs zur Inspiration eher zu Formulierung von positiven eigenen Ansprüchen, die Abgrenzung von anderen zur Formulierung von negativen Ansprüchen. Welche Wirkung der soziale Vergleich auf die Anspruchsentwicklung hat, hängt darüber hinaus von den zugrundeliegenden Motiven ab.

So zeigt sich, dass die Fälle unterschiedliche Referenzgruppen für den Vergleich heranziehen, die mit jeweils anderen Motiven einhergehen. Um eine

valide Einschätzung der eigenen Leistung zu erhalten, werden Restaurants mit ähnlicher Bewertung besucht. Dieser dem Motiv des *self-assessment* (Jordan & Audia 2012) zuzuordnende Umgang ist grundsätzlich neutral in seiner Wirkung auf zukünftige Anspruchsniveaus und dient vielmehr dazu die Angemessenheit der eigenen Bewertung und die dadurch erzeugte Rangordnung zu überprüfen:

„In [einer früheren Station], kann ich mich erinnern, sind wir in einem Jahr mal von 16 auf 15 Punkte abgewertet worden. Das war eine Katastrophe für uns. Und dann gehen Sie in ein 15-Punkte-Restaurant und lachen sich kaputt und denken sich: Das ist eine Unverschämtheit. Und dann gehen Sie in ein 17-Punkte-Restaurant, (...) und denken sich: Okay. Dann gehen Sie in ein 18-Punkte-Restaurant, (...), mit dem waren wir Marktführer in [der Region]. Und dann haben Sie sich gedacht: Okay, der hat einen anderen Stil, in Ordnung, ist nicht deine Geschichte, 18 Punkte, da gehe ich mit. Aber wenn der 18 Punkte hat, müssten wir es auch haben. Punkt.“ (42:65; Chef A)

Unzufriedenheit zeigt sich bei Auftreten einer zu großen Diskrepanz zur eigenen Einschätzung:

„Weil, wenn Sie sich anschauen, welche Restaurants, weil Sie es sagten, in Deutschland 5 Fs haben, die Höchstzahl, und Sie gehen in diese Restaurants rein und kommen zu uns, also das geht nicht.“ (42:70; Chef A)

An diesem Punkt zeigt sich, dass die absolute Bewertung nicht immer per se für gut oder schlecht befunden wird, sondern erst im Vergleich mit der Bewertung von anderen ihre wahre Aussagekraft entfaltet:

„Also ich kann mich erinnern, ich weiß nicht, ob ich Ihnen das erzählt habe, als wir [in einer früheren Station] den ersten Stern bekommen, und dann habe ich zu den Jungs gesagt: „Wir gönnen uns was, wir gehen zu Joachim Wissler zum Essen.“ Der hatte damals zwei Sterne. Und ich war dort und war erschüttert von dieser Perfektion, (lacht) von ... von allem. Ich war wirklich ... Ich saß am Tisch und ich dachte nur: Um Himmels Willen, wenn das zwei Sterne sind, und du hast einen Stern bekommen, ach, du Scheiße, da geht gar nicht, den musst du wieder abgeben, [Chef A].“ (42:25; Chef A)

Darüber hinaus wird der soziale Vergleich, wie auch schon der interne Vergleich, dazu genutzt, um die eigene Leistung zu rechtfertigen und zu relativieren, was sich unter Umständen senkend auf zukünftige Ansprüche auswirken kann. Zumindest dann, wenn ein eigener Anspruch als nicht notwendig zur Erreichung gewisser Leistung erachtet wird. In jedem Fall nimmt eine solche Vergleichsform den Druck auf die Ansprüche heraus:

„Aber wenn Sie anschauen, dass wir ... keine Ahnung, was hatten wir gezählt? Über 30 Gerichte? 35 Gerichte. Und die anderen Kollegen haben dann 9. Dann sage ich mir: Okay.“ (42:94; Chef A)

Ein anderes Motiv liegt dem Besuch von Top-Stars der Branche zugrunde, die national und insbesondere international die Ranglisten anführen und an denen sich alle Akteure orientieren:

„Man muss ja immer gucken, wo ist denn oben? Wenn man weiß, wo oben ist, weiß man, wo man sich gerade selber befindet.“ (15:14; Chef C)

Bei dieser Form des sozialen Vergleichs geht es nicht um eine konkrete Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit, sondern vielmehr darum auf dem neuesten Stand zu bleiben und den Anschluss an Trends und die Entwicklung des allgemeinen Leistungsniveaus nicht zu verpassen (56:52). Dies entspricht dem Motiv des *self-improvement* (Labianca et al., 2009), was eine Verbesserung der eigenen Leistung auf Basis einer sichtbaren Diskrepanz zwischen dem Status Quo und einem erwünschten Zustand in der Zukunft anstrebt und zu steigenden Ansprüchen führt:

„Man orientiert sich automatisch immer an Besseren und anderen. Ich glaube, das ist auch so ein deutsches Ding: Was macht der Nachbar? Was hat der für ein Haus, eine Frau, einen Fernseher, ein Auto – diese ganzen, ich würde das mal so Vergleichssucht nennen. Da bin ich wahrscheinlich auch extrem anfällig dafür. Das mag man jetzt als gesunden Ehrgeiz bezeichnen. Das kann man jetzt aber auch als gestört oder zwanghaft bezeichnen. Das weiß ich nicht. Wenn ich etwas mache, dann mache ich das gerne gut, konsequent und natürlich auch wirklich überdurchschnittlich gut. Warum? Weil, wie ich Ihnen gerade sagte: Ich glaube, ich habe diese Chance und diese Gelegenheit jetzt ein Mal.“ (54:24; Chef B)

Ebenso wie der interne Vergleich dient der soziale Vergleich dazu Vorstellungen davon zu entwickeln, welche Leistung und welche Ergebnisse erwünscht sind, sowie die eigene Leistung fremdreferentiell zu überprüfen. Je nach Motiv – Verbesserung, Überprüfung oder Relativierung – kann sich der soziale Vergleich entweder steigernd, neutral oder senkend auf die Anspruchsentwicklung auswirkend. Abhängig vom Umgang mit den Referenzpunkten werden zukünftige Anspruchsniveaus dann positiv oder negativ formuliert.

6.3.2 Kontextuelle Einflüsse

Die Fallanalyse zeigt, dass die Anspruchsbildung nicht losgelöst vom internen und externen Kontext stattfindet, sondern darin eingebettet ist. Entsprechend üben ergänzend zu den beschriebenen leistungsbezogenen Vergleichen kontextuelle Faktoren und der Umgang mit ihnen Einfluss auf die Anspruchsbildung aus, der nachfolgend beschrieben wird.

6.3.2.1 Organisationale Rahmenbedingungen

Der internen Kontextfaktoren stellen nicht nur teils relevante Zieldimensionen dar, in denen Ansprüche formuliert werden – ihre Beschaffenheit wirkt sich auch direkt auf die Anspruchsbildung aus. Die relevanten Referenzpunkte sind hierbei einerseits das bestehende Konzept des Restaurants, andererseits die verfügbaren Mittel zur Anspruchserfüllung.

Da das Konzept wie beschrieben die grundsätzliche Ausrichtung des Restaurants vorgibt, fungiert es auch als recht stabiler Rahmen für eine dementsprechend kompatible Anspruchsbildung:

„Das Wichtige ist ja, dass das Grundkonzept dieses Ladens gehalten wird und dass sich die Idee auch Stück für Stück weiterentwickelt. Aber die muss halt gehalten werden.“ (39:60; Chef C)

„Und diese Grundstruktur, da sehe ich jetzt momentan gar keine Notwendigkeit, das irgendwie zwanghaft verändern zu müssen.“ (29:60; Chef B).

„Und ich denke auch ... ich sage immer, an dem halte ich auch fest. Das ist jetzt der Weg, den ich für mich gefunden habe. Da müsste schon viel passieren ... also vielleicht sitze ich in zehn Jahren da und erzähle was anderes. Aber etwas anderes kann ich mir gerade nicht vorstellen.“ (28:8; Chef D)

Die verfügbaren Mittel und Rahmenbedingungen haben hingegen Auswirkungen auf den wahrgenommenen Möglichkeitsraum zur Umsetzung des Konzepts (24:6). Relevante Bezugspunkte sind hier, neben der Ressourcenausstattung (57:48), dem Team und der Autonomie (34:16) – die bereits im Rahmen der Zieldimensionen ausführlich beschrieben wurden –, die Beschaffenheit des Restaurants in Hinblick auf Größe und Ausstattung. Sowohl Größe als auch Ausstattung des Restaurants spielen eine zentrale Rolle für die Gestaltung der Arbeitsabläufe:

„Ich mache ja diesen Job auch nicht erst seit gestern. Wir sind damals hier in diese Gastronomie gekommen. Ich habe damals schon gesagt: „Meine lieben Freunde, eine Küche im Keller mit Aufzug, diese ganzen baulichen, statischen, räumlichen Bedingungen, das ist jetzt nicht gerade so ein Arbeitsplatz und so ein eine Küche, wo du das auch mal so ganz locker, easy going machst.“ (P54:31; Chef B)

Darüber hinaus hängt die Ausstattung des Restaurants selbst eng mit der Außenwirkung und den wahrgenommenen Erwartungen der Restaurantführer und Gäste zusammen (s. Punkt 6.3.2.2). Obwohl sich die scheinbaren Anforderungen des Michelins inzwischen als weniger strikt erwiesen haben, wird die Ausstattung als relevanter Referenzpunkt berücksichtigt:

„Ich werde hier keine drei Sterne bekommen, da kann ich mich auf den Kopf stellen. Da müsste ich den ganzen Laden entkernen, müsste hier unten schwarze Couch-Garnituren reindrücken, müsste mir einen englischen Landhausstil-Holzmöbel-Kamin reinbauen. Und so geht's dann weiter. Also das ist eine Entscheidung, mit der ich leben muss, wo ich sage: Also drei Sterne werde ich hier nicht kochen können – egal wie die Qualität aus der Küche rauskommt. Also das ist halt ... da gibt's Dinge, wo man eben entscheiden muss.“ (15:21; Chef C)

Entscheidend für die Wirkung der internen Kontextfaktoren auf die Anspruchsentwicklung ist einerseits die *Wahrnehmung* der organisationalen Rahmenbedingungen, andererseits das Kriterium der *Gestaltbarkeit*. Werden organisationale Rahmenbedingungen als *Einschränkung* erlebt, so wirkt sich das negativ auf den wahrgenommenen Handlungsspielraum zur Anspruchserfüllung aus. Deutlich wird solch ein Konflikt am Fall B, der an der Eignung der organisationalen Rahmenbedingungen zur Erfüllung seiner Ansprüche zweifelt, was zu zunehmender Unzufriedenheit führt und als massive Einschränkung erlebt wird:

„Ich würde jetzt mal, ohne jetzt großenwahnsinnig wirken zu wollen, soweit gehen: Wenn ich natürlich betrieblich und unternehmerisch die Möglichkeit bekäme, hier auch einen dritten Stern zu bekommen – wissen Sie, was das für einen Koch beziehungsweise für den Betrieb in Berlin bedeuten würde? Dann wären wir der erste Laden in Berlin, der einen dritten Stern bekommt. Der erste Koch in den neuen Bundesländern, der einen dritten Stern bekommt. Das ist...“ (54:36; Chef B)

„Ich glaube, wir sind wirklich am – das klingt jetzt auch sehr, sehr überheblich oder hochtrabend – ... aber wir sind de facto meiner Meinung nach mit dieser Bilanz hier am Punkt, am Zenit des Machbaren. Ich glaube nicht, dass auch ein anderer Koch, der vielleicht frisch erholt ist, da unten reingeht und sagt: Ja, jetzt legen wir noch einmal nach und dann machen wir hier noch mehr.“ (54:29; Chef B)

Das liegt auch daran, dass die Gegebenheiten von Chef B als nicht änderbar wahrgenommen werden. Insbesondere im Hinblick auf die bewertungsrelevanten Ansprüche wirken sich die Einschränkungen daher als Bremse aus – denn obwohl sich Chef B generell die Erlangung von drei Sternen zutrauen würde und dies auch für äußerst erstrebenswert hält, schätzt er die Wahrscheinlichkeit dazu unter den gegebenen Bedingungen als gering ein:

„Es ist etwas, was mich reizt. Aber ich bin ehrlich viel zu sehr Pessimist und natürlich auch Realist, weil ich weiß, was ich für einen Betrieb habe.“ (54:39; Chef B)

Anders ist die Wirkung, wenn der interne Kontext zwar als Einschränkung, jedoch als *gestaltbar* gesehen wird. Dann bietet sich den Akteuren die Möglichkeit die Gegebenheiten so anzupassen, dass eine Erreichung ihrer Ansprüche wieder möglich wird – mit der Folge, dass der Einfluss auf die Anspruchsentwicklung als neutral einzuschätzen ist. Beispiele für Anpassungen sind die konzeptionelle Trennung der beiden Ebenen in Fall C (15:99), die langsame Aufweichung der strikten Menütrennung in Fall B (45:35) und der Fokus auf Reduktion in Fall D (57:37). In allen Fällen lässt sich also eine konzeptionelle Anpassung an die internen Rahmenbedingungen beobachten, die zu einer besseren Vereinbarkeit der Ansprüche mit den Rahmenbedingungen geführt haben.

Dass der interne Kontext keinesfalls nur als Beschränkung erlebt wird, sondern auch *Möglichkeiten* zur Umsetzung der eigenen Ideen bieten kann, zeigt sich besonders in Fall A. Zwar geht auch hier nicht alles von heute auf morgen, gleichzeitig bieten die Lokalitäten und die verfügbaren Ressourcen jedoch den perfekten Rahmen zur Erreichung der eigenen Ansprüche:

„Deshalb ist die Location sicherlich auch immer wichtig, weil, hier ist es einfacher.“ (25:23; Chef A)

Insofern steht der Kontext hier der Anspruchsentwicklung nicht negativ entgegen – er unterstützt sie sogar:

„Sicherlich gibt's hier und da noch Sachen, die man verbessern kann, das ist immer so. Aber das grobe Gerüst steht und da bin ich sehr zufrieden.“ (56:3; Chef A)

Auch Chef C und D haben die organisationalen Rahmenbedingungen trotz vergleichsweise geringerer Möglichkeiten inzwischen als Chance für sich erkannt. Erstens hat der Kontext sie bisher nicht großartig in ihrer Entwicklung behindert (33:51). Vielmehr haben sich die durch ihn erzwungenen Konzeptänderungen als Glücksgriffe herausgestellt. Zweitens erlauben die jeweiligen Rahmenbedingungen die Erfüllung vieler relevanter Zieldimensionen und werden so eher als Ermöglichung betrachtet:

„Und hier konnte ich die Gastronomie so machen, wie ich sie mache, wie ich sie mir vorstelle, langsamer Aufbau. Weil, im Gegensatz zu manchen anderen Häusern, die vielleicht heute gut bewertet sind, gibt es ja auch subventionierte Häuser, entweder durch Hotels oder Zweitunternehmen. Das war halt irgendwie: wirtschaftliche Linie hat hier immer eine Rolle gespielt und wir können nur so gut sein, wie die Zahlen sind. Dann sind wir langsamer gewachsen und waren nicht die Shooting Stars in der Top-Gastronomie, aber damit parallel verbunden hatten wir genug Zeit, um auch einen eigenen Stil zu entwickeln, eine eigene Richtung zu entwickeln, ein eigenes Image zu entwickeln, ein eigenes Gästeklientel ranzuziehen, was jetzt nicht rein sternebehaftet ist, sondern Leuten ein Restaurant bieten, wo sie die Qualität bekommen, die sie erwarten, ohne dass sie vom Service gescholten werden.“ (53:36; Chef C)

Chef D hilft der bescheidene Charme dabei die externen Erwartungen vergleichsweise niedrig zu halten und die Hemmschwellen beim Publikum abzubauen. Auch deshalb soll hier von großartigen Veränderungen am Kontext abgesehen:

„Der grundsätzliche Charme soll eigentlich erhalten bleiben. Die wichtigste Message, die das Restaurant für mich ausstrahlt, ist einfach Bescheidenheit. Bescheidenheit, vielleicht auch ein bisschen – na ja, man wird auch ein bisschen unterschätzt. Also Leute, die unterschätzt werden, sind stark im Vorteil – sagt ein Mitarbeiter von mir. Ich finde, ist ja auch ganz zutreffend. Aber ich finde die Bescheidenheit, die das Lokal ausstrahlt, ... die mag ich halt ganz besonders. Also wenn man hier reinkommt und keine Erwartung hat und dann eigentlich doch positiv überrascht den Raum auch verlässt.“ (57:13; Chef D)

Insgesamt betrachtet kann der interne Kontext somit Möglichkeiten begrenzen oder bieten. Die Einschätzung der Wirkung und der Gestaltbarkeit der Umstände beeinflussen dabei, wie mit den Rahmenbedingungen umgegangen wird. Grundsätzlich existieren hier zwei Möglichkeiten: der *Anspruchsanpassung* an die Gegebenheiten, was entweder in sinkenden Ansprüchen wie in Fall B, oder steigenden Ansprüchen in Fall A resultieren kann, oder die *Gestaltung des*

Kontextes durch Handlungen, was sich neutral auf die Anspruchsentwicklung auswirkt.

6.3.2.2 Externe Erwartungen

Der externe Kontext der Sternerestaurants wird maßgeblich durch die vermuteten bzw. antizipierten Erwartungen der Gäste und Kritiker geprägt.⁶⁸ Diese bestimmen, welche Leistungsniveaus von den Köchen als nötig empfunden werden und geben so Impulse für die Anspruchsentwicklung. Die Erwartungsbildung wird einerseits durch die Lage des Restaurants, andererseits durch dessen Bewertung durch die Gourmetführer gesteuert, die sich beide auf die Zusammensetzung der Kundschaft auswirken. Während Fall A, eingebettet in eine global agierende Hotelkette, tendenziell über eine internationale und gourmeterprobte Gästeklientel verfügt (25:56), haben die anderen drei Fälle mit einer sehr heterogenen Gästezusammensetzung und damit sehr unterschiedlichen Erfahrungen und Vorkenntnissen zu kämpfen:

„Ich glaube, dass wir aufgrund unseres verschiedenen Gästeklientels auch gar nicht de facto sagen können: Wir kochen jetzt so und so und das und das. Weil, sie haben hier einfach Gäste, die sterne- oder gourmetkulinärisch noch nie was im Leben damit zu tun gehabt haben.“ (54:49; Chef B)

Noch größeren Einfluss auf die Erwartungsbildung als die Lage hat jedoch die Bewertungen der Gourmetführer. Dadurch, dass deren Kategorisierung auf die Schaffung eines vergleichbaren Standards von Restaurants in einer Kategorie zielt, sind damit entsprechende Erwartungshaltungen assoziiert:

„Sobald die Noten höher werden, kommen auch andere Gäste, die auch mal meckern und sich beschweren.“ (4:3; Experte 4)

„Das hat etwas mit ... also wenn ich einen zweiten kriege, dann wirst du einfach international anders gesehen. Zum Beispiel gehen Amerikaner komplett nach Ranglisten. Denen ist es erstmal wurscht, was das für ein Küchenstil ist, die schauen sich Top 1 bis 10 an: Ich bin fünf Tage in der Stadt, jetzt mache ich von 1 bis 5 mal alles. Oder Asiaten machen das auch viel. Der Deutsche oder Franzose, die gehen nicht nur nach den Sternen.“ (35:56; Chef G)

⁶⁸ Obwohl scheinbar ähnlich, sollen im Folgenden die von den Köchen wahrgenommene Erwartungen und explizit gesendetes Feedback voneinander unterschieden werden. Erwartungen antizipieren, was von Gästen und Kritikern gewünscht wird, was sich auf die Anspruchsbildung auswirken kann; Feedback gibt Rückmeldung über das Handlungsergebnis, was eine Anpassung nach sich ziehen kann. Auf Feedback und den Umgang damit wird ausführlich in Analyseteil 2 eingegangen.

Insofern hat eine hohe Bewertung immer einen zweiseitigen Effekt: Einerseits steigt die Aufmerksamkeit und Sichtbarkeit, was sich positiv auf die Anerkennung der Leistung auswirkt und insofern auch erstrebenswert ist:

„Weil vorher war es schon so, auch wo wir die 16 Punkte gekriegt haben, dass die Leute gekommen sind und gesagt haben: „Ja, toll, alles super“ usw., aber es ist nie so wirklich der Funke übergelungen. Das war irgendwie so, wie wenn man bei den Leuten schon so was reinsetzt mit dem Stern in den Kopf, dass man sagt: Das muss toll sein. Und dann kommen sie. Und jetzt finden die Leute es nicht mehr gut oder toll, sondern die sind halt begeistert. Und das finde ich gut, dass die Gerichte einfach die Plattform bekommen haben, die sie teilweise verdient haben.“ (28:67; Chef D)

Andererseits ändert sich mit der Aufwertung auch die Anspruchshaltung der Gäste an das gebotene Programm, was zu steigendem Erfolgsdruck auf Seiten der Restaurants führt:

„Aber der Druck auf den Küchenchefs ist immens und wird höher, je höher die Note kommt.“ (4:4; Experte 4)

Diesem Druck ist es auch geschuldet, dass eine höhere Bewertung von einigen mehr als Last denn als erstrebenswertes Ziel erachtet wird – was auch erklärt, wieso sich nicht bei allen Fällen hier steigende Ansprüche beobachten ließen. So ist zwar die Erreichung zunächst lukrativ, bleibt jedoch nicht ohne Folgen für die Erwartungshaltung:

„Das Schlimmste, was passiert, ist, wenn du eine höhere Bewertung bekommen würdest. Das ist eigentlich ein kurzes Fest der Freude. Du freust dich drüber, weil du ja irgendwie so ein bisschen wieder ein Treppchen auf Richtung Gold nach oben gerutscht bist und das auch ein Riesenkompiment und total tolle Aufmerksamkeit ist. Aber im Grunde genommen birgt es ja auch wieder einen ganz anderen Stressfaktor. Und zwar kommt man dann schon wieder in die Richtung Erwartungen zu erfüllen und auch eine ganz andere Perfektion ...“ (53:55; Chef C)

Im Umgang mit den wahrgenommenen Erwartungen von Gästen und Kritikern lassen sich grundsätzlich zwei Formen identifizieren: Eine *Kopplung* und eine *Entkopplung*. Erstere nimmt die Erwartungen an und hat zur Folge, dass die Ansprüche an den antizipierten Erwartungen ausgerichtet werden. Die zweite Umgangsform der beschreibt das Ignorieren oder Gestalten von Erwartungen und damit eine autarke Anspruchsbildung.

Bei einer *Kopplung* an externe Erwartungen werden Ansprüche danach ausgerichtet, was von den Gourmetführern und Gästen mutmaßlich erwartet wird. Und das, obwohl Chef B das Gegenteil behauptet:

„Punkt eins: Ich habe und habe auch hoffentlich in Zukunft nicht vor, für irgendwelche Erwartungshaltungen oder spezielle Gäste, Kritiker und so weiter, Bewertungssysteme zu kochen. Also das ist schon mal mir persönlich auch ganz, ganz wichtig. Deswegen irgendwie haben wir auch mal das eigene Geschäft hier gemacht, um nicht nach irgendwelcher andere Leute Meinung das jetzt machen zu müssen, also Hoteldirektor oder, oder, oder. Das ist schon mal Punkt eins.“ (54:48; Chef B)

Allerdings zeigt sich in den Fallanalysen, dass die mit den höheren Auszeichnungen steigenden Erwartungen in Fall A und B nicht spurlos an den Köchen vorbeigegangen sind. Dass sich diese *Kopplung* zwischen Anspruch und Erwartungen dabei zu einem einschränkenden Prozess entwickeln kann, zeigt Fall B sehr deutlich. Hier schürt der anfangs formulierte Anspruch sich über Innovativität und Kreativität ein einzigartiges Profil aufzubauen, was sich in den Gerichten wie auch in deren ständigem radikalen Wechsel ausdrückt, in der Folge entsprechende Erwartungen bei Gästen und Kritikern, die es wiederum aus Sicht von Chef B zu erfüllen gilt und was zu steigenden Ansprüchen führt:

„Weil, wie ich Ihnen gerade sagte: Ich glaube, ich habe diese Chance und diese Gelegenheit jetzt ein Mal. Dann sind wir auch von der Seele oder von Kritikern und Leuten, die so etwas bewerten können oder wollen oder müssen, de facto in einer Schublade drin, die da heißt: [Restaurant B] immer kreativ, anders, sonderbar, besonders. Also du bist im Zugzwang, immer etwas anderes, Schrägstrich immer mehr zu machen als andere. Ich glaube schon, dass das ein enormer Erfolgsdruck ist. Dem stelle ich mich ja auch, glaube ich, ganz gut und irgendwie auch gerne, weil ich diesen Job ja auch gerne mache.“ (54:25; Chef B)

Dass die *Kopplung* auch zu sinkenden Ansprüchen führen kann, zeigt die Berücksichtigung von Gästewartungen an Menügestaltung oder Tradition. Hier führte die Antizipation von Widerständen bei Chef D dazu, von innovativen Ideen zumindest temporär abzurücken und seine dementsprechenden Ansprüche zu senken:

„Der Großteil sind ja normale Gäste eigentlich. Ja, ich kann es im entferntesten Sinne schon nachvollziehen. Man kocht ja auch für den Gast und nicht für sich selbst. Aber es ist dann schon frustrierend für die eigene Vision, die man irgendwie hat, dass es eigentlich nicht geht.“ (33:47; Chef D)

Eine *Entkopplung* von externen Erwartungen, wie in Fall C und D zu beobachten, führt hingegen partiell zu einem Ausblenden von äußeren Referenzpunkten und zu einer Konzentration auf die eigene Entwicklung. Dahinter steht die Vermutung und Vorstellung, dass Individualität der Schlüssel zum Erfolg ist. Anstatt sich also nach den scheinbar fixen Erwartungen des Kontextes zu richten, wird im Fall der Entkopplung größerer Wert darauf gelegt ein klares Bild davon zu entwerfen, was das Restaurant darstellt und an dieser Vorstellung auch entgegen den Richtlinien und Konventionen zu arbeiten:

„Weil der Gedanke da war eigentlich vom Prinzip, eine neue Küche zu integrieren, also den alten Staub aus der Küche rauszuholen. Es gab neue Ideen. Und die Entscheidung, die ich nur treffen musste, war: Tue ich das und riskiere einen Bewertungsverlust? Weil das Dinge sind, die meine Tester nicht verstehen können und auch nicht wollen. (...) Und da musste ich mich halt entscheiden.“ (15:19; Chef C)

„Wie gesagt, man hat immer diese Vorstellung, was man tun muss, um dahin zu kommen. Aber ich habe jetzt bemerkt: Das muss ja gar nicht so sein, es geht auch so. Ich habe keine Ahnung, wie die ticken, keiner hat Ahnung, wie die ticken. Und im Endeffekt kann man nur das machen, was man ... wo man sich vorstellt, wo man hin will und dann einfach – na ja, was heißt – nicht hoffen, aber es ergibt sich von alleine im Endeffekt.“ (57:43; Chef D)

Bei einer reinen Abgrenzung muss es jedoch nicht bleiben – vielmehr ist auch ein aktiv gestalteter Dialog möglich, der die *Beeinflussung* der Erwartungen zum Ziel hat. So lässt sich bei Fall C beobachten, dass das Restaurant in Hinblick auf die Gästewartungen im Zuge des Umbaus zu einer bewussteren Steuerung entsprechend der beiden getrennten Ebenen übergegangen ist (53:43). Damit kann nicht nur möglichen Irritationen vorbeugt werden, sondern gleichzeitig lassen sich so die Gäste besser lenken und auch an ein gehobenes Niveau der Küche heranführen:

„Wenn man es mal so sagt, wie es ist: Wer kein Bock auf das Chi-Chi hat und vielleicht trotzdem die Qualität hier möchte, der sagt, okay, er setzt sich unten hin, stellt sich eine Flasche Wein hin, und der kann selber entscheiden halt, auf was er sich einlässt. Und wenn er oben sitzt, lässt er sich halt auf uns ein.“ (26:16; Chef C)

Auch Fall A versucht aktiv auf die Erwartungen der Gäste Einfluss zu nehmen, indem er insbesondere die Stammgäste regelmäßig ermuntert auch

woanders essen zu gehen – aus dem einfachen Grund, steigenden Erwartungen vorzubeugen:

„Ja, (...) denn das ist die Schwierigkeit in unserem Job, und das sage ich immer wieder auch zu unseren Stammgästen, ich sage: „Ich bitte Sie, Sie kommen so oft, gehen Sie bitte auch in andere Restaurants.“ Um einfach auch wieder was anderes zu sehen und das auch wertschätzen zu können.“ (25:13; Chef A)

Hier erweist sich die direkte Kommunikation als brauchbares Mittel um Erwartungen zu managen. Diese kann entweder wie im Fall C im Vorfeld stattfinden, oder wie in Fall A direkt am Gast. Den gleichen Weg wählt auch Chef B inzwischen, um die konzeptionelle Gestaltung der Karte zu erklären und die Produktauswahl zu plausibilisieren:

„Es wird momentan am Tisch so bei uns verkauft bzw. erklärt, dass man auch mit diesem [regionalen Menü] meint, dass die Gerichte (...) verständlicher sind, dass sie halt von der Kombination her einfach, nehmen wir mal das Wort, traditioneller sind.“ (45:37; Chef B)

Ebenso versucht Chef D die Offenheit der Gäste für seine Führung durch eine Präambel in der Karte zu erzeugen, die gästebezogene Ansprüche darlegt:

„Mit größter Anstrengung und Konzentration haben wir an unserem Küchenstil gefeilt und sind damit noch lange nicht am Ende. Um Ihnen eine Auswahl unseres kreativen Schaffens zu ermöglichen, welcher bestmögliche Produktqualität zugrunde liegt, habe ich das folgende Menü für Sie zusammengestellt. Lassen Sie sich von einer [landestypisch]-bodenständig inspirierten Küche, die in einem neuen Licht erscheint, überraschen.“ (28:55; Chef D)

Gleichzeitig sind sich alle einig, dass der Einfluss auf die Gäste letztlich doch begrenzt ist:

„Und du kannst den Gast halt irgendwie belehren, aber das ändert ja eigentlich nichts an der Konsequenz, dass er eigentlich nicht zufrieden war mit dem Gericht, eine andere Erwartungshaltung hatte und dieses Gericht und dieses Produkt einfach nicht gemocht hat.“ (51:40; Chef C)

Zusammengefasst können sich externe Erwartungen je nach Kopplung daran auf die Anspruchsbildung auswirken und diese entweder steigern oder senken.

6.3.3 Zwischenfazit

In der Gesamtschau zeigt sich, dass die Entwicklung von Anspruchsniveaus durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird, die je nach Umgang mit ihnen eine unterschiedliche Wirkung entfalten. Der interne und soziale Vergleich zielen dabei auf die Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit und führen je nach Motiv zur Steigerung und Senkung von Anspruchsniveaus. Die kontextuellen Einflüsse haben darüber hinaus Einfluss auf die Anspruchshöhe, indem sie die Möglichkeiten zur Umsetzung eröffnen oder einschränken und die Anspruchsentwicklung mehr oder weniger stark an externe Erwartungen koppeln. Tabelle 9 gibt einen Überblick über die tendenzielle Wirkung der Einflussfaktoren auf die Anspruchsentwicklung.

Tendenzielle Wirkung der Einflussfaktoren			
	Steigernd	Neutral	Senkend
Interner Vergleich	Verbesserung	Überprüfung	Relativierung
Sozialer Vergleich	Verbesserung	Überprüfung	Relativierung
Interner Kontext	Chance	Gestaltung	Einschränkung
Externer Kontext	Koppeln	Entkoppeln	Koppeln

Tabelle 9: Tendenzielle Wirkung der Einflussfaktoren

Letztlich ist festzuhalten, dass nie von einem pauschalen Einfluss der Vergleichspraktiken oder Kontextbedingungen auszugehen ist, sondern immer der organisationale Umgang mit ihnen und den zugrundeliegenden Motiven entscheidend sind für die Wirkung auf die Anspruchsentwicklung. Im zweiten Analyseteil gilt es sich nun aufbauend auf den Erkenntnissen der Interaktion zwischen Anspruchsniveaus und Feedback und den daraus folgenden Konsequenzen für das strategische Verhalten zu widmen.

7 Analyse Teil 2: Wirkung von organisationalen Anspruchsniveaus

Nachdem die bisherige Analyse ein komplexeres Bild von organisationalen Anspruchsniveaus und ihrer Entwicklung gezeichnet hat, geht es im zweiten Analyseteil nun entsprechend der zweiten Forschungsfrage genauer um deren Konsequenzen für den Umgang mit Feedback und das strategische Verhalten. Hier wird somit auf die beiden Funktionen von Anspruchsniveaus rekurriert, die in der theoretischen Vorarbeit herausgestellt wurden: Die als Referenzpunkt zur Ergebnisbeurteilung und die als Handlungsfunktion. Anstatt jedoch von einem eindeutigen Link zwischen Feedback und Handeln auszugehen, ist es vielmehr das Ziel empirisch zu explorieren, wie und wodurch Diskrepanzen zwischen Anspruch und Feedback überhaupt entstehen und wie Entscheidungsträger mit ihnen umgehen. Hierzu ist es notwendig, zunächst – äquivalent zur Analyse von Anspruchsniveaus und Zieldimensionen – das im Untersuchungskontext vorhandene Feedback genauer zu beschreiben (7.1). Im Anschluss stellt sich die Frage, welches Feedback Entscheidungsträger überhaupt wahrnehmen und wie sie es beurteilen (7.2). Erst dann kann geprüft werden, welche Konsequenzen sich daraus für den Umgang mit Diskrepanzen ergeben (7.3). Die Frage, welche *langfristigen* Konsequenzen mit steigenden Ansprüchen einhergehen und welche Umgangsformen damit zur Verfügung stehen, bildet schließlich den Abschluss der Analyse (7.4).

7.1 Beschaffenheit von Feedback

Der Kontext der Spitzengastronomie ist durch vielfältiges und wie in Kapitel 3 beschrieben auch institutionalisiertes Feedback aus der Umwelt gekennzeichnet, das sich theoretisch für einen Vergleich mit den identifizierten Anspruchsprofilen anbietet. Dieses geht auch deutlich über den engen Feedbackbegriff in der bisherigen theoretischen Auseinandersetzung hinaus. Während dort meist nur die Leistungen eines quantifizierten Anspruchs der finanziellen Zieldimension gemessen wurden, soll hier das *tatsächliche* Feedback aus der Umwelt der Akteure betrachtet werden. Um hieraus allerdings eindeutige Signale über die erreichte Leistung ziehen zu können, müsste das Feedback

hinreichend umfassend, zeitnah, informativ und klar sein. Ob dem so ist, soll nachfolgend durch eine Analyse der Beschaffenheit des Feedbacks geprüft werden. Hierzu erfolgt eine Beschreibung des Feedbacks anhand von zwei relevanten Faktoren, die das Feedback kennzeichnen: Quellen und Inhalt.

7.1.1 Feedbackquellen

Zunächst einmal stehen den Sternerestaurants verschiedene potenziell relevante Quellen zur Verfügung (24:108), die in unterschiedlicher Regelmäßigkeit Rückmeldung über die Leistung geben und aus Sicht der Köche unterschiedliche Funktionen erfüllen (49:35). Hierzu zählen, neben den Gourmetführern, die regionalen journalistischen Restaurantkritiker, die Gäste, Lieferanten, Teammitglieder, das Management (falls vorhanden), sowie weitere Feedbackquellen wie enge Vertraute und die Kollegen.

In Bezug auf die Gourmetführer kommt dem Michelin eine herausgehobene Bedeutung zu. Dies liegt auch an den unterschiedlichen Motiven, die die Guides mit ihrer Bewertung verknüpfen. Während der Michelin für Seriosität (42:46) und Objektivität (39:145) steht, wird dem Gault Millau eher die Suche nach Überraschungen und Neuheiten nachgesagt (23:2), wodurch die Bewertungen durchaus auseinanderfallen können (vgl. hierzu auch Senf et al. (2014)). Das Feedback der anderen Guides findet darüber hinaus hauptsächlich Eingang in das beschriebene Gesamtbild und wird aufgrund seiner Auswirkung auf das Gesamtranking beachtet (45:13; 49:78).

Während die Gourmetführer besonders auf die Außenwirkung und die öffentliche Wahrnehmung durch Gäste und Kollegen Einfluss haben und einmal jährlich den „*Ritterschlag*“ (1:4; Experte 1) verleihen, beeinflusst die regionale journalistische Kritik maßgeblich den lokalen Besucherstrom und entfaltet darüber Bedeutung. So ist zu beobachten, dass die Gunst bestimmter tonangebender Kritiker der Entwicklung sehr zugute kommt – während ein Fehlen der Aufmerksamkeit als Nachteil erlebt wird:

„Die nehmen wir schon zur Kenntnis. Also ich nehme auch zur Kenntnis, dass über uns erstaunlicherweise immer recht wenig geschrieben wird.“ (24:55; Chef B)

„Ich meine, wir leben im Endeffekt nicht vom Michelin. Wenn im Monat 20 oder 50 Gäste kommen wegen dem Michelin. 50 Gäste ist einmal das Restaurant voll und fertig. Aber dann haben wir immer noch 25 andere Tage sozusagen. Und

da ist er [regionaler Gastrojournalist] schon die treibende Kraft eigentlich.“ (49:77; Chef D)

Die Gäste dienen grundsätzlich als direktester Maßstab was die eigene Leistung angeht – ihre Relevanz ergibt sich durch ihre Rolle als „Daseinsberechtigung“ wie auch aufgrund der Regelmäßigkeit ihrer Rückmeldung im tagtäglichen Handeln (39:22; 56:34). Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass es in Bezug auf den Wissensstand und Erfahrungsschatz der Gäste deutliche Unterschiede gibt, die auch die Qualität und Relevanz ihres Feedbacks beeinflussen (wie in Punkt 7.2 zu zeigen sein wird). In jedem Fall wirken sie als wichtige Multiplikatoren für die Außenwahrnehmung:

„Jeder Gast ist irgendwie ein Kritiker. Da haben wir Tripadvisor und keine Ahnung, wie sie alle heißen. Auch wenn immer alle drüber schimpfen. Auch ich. Aber auch ich bin der, der als Erstes dann reinschaut, wenn ich irgendwo hingeh.“ (49:78; Chef D)

Das eigene Netzwerk umfasst darüber hinaus wichtige Feedbackquellen, von denen sich die Köche eine ungefilterte Rückmeldung erhoffen. Chef A spricht deshalb regelmäßig mit dem Service (34:5) und der PR-Abteilung (42:30), Chef C tauscht sich mit seinem Souschef und dem Team aus, um Ideen zu validieren (26:4; 41:50), und Chef B bekam zu Anfang wertvollen Rat von seinem Lieferanten (29:21). Eine große Rolle spielen auch enge Vertraute wie Freunde oder Familie, die von Chef A und C regelmäßig direkt um Feedback gebeten werden:

„Der Grat, das zu messen, ist auch ein bisschen immer für mich meine Frau, die ich dann ab und zu mal einlade. Ich sage: „Hey, komm mal essen. Wir haben viel Neues gemacht. Jetzt sag mir mal, was du da drüber denkst.““ (30:68; Chef A)

„Und das ist halt immer, wenn ich Leute habe, die ich kenne und auf deren Meinung ich Wert lege ...“ (39:23; Chef C)

Häufig kommen zudem auch „Kollegen“ aus der Region oder ihre Mitarbeiter zum Essen und anschließenden Austausch vorbei. Auch wenn die Gastronomie aus Sicht von Chef D eine Branche ist, *„die sich auch sehr gern nach innen reflektiert oder die sich auch manchmal gerne selber feiert“ (57:84)*, kommt der Meinung von Kollegen eine große Bedeutung zu:

„Was schon noch wichtig ist, ist auch die Akzeptanz der anderen Kollegen in der Stadt. (...) Das ist schon auch für mich wichtig oder auch ein Teil des Erfolgs, was die Kollegen denken.“ (57:84; Chef D)

Insgesamt führt die Vielzahl an vorhandenen Feedbackquellen dazu, dass eine Menge an Informationen zur Verfügung stehen, die aber potenziell konfliktär und auch widersprüchlich sind und somit die Klarheit und Eindeutigkeit des Feedbacks beeinträchtigen:

„Und es gibt halt einfach auch Stimmen, die sagen: [Chef B], du musst das machen. Oder es gibt Leute, die sagen: Wenn Sie so weitermachen, dann kommt hier auf jeden Fall der dritte Stern oder, oder, oder. Es gibt natürlich auch Leute, die sagen: Warum hat der Typ überhaupt zwei Sterne? Das ist eine Frechheit.“ (54:44; Chef B).

Das verweist bereits auf den nächsten Faktor, den Inhalt des Feedbacks.

7.1.2 Feedbackinhalt

Problematisch aus inhaltlicher Sicht ist, dass sich das gesendete Feedback meist nur auf wenige ausgewählte Zieldimensionen bezieht, zudem oft widersprüchlich und/oder ungenau und zeitlich verzögert ist. So beurteilen Gäste und Kritiker generell nur das, was nach außen als Leistung sichtbar wird und geben Feedback in Hinblick auf das Erscheinungsbild des Restaurants, den Service und das, „*was man dann auf dem Teller macht*“ (7:8; Experte 7). Dass dies aber nur eine Seite der (Erfolgs-)Medaille ist und nur einen Teil des Anspruchsprofils abdeckt, macht Chef B deutlich:

„Erfolg, ja. Das ist eine gute Frage, woran mache ich Erfolg fest? Also es gibt mit Sicherheit einmal dieses Äußere: Das, was der Gast empfindet, was Kritiker sehen, was Gäste empfinden. Und dann aber für mich persönlich, dass ich auch einfach mal zufrieden sein kann mit meiner Arbeit und auch mit der Entwicklung innerbetrieblich, wohin sich dieser Betrieb entwickelt. Und da würde ich jetzt auch mal so einen Begriff: Finanzen, also auch Geld spielt da leider Gottes am Ende des Tages bei fast allen Sachen eine ganz, ganz große Rolle, also dass man halt immer in die Lage ist, diesen Erfolg vorzufinanzieren beziehungsweise auch weiterzufinanzieren.“ (54:20; Chef B).

Auch kontextuelle Faktoren, wie das Team, die Ressourcen werden durch externes Feedback nicht abgedeckt:

„Da hat mal der [eine Kollege] ganz zu recht zu mir gesagt: „Das merkt keine Sau, ob du 10.000 Euro in die Küche investierst.““ (33:53; Chef D)

So müssen die Akteure auf multiple Feedbackquellen zurückgreifen, um letztlich alle für sie relevanten Informationen zu bekommen.

Zudem klang bereits an, dass sich der Inhalt des Feedbacks zwischen den Quellen selbst in Bezug auf eine Zieldimension teils drastisch unterscheidet. Dies gilt nicht nur in Bezug auf Abweichungen zwischen unterschiedlichen Gruppen von Feedbackquellen (bspw. Meinungen von Kritiker und Gästen), sondern auch innerhalb der Gruppen selbst, wie in Bezug auf Gäste und die Bewertung von Gourmetführern deutlich wird:

„... man setzt vier Leute an einen Tisch und jeder hat eine andere Meinung. Man wird es nie jedem Recht machen. Deswegen müssen wir auch wissen, was wir tun.“ (39:29; Chef C)

„Also wenn diese Diskrepanz wirklich zu weit auseinander geht, dann wäre ich auch, sage ich mal, ... fühle ich mich persönlich angegriffen, bin auch sauer, weil ich dann sage: Das ist einfach unseriös.“ (42:20; Chef A).

Eine weitere Problematik liegt darin, dass Feedback oftmals recht vage bleibt bzw. keine wirklichen Rückschlüsse auf die tatsächlichen Leistungen und dafür erfolgten Handlungen zulässt. So vergibt der Guide Michelin zwar klares Feedback in Hinblick auf die Sternekategorisierung, bleibt davon abgesehen aber eine Erklärung schuldig. Andere Quellen, wie insbesondere die Gäste, bleiben entweder sehr pauschal oder auch unsicher in ihrer Bewertung:

„Oder ich hatte auch schon Gäste, die kamen dann: „[Chef A], Ihre Küche im [vorherigen Restaurant] hat uns besser gefallen. Das ist uns jetzt zu verspielt oder zu kompliziert teilweise.““ (30:61; Chef A)

„Und ich merke dann, wie sie versuchen, mir irgendwie ein Feedback zu geben, wo ich immer gleich einschreite und sage: „Wissen Sie, das Wichtigste ist, dass Sie ein gutes Bauchgefühl haben und hier strahlend rausgehen. Das ist mir das Wichtigste.““ (25:54; Chef A)

Allerdings gibt es beim Gästefeedback zumindest die Möglichkeit, dies direkt auf die Leistung zurückzubeziehen. Auch deshalb sammeln viele der Küchenchefs regelmäßig Feedback ein, indem sie Gäste direkt ansprechen (53:33), die zurückgegangenen Teller begutachten (34:4) oder den Service als Vermittler nutzen (34:5).

Anders ist dies im Fall der professionellen Kritik: Hier wird die Verknüpfung von Handlung und Feedback durch eine zeitliche Verzögerung der Rückmeldung, insbesondere von den relevanten Gourmetführern, erschwert. So erfolgt die Punkte- und Sternevergabe generell nur einmal jährlich, was immer mit einer großen Anspannung bei den betroffenen Restaurants einhergeht:

„Es ist jedes Jahr das Gleiche. Es geht los mit Gault Millau, dann geht das Zittern schon mal los. Und dann hier: Stern hoffentlich usw. Das kann einem schon mal schlaflose Nächte bereiten. Und da bin ich sicher nicht der Einzige. (lacht) Und ich weiß nicht, ob sich das jemals legen wird.“ (49:39; Chef D)

„Und dann hatte ich selber auch vergessen, was das eigentlich auch für eine Phase ist, wenn im November gerade diese ganzen Führer rauskommen, also wenn es halt heißt Gault Millau, Guide Michelin usw. usw. Das ist so eine Phase, da sind diese Gastros extremst aufgeregt, und alles sind sehr gespannt, weil sich jeder was erhofft.“ (45:13; Chef B)

Gleichzeitig gibt es keine wirkliche Möglichkeit genaue Stellschrauben zu identifizieren, auf die reagiert werden kann. Insgesamt führt dies dazu, dass das Feedback, ebenso wie die Anspruchsprofile, mehrdeutig und komplex ist. Hieraus ergibt sich die Frage, wie die strategischen Entscheidungsträger damit umgehen. Dem soll im Folgenden nachgegangen werden.

7.2 Umgang mit Feedback

Die Fallanalyse zeigt in diesem Zusammenhang, dass alle Küchenchefs interpretative und selektive Prozesse anwenden, um die Komplexität des Feedbacks auf ein bearbeitbares Maß zu reduzieren und so letztlich eine Beurteilung zu ermöglichen. Die Verarbeitung von Feedback besteht aus drei Subprozessen – *Wahrnehmung*, *Selektion* und *Evaluation* – die nachfolgend beschrieben werden. Während die anfängliche Wahrnehmung dabei noch ein recht unbewusster oder automatischer Vorgang sein kann, nimmt die Bestimmtheit und Bewusstheit in den anderen Prozessen zu. Diese führen somit schrittweise zu einer reduzierten Menge an Feedback, auf das die Akteure unterschiedlich reagieren (s. Punkt 7.3).

7.2.1 Feedbackwahrnehmung

Die erste Stufe betrifft die Wahrnehmung des Feedbacks. Hier wird zunächst aus der Menge des verfügbaren Feedbacks ein reduzierterer Kreis an Informationen herausgefiltert, der überhaupt Beachtung findet. Die Kriterien hierfür sind einerseits die *Legitimität der Feedbackquelle*, andererseits die *Angemessenheit des Feedbackinhalts*. Deutlich wird, dass die Küchenchefs keinesfalls alle Informationen aufnehmen, die als Feedback zur Verfügung stünden, sondern implizit oder explizit entscheiden worauf sie ihre Aufmerksamkeit legen wollen.

In Hinblick auf die Legitimität der Feedbackquelle wird beispielsweise klar zwischen der Güte bestimmter Kritiker unterschieden. Während die etablierten Gourmetführer alle eine grundsätzliche Legitimität genießen, wird die höchste durchweg dem Guide Michelin zugesprochen. Hier machen ihn die zuvor beschriebenen Bewertungsmotive, wie auch die durch die Sternevergabe etablierten (Wahrnehmungs-)Schwellen aus Sicht der Köche zum Maß aller Dinge:

„Und da setze ich nämlich dann auch an: Wie sieht das denn der Michelin?“ (42:97; Chef A)

„Das ist alles wichtig in der Summe der Dinge, aber die wirkliche Messlatte oder die größte Aussage sind für mich meiner Meinung nach schon Sterne, ohne Frage.“ (24:54; Chef B)

Dies trifft nicht auf die zunehmende Zahl an privaten Bloggern oder sogenannten „Pseudo-Tester“ zu, die durchweg sehr kritisch beäugt werden (24:108). Auch bei den journalistischen Restaurantkritikern wird unterschieden je nachdem, ob der- oder diejenige als wissend oder kompetent genug erachtet wird (24:55). Ähnliches gilt auch für die Differenzierung zwischen Gästen, wo auf ihren Wissenstand und ihre Erfahrung rekurriert wird. So kann es durchaus mal vorkommen, dass sich Gäste schlichtweg „verirren“ und dann enttäuscht sind von dem ihnen gebotenen Programm:

„Also wenn der Gast sich verlaufen hat ... ich finde, man muss halt schon immer auch fair bleiben und sich selber reflektieren. Das ist schon wichtig.“ (42:12; Chef A)

Gleiches gilt für eine Unterscheidung auf Inhaltsebene. Hier filtern die Akteure die Informationen danach, was ihnen grundsätzlich als angemessen zum Zwecke der Leistungsbewertung erscheint. Dies ist in großem Maße von ihrem aktuellen Anspruchsprofil abhängig – so finden nur Informationen, die in gewisser Weise mit den eigenen Ansprüchen in Beziehung stehen weitere Beachtung:

„Wir ziehen uns dann die Informationen raus, wo wir sagen, also da, wo Fragen bestehen ...“ (39:102; Chef C)

7.2.2 Feedbackselektion

Auf der zweiten Stufe wird das wahrgenommene Feedback entsprechend der *Vertrauenswürdigkeit der Feedbackquelle* und der *Nützlichkeit des Feedbackinhalts* selektiert. Dieser Schritt ist auch deshalb wichtig, weil man es nie

allen Recht machen kann (39:29). Welche Quelle letztlich als vertrauenswürdig erachtet wird hängt stark von den vermutlichen der Bewertung zugrundeliegenden Motiven ab. So erkennen alle das grundsätzliche Problem an ehrliches und aufrichtiges Feedback zu erhalten, da viele Feedbackgeber ihre eigene Agenda verfolgen (39:70). Insofern wird auch zwischen Gruppen von Kritikern differenziert:

„Aber deshalb würde ich das auch ein bisschen differenzieren: die Kritik von außerhalb und die Kritik, was so die Journalisten angeht.“ (56:17; Chef A)

Am meisten Vertrauen genießt erneut der Guide Michelin. Auch wenn selbst hier ab und zu Zweifel laut werden, inwiefern die Bewertungen tatsächlich objektiv sind, so wird er in weitem Abstand zu anderen Bewertungsinstanzen und Restaurantführern gesehen:

„Also davor gefeit ist selbst der Michelin, finde ich, heute nicht mehr – wobei das für mich immer noch die objektivste Bewertungsrichtlinie ist und für mich auch noch die unantastbarsten. Und alles andere ist für mich an Restaurantführern nicht der Objektivität zuzuschreiben. Also ich finde, zwischen diesen, also zwischen Michelin und zwischen dem, was hintendran kommt, ist viel Luft, weil die wirklich versuchen noch auch mit ihren Parametern, aber auch langfristig zu denken, noch für mich die Objektivsten sind und auch zumindest sich die größte Mühe geben, indem sie halt zum Beispiel auch schon mal Leute nehmen, die aus dem Fach kommen.“ (39:145; Chef C)

Besondere Relevanz kommt deshalb den Stammgästen zu und solchen, die über viel auch internationale Erfahrung im Bereich der Haute Cuisine verfügen und somit fundiertes Feedback geben können:

„[W]ir haben sehr, sehr viele Wiederholungstäter, die unheimlich viel reisen, die teilweise mehr Restaurants gesehen haben in ihrer Welt und wahrscheinlich noch Produkte kennen, die ich noch nie genossen habe, die natürlich auch heiß darauf sind, sich mit Ihnen auszutauschen, und wo Sie schon, denke ich, ich sage jetzt mal, vielleicht zu 80, 90 Prozent ein ehrliches Feedback bekommen.“ (42:9; Chef A)

Ein ähnliches Argument trifft auch auf enge Vertraute und Freunde zu, die von den Köchen wie beschrieben teils bewusst eingeladen werden, um Feedback zu bestimmten Aspekten zu bekommen:

„Klar, es ist halt so: Leute, die uns kennen, wo man sagen kann, also auch eine unabhängige Meinung. Weil, man ist natürlich, wenn man sich die ganze Zeit damit beschäftigt, ... Man ist ja nicht unparteiisch.“ (39:24; Chef C)

Letztlich wird das eigene Team in den internen Evaluationsprozess mit einbezogen, um offen über geplante Weiterentwicklungen zu beraten und die Leistung zu korrigieren, bevor sie an den Gast herausgeht. Hier wird auch – trotz der strengen Hierarchie – eine offene und ehrliche Diskussion angestrebt:

„... also wenn die Gerichte fertig sind, erstmal so für sich und auf die Karte drauf wandern, dann wird es im Team probegegessen, wo man sagt: Okay, wir setzen uns dann ... also mein Souschef, also einer von beiden und das Service-Team. Dann werden die Gerichte noch mal probegegessen in dem Rahmen. (...) Offenheit ist gefragt.“ (41:50; Chef C)

Deutlich wird auch hier bereits, dass die Nützlichkeit des Feedbackinhalts eng mit den beschriebenen Merkmalen der Aktualität, Genauigkeit und allem voran auch der Objektivität verknüpft ist. Wenn das Feedback sehr zeitlich verzögert ist (wie bei den Gourmetführern beispielsweise), sinkt zunächst die unmittelbare Nützlichkeit in Bezug auf die Verknüpfung zwischen Handeln und bewerteter Leistung. Gleiches gilt für sehr vage Informationen, aus denen keine Schlüsse gezogen werden können. Objektivität bezieht sich letztlich darauf, inwiefern das Feedback einen „*realistischen Spiegel*“ der Leistung darstellt:

„Und da muss man sich natürlich immer reflektieren: Das eine ist, was ich denke, das andere ist, was man an Feedback bekommt von den Gästen. Dann sind wir wieder dort: Inwieweit ist das wirklich ein realistischer Spiegel?“ (42:65; Chef A)

Hier wird einerseits danach unterschieden, ob es sich bei dem Feedback um eine (wenn auch möglicherweise wichtige) Einzelmeinung handeln, oder ob es doch den Gros der Eindrücke der Zielgruppe widerspiegelt. In diesem Zusammenhang wird erneut die teils vorhandene Eigenmotivation und Negativität der Kritiker als Problem erlebt:

„Das ist, glaube ich, auch bei uns in Deutschland ein ganz, ganz großes Problem, dass wir viele Nörgler haben und auch mittlerweile anfangen, einige zu haben, die sich als individuelle Entwicklungen der Gastronomie sehen und denken, persönlich einschreiten zu müssen und nicht die breit gefächerte vom Prinzip her Meinung zulassen, sondern sich vom Prinzip her weniger inspirieren lassen, sondern eher versuchen, den eigenen Stempel versuchen auf die Restaurants draufzudrücken. Das ist natürlich immer sehr, sehr schwierig. Und parallel ist halt auch, was mir einfällt, dass den heutigen Kritikern die Objektivität fehlt in vielen Punkten.“ (39:70; Chef C)

Andererseits spielt auch die Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz der Quellen in die Nützlichkeit des Feedbacks mit rein. Hier zeigt sich, dass erneut

wissenden und weit bereisten Stammgästen großes Gehör zukommt und ihre Meinung als hilfreich eingeschätzt wird:

„Aber man hat natürlich auch so seine Gäste, die halt in regelmäßigen Abständen kommen. Das sind so vier, fünf Stück, die dann übers Jahr gesehen drei-, viermal kommen. Wir haben auch zum Beispiel einen Schweizer, der hier viermal im Jahr bei uns isst und auch immer alles mit fotografiert. Und der war erst vor drei Tagen da und hat auch wieder gesagt: Also was sich im letzten halben Jahr wieder an Entwicklung getan hat auf dem Teller und so, da merkt man ...“ (49:88; Chef D)

„Und wenn da mal jemand kommt und sagt: „Mensch, [Chef A], der neue Gang, das gefällt mir nicht so“, da kriegen Sie auch ein ehrliches Feedback, wo es vielleicht manch anderer nicht sagen würde, der rausgeht und man fragt: „Waren Sie zufrieden? War alles recht?“ „Ja, danke schön.““ (25:53; Chef A)

Ebenso hat die Meinung von Kollegen aufgrund der damit verbundenen Anerkennung und der Qualifiziertheit der Meinung großes Gewicht und kann dadurch selbst negatives Feedback der Gäste aufwiegen:

„So bedenklich das vielleicht sein mag, aber wenn heute am Abend vier Tische drinsitzen, die richtig abkotzen, die vollkommen unzufrieden sind, und dann kommt aber jemand, von dem du denkst, der hat richtig Ahnung, lass das zum Beispiel einen [Chef A] sein, der sagt: „Ey, ich war bei euch, das war der Hammer!“ Schade, aber das ist fast tausend Mal mehr wert als wie ... obwohl die meine Miete bezahlen und nicht der [Chef A].“ (57:84; Chef D)

7.2.3 Feedbackevaluation

Auf der dritten Stufe findet schließlich die Evaluation des Feedbacks basierend auf der *Relevanz der Feedbackquelle* und der *Wichtigkeit des Feedbackinhalts* statt. Dieser Prozess kann als vergleichsweise bewusst und deliberat beschrieben werden. Deutlich wird, dass beide Kriterien eng mit dem organisationalen Anspruchsprofil verknüpft sind. So führt ein starker Fokus auf Bewertungen dazu, dass den entsprechenden Kritikern eine hohe Bedeutung zugesprochen wird:

„Also wenn der das so sieht, ist das für mich eine der höchsten Auszeichnungen, wenn er sagt: Okay, so wie du kocht hier gerade keiner in [der Region]. Ob das gut oder schlecht ist, ist was anderes, aber von der Stilistik her.“ (28:5; Chef D)

„Wir hatten in der FAZ irgendwann im Mai jetzt oder so einen ganz großen Bericht. Jürgen Dollase hat geschrieben „Junger Meister“ usw. usw. Das war echt sehr, sehr gute Presse. Da habe ich mich sehr drüber gefreut.“ (29:12; Chef B)

Auf der anderen Seite wird am Fall C deutlich, dass das anfängliche Anspruchsprofil eine andere Relevanzordnung bedingt hat. Hier lag wie

beschrieben der initiale Fokus auf der eigenen Profilierung und Identitätsausbildung, die eine entsprechende Konzeptgestaltung nach sich zog, die konfliktär zu den vermuteten Erwartungen der Kritiker stand. Gleichzeitig war neben der persönlichen Zufriedenheit eine hohe Gästezufriedenheit von Anfang an wichtig. Einhergehend damit wurden hier andere Quellen als relevant erachtet:

„Und die Entscheidung, die ich nur treffen musste, war: Tue ich das und riskiere einen Bewertungsverlust? Weil das Dinge sind, die meine Tester nicht verstehen können und auch nicht wollen. Riskiere ich das und glaube daran, auch mit der Resonanz, die ich von den Gästen insoweit schon mitbekommen hatte oder auch von meinem Umfeld, glaube an die Idee, dass es machbar ist. Weil, es finden sich genug Leute, die ähnlich denken, die das interessant finden und nicht nur den alten Stiefel haben wollen, den Sie gelernt haben. Oder füge ich mich mit rein und laufe einfach und gucke einfach, dass ich ein ganz toller Koch werde, werde aber nie glücklich mit dem, was ich koche, weil ich sage, okay, ich renne da den weißen Tischdecken hinten dran und dem Lammrücken mit der Kräuterkruste. Und da musste ich mich halt entscheiden.“ (15:19; Chef C)

Gleiches gilt für die inhaltliche Ebene. Hier zeigen alle Fälle die Neigung Feedback nur innerhalb eines bestimmten Rahmens zuzulassen, der durch das Anspruchsprofil geprägt ist. Auf die Frage, welche Meinung an einem Tisch von vier befreundeten Stammkunden für Chef C am wichtigsten ist, gab er entsprechend die Antwort:

„Die, die mich interessiert?“ (39:95).

Letztlich bestimmt die Evaluation welches Feedback von den Entscheidungsträgern anerkannt und für den Vergleich mit dem Anspruchsprofil herangezogen wird.

7.2.4 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Akteure mehr oder weniger bewusst in verschiedenen Stufen das verfügbare vieldeutige Feedback auf ein bearbeitbares Maß an beachtetem Feedback reduzieren. Hierzu nutzen sie einen mehrstufigen Auswahl- und Interpretationsprozesses, durch aus den Subprozessen der Feedbackwahrnehmung, der Feedbackselektion und der Feedbackevaluation besteht (s. Abbildung 22: Feedbackauswahlprozess).

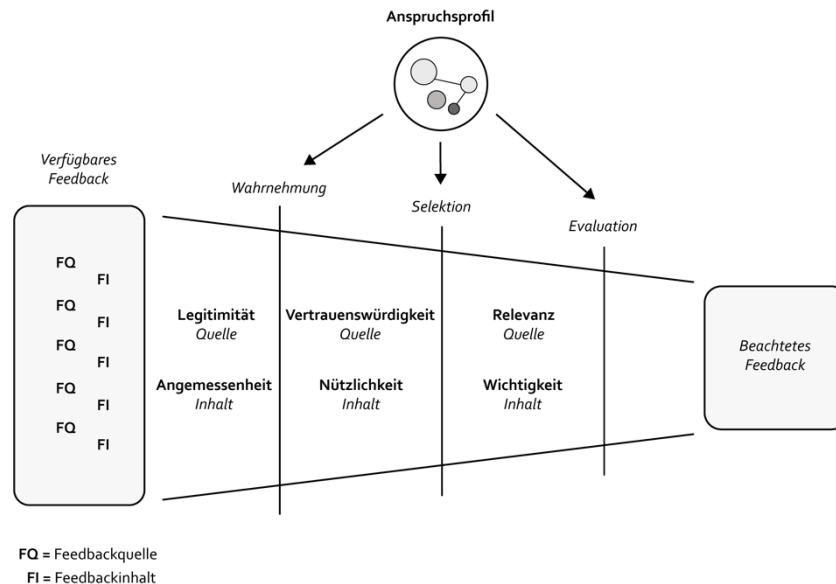


Abbildung 22: Feedbackauswahlprozess (Eigene Darstellung)

Deutlich wird, dass keinesfalls allen Quellen und den durch sie gesendeten Informationen die gleiche Bedeutung zukommt, sondern bewusst nach Güte der Quelle und des Inhalts selektiert wird. So wird Feedback nicht pauschal betrachtet, sondern es wird klar unterschieden – zwischen den einzelnen Gourmetführern und Kritikern, zwischen Kritikern und Gästen, zwischen verschiedenen Gästegruppen, sowie zwischen Kollegen, Lehrmeistern und Vertrauten. In Hinblick auf die Quelle sind dabei insbesondere die Legitimität, Vertrauenswürdigkeit und Relevanz der Quelle von Bedeutung; die Güte des Inhalts bestimmt sich entsprechend der Angemessenheit, der Nützlichkeit und der Wichtigkeit der Information. Dieser Auswahl- und Interpretationsprozess bestimmt dann auch den weiteren Umgang mit Diskrepanzen maßgeblich mit, dem es im Folgenden nachzugehen gilt.

7.3 Umgang mit Diskrepanzen

Dem bisherigen Verständnis von Anspruchsniveaus folgend ist nicht das beobachtete Feedback entscheidend für das strategische Handeln, sondern die sich auftuenden Diskrepanzen zwischen Feedback und bestehenden Anspruchsniveaus. Diese ergeben sich mutmaßlich nach Erfassung von Feedback aus dem Vergleich beider Größen, dessen Ergebnis die Handlungsrichtung und Reaktionen beeinflusst. Interessant ist somit einerseits, wie es in den vorliegenden Fällen zur Entstehung

von Diskrepanzen kommt, und andererseits, welche Reaktionen sich auf die Diskrepanzen beobachten lassen.

7.3.1 Diskrepanztoleranz

Mit der Anerkennung von Diskrepanzen geht auch potenziell immer die Gefahr einher, den bisherigen Kurs ändern zu müssen bzw. sich unter Handlungsdruck zu fühlen. Dies kann grundsätzlich mehr oder weniger erwünscht sein. Die *Diskrepanztoleranz* beschreibt eben diese Offenheit für Änderungen bzw. die Fähigkeit, die sich durch Diskrepanzen ergebenden Spannungen auszuhalten. Hier lassen sich zwei Ausprägungen unterscheiden: eine *hohe* Diskrepanztoleranz und eine *niedrigere*. Beide werden zunächst dargestellt, bevor auf die zugrundeliegenden Einflussfaktoren eingegangen wird, die die Diskrepanztoleranz prägen.

Liegt *hohe* Diskrepanztoleranz vor, wie in Fall A und B, so sind die Akteure gewillt und in der Lage vielfältige Diskrepanzen sichtbar werden zu lassen, um darauf reagieren zu können. Das heißt auch, dass sie aktiv nach Feedback suchen, um so Abweichungen feststellen zu können. Auswirkungen hat das auch auf die Offenheit für widersprüchliches und mehrdeutiges Feedback, was nicht im Vorhinein schon aussortiert wird, sondern tatsächlich Beachtung findet. Entsprechend verläuft hier der Feedbackauswahlprozess weniger restriktiv ab und lässt mehr Feedback durch den Filter in die Organisation dringen. Im Vordergrund steht weniger, welches Feedback aktuell gerade gewünscht ist, sondern welche potenziell relevanten Informationen sich auch jenseits des bisherigen Handlungsrahmens ergeben können:

„Also wir sprechen abends schon mit dem Service, wie es gelaufen ist und so. Und wenn so was ist, dann hinterfragt man sich selber. Meistens hat man am nächsten Tag dann die Zeit, das mal genauer anzugucken, warum war das so. Dann kommt wieder der kreative Prozess, was könnte man verändern, damit das besser wird. Das fängt dann wieder an. Es ist wirklich ein stetiger Prozess, wenn wir Zeit haben, stetig immer wieder Kleinigkeiten verändern. Wir versuchen natürlich immer, noch präziser zu arbeiten und kontinuierlich das rauszubringen, was wir uns erarbeitet haben.“ (34:5; Chef A)

Eine *niedrige* Diskrepanztoleranz wie in Fall C und D geht hingegen mit einer Unwilligkeit einher, sich mit Feedback außerhalb eines selbst gesetzten

Rahmens zu beschäftigen. Entsprechend stärker wird hier das Feedback vorselektiert und entsprechend weniger findet letztlich Beachtung. Anstatt aktiv nachzufragen liegt der Fokus bei niedriger Diskrepanztoleranz mehr auf dem Handeln, denn auf dem Ausrichten an Meinungen von außen:

„Deswegen war es mir früher ... habe ich auch nicht danach gefragt. Ich habe meine Ideen gemacht, ich habe die gekocht und entweder gefällt es den Leuten oder, wenn nicht, gehe ich woanders essen.“ (39:112; Chef C)

Hier wird ein größerer Teil des verfügbaren Feedbacks als nicht relevant abgetan und sich hauptsächlich auf einige wenige als verlässlich und vertrauenswürdig erachtete Quellen verlassen. Damit bleibt die generelle Bereitschaft Feedback anzunehmen eher gering:

„Also das ist nicht prägend. Wir machen trotzdem, was wir wollen. Aber das ist ... zumindest finde ich die Meinung Dritter nicht uninteressant. Das ist immer so die letzte Registerkarte, wenn wir sagen, okay, wir sind an einem Punkt ...“ (39:29; Chef C)

Auch wird in Fall C und D das Konzept als Angebot und Rahmen betrachtet, innerhalb dessen sich die Gäste bewegen können, der aber keinesfalls allen zusagen muss – was auch eine partielle Abgrenzung vom Feedback der Gäste bedeutet:

„Also das ist eine Sache generell, wo wir sagen, wir stellen dem Gast ja ein Konzept zur Verfügung, in dessen Rahmen er sich bewegen kann. Das ist wie mit Klamotten ... Wem der Anzug nicht passt, der kann ihn nicht anziehen. Das ist einfach so. Wem der Anzug nicht steht, der muss den nicht kaufen.“ (39:81; Chef C)

„Viele sagen, uns fehlt die Schokolade, aber das ist mir egal. Das ist mein Ding eigentlich.“ (28:19; Chef D)

Die Suche nach den zugrundeliegenden Ursachen für diese Unterschiede zwischen den Fallgruppen fördert zwei entscheidende Aspekte zu Tage. Diese betreffen einerseits die *strategische Ausrichtung*, andererseits den *Profilierungsprozess* bzw. die *Identitätsausbildung*.

In Bezug auf die *strategische Ausrichtung* wurde bereits mehrfach auf Unterschiede zwischen den Fallgruppen hingewiesen. So ging der Fokus auf Bewertungen in Fall A und B einerseits mit einer stärkeren Umweltorientierung einher, andererseits mit dem Wunsch die eigene Leistung stetig weiter zu verbessern und so den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Diese Tendenz

wurde mit steigenden Bewertungen weiter verstärkt. Um weiterhin in der Liga mitzuspielen oder sich gar noch weiter zu entwickeln, erachten es beide als essentiell, sich Anregungen aus der Umwelt zu holen und sich mit Diskrepanzen und möglichen Verbesserung auseinanderzusetzen. Fall C und D waren hingegen insbesondere zu Anfang stärker auf sich selbst und interne Referenzpunkte bezogen, da hier vornehmlich die Konzeptentwicklung im Vordergrund stand. Da beide ohne eine klare Vorstellung gestartet waren und vielmehr erst einmal herausfinden wollen, wofür sie überhaupt stehen, waren sie auch Feedback und Abweichungen nicht so offen gegenüber eingestellt:

„Also das ist ja auch eine Sache, wir selber ... also wenn wir nur auf andere Leute hören würden, könnte man niemals einen individuellen Stil entwickeln.“ (39:96; Chef C)

„Und wie gesagt, ich wusste auch gar nicht, was ich machen werde usw.“ (28:13; Chef D)

Dies steht eindeutig mit der fehlenden konzeptionellen Reife in Zusammenhang, die sich erst mit der Zeit durch Ausbildung der eigenen Identität und Schärfung des konzeptionellen Rahmens eingestellt hat. Die Veränderung und die Wirkung des *Profilierungsprozesses* bzw. der *Identitätsausbildung* macht die Reflexion von Chef C sehr evident:

„Und heute sind es halt viele Kleinigkeiten, wo ich sage, ich weiß heute, was ich möchte, ich habe meinen Stil, ich habe meine Idee, ich habe meine Kreativität. Ich bin viel gefestigter als früher und muss mich nicht mehr komplett neu finden. Man entwickelt sich aber trotzdem immer noch weiter. Und heute kann man auch die Größe und Reife haben, halt auch mal Leuten zuzuhören oder auch mal nachzufragen. Ob man es nachher so macht, ist eine andere Geschichte. Aber das ist halt trotzdem interessant, manchmal auch eine zweite Meinung zu hören.“ (39:113; Chef C)

Darüber hinaus wird auch immer die Umsetzbarkeit von Handlungsänderungen mitreflektiert, die schon bei der Anspruchsentwicklung als relevanter Faktor identifiziert wurde (s. Punkt 6.3.2) und die ebenfalls Einfluss auf die sich anschließenden Reaktionen auf Diskrepanzen nimmt.

7.3.2 Reaktionen auf Diskrepanzen

Im Hinblick auf die Reaktionen wird deutlich, dass die betrachteten Fälle durch die Verschiebung des Fokus innerhalb ihres Anspruchsprofils Einfluss darauf nehmen können, ob eine handlungsmotivierende Diskrepanz auftritt oder nicht. Je

nachdem, ob sie nach Erfassung des Feedbacks stärker verpasste Ansprüche betonen oder erreichte, ändert sich die Notwendigkeit darauf zu reagieren (analog zu Labianca et al. (2009) und Jordan & Audia (2012)). Darüber hinaus gibt es aber auch feedbackunabhängige Diskrepanzbildungen, die aus der Motivation der ständigen Selbstverbesserung heraus erwachsen. Grundsätzlich lassen sich zwei Modi identifizieren: *Diskrepanzverstärkung* und *Diskrepanzreduzierung*.

7.3.2.1 Diskrepanzverstärkung

Liegt *Diskrepanzverstärkung* vor, so suchen die Akteure aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten. Dies kann entweder mit einem Fokus auf verpassten Anspruchsniveaus einhergehen, oder mit einer Relativierung von positivem Feedback. In letzterem Fall wird das Feedback zwar grundsätzlich wahrgenommen und anerkannt, aber gleichzeitig in seiner Bedeutung kleingeredet:

„Es gab schon Kommentare oder es gibt natürlich schon auch immer mal Hinweise, wo man halt denkt, na ja, ist eigentlich eine super Sache gewesen, könnte man problemlos noch mal aufschreiben. Oder dass man auch so mal Aussagen bekommt. Aber die sind so verschwindend minimal und so gering ...“ (29:34; Chef B).

„Die Gäste sind so begeistert, und wir haben ja nun wirklich Gäste, die kommen aus Kopenhagen, aus dem Noma, aus Paris, aus Drei-Sternerrestaurants und hin und her. Wir haben ja nur zwei.“ (30:35; Chef A)

Hier wird deutlich, dass eine Relativierung von positivem Feedback auch meist einhergeht mit der Betonung dessen, was noch *nicht* erreicht ist oder noch darüber hinaus erreicht werden soll. Häufig wird dabei Referenz genommen auf scheinbare Erwartungen aus der Umwelt oder auf die Gefahr sich auf Erfolge „auszuruhen“. Um dem entgegenzuwirken kreieren die Akteure eine Handlungsnotwendigkeit, die zum Weitermachen anregen soll:

„Aber da bin ich natürlich glücklich drüber, dass niemand kommt und sagt: Ach, wir waren gerade bei Ducasse in Monaco, und Sie sind der absolute Loser. Der hat drei Sterne, gehen Sie nach Hause. Sondern dass sie happy sind. Und das ist natürlich ... bringt uns in eine Situation, wo wir sagen: Wir müssen natürlich immer am Ball bleiben.“ (30:37; Chef A)

Entsprechend findet Chef A immer wieder eine „Baustelle“, auf welcher seine Zufriedenheit noch nicht erreicht wurde und auf die die Aufmerksamkeit verlagert werden kann:

„Mensch, da könnte ich vielleicht noch etwas machen.“ (25:16; Chef A)

„Es ist wirklich ein stetiger Prozess, wenn wir Zeit haben, stetig immer wieder Kleinigkeiten verändern. Wir versuchen natürlich immer, noch präziser zu arbeiten und kontinuierlich das rauszubringen, was wir uns erarbeitet haben.“ (34:5; Chef A)

So führt Diskrepanzverstärkung letztlich dazu, dass der Druck konstant hoch gehalten wird – unabhängig von der Positivität des Feedbacks, wie sich in Fall B zeigt:

„Also ohne ... ja, also man könnte es sich, wie Sie vorhin sagten, auch wesentlich einfacher machen, indem man nämlich sagt: Freunde, macht das doch bitte erst mal alles nach. Ich habe jetzt so viel Vorschusslorbeeren, ich mache jetzt mal einfach ein Jahr lang es mal wie alle anderen, ich mache mal ein bisschen ruhig. Und das kann ich aber nicht. Und ich glaube, man sollte es auch nicht.“ (54:67; Chef B)

„Sie müssen es sich so vorstellen: Man geht jetzt mit so einer Gastronomie irgendwo sage ich mal in die Olympischen Spiele rein, und man bekommt da jetzt die Silber- bzw. die Goldmedaille. Dann ist das natürlich bei den Olympischen Spielen oder was weiß ich ... da muss man das vielleicht alle vier Jahre verteidigen. Und wir müssen das jetzt – leider, sage ich mal – jeden Tag verteidigen. Und deswegen, also ich würde jetzt niemals sagen: Hier, wir sind so erfolgreich und das läuft so gut, jetzt können wir uns mal ein bisschen entspannen oder zurücklehnen. Das wäre der ganz falsche Weg. Also Druck, und das meine ich jetzt aber auch ganz positiv, also das soll jetzt nicht so wirken, als ob man jetzt hier permanent heul jeden Tag, aber Druck ist jeden Tag da.“ (45:8; Chef B)

Insgesamt zeigt sich der Modus der Diskrepanzverstärkung besonders in Fall A und B. Zurückzuführen ist das auf die Stärke, Ausprägung und Kopplung von bewegungsbezogenen Ansprüchen im Anspruchsprofil. Hier ist deutlich ein Motiv des *self-improvements* und eine Verbindung zur *striving discrepancy* (Labianca et al. 2009) zu erkennen, was sich in dauerhafter Unzufriedenheit äußert und mit einem ständigen Drang nach Veränderung und Weiterentwicklung einhergeht:

„Nee, also zufrieden gebe ich mich per se eigentlich wirklich eher ganz, ganz schwer. Das ist auch gut so, glaube ich, weil das irgendwie der Motor ist, um natürlich auch immer weiterzumachen. Aber man wird mal sehen, was noch so passiert.“ (24:68; Chef B)

7.3.2.2 Diskrepanzreduzierung

Diskrepanzreduzierung auf der anderen Seite zielt auf ein Schmälern oder Verhindern von sichtbar werdenden Diskrepanzen mit dem Ziel eine Handlungsnotwendigkeit zu vermindern oder gänzlich zu negieren. Dies geschieht einerseits durch den Fokus auf bereits erreichten Ansprüchen und somit auf positivem Feedback:

„Also grundsätzlich kann ich mich eigentlich nicht beschweren, weil ich eigentlich (...) immer oder das [Restaurant D] von den Kritikern sehr wohlwollend gesehen wird.“ (49:35; Chef D)

„Und wir sind mittlerweile jetzt auch hier oben jeden Abend ausgebucht, und zwar mehrfach.“ (39:78; Chef C)

Andererseits durch eine Relativierung der Priorität von Zieldimensionen und deren Stellung und Verbindung im Anspruchsprofil. Deutlich wird dies bereits zu Anfang der Entwicklung bei Chef D, der nach dem schnellen Erhalt von 16 Punkten nicht automatisch auf das Erreichen des Sterns zielte und eine entsprechende Diskrepanz wahrnahm, auf die er reagieren musste:

„Und wie gesagt, ich wusste auch gar nicht, was ich machen werde usw. Und eben aus dieser Unsicherheit heraus da überhaupt noch mal einen Gedanken weiterzudenken an einen Stern oder so, das wäre ja absurd gewesen, absolut, ne?“ (28:13; Chef D)

Vielmehr war er mit dem Erreichten mehr als zufrieden und dachte gar, der Zenit wäre erreicht. Auch Chef C genoss es zu Anfang nicht unter Druck zu stehen, sondern die Möglichkeit zur freien Entfaltung zu haben:

„Ich fand es damals sehr schön, dass ich immer den Topf reingeworfen ... also einen halben Stern zu haben. Man spricht uns die Qualität zu, aber wir hatten die Dauerbelastung nicht und auch nicht auf dem Konzept drauf.“ (39:177; Chef C).

So machen sich sowohl Fall C als auch Fall D keinen Druck in Hinblick auf die Erreichung von höheren Bewertungen – nicht, weil diese nicht inzwischen durchaus relevant sind, sondern weil sie nicht als alleiniges Ziel gesehen werden, an dem sich das Verhalten ausrichten sollte. Zudem betrachten sie es nicht als etwas, was geplant werden kann, sondern was sich als Folge aus dem selbstbestimmten Handeln ergibt. Entsprechend ist auch die wahrgenommene Handlungsnotwendigkeit geringer, solange das Feedback in anderen – für sie

ebenfalls wichtigen – Bereichen positiv ausfällt und die erreichten Bewertungen gehalten werden:

„Was das angeht, habe ich mich auch weiterhin freigemacht, freier gemacht, was Bewertungsrichtlinien angeht. Wir arbeiten so großartig. Wir haben so ein tolles Konzept, was scheinbar momentan rund funktioniert, dass ich mich persönlich von dem etwas mehr freigemacht habe. Ehrgeiz ist immer da. Klar will man noch mal weiterkommen und das Unmögliche auch erzwingen, aber generell ist so von dem, was ich als Koch erreichen wollte ... habe ich schon einiges erreicht, zumindest, was meine kreative Ader angeht und auch mit dem Konzept.“ (53:20; Chef C)

Insgesamt wird also durch Diskrepanzreduzierung der Druck herausgenommen mit verändertem Handeln zu reagieren und stattdessen der bisherige Kurs gestärkt. Die Nähe zum Motiv des *self-enhancements* ist durchaus erkennbar (vgl. hierzu nochmal Jordan & Audia 2012). Allerdings geht damit nicht unbedingt eine rein negative Konnotation im Sinne von gefühlter Bedrohung durch schlechte Leistung und Verschleierung dessen einher. Vielmehr wird hier evident, dass mit einer gewissen Neigung zur Diskrepanzreduzierung erstens dauerhafter Unzufriedenheit (und möglicherweise überzogenen Reaktionen) vorgebeugt werden kann, als auch eine langfristig entspanntere Entwicklung im Einklang mit den Umständen möglich wird:

„Auf jeden Fall aber habe ich jetzt von Bewertungsseite eigentlich gar keine Erwartungen, was das angeht. Weil, man muss schon sehen: Irgendwann einmal ist es vorbei. Das ist so. Ich meine, klar. Und die Sprünge werden ja auch immer kleiner. Irgendwann einmal sind die Leute, die da quasi am Hebel sitzen und das entscheiden ... die wollen halt eben diese Contenance, die genannte. Die sagen einmal: Okay, jetzt ist er da und da. Und vielleicht ist die Ambition auf mehr da. Aber jetzt lassen wir ihn mal drei, vier, fünf Jahre machen und dann schauen wir, ob er das auch wirklich bringt. Deswegen denke ich, dass sich das irgendwann mal auf jeden Fall sich einstellen wird, wobei es ja größenwahnsinnig wäre zu denken: Na ja, und jetzt nächstes Jahr vielleicht 18 Punkte oder Anwärter vom Zweiten.“ (57:94; Chef D)

7.3.3 Zwischenfazit

Die Analyse des Umgangs mit Diskrepanzen zeigt deutlich, dass keinesfalls von einer eindeutigen Handlungswirkung auszugehen ist, wie sie bisher in der theoretischen Diskussion angenommen wurde (Greve 2008; Shinkle 2012). Vielmehr wird die Entstehung von und der Umgang mit Diskrepanzen durch zwei Faktoren beeinflusst: Der Offenheit für Diskrepanzen und der Veränderungsneigung. Beide moderieren den Vergleich zwischen Feedback und Anspruchsniveaus und tragen dazu bei, dass die Diskrepanz kein natürliches

Ergebnis ist, sondern durchaus etwas, das partiell (bewusst oder unbewusst) gesteuert werden kann und wird. Entsprechend gibt es einige Situationen, in denen von Veränderungen trotz negativem Feedback abgesehen wird, bzw. Veränderungen trotz positivem Feedback vorgenommen werden. Letztlich ist somit nicht die tatsächliche, sondern die gewissermaßen konstruierte Diskrepanz entscheidend und das strategische Verhalten deutlich losgelöst vom Feedback.

7.4 Umgang mit Anspruchsentwicklung

Über den konkreten Umgang mit unmittelbarem Feedback und den sich daraus ergebenden Diskrepanzen hinaus ist fraglich, wie Unternehmen mit den langfristigen Folgen von Anspruchsentwicklungen umgehen. Diese Frage erlangt insbesondere vor dem Hintergrund von latent steigenden Ansprüchen („*positive bias*“) Relevanz – wurde jedoch in der bisherigen Forschung komplett vernachlässigt. Entsprechend gilt es hier den Blick auf die Konsequenzen von Anspruchsentwicklungen zu lenken und zu analysieren, welche Wirkungen länger andauernde positive Veränderungen von Ansprüchen haben – sowohl im Hinblick auf die empfundene Zufriedenheit mit dem erreichten Ergebnis, als auch damit verbunden auf das strategische Handeln von Unternehmen. Daraus ergibt sich die Frage, welche Praktiken Unternehmen anwenden können, um mit den Folgen von steigenden Ansprüchen umzugehen.

7.4.1 Folgen von steigenden Ansprüchen

7.4.1.1 Auswirkungen auf die Referenzpunktfunktion

Dass Anspruchsniveaus variabel sind und sich im Zeitverlauf anpassen – bzw. angepasst werden – ist theoretisch unstrittig (March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963; Lant 1992; Mezas et al., 2002). So impliziert Gould (1938, S. 266) zufolge bereits der Begriff des „*levels*“ eine *dynamische* Beziehung. Es ist auch genau diese Charakteristik von Anspruchsniveaus, aufgrund welcher sie March (1988) zufolge die Leistung indexieren: Durch die Anpassung an vergangene Leistung bewirken sie eine geringere Sensibilität in Hinblick auf absolut betrachtete Leistungsschwankungen. Dies dient dem bisherigen Theorieverständnis zufolge dazu, dass weder unnötige Veränderungen aufgrund eines überzogenen

Anspruchsniveaus angestoßen noch nötige Reaktion aufgrund eines zu niedrigen Anspruchsniveaus verpasst werden (Shinkle 2012). Auch deshalb werden variable Anspruchsniveaus als „*adaptively functional*“ beschrieben – in dem Sinn, dass erst durch ihre Anpassung die Aufrechterhaltung einer Konsistenz zwischen Maßstäben und Realität und eine Sicherstellung ihrer Funktionalität gewährleistet sind (Starbuck 1963, S. 56).

Gleichzeitig bleiben die Folgen, die im Zeitablauf mit sich verändernden Anspruchsniveaus einhergehen, bisher weitestgehend unbeachtet. Dabei führt die Anspruchsentwicklung im Zeitablauf doch schließlich dazu, dass sich das subjektive Erfolgsempfinden für ein *identisches* Ergebnis verändert (March 1988; Heath et al., 1999) – und gleichzeitig zu einer Misserfolgsrate (*failure rate*), die *unabhängig* vom *absoluten* Leistungsniveau ist (March 1988). Dies zeigt sich auch in der vorliegenden Untersuchung sehr deutlich, wo die Anspruchsentwicklung eine vergangene Leistung im Rückblick als unbefriedigend erscheinen lässt:

„Ich glaube, das Produkt, das wir am Anfang präsentiert haben, war gut. Dafür haben wir auch einen Stern bekommen, also das war kein schlechtes Produkt. Rückblickend würde ich sagen: Ja, okay, es geht besser, klar, selbstverständlich.“ (56:14; Chef A)

„Das ist bei mir auch generell so, dass ich immer, wenn ich mir die Speisekarten vom Vorjahr anschau, mit manchmal denke: „Puh, was hast du dir denn dabei gedacht?“ Weil man sich vom Kopf her schon wieder so weiterentwickelt hat, von der Idee her, was man machen möchte, was man machen kann, dass man das eigentlich abgehakt hat. Ja, das ist eine persönliche Weiterentwicklung, glaube ich.“ (53:15; Chef C)

Die Folge davon kann eine steigende interne Unzufriedenheit mit der eigenen Leistung *trotz* äußerlich betrachtet steigendem Erfolg sein – was in einem problematischen Auseinanderfallen absoluter und relativer Leistung mündet:

„Seltsamerweise, umso erfolgreicher das Geschäft hier wird, umso... – wie soll ich sagen – eigentlich unbefriedigter und umso unglücklicher werde ich eigentlich persönlich. Warum? Weil ich am Ende des Tages gar nichts von diesem Erfolg habe. Und das stimmt.“ (54:19; Chef B)

Diese starke Divergenz zwischen Innen- und Außensicht, die sich hier insbesondere an Fall B zeigt, tritt aber auch in den anderen Fällen auf. So scheint es, als dass in der Hochleistungsbranche Spitzengastronomie – auch bedingt durch den Antrieb zur ständigen Verbesserung – Zufriedenheit immer nur ein sehr kurzzeitiges Phänomen ist und sich meist auch eher auf das Erreichen eines

Anspruchsniveaus in einer Zieldimension beschränkt, denn auf die Gesamtsituation:

„Aber wie gesagt, also ein, zwei Punkte sind garantiert noch offen, wo ich sage: Also es ist auf jeden Fall noch nicht die volle Zufriedenheit erreicht, wo man sagen kann halt ... Ich habe keine Ahnung, ob ich jemals mit dem, was ich tue, zufrieden sein werde. Ich weiß es wirklich nicht. Ich denke manchmal nicht. Wie kann man das auch? Weil, in dem Augenblick hört man ... dann hat man einen Stillstand erreicht.“ (53:60; Chef C)

Insgesamt werden durch die Entwicklung von Anspruchsniveaus ständig neue Bewertungsgrundlagen geschaffen, die sich auch im Kontext der Spitzengastronomie als nicht unproblematisch erweisen:

„Ja, so ein moving target hört sich ganz toll an, man kann auch Hamsterrädchen oder so sagen. (lacht)“ (52:3; Chef K)

Wie sich steigende Ansprüche langfristig auf das strategische Handeln auswirken, soll im Folgenden betrachtet werden.

7.4.1.2 Auswirkungen auf die Entscheidungsfunktion

Zunächst einmal zeigt sich, dass Anspruchsniveaus tatsächlich eine *handlungssteuernde* Funktion erfüllen, in dem Sinne, als dass der Wunsch gewisse Ansprüche zu erreichen zu entsprechenden Handlungen motiviert. Dies gilt jedoch nicht pauschal, sondern unter der Voraussetzung, dass dem Entscheidungsträger *vorab* bewusst ist, welche Ansprüche er erreichen möchte – ein Punkt, von dem die bisherige Diskussion, wie beschrieben, überwiegend wie selbstverständlich ausgeht (Ansoff 1977, 1979; Fiegenbaum et al. 1996).

Deutlich wird die Notwendigkeit der Bewusstheit über das zu erreichende Anspruchsniveau bei Betrachtung der verschiedenen Formationsprozesse von bewertungsbezogenen Anspruchsniveaus. Während Fall A seine Aufmerksamkeit primär auf die Erreichung des selbst gesetzten (und bewusst geplanten) Ziels fokussierte und die notwendigen Handlungen vornahm, um dieses zu erreichen, verliefen die Handlungen von Fall C und D aufgrund fehlendem Fokus auf dieser Dimension eher konträr dazu (zumindest was die traditionellen Richtlinien des Michelin angeht, wie beschrieben wurde). Fall B war sich zwar der Relevanz der Zieldimension bewusst, nicht jedoch der späteren Höhe des Anspruchsniveaus, die sich erst mit der Zeit verstärken sollte. Folglich entsprachen seine anfänglichen

Bemühungen auch nur dem Anspruch „etwas Gehobenes“ machen zu wollen, jedoch nicht dem später erhöhten Anspruch.

Neben dem Fokus und somit der Stärke des jeweiligen Anspruchs hat auch der wahrgenommene Zusammenhang der multiplen Zieldimensionen Auswirkungen auf die Wirkung von Ansprüchen als Entscheidungsfunktion. So genügen gewisse Handlungsoptionen zwar der Erfüllung *eines* Anspruchsniveaus, anderen wiederum nicht oder sie stehen ihnen sogar entgegenstehen. Insofern ist es unter Umständen gar nicht möglich das Handeln auf die Erfüllung *aller* Anspruchsniveaus auszurichten. Auch zeigt sich, dass der *Fokus* auf eine Zielgröße teils die Erfüllung anderer mit erfordert oder bedingt, sofern diese miteinander in einem *hierarchischen* Verhältnis stehen. So ist die Erreichung einer höheren Bewertung beispielsweise nur möglich, wenn entsprechende Voraussetzungen bei der Qualität der Produkte, der Fähigkeit und Möglichkeit zur Umsetzung und einem entsprechenden Konzept und Kontext gegeben sind. Folglich reicht es nicht aus sich isoliert auf eine Größe zu konzentrieren, sondern es ist notwendig die Gesamtwirkung abzuwägen. Geschieht dies nicht, so können früher oder später Friktionen auftreten, die wie in Fall B eine latente Unzufriedenheit trotz äußerlich wahrnehmbarem Erfolg hervorrufen. Hier führt die fehlende Kompatibilität zwischen den gestiegenen Ansprüchen an die Bewertung und den Restriktionen des Kontextes und den Möglichkeiten zur Umsetzung des Konzepts zu anhaltenden Spannungen und Unzufriedenheit, weil adäquate Handlungen zur Erreichung der bewertungsbezogenen Ansprüche nicht ergriffen werden können. Insofern erfüllen Anspruchsniveaus zwar durchaus eine „*Entscheidungsfunktion*“ (Murphy et al. 2001), jedoch eine, die es im Gesamtzusammenhang zu reflektieren gilt. Die Notwendigkeit dazu ergibt sich aus:

- einer Verschiebung des Anspruchsprofils mit der Zeit, womit neue Prioritäten einhergehen können, die wiederum andere Handlungen erfordern;
- aus der potenziellen Konkurrenz zwischen Zielgrößen, die eine Fokussierung oder Kompromisse nötig machen;
- aus der hierarchischen Kopplung zwischen Zielgrößen, die eine Abwägung der Gesamtwirkung erfordern.

Der Anstieg von Anspruchsniveaus kann dabei wiederum Folgen für den wahrgenommenen Raum an Handlungsalternativen haben – ein Aspekt, der von Luhmann (1973) als „*Stufenfunktion*“ beschrieben wird. Dies zeigt sich beispielsweise anhand der Kategorisierung von Gerichten in Fall A, wonach nur noch solche mit drei Sternen auf die Karte dürfen. So gehen steigende Ansprüche mit veränderten Anforderungen an Handlungsmöglichkeiten einher:

„Und ja, wenn Sie mal was Perfektes kreiert haben – für mich –, dann müssen Sie erstmal das Nächste wieder schaffen (lacht), was ja im Idealfall was völlig anderes ist. Das dann auch wieder auf demselben Niveau, vielleicht sogar noch besser. Aber jetzt sprechen wir nur mal von demselben Niveau, das so hinzubekommen.“ (30:6; Chef A)

Wie die Akteure damit umgehen und welche Reflexionspraktiken sie entwickeln, wird im Folgenden betrachtet.

7.4.2 Praktiken im Umgang mit Anspruchsentwicklung

In Anbetracht der beschriebenen Konsequenzen von Anspruchsentwicklung für Zufriedenheit und Handeln rückt die Frage nach der organisationalen Umgangsweise damit in den Mittelpunkt des Interesses. Die Fälle fördern hier drei verschiedene Praktiken im Umgang mit Anspruchsentwicklung zu Tage, die allesamt auf eine Reflexion des erreichten Ergebnisses – wenn auch auf unterschiedlichen Ebenen und Wegen – zielen: *Refokussierung*, *Rückbesinnung* und *Kontextualisierung*.

7.4.2.1 Refokussierung

Ein enger *Fokus* kann hilfreich sein, um Aufmerksamkeit und Handlungen temporär auf die Erreichung eines bestimmten Anspruchs auszurichten und alles Weitere zunächst auszublenden. Dies wird von Fall A praktiziert, um die Erreichung des 2. Sterns sicherzustellen, Fall B zeigt ähnliche Tendenzen in Hinblick auf den Drang zur radikalen Weiterentwicklung und Veränderung, der alles untergeordnet wird. Fall C half die Konzentration auf die Ausbildung eines eigenen Stils dabei mutige Entscheidungen gegen Konventionen zu treffen und umzusetzen, Fall D nutzt den Fokus auf Identität und das damit verbundene Konzept, um seinen Weg der Reduktion konsequent zu verfolgen.

Allerdings führt das gleichzeitig dazu, dass alles von der Erreichung *eines* oder *weniger* Ansprüche abgängig ist, was langfristig problematisch werden kann. So ist bei einem dauerhaft zu engen Fokus eine steigende Unzufriedenheit trotz positiver Gesamtentwicklung denkbar. Diesem Problem kann mit der ersten Praktik begegnet werden. Hierbei geht es darum, den Blick zu weiten und eine Gesamtperspektive einzunehmen. Wie gezeigt wurde, bilden Unternehmen Anspruchsprofile mit vielen Dimensionen aus, die zudem miteinander im Verhältnis stehen. Dies erfordert im Grunde genommen auch langfristig eine Berücksichtigung aller Aspekte, sowohl in Hinblick auf das strategische Handeln, als auch im Hinblick auf die Erfolgsbeurteilung. Selbst wenn nämlich einzelne Ansprüche unerfüllt bleiben, kann doch das Gesamtbild und die Entwicklung des Systems insgesamt positiv sein. Gleichmaßen kann auch aufgrund der Konkurrenz zwischen Zieldimensionen die Inkaufnahme einer negativen Diskrepanz zugunsten einer oder mehrerer positiver nötig sein. Die Beibehaltung der Gesamtschau kann helfen auch eben diese Wechselwirkungen zu berücksichtigen und die Gesamtleistung adäquater einzuschätzen und auch zu würdigen:

„Was das angeht, habe ich mich auch weiterhin frei gemacht, freier gemacht, was Bewertungsrichtlinien angeht. Wir arbeiten so großartig. Wir haben so ein tolles Konzept, was scheinbar momentan rund funktioniert, dass ich mich persönlich von dem etwas mehr frei gemacht habe. Ehrgeiz ist immer da. Klar will man noch mal weiterkommen und das Unmögliche auch erzwingen, aber generell ist so von dem, was ich als Koch erreichen wollte ... habe ich schon einiges erreicht, zumindest, was meine kreative Ader angeht und auch mit dem Konzept.“ (53:20; Chef C)

Letztlich hilft das wiederholte Sich-Vor-Augen-Führen des eigenen Anspruchsprofils dabei, mit mehr Abstand den gesetzten Fokus zu relativieren und ungesunden Entwicklungstendenzen frühzeitig entgegenzuwirken.

7.4.2.2 Rückbesinnung

Einen ähnlichen Ansatz bietet die Praktik der *Rückbesinnung*. Hier geht es zwar nicht um die Gesamtbetrachtung, aber auch um ein In-Bezug-Setzen der aktuellen (Gesamt-)Leistung zur Ausgangsintention und zu vergangenen Leistungen. So zeigt sich nämlich, dass sich nicht selten mit der Zeit ein latentes Gefühl der Unzufriedenheit mit den aktuellen Leistungen einschleicht. Dieses Gefühl ist aber dabei jedoch nicht durch eine tatsächlich schlechtere Leistung zu

begründen, sondern viel eher durch die mit der Zeit steigenden Ansprüche und die persönliche Weiterentwicklung. Auch wenn diesem Gefühl im Tagesgeschäft nicht grundsätzlich vorgebeugt werden kann, so kann ihm durch den regelmäßigen Vergleich mit der Ursprungsintention und vergangenen Leistungsständen beigegeben werden:

„Also das merke ich jetzt gar nicht so alltäglich, sondern wenn ich mir einfach mal so einen Zeitraum ein, zwei Monate ... was wir da auf den Teller legen und was wir da machen: Das wäre im letzten Jahr gar nicht möglich gewesen.“ (29:13; Chef B)

„Und ich ein Jahr zurückdenke, wo ... habe ich immer so das Gefühl so: Krass. Haben wir einen Sprung gemacht! Ja?“ (51:16; Chef C)

Insofern hilft eine Rückbesinnung durchaus dabei die erreichte Leistung im Lichte der Vergangenheit zu relativieren – was hier nicht das Schmätern des Erreichten meint, sondern eher das Gegenteil. Indem der Vergleich die Veränderung aufzeigt im Sinne von „wo waren wir, wo sind wir jetzt“ setzt er den Status Quo in Relation zu früheren Leistungen und wirkt einer isolierten und möglicherweise verzerrenden Wahrnehmung entgegen. Gleichzeitig dient die Rückbesinnung einer Bescheidenheit und Dankbarkeit im Hinblick auf die Güte des Erreichten:

„Da muss man schon einmal am Boden bleiben und damit auch zufrieden sein.“ (57:96; Chef D)

Das bewusste Erinnern an die Wurzeln und Ursprünge kann somit dabei helfen die Ansprüche in einem gesunden Maß zu halten und sich nicht in das Hamsterrad ständig steigender Anforderungen hineinzubegeben. Die Rückbesinnung auf die gesamte Entwicklung hilft schließlich auch dabei die eigene Leistung in milderem Licht zu sehen und sich nicht aus latenter Unzufriedenheit heraus immer weiter antreiben zu lassen:

„Also sicherlich geht's immer besser, aber manchmal muss man sich auch einfach ein Stück weit zurücknehmen und sagen: Mensch, uns geht es eigentlich sehr gut.“ (56:24; Chef A)

7.4.2.3 Kontextualisierung

Auch die Beachtung der eigenen Handlungsmöglichkeiten und kontextuellen Gegebenheiten zielt auf eine Relativierung der eigenen Leistung. Werden diese außer Acht gelassen, so kann dies zu einem dauerhaften

Auseinanderfallen von Ansprüchen und Umsetzbarkeit führen – mit Folgen für die Zufriedenheit und die Wahrnehmung von Diskrepanzen.

Ein Beispiel dafür ist der ungleiche soziale Vergleich, der nicht selten die Kontextualität von Anspruchsniveaus ausblendet und trotz fehlender Vergleichbarkeit überhöhte Maßstäbe schafft:

„Da sind wir natürlich dann irgendwie bei dem Punkt Grenzen. Weil, ich kann mich natürlich nicht mehr mit irgend internationalen Betrieben im Drei-Sterne-Bereich Pipapo messen – Leute, die vielleicht auch zehn Jahre älter sind wie ich, die schon seit 20 Jahren Küchenchefs sind. Ich kann es nicht, aber natürlich macht man es unbewusst und man will irgendwie auch dahin.“ (54:26; Chef B)

Hier kann es helfen, sich der eigenen Bedingungen bewusst zu werden und die eigenen Leistungen, wie auch die eigenen Ansprüche in den Kontext zu setzen:

„Ich glaube, für den [regionalen] Markt, und da komme ich dann auch immer mal wieder auf den Teppich, machen wir das hier recht anständig und da muss ich mich bestimmt nicht hinten anstellen. Das weiß ich. Also bitte auch nicht falsch verstehen. Da kann ich natürlich auch sehr, sehr stolz drauf sein. Da kann man froh sein, dass man das tatsächlich wirklich so geschafft hat.“ (54:27; Chef B)

Gleiches gilt auch unabhängig vom sozialen Vergleich für die interne Beurteilung der eigenen Leistung und Weiterentwicklung. Hier hat sich gezeigt, dass eine ständig empfundene Diskrepanz zwischen eigenen Ansprüchen und machbaren Handlungen wie in Fall B sich negativ auf die Zufriedenheit auswirkt, da die Möglichkeit zu einer Erreichung der eigentlichen Ansprüche nicht gegeben ist, sie aber dennoch angestrebt werden. Auch hier ist es hilfreich die eigenen Möglichkeiten mitzureflektieren und in die Anspruchsbildung und Leistungsbewertung einzubeziehen:

„Ich bin vom Gefühl her auch gerade dieses Jahr angekommen. Das ist auch ein Punkt, wo für mich eine ganz, ganz lange Zeit eine Sache, die im Fokus stand, wo ich gedacht habe, ich müsste unbedingt ein Zwei- oder Drei-Sterne-Koch werden ... habe ich mir komplett den falschen Laden dafür ausgesucht. Ich habe mir den Laden aber ausgesucht, weil der meiner Persönlichkeit entspricht und meiner Art zu arbeiten und das es auch die Umsetzung mir möglich gemacht hat. Deswegen fühle ich mich hier sehr wohl.“ (53:20; Chef C)

„Muss man ja mal überlegen: Wir haben hier aus einer ... also aus einer Gaststätte im Endeffekt einen Stern und 17-Punkte aus dem Boden ... Da kann man doch nicht unzufrieden sein im Endeffekt. Und das zu halten alleine, mit vier Mitarbeitern im Service und fünf in der Küche, das sind 58 Sitzplätze – weißt du, wie die Leute schauen? Sechs-Tage-Woche, wenn ich ihnen das erzähle. Das glaubt doch sowieso keiner, die Bedingungen. Und da muss man auch schon mal zufrieden sein

und am Boden, in der Realität bleiben, was man schon in dreieinhalb Jahren oder in zweieinhalb Jahren, Tschuldigung, geschaffen hat.“ (57:94; Chef D)

7.4.3 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die langfristige Entwicklung von Anspruchsniveaus nicht ohne Folgen bleibt – sowohl für die Ergebnisbewertung, als auch für die Wahl von Handlungsoptionen. Entsprechend ist es wichtig auch die Langzeitwirkung von steigenden Ansprüchen im Blick zu behalten und ihnen durch Reflexionspraktiken (*Refokussierung, Rückbesinnung* und *Kontextualisierung*) entgegenzuwirken. Diese sollen verhindern, dass ein zu starkes Auseinanderfallen zwischen der absoluten Leistung und dem relativen Erfolgsempfinden auftritt, was zu Unzufriedenheit führt und somit die Entscheidungsfindung und das strategische Verhalten beeinflussen kann.

Die Ergebnisse der Analyse werden im Folgenden in Hinblick auf ihre Implikationen für Theorie und Praxis, sowie ihre möglichen Limitationen diskutiert.

8 Diskussion

Ziel dieser Arbeit war es, das Konzept der organisationalen Anspruchsniveaus ganzheitlicher zu begreifen und in seiner Entwicklung und Wirkung auf das strategische Handeln von Unternehmen besser zu verstehen. Ausgehend von den in der bisherigen theoretischen Betrachtung identifizierten Lücken, die hauptsächlich in der limitierten Konzeption von Anspruchsniveaus, dem deterministischen Verständnis ihrer Formation, sowie der vermuteten eindeutigen Ergebnisbestimmung und den scheinbar linearen Handlungsimplicationen liegen, wurde eine explorative Analyse von Anspruchsniveaus motiviert. Diese nutzte die qualitative Fallstudie als Methode zu ihrer Untersuchung im Kontext der Spitzengastronomie. Nachfolgend sollen nun theoretische und praktische Implikationen der Analyseergebnisse diskutiert werden, bevor die Limitationen der Untersuchung thematisiert werden. Hinweise auf zukünftige Forschung werden nach einer Zusammenfassung der Erkenntnisse dieser Arbeit am Schluss aufgezeigt.

8.1 *Theoretische Implikationen*

Aus der hier erfolgten Analyse lassen sich in theoretischer Sicht Implikationen für das konzeptionelle Verständnis von Anspruchsniveaus, ihre Entstehung und Entwicklung, sowie ihre Wirkung in Interaktion mit Feedback ableiten.

8.1.1 Konzeption von Anspruchsniveaus

Die Kernerkenntnisse in konzeptioneller Hinsicht umfassen die Erscheinungsformen von Anspruchsniveaus, sowie die aus multiplen Zieldimensionen bestehenden Anspruchsprofile.

8.1.1.1 Erscheinungsformen von Anspruchsniveaus

Die vorliegende Arbeit zeigt deutlich, dass eine Reduzierung von Anspruchsniveaus auf explizit genannte und messbare Werte nur einen kleinen Ausschnitt ihres Wesens umfasst. Mithilfe des entwickelten und genutzten Analyseverfahrens konnten nicht nur explizit adressierte Ansprüche erfasst werden,

sondern auch auf implizite zurückgeschlossen werden. Dieses durch Hoppe (1930) und Ansoff (1979) inspirierte Vorgehen zeigte sich als äußerst fruchtbar, um ein kompletteres Bild der vorhandenen Ansprüche zu erlangen und machte verschiedene Erscheinungsformen von Anspruchsniveaus sichtbar.

Ein interessanter Aspekt in diesem Zusammenhang war die Feststellung, dass viele explizite Ansprüche zunächst *negativ* benannt werden, die Akteure also erst mit der Zeit aus dem Wissen, was *nicht* gewollt ist, Vorstellungen darüber entwickeln, was gewollt ist. Negative Ansprüche wurden bereits bei Ansoff (1979) bezogen auf Non-Profit Unternehmen beobachtet, die er deshalb auch als „*negative satisficers*“ beschreibt. Hier fokussiert die Beschreibung allerdings darauf, dass die Non-Profit Unternehmen keine offensichtlichen Ansprüche formulieren, außer dem einen, am Markt zu überleben (bzw. eben *nicht* vom Markt vertrieben zu werden). Inhaltlich näher zu dem hier beobachteten Phänomen ist das Konzept der *Anti-Identität* (Sveningsson & Alvesson 2003; Carroll & Levy 2008). Dieses bezieht sich darauf, dass sich im organisationalen Kontext Identitäten über positive Identifikation, oder eben über negative *Disidentifikation* bilden können (Elsbach & Bhattacharya 2001).

Darüber hinaus konnte eine Differenz zwischen tatsächlichen Ansprüchen und nach außen kommunizierten Zielen festgestellt werden, was an die ganz frühe Diskussion anknüpft (Gould 1938). Im vorliegenden Fall wurden auf der einen Seite sensible Ansprüche *nicht* nach außen kommuniziert, also eine klare Grenze zwischen Innensicht und Außensicht gezogen. Auf der anderen Seite nutzten die Akteure die bewusste Kommunikation gewisser Ansprüche nach außen, verbunden mit dem Ziel ein gewisses Profil von sich aufzubauen und die Erwartungen der Umwelt zu beeinflussen. Diese Form der Anspruchsnutzung als Kommunikationsmittel wurde kürzlich auch unter dem Stichwort „*aspirational talk*“ (Christensen et al., 2013) diskutiert. In diesem Zusammenhang wird die Kommunikation von Ansprüchen im Sinne von Idealen und Intentionen zusätzlich als Mittel gesehen, um unternehmerisches Handeln in die Richtung der Anspruchserfüllung zu lenken – ähnlich der im Rahmen dieser Arbeit identifizierten *Diskrepanzverstärkung*.

Insgesamt empfiehlt sich jedoch für die Analyse von organisationalen Anspruchsniveaus nicht nur die nach außen kommunizierten Ansprüche zu

beachten, sondern eine unternehmensinterne Untersuchung und Erforschung der Ansprüche anzustreben (Audia & Brion 2007).

8.1.1.2 Multiple Zieldimensionen und Anspruchsprofile

Deutlich wurde auch, dass keinesfalls nur eine Zieldimension relevant für unternehmerisches Handeln und die entsprechende Leitungsbestimmung ist. Vielmehr bilden die betrachteten Unternehmen, wie auch schon in vorherigen Untersuchungen gezeigt (Cyert & March 1963; Greve 2008; Ben-Oz & Greve 2015), Anspruchsniveaus in multiplen Zieldimensionen aus. Die hier getroffene Einteilung in *ergebnisbezogene*, *konzeptionelle* und *kontextuelle* ist dabei als ein Vorschlag zu sehen, wie die verschiedenen Dimensionen auch in anderen Kontexten kategorisiert werden können – im Sinne von „was wollen wir am Markt erreichen?“, „wie wollen wir das am Markt erreichen?“ und „was brauchen wir dafür?“. Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse die Bedeutung von multiplen Zielen, deren Einbezug vermehrt gefordert wurde (Greve 2003c, 2008; Shinkle 2012; Washburn & Bromiley 2012; Schimmer & Baumer 2012) und deren Beachtung dringend zu empfehlen ist.

Entscheidend für das Verständnis von Anspruchsniveaus und deren weitere Untersuchung ist auch die hier entwickelte Idee des *Anspruchsprofils*. Dieses verdeutlicht anschaulich, dass die einzelnen Zieldimensionen und Anspruchsniveaus nicht abhängig voneinander existierten, sondern in einem Gesamtzusammenhang zu sehen sind. Somit unterscheiden sich unternehmensspezifische Profile nach Ausprägung der Anspruchsniveaus, Stärke der Zieldimensionen und der Kopplung zwischen den Dimensionen und sind entsprechend nach inhaltlichen und strukturellen Gesichtspunkten zu differenzieren. Diese Überlegungen schließen an bestehende Ideen zur Zielpriorität, Anspruchsstärke und Interaktion zwischen Ansprüchen an (Ansoff 1979; Greve 2008; Jordan & Audia 2012; Baum et al. 2005; Chen & Miller 2007; Shinkle 2012) und legen eine stärkere Integration dieser Aspekte in die Debatte von Anspruchsniveaus nahe.

8.1.2 Entstehung und Entwicklung von Anspruchsniveaus

Bezogen auf die Entwicklung von Anspruchsniveaus konnten Erkenntnisse zu Entwicklungsverläufen, den Ebenen der Anspruchsentwicklung und den relevanten Einflussfaktoren gewonnen werden.

8.1.2.1 Ausgangspunkt und Verläufe der Anspruchsentwicklung

In der theoretischen Vorarbeit war kritisiert worden, dass die Entwicklung von Anspruchsniveaus immer nur im engen Rahmen vorgegebener Zieldimensionen betrachtet und zudem von einer bewussten Festsetzung des Anspruchsniveaus vor dem Handeln ausgegangen wird. Die vorliegende Analyse ging daher einen Schritt zurück und stellte die Frage, wie Ansprüche entstehen und sich im Zeitablauf entwickeln. Deutlich wurde, dass sich die Relevanz von Zieldimensionen grundsätzlich aus einem allgemeinen Anspruchsempfinden ergibt, was an das strategische Selbstverständnis der Akteure gekoppelt ist. Die im vorliegenden Fall identifizierbare Prägung auf den Bereich der Spitzengastronomie bedingte somit in allen Fällen eine gewisse Orientierung auf Zieldimensionen, die in diesem Kontext relevant sind. Interessant war hierbei festzustellen, dass der darin ausgebildete Grundanspruch selbst bei expliziter Absicht schwer unterschritten werden konnte und vielfältige Prozesse der Anspruchsentwicklung nach sich zog.

Insgesamt wurden vier verschiedene Verläufe identifiziert, die nach der Stärke der Zieldimension und der Benennung des Anspruchsniveaus unterschieden wurden. Während nur einer der Verläufe, nämlich die *Anspruchsetzung*, dem klassischen kausalen Modell entspricht, weisen die anderen drei Verläufe der *Anspruchsentensivierung*, der *Anspruchverschiebung* und der *Anspruchsentdeckung* auf die Existenz von alternativen Entwicklungswegen hin. Diese enthalten deutlich mehr emergente und auch kontingente Elemente und verdeutlichen die Notwendigkeit, sich von der rein intentionalen Sichtweise auf die Anspruchsformation zu verabschieden.

Anschlussfähigkeit sind die Ergebnisse an Erkenntnisse aus der Entrepreneurshipforschung, wo im Rahmen des Konzepts der *Effectuation* schrittweise Konkretisierungen von Zielvorstellungen und Ansprüchen thematisiert werden (Sarasvathy 2001). Die vorliegenden Ergebnisse regen nun dazu an, dieses Verständnis der Anspruchsentstehung auch jenseits des Gründungskontextes zur Anwendung zu bringen und entsprechend dem Vorschlag von March einerseits die

generelle Präexistenz von Zielen in Frage zu stellen und andererseits mehr Offenheit für kontingente Entwicklungen walten zu lassen (March 1972, 1978, 1994; March & Sutton, 1997). Hier erweist sich auch die von Starbuck (1963) vorgeschlagene Unterscheidung zwischen *latenten* und *evozierten* Anspruchsniveaus als vielversprechender Ansatz, um die unterschiedlichen Entwicklungsprozesse noch genauer zu verstehen und einzuordnen.

8.1.2.2 Ebenen der Anspruchsentwicklung

Die vorliegenden Ergebnisse unterstreichen zudem, dass es nicht ausreicht die Anspruchsentwicklung nur in einer Zieldimension zu betrachten. Der Grund liegt darin, dass die einzelnen Dimensionen des Anspruchsprofils nicht isoliert voneinander zu sehen sind, sondern miteinander interagieren. Ein Aspekt, der bereits von Shinkle (2012) vermutet worden war, der multiple Anspruchsniveaus als Moderator betrachtet. Deutlich wird der Interaktionseffekt besonders im Fall der hierarchischen Kopplung – hier hat sich gezeigt, dass die Ausbildung von Ansprüchen in einer Dimension den Anstieg in den mit ihr verbundenen bedingen kann und somit Auswirkungen auf das Gesamtsystem hat. Auch kann sich eine Konkurrenz zwischen Zieldimensionen auf die Anspruchsentwicklung im Gesamtsystem auswirken, da hier möglicherweise Kompromisse gemacht werden müssen und nicht beide Ansprüche gleichzeitig verfolgt werden können.

Entsprechend ist Anspruchsentwicklung generell auf zwei Ebenen zu sehen: Auf der Ebene einer einzelnen Zieldimension, wo sich die Ausprägung des Anspruchs ändern kann und auf der Ebene des Gesamtsystems, wo sich das Zusammenspiel der Dimensionen geprägt durch relative Stärke und Kopplung verschiebt. Insofern kann sich die Anspruchsentwicklung immer auf alle Aspekte des Anspruchsprofils beziehen und sollte auch so analysiert und reflektiert werden.

8.1.2.3 Einflussfaktoren auf die Anspruchsentwicklung

Dass verschiedene potenzielle Einflussfaktoren auf die Anspruchsentwicklung zur Verfügung stehen, wurde in der theoretischen Vorarbeit herausgearbeitet. Hier wurde auch bereits der Versuch unternommen, diese in eine sinnvolle und überschneidungsfreie Ordnung zu bringen. Die weitergehende Datenanalyse brachte interessante Erkenntnisse über die Wirkung der einzelnen Referenzpunkte hervor. Somit lassen sich grundsätzlich vier relevante

Einflussfaktoren unterscheiden: Die beiden leistungsbezogenen Vergleiche, sowie die beiden ergänzenden kontextuellen Einflüsse. Der interne Vergleich betrachtet die Bezugnahme auf vergangene Erfahrungen, Leistungen und zukünftige Visionen und führt entweder durch positiven oder negativen Bezug darauf zur Anspruchsentwicklung. Welche Richtung diese Anspruchsentwicklung nimmt, hängt vom Motiv der Bezugnahme ab und variiert zwischen steigend, neutral und senkend. Gleiches gilt für den sozialen Vergleich, dessen Wirkung sich durch die Wahl der Referenzgruppen bestimmt. Hier bestätigt sich somit, was schon Labianca et al. (2009) als auch Jordan & Audia (2012) in Bezug auf die Motive des *self-improvements* bzw. des *self-enhancements* darlegten: Dass die Entscheidungsträger letztlich großen Einfluss auf die Richtung der Anspruchsentwicklung in Abhängigkeit von der Wahl der Referenzpunkte nehmen können.

Neben der vergleichenden Bezugnahme haben sich darüber hinaus zwei kontextuelle Einflüsse als bedeutsam erwiesen: Die organisationalen Rahmenbedingungen (*intern*) und die wahrgenommenen Erwartungen (*extern*). Die organisationalen Rahmenbedingungen verweisen auf die Bedeutung des wahrgenommenen Möglichkeitsraums zur Erreichung der Anspruchsniveaus. Ihr Einfluss unterscheidet sich je nachdem, ob sie als Ermöglichung oder Beschränkung empfunden werden. Sie wirken somit auf die schon ursprünglich von Lewin et al. (1944) erwähnte *subjektive Wahrscheinlichkeit* ein, die sie als einen von drei Faktoren zur Bestimmung der Anspruchshöhe ansahen (s. Punkt 2.1.1). Heute wird der Aspekt im Rahmen der Zielforschung unter dem Begriff der *self-efficacy* diskutiert und auch dort als wichtiger Moderator anerkannt (Bandura 1977; Gist & Mitchell 1992; Locke & Latham 2006).

Darüber hinaus übt auch der Umgang mit externen Erwartungen Einfluss auf die Anspruchsbildung aus, wobei sich dieser je nach Kopplung unterscheidet. Sind Unternehmen sehr durchlässig für Erwartungen bzw. räumen diesen großes Gewicht in der Anspruchsbildung ein, so richten sie ihre Ansprüche mehr nach äußeren Anforderungen aus, denn nach ihren eigenen Vorstellungen. In Abhängigkeit von den antizipierten Erwartungen kann die Kopplung entweder steigernd oder senkend auf die Anspruchsbildung wirken. Die aufgezeigte Möglichkeit aktives Erwartungsmanagement zu betreiben, um so die Erwartungen an die eigenen Ansprüche anzupassen, bietet einen interessanten Mittelweg

zwischen Kopplung und Entkopplung und kann dabei helfen Diskrepanzen vorzubeugen.

Insgesamt verweisen die Ergebnisse darauf, den Motiven und dem Umgang mit Kontextfaktoren mehr Beachtung bei der Anspruchsentwicklung zu schenken. Welche Implikationen die Ergebnisse zur Wirkung von Anspruchsniveaus haben, soll nun diskutiert werden.

8.1.3 Wirkung von Anspruchsniveaus

Die Analysen zur Wirkung von Anspruchsniveaus fokussierten auf die beiden in der theoretischen Vorarbeit identifizierten Funktionen von Ansprüchen: der Funktion als Referenzpunkt zur Ergebnisbeurteilung und der als Entscheidungsfunktion. Die Ergebnisse betreffen den Umgang mit Feedback, den Umgang mit Diskrepanzen, sowie den Umgang mit den langfristigen Konsequenzen der Anspruchsentwicklung.

8.1.3.1 Umgang mit Feedback

Zunächst einmal wurde empirisch festgestellt, dass das verfügbare Feedback keinesfalls eindeutig und klar ist, sondern durchaus mehrstimmig, widersprüchlich und unklar. Die Ursachen wurden einerseits in den multiplen Feedbackquellen, andererseits im Feedbackinhalt gefunden. Dieser ist durch verschiedene Faktoren, wie die zeitliche Verzögerung, die geringe Detailtiefe oder dem Fokus auf nur wenige Zieldimensionen beeinflusst. Somit schließen die Ergebnisse an aktuelle Studien von Joseph & Gaba (2015) und Blettner et al. (2015) an, die bereits auf die Existenz von multiplen Referenzpunkten und daraus resultierendem ambigen Feedback im Kontext der Ergebnisbewertung verwiesen. Die vorliegende Betrachtung geht aber noch darüber hinaus und analysiert, wie die Akteure mit eben einer solchen Ambiguität umgehen und welche Praktiken sie anwenden, um das Feedback zu interpretieren.

Hier wurde festgestellt, dass die Akteure einen mehrstufigen Prozess zur Ambiguitätsreduktion durchlaufen, in welchem sie mittels Feedbackwahrnehmung, Feedbackselektion und Feedbackevaluation letztlich für sie relevante Rückmeldungen auswählen, die sie zur Ergebnisbewertung heranziehen wollen. Gesteuert werden die einzelnen Stufen durch die wahrgenommene Güte von Feedbackquelle und -inhalt, die wiederum auch maßgeblich durch das eigene

Anspruchsprofil beeinflusst wird. Insgesamt verweisen die Ergebnisse auf die Selektivität im Umgang mit ambigem Feedback.

8.1.3.2 Umgang mit Diskrepanzen

Um nun im nächsten Schritt die Wirkung vom beachteten Feedback auf das strategische Verhalten zu analysieren, wurde die Bestimmung der Diskrepanzen zwischen Feedback und Anspruchsniveaus genauer betrachtet. Ausgangspunkt war, dass bisher von einem eindeutigen und klaren Link zwischen festgestellter Diskrepanz und anschließender beinahe automatischer Reaktion ausgegangen und der Vergleichsvorgang zudem meist als unproblematisch erachtet wurde (Greve 2003c). Die Ergebnisse zeigen hingegen, dass die *Diskrepanztoleranz* einen entscheidenden Einfluss darauf hat, welche Diskrepanzen überhaupt zugelassen werden. Diese ist wiederum abhängig von der strategischen Ausrichtung und somit auch in gewisser Weise wieder vom Anspruchsprofil und wird maßgeblich durch die Reife der Profilausbildung beeinflusst. Je unsicherer die Akteure über ihre Identität sind, desto weniger scheinen sie bereit zu sein, sich Einfluss von außen auszusetzen (was auch die Ergebnisse zur Kopplung an externe Erwartungen unterstützt). Insofern werden nicht alle durch das Feedback identifizierbaren Diskrepanzen sichtbar gemacht und angenommen.

Was schließlich die Kopplung zwischen Feedback und Handeln angeht, so lässt sich selbst nach zugelassener Diskrepanz kein direkter Link feststellen. Vielmehr zeigt sich, dass die Akteure über eine reine Toleranz hinausgehend auch aktiv Einfluss auf die Höhe der Diskrepanz nehmen. Das geht damit einher, dass sie entweder im Fall von *Diskrepanzverstärkung* gezielt Ansprüche betonen, die verfehlt wurden oder intern feedbackunabhängig Handlungsdruck kreieren; im Fall von *Diskrepanzreduktion* wird hingegen aktiv versucht, erreichte Ansprüche zu betonen und so die Veränderungsnotwendigkeit zu senken. Beide Prozesse erinnern stark an den Umgang mit Diskrepanzen bei *self-improvement* (Labianca et al. 2009) bzw. *self-enhancement* (Jordan & Audia 2012). Was erneut deutlich wird ist, dass die Akteure zu einem großen Teil Einfluss auf ihre Entwicklung nehmen können, indem sie Diskrepanzen schaffen oder verhindern. Auch insofern ist das strategische Verhalten deutlich losgelöst vom Feedback zu sehen, als bisher angenommen – was auch die abweichenden Reaktionen erklärt, dass Wandel trotz positivem und kein Wandel trotz negativem Feedback stattfindet.

8.1.3.3 Umgang mit Anspruchsentwicklung

Über die Wirkung von aktuellen Anspruchsniveaus auf das strategische Verhalten hinaus wurden im letzten Teil der Analyse die langfristigen Folgen von steigenden Ansprüchen näher betrachtet. Damit wurde ein Aspekt adressiert, der in der bisherigen theoretischen Diskussion ausgeblendet wird – und das obwohl alle von einem „*positive bias*“ ausgehen, der dem Modell nach zu dauerhaft steigenden Ansprüchen führt. Hier konnte anhand der Daten gezeigt werden, dass damit nicht unproblematische Auswirkungen auf die empfundene Zufriedenheit mit den eigenen Leistungen, sowie die Auswahl von Handlungsalternativen einhergehen. In Hinblick auf die Referenzpunktfunktion wurde deutlich, dass es durch den Anstieg von Ansprüchen zu einem Auseinanderfallen zwischen objektiv positiver Entwicklung und empfundener Leistung kommen kann. Dadurch, dass Ansprüche im Hinblick auf die Entscheidungsfunktion auch als Stufenfunktion beschrieben werden, beeinflusst ein Anstieg zudem die Auswahl an Handlungsoptionen. Zwar kann nicht zwingenderweise gesagt werden, dass die Auswahl sinkt – in jedem Fall werden aber andere Lösung zur Anspruchserfüllung notwendig.

Um insbesondere die Gefahren zu reduzieren, die mit steigenden Ansprüchen in Hinblick auf das subjektive Erfolgsempfinden einhergehen, hat es sich als hilfreich gezeigt Reflexionspraktiken anzuwenden. Hier konnten konkret drei identifiziert werden: *Refokussierung*, *Rückbesinnung* und *Kontextualisierung*. Refokussierung zielt auf die Veränderung des Fokus weg von einer isolierten Betrachtung wichtiger Ansprüche hin zur Gesamtbetrachtung des Anspruchsprofils und somit zu einer Relativierung gewisser Einzelansprüche. Rückbesinnung und Kontextualisierung zielen darauf, die erreichte Leistung in Bezug zur Ursprungsintention und vergangenen Leistungen zu setzen, bzw. die eigenen organisationalen Rahmenbedingungen zur Anspruchserfüllung mit zu reflektieren. Insgesamt können die Praktiken dabei helfen, die eigene Anspruchsentwicklung in einem gesunden Maß zu halten und sich nicht von den eigenen Ansprüchen ungesund treiben zu lassen. Denkbar ist an dieser Stelle auch ein „*Anspruchsmonitoring*“ in Anlehnung an die Idee des Kompetenzmonitorings (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007), wo auf einer Metaebene die eigene Anspruchsentwicklung beobachtet und Fehlentwicklungen entgegengewirkt wird.

Was aus den Ergebnissen für praktische Implikationen abgeleitet werden können, wird im Folgenden betrachtet.

8.2 *Praktische Implikationen*

Das Thema der organisationalen Anspruchsentwicklung und -wirkung hat ebenfalls eine wesentliche praktische Bedeutung. So zeigen die Ergebnisse sehr klar, dass Anspruchsniveaus und das spezifische Anspruchsprofil große Wirkung auf das unternehmerische Handeln entfalten und sowohl die Auswahl von Handlungsoptionen, als auch den Umgang mit Feedback maßgeblich beeinflussen. Besonders zu betonen ist an dieser Stelle nochmals der Einfluss von Ansprüchen auf das subjektive Erfolgsempfinden, was keinesfalls der tatsächlichen Leistungsentwicklung entsprechen muss.

Insofern empfiehlt es sich für Unternehmen, sich bewusster mit ihrem Anspruchsprofil auseinanderzusetzen. Dies meint weniger eine starre Planung vorzunehmen, sondern vielmehr die eigenen Vorstellungen, Erwartungen und Wünsche an die eigene Leistung zu reflektieren. Besonders interessant kann diese Vorgehensweise auch bei Unternehmensgründungen sein, wo Ansprüche neu entstehen und entwickelt werden können. Hierbei kann der im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Analyseprozess als Grundlage genommen werden, um Ansprüche im Dialog mit den Mitarbeitern eines Unternehmens zu erschließen und sich über die relevanten Zieldimensionen, die jeweilige Stärke und die Zusammenhänge zwischen den Dimensionen klar zu werden. Auch kann erörtert werden, welches Feedback überhaupt wahrgenommen und welches ausgeblendet wird und wie darüber hinaus mit Diskrepanzen umgegangen wird. Dies ermöglicht eine insgesamt bewusstere Unternehmensführung im Einklang mit den eigenen Ansprüchen und möglicherweise weniger beeinflusst durch äußere Erwartungen und damit einhergehendem Druck. In diesem Zusammenhang kann auch ein aktiv gestalteter Dialog mit den Stakeholdern von Interesse sein, um seine eigenen Ansprüche besser nach außen zu kommunizieren und damit Einfluss auf die Erwartungen relevanter Anspruchsgruppen zu nehmen.

Aufgrund der inhärenten Dynamik von Anspruchsniveaus und der damit einhergehenden Veränderung des Anspruchsprofils stellt diese Reflexion auch keinen einmaligen Vorgang dar, sondern sollte in regelmäßigen Abständen

wiederholt und aktualisiert werden. Hierbei ist, wie in den theoretischen Implikationen erwähnt, über ein „*Anspruchsmonitoring*“ nachzudenken, was die drei vorgestellten Praktiken beinhalten kann. In jedem Fall ist es essentiell für Unternehmen, ihre eigenen Erfolgsmaßstäbe und deren Entwicklung im Blick zu haben, um nicht in ein „Hamsterrad“ aus steigenden Ansprüchen zu geraten.

Zum Abschluss der Diskussion gilt es nun noch einmal den Blick auf die Limitationen der vorgelegten Untersuchung zu lenken und diese kritisch zu reflektieren.

8.3 Limitationen

Für die vorliegende Arbeit wurde, basierend auf den identifizierten Forschungslücken und gemäß den explorativen Forschungsfragen, methodisch ein qualitatives Fallstudiendesign gewählt. Dies stellt ein Novum in der bisherigen Betrachtung von organisationalen Anspruchsniveaus dar und reagiert auf viele diesbezügliche Forschungsaufrufe (s. Kapitel 2 und 3). Mit der Wahl der Methode und der gewählten Durchführungsweise der Untersuchung gehen viele Vorteile einher, die in Kapitel 3 beschrieben wurden. Allerdings sind auch die Limitationen nicht unerwähnt zu lassen. Diese ergeben sich aus drei Punkten:

- Der Wahl des Kontextes,
- der Wahl der Analyseneinheit und damit zusammenhängend der Interviewpartner, sowie
- der Wahl des Untersuchungsdesigns und damit zusammenhängend dem verfügbaren Datenmaterial.

Als Untersuchungskontext wurde mit der Spitzengastronomie ein spezieller Nischenmarkt gewählt, der sich, wie beschrieben, in wesentlichen Punkten vom Kernmarkt unterscheidet. Dieser eng gezogene Rahmen eignet sich einerseits dazu eine Vergleichbarkeit der Fälle sicherzustellen. Andererseits geht mit der Wahl einer Hochleistungsbranche, die mit anderen Spielregeln und dem Drang zu Höchstleistungen einhergeht, möglicherweise eine geringere Übertragbarkeit auf andere Nicht-Hochleistungsbranchen einher.

Auch könnten Unterschiede zwischen dem strategischen Handeln eines Restaurants und dem eines Großunternehmens vermutet werden. Dennoch kann argumentiert werden, dass es in beiden Fällen um die optimale Vermarktung der eigenen Produkte geht, wofür entsprechende Ansprüche formuliert werden und wo mit der Umwelt interagiert wird. Insofern sollten sich die Grundprozesse ähneln, auch wenn sicherlich einige konkrete Ergebnisse nur durch Abstraktion übertragbar sind. Zu denken ist hier bspw. an konkrete Zieldimensionen – auch wenn im Rahmen der Analyse bereits der Versuch unternommen wurde, deren Bezeichnung so abstrakt wie möglich zu halten, um eine Übertragbarkeit und Anwendbarkeit auch in anderen Kontexten sicherzustellen.

Der Kontext der Spitzengastronomie wurde auch gewählt, weil die Sternerestaurants verhältnismäßig kleine Organisationen mit einer klaren Hierarchie sind, was die Identifikation des strategischen Entscheidungsträgers einfach und eindeutig machte. Entsprechend korrespondierte auch die Wahl der Interviewpartner auf Restaurantseite mit der exponierten Rolle des Chefkochs. Da hier – mehr noch als in Großunternehmen – davon auszugehen ist, dass die durch ihn ausgedrückten Ansprüche und Interpretationen denen der Organisation entsprechen, wurde durchweg von der individuellen Ebene auf die organisationale geschlossen. Dies entspricht auch der bisher üblichen Verfahrensweise zur Untersuchung von Anspruchsniveaus (Jordan & Audia, 2012), die durchweg nur auf strategische Entscheidungsträger fokussiert und deren Anspruch mit dem des Unternehmens gleichsetzt (weil sie letztlich die Ansprüche bestimmen und auch die Bewertung der Leistung vornehmen). Der organisationale Aspekt ergibt sich dadurch, dass sie ja in einen organisationalen Kontext eingebettet sind, der ihnen gewisse Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stellt. Hier können sie also unter Umständen nicht nur ihre eigenen Ansprüche verfolgen, sondern müssen auch berücksichtigen, inwieweit diese „passend“ und „umsetzbar“ sind. Deshalb wird angenommen, dass nicht unterschieden werden muss zwischen der individuellen Betrachtung der relevanten Akteure und der Organisation – ein Aspekt, der jedoch kritisch mitbedacht werden sollte und deshalb auch im Forschungsausblick thematisiert wird.

Letztlich wurde für die Untersuchung ein longitudinales und prozessuales Forschungsdesign gewählt, um den Entwicklungsprozess der Anspruchsniveaus in den betrachteten Fällen nachvollziehen zu können. Auch wenn die Datenerhebung

partiell prozessbegleitend stattfand, so wurden viele Erkenntnisse aus retrospektiven Daten gezogen. Dass diese nicht den Detailgrad einer ethnographischen Betrachtung erreichen können, wurde mit dem Wunsch nach einem größeren Entwicklungszeitraum und einer breiteren Betrachtungsperspektive abgewogen. Entsprechend stützt sich die Analyse auch nicht auf eine detaillierte und schrittweise Abbildung des Entwicklungsprozesses, sondern auf eine Rekonstruktion der Kernpunkte. Um einer möglichen retrospektiven Verzerrung bestmöglich zu begegnen, wurden diese durch die Nutzung verschiedener Datenquellen und durch wiederholtes Nachfragen aus verschiedenen Perspektiven in den Interviews validiert.

Welche Möglichkeiten sich aus den Ergebnissen dieser Arbeit und den Limitationen für zukünftige Forschung ergeben, soll nach einer abschließenden Zusammenfassung im Fazit dargelegt werden.

9 Fazit

9.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die vorliegende Arbeit hat theoretisch und empirisch untersucht, wie und wodurch sich organisationale Anspruchsniveaus im Zeitablauf entwickeln und welche Konsequenzen das für das strategische Verhalten von Unternehmen hat. Ausgangspunkt war die interessante Feststellung, dass unternehmerischer Erfolg anscheinend selten an objektiven Leistungen gemessen wird, sondern abhängig zu sein scheint von anderen relevanten Maßstäben. Das Konzept der organisationalen Anspruchsniveaus wurde als theoretischer Zugang gewählt, um dem Verständnis von strategischem Verhalten in Abhängigkeit von wahrgenommenem Erfolg bzw. Misserfolg nachzugehen.

Hierfür wurde zunächst die theoretische Entwicklung des Konzepts zurückverfolgt und ausgehend von seiner ursprünglichen Begründung im Rahmen der Verhaltenspsychologie über die Integration in die verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmensführung bis hin zur Nutzung in der Strategieforschung rekonstruiert. Diese Aufarbeitung deckte bereits einige konzeptionelle Probleme auf, die sich insbesondere in der frühzeitigen Beschränkung von Anspruchsniveaus auf explizite, messbare und offen kommunizierte Werte und der Reduzierung auf meist nur finanzielle Kennzahlen äußerten. Im Endeffekt führte diese Operationalisierung zu einem Ausschluss von impliziten Elementen und einer fehlenden Abgrenzung zu alternativen Zielbegriffen. Die anschließende Betrachtung der bisherigen Forschungsschwerpunkte zur Formation und Funktion von Anspruchsniveaus offenbarte weitere Schwachstellen. In Hinblick auf die Formation wurde insbesondere die voraussetzungsvolle Betrachtung der Anspruchsentwicklung nur innerhalb eines sehr engen Rahmens in nur einer vorab festgesetzten Zieldimension kritisiert, die zudem eine kausale Logik zugrunde legt und Emergenz und Multidimensionalität ausschließt. Im Bereich der Funktion von Anspruchsniveaus konnten problematische implizite Annahmen die Beschaffenheit des Feedbacks und den Umgang damit betreffend aufgedeckt werden, die von einer eindeutigen und automatischen Verbindung ausgingen. Aus der theoretischen Vorarbeit ergaben sich schließlich zwei Erkenntnisse: Dass organisationale Anspruchsniveaus ein interessantes Konzept darstellen, um strategisches Verhalten

besser zu verstehen – dass aber gleichzeitig zentrale Fragen aufgrund der aufgedeckten Limitationen ungeklärt sind. Hieraus ergaben sich auch die leitenden Forschungsfragen für die empirische Untersuchung, nämlich wie und wodurch sich Anspruchsniveaus entwickeln und welche Folgen diese Entwicklung für das strategische Verhalten von Unternehmen hat.

In Anbetracht des explorativen Charakters der Fragen wurde ein qualitatives multiples Fallstudiendesign zur empirischen Untersuchung gewählt. Mittels einer Prozessstudie, die die Entwicklung von vier ausgewählten Fällen im Kontext der Spitzengastronomie nachvollzog, konnten so Erkenntnisse zur Konzeption, Entwicklung und Wirkung von Anspruchsniveaus generiert werden. Diese wurden ausführlich diskutiert und ermöglichen insgesamt ein anderes Bild auf die Gestalt von Ansprüchen selbst, aber auch auf die Kopplung zwischen Anspruchsniveaus, Handeln und Feedback. In Anbetracht dieser Erkenntnisse sollte endgültig vom noch vorherrschenden linearen Prozessverständnis Abstand genommen, und stattdessen von einer wechselseitigen Beeinflussung zwischen dem Anspruchsprofil, Feedback und Handeln ausgegangen werden (s. Abbildung 23).

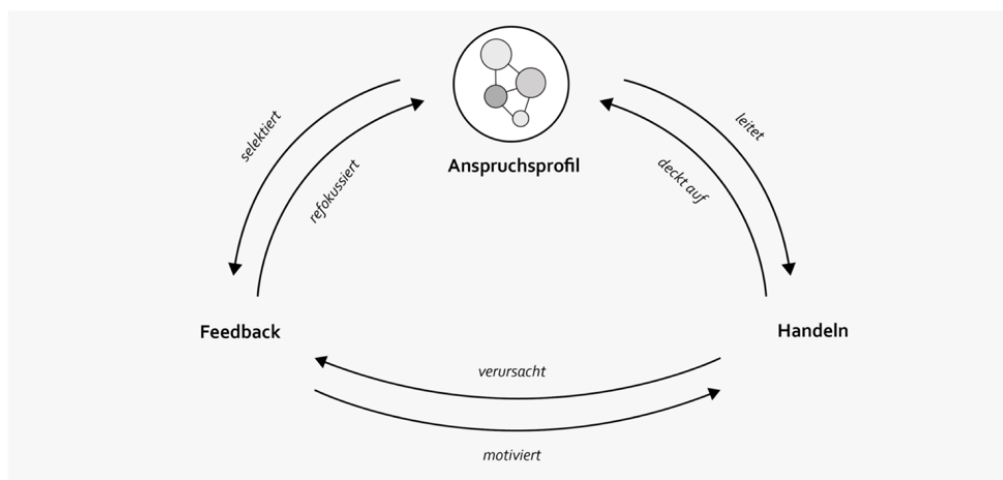


Abbildung 23: Wechselseitige Beeinflussung zwischen Anspruchsprofil, Feedback und Handeln (Eigene Darstellung)

Welche Anregungen sich für zukünftige Forschung aus den hier vorstellten Ergebnissen und Limitationen ergeben, soll im Folgenden abschließend dargelegt werden.

9.2 Ausblick auf zukünftige Forschung

Zunächst empfiehlt es sich an den genannten methodischen Limitationen dieser Untersuchung anzuknüpfen und die Betrachtung auf die Entwicklung und Wirkung von organisationalen Anspruchsniveaus in Führungsteams auszuweiten. Dies würde unmittelbar an die Arbeit von Cyert und March (1963) anschließen und die organisationale Koalition wieder in die Analyse mit einschließen.

Auch könnte es sehr spannend sein, sich mit der Dissemination von Ansprüchen innerhalb des gesamten Unternehmens, also über die obere Führungsebene hinaus, zu beschäftigen. Hierbei würde, ähnlich der Unternehmenskulturanalyse (Schein 1990), die Frage im Mittelpunkt stehen, inwiefern die Ansprüche von den Mitarbeitern geteilt werden, wie sie verinnerlicht sind und wie prägnant sie sind. Interessant wäre zu prüfen, inwieweit der Grad der Übereinstimmung zwischen organisationalen und individuellen Ansprüchen mit dem Unternehmenserfolg korreliert.

Darüber hinaus könnte dem Feedbackinterpretationsprozess, sowie den hier entwickelten Konzepten der Diskrepanztoleranz, Diskrepanzreduzierung und Diskrepanzverstärkung weiter empirisch nachgegangen werden. Die hier vorgestellten Ergebnisse geben erste Hinweise auf moderierende Effekte zwischen Feedback und Handeln, die durch weitergehende Betrachtung noch gestärkt werden können. Insbesondere sollte untersucht werden, inwiefern strategisches Handeln primär intern getrieben, oder extern motiviert ist.

Schließlich bietet das Thema des Anspruchsmonitoring und der Reflexionspraktiken in Kombination mit den Langzeitwirkungen von steigenden Ansprüchen einen interessanten Ausgangspunkt für weitere Forschung. Das hier aufgezeigte „Hamsterrad“-Phänomen, sowie das Auseinanderfallen zwischen wahrgenommenem Erfolg und von außen betrachteter Entwicklung hat nicht nur praktische Relevanz, sondern sollte auch theoretisch besser verstanden werden.

Hierfür ist ein Methodenmix zu empfehlen, der die vorgeschlagene Vorgehensweise zur qualitativen Untersuchung von Anspruchsniveaus repliziert, sowie die Untersuchung durch andere Methoden wie beispielsweise eine ethnographische Betrachtung ergänzt. Als Untersuchungskontext wäre zum einen die Start-Up Szene interessant, um die Entstehung von Ansprüchen von Anfang an mitzuverfolgen. Zum anderen sollten auch etablierte mittlere und große

Unternehmen einbezogen werden und auf ihr Anspruchsmonitoring sowie auf die jeweilige Reflexion ihres Anspruchsprofils und den Umgang mit Feedback und Diskrepanzen hin untersucht werden.

Literaturverzeichnis

- Amason, A. C., & Mooney, A. C. (2008). The Icarus paradox revisited: How strong performance sows the seeds of dysfunction in future strategic decision-making. *Strategic Organization*, 6(4), 407-434.
- Ansoff, H. I. (1977). Strategy formulation as a learning process: An applied managerial theory of strategic behavior. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 58-77.
- Ansoff, I. H. (1979). *Strategic management*. London: Macmillan.
- Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8(6), 501-515.
- Argote, L., & Greve, H. R. (2007). A behavioral theory of the firm – 40 years and counting: Introduction and impact. *Organization Science*, 18(3), 337-349.
- Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 837-853.
- Audia, P. G., & Brion, S. (2007). Reluctant to change: Self-enhancing responses to diverging performance measures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 255-269.
- Balazs, K. (2002). Take one entrepreneur: The recipe for success of france's great chefs. *European Management Journal*, 20(3), 247-259.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bateman, T. S., & Zeithaml, C. P. (1989). The psychological context of strategic decisions: A model and convergent experimental findings. *Strategic Management Journal*, 10(1), 59-74.
- Baum, J. A. C., & Dahlin, K. B. (2007). Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes. *Organization Science*, 18(3), 368-385.
- Baum, J. A. C., Rowley, T. J., Shipilov, A. V., & Chuang, Y. T. (2005). Dancing with strangers: Aspiration performance and the search for underwriting syndicate partners. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 536-575.
- Ben-Oz, C., & Greve, H. R. (2015). Short- and long-term performance feedback and absorptive capacity. *Journal of Management*, 41(7), 1827–1853

- Blettner, D. P., He, Z., Hu, S., & Bettis, R. A. (2015). Adaptive aspirations and performance heterogeneity: Attention allocation among multiple reference points. *Strategic Management Journal*, 36(7), 987-1005.
- Boeker, W. (1989). Strategic change: The effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, 489-515.
- Bouty, I., & Gomez, M. -L. (2010). Dishing up individual and collective dimensions in organizational knowing. *Management Learning*, 41(5), 545 -559.
- Bouty, I., & Gomez, M. -L. (2013). Creativity in haute cuisine: Strategic knowledge and practice in gourmet kitchens. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1), 80-95.
- Börgers, T., & Sarin, R. (2000). Naive reinforcement learning with endogenous aspirations. *International Economic Review*, 41(4), 921-950.
- Boyle, E., & Shapira, Z. (2012). The liability of leading: Battling aspiration and survival goals in the jeopardy! Tournament of champions. *Organization Science*, 23(4), 1100-1113.
- Braun, T. (2004). *Jenseits der Zielsteuerung: Eine kritische Untersuchung zielbasierter Instrumente der Unternehmenssteuerung*. Kölner Wissenschaftsverlag.
- Bromiley, P. (1991). Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management Journal*, 34(1), 37-59.
- Bromiley, P., & Harris, J. D. (2014). A comparison of alternative measures of organizational aspirations. *Strategic Management Journal*, 35, 338-357.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. New York: Academic Press.
- Carroll, B., & Levy, L. (2008). Defaulting to management: Leadership defined by what it is not. *Organization*, 15(1), 75-96.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76.
- Christensen, B. T., & Strandgaard Pedersen, J. (2011). Evaluative practices in the culinary field. *Creative Encounters Working Paper # 69*.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372-393.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. In *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Cyert, R. M., Simon, H. A., & Trow, D. B. (1956). Observation of a business decision. *The Journal of Business*, 29(4), 237-248.
- Dembo, T. (1931). Der Ärger als dynamisches Problem. *Psychologische Forschung*, 15(1), 1-144.
- Di Stefano, G., King, A. A., & Verona, G. (2014). Kitchen confidential? Norms for the use of transferred knowledge in gourmet cuisine. *Strategic Management Journal*, 35(11), 1645-1670.
- Di Stefano, G., King, A., & Verona, G. (2015). Sanctioning in the wild: Rational calculus and retributive instincts in gourmet cuisine. *Academy of Management Journal*, 58(3), 906-931.
- Diecidue, E., & van de Ven, J. (2008). Aspiration level, probability of success and failure, and expected utility. *International Economic Review*, 49(2), 683-700.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(S1), 55-83.
- Durand, R., Rao, H., & Monin, P. (2007). Code and conduct in french cuisine: Impact of code changes on external evaluations. *Strategic Management Journal*, 28(5), 455-472.
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1), 76-90.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (2001). Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the national rifle association. *Organization Science*, 12(4), 393-413.
- Ethiraj, S. K., & Levinthal, D. (2009). Hoping for A to Z while rewarding only A: Complex organizations and multiple goals. *Organization Science*, 20(1), 4-21.
- Fauchart, E., & von Hippel, E. (2008). Norms-Based intellectual property systems: The case of French chefs. *Organization Science*, 19(2), 187-201.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.

- Fiengenbaum, A., & Thomas, H. (1988). Attitudes toward risk and the risk-return paradox: Prospect theory explanations. *Academy of Management Journal*, 31(1), 85-106.
- Fiengenbaum, A., & Thomas, H. (1995). Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 16(6), 461-476.
- Fiengenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*, 17(3), 219-235.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. New York: West.
- Frank, J. D. (1935a). Individual differences in certain aspects of the level of aspiration. *The American Journal of Psychology*, 47(1), 119 – 128.
- Frank, J. D. (1935b). The influence of the level of performance in one task on the level of aspiration in another. *Journal of Experimental Psychology*, 18(2), 159-171.
- Frank, J. D. (1935c). Some psychological determinants of the level of aspiration. *The American Journal of Psychology*, 47(2), 285-293.
- Fuchs, W. (2011). Der Gastronomiebereich. In K. H. Hänsler (Hrsg.), *Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*: 106-130f. Oldenbourg Verlag.
- Gaba, V., & Bhattacharya, S. (2012). Aspirations, innovation, and corporate venture capital: A behavioral perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(2), 178-199.
- Gardner, J. W. (1940). The use of the term 'level of aspiration'. *Psychological Review*, 47(1), 59-68.
- Gault Millau (2016). *Restaurantguide*. 17.06.2016, verfügbar unter: <http://gaultmillau.de/restaurantguide>
- Geertz, C. (1973). Thick description. In: C. Geertz (Ed.), *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the academy of management journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-Efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Glaser, B. G., & Strauss. (1967). *The discovery of grounded theory strategies for qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Vs Verlag für Sozialwissenschaften.

- Glynn, M. A., Lant, T. K., & Mezas, S. J. (1991). Incrementalism, learning, and ambiguity: An experimental study of aspiration level adaptation. In *Academy of management proceedings*, 384-389f.
- Gould, R. (1938). Factors underlying expressed level of aspiration. *The Journal of Psychology*, 6(2), 265-279.
- Gould, R., & Lewis, H. B. (1940). An experimental investigation of changes in the meaning of level of aspiration. *Journal of Experimental Psychology*, 27(4), 422.
- Greve, H. R. (1998). Performance, aspirations, and risky organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 58-86.
- Greve, H. R. (2002). Sticky aspirations: Organizational time perspective and competitiveness. *Organization Science*, 13(1), 1-17.
- Greve, H. R. (2003a). A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal*, 46(6), 685-702.
- Greve, H. R. (2003b). Investment and the behavioral theory of the firm: Evidence from shipbuilding. *Industrial and Corporate Change*, 12(5), 1051-1076.
- Greve, H. R. (2003c). *Organizational learning from performance feedback: A behavioral perspective on innovation and change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Greve, H. R. (2008). A behavioral theory of firm growth: Sequential attention to size and performance goals. *Academy of Management Journal*, 51(3), 476-494.
- Grinyer, P., & McKiernan, P. (1990). Generating major change in stagnating companies. *Strategic Management Journal*, 11, 131-146.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 83(7), 149-161.
- Harrington, R. J. (2005). Part I: The culinary innovation process- a barrier to imitation. *Journal of Foodservice Business Research*, 7(3), 35-57.
- Harris, J., & Bromiley, P. (2007). Incentives to cheat: The influence of executive compensation and firm performance on financial misrepresentation. *Organization Science*, 18(3), 350-367.
- Heath, C., Larrick, R. P., & Wu, G. (1999). Goals as reference points. *Cognitive Psychology*, 38, 79-109.
- Herriott, S. R., Levinthal, D., & March, J. G. (1985). Learning from experience in organizations. *The American Economic Review*, 75(2), 298-302.
- Hoppe, F. (1930). Erfolg und Misserfolg. *Psychologische Forschung*, 14, 1-62.

- Hu, S., Blettner, D., & Bettis, R. A. (2011). Adaptive aspirations: Performance consequences of risk preferences at extremes and alternative reference groups. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1426-1436.
- Inkpen, A., & Choudhury, N. (1995). The seeking of strategy where it is not: Towards a theory of strategy absence. *Strategic Management Journal*, 16(4), 313-323.
- Israel. (1977). From level of aspiration to cognitive dissonance, or, what the middle class worries about. *Acta Sociologica*, 20(2), 125-143.
- Iyer, D. N., & Miller, K. D. (2008). Performance feedback, slack, and the timing of acquisitions. *The Academy of Management Journal*, 51(4), 808-822.
- Johnson, C., Surlemont, B., Nicod, P., & Revaz, F. (2005). Behind the stars: A concise typology of Michelin restaurants in europe. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 170-187.
- Jordan, A., & Audia, P. (2012). Self-enhancement and learning from performance feedback. *Academy of Management Review*, 37(2), 211-231.
- Joseph, J., & Gaba, V. (2015). The fog of feedback: Ambiguity and firm responses to multiple aspiration levels. *Strategic Management Journal*, 36(13), 1960–1978.
- Jucknat, M. (1987). Vorwort: Dokumentation zum Gedächtnis an Kurt Lewin . In M. Jucknat (Hrsg.), *Erfolg oder Misserfolg?: Ergebnisse experimentell-psychologischer Forschung von 1930 bis 1979: VII-XIII*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Kacperczyk, A., Beckman, C. M., & Moliterno, T. P. (2014). Disentangling risk and change: Internal and external social comparison in the mutual fund industry. *Administrative Science Quarterly*, 60(2), 228-262.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist*, 39(4), 341-350.
- Kahneman, K. (1992). Reference points, anchors, norms, and mixed feelings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(2), 296-312.
- Kaplan, S. (2008). Cognition, capabilities, and incentives: Assessing firm response to the fiber-optic revolution. *Academy of Management Journal*, 51(4), 672-695.
- Karsten, A. (1987). Einleitung. In M. Jucknat (Hrsg.), *Erfolg oder Misserfolg?: Ergebnisse experimentell-psychologischer Forschung von 1930 bis 1979: 1-4*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

- Kernan, M. C., & Lord, R. G. (1989). The effects of explicit goals and specific feedback on escalation processes. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(13), 1125-1143.
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 548-570.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254.
- Knudsen, T. R. (2008). Reference groups and variable risk strategies. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), 22-36.
- Koch, J. (2011). Inscribed strategies: Exploring the organizational nature of strategic lock-in. *Organization Studies*, 32(3), 337 -363.
- Koch, J., Eisend, M., & Petermann, A. (2009). Path dependence in decision-making processes: Exploring the impact of complexity under increasing returns. *Business Research*, 2(1), 67-84.
- Labianca, G., Fairbank, J. F., Andrevski, G., & Parzen, M. (2009). Striving toward the future: Aspiration-performance discrepancies and planned organizational change. *Strategic Organization*, 7(4), 433-466.
- Lampel, T. J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11(3), 263-269.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, 5(3), 271.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In *Research methodology in strategy and management*, 6, 201-235f.
- Lant, T. K., & Montgomery, D. B. (1987). Learning from strategic success and failure. *Journal of Business Research*, 15(6), 503-517.
- Lant, T. K., & Mezias, S. J. (1990). Managing discontinuous change: A simulation study of organizational learning and entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 147-179.
- Lant, T. K. (1992). Aspiration level adaptation: An empirical exploration. *Management Science*, 38(5), 623-644.
- Lant, T. K., & Mezias, S. J. (1992). An organizational learning model of convergence and reorientation. *Organization Science*, 3(1), 47-71.

- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 585-608.
- Lant, T. K., & Baum, J. A. C. (1995). Cognitive sources of socially constructed competitive groups: Examples from the Manhattan hotel industry. In W. R. Scott & S. Christensen (Hrsg.), *The institutional construction of organizations*: 15-38. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Lant, T. K., & Hurley, A. E. (1999). A contingency model of response to performance feedback. *Group & Organization Management*, 24(4), 421-437.
- Lant, T., & Shapira, Z. (2008). Managerial reasoning about aspirations and expectations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), 60-73.
- Lehner, J. M. (2000). Shifts of reference points for framing of strategic decisions and changing risk-return associations. *Management Science*, 46(1), 63-76.
- Levinthal, D., & March, J. G. (1981). A model of adaptive organizational search. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2(4), 307 – 333.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 319-340.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality: Selected papers*. McGraw-Hill.
- Lewin, K., Dembo, T., Festinger, L., & Sears, P. S. (1944). Level of aspiration. In J. Hunt (Hrsg.), *Personality and the behavior disorders*: 333-378. New York: Ronald Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation – A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Luhmann, N. (1973). *Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Frankfurt (Main): Suhrkamp.
- Manns, C. L., & March, J. G. (1978). Financial adversity, internal competition, and curriculum change in a university. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 541.
- Mantere, S., & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in organization science. *Academy of Management Review*, 38(1), 70-89.
- March, & Simon. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

- March, J. G. (1972). Model bias in social action. *Review of Educational Research*, 42(4), 413-429.
- March, J. G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics*, 9(2), 587-608.
- March, J. G. (1988). Variable risk preferences and adaptive aspirations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 9(1), 5-24.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1992). Variable risk preferences and the focus of attention. *Psychological Review*, 99(1), 172-183.
- March, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*. New York; London; Toronto; Sydney: Free Press.
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 698-706.
- March, J. G. (2001). The pursuit of intelligence in organizations. In T. K. Lant & Z. Shapira (Hrsg.), *Organizational cognition: Computation and interpretation*: 61-72f. Mahwah, NJ; London: Lawrence Erlbaum.
- Mezias, S. J. (1988). Aspiration level effects: An empirical investigation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 10(4), 389-400.
- Mezias, S. J., & Glynn, M. A. (1993). The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution. *Strategic Management Journal*, 14, 77-101.
- Mezias, S. J., Chen, Y. R., & Murphy, P. R. (2002). Aspiration-level adaptation in an american financial services organization: A field study. *Management Science*, 48(10), 1285-1300.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miller, K. D., & Chen, W. -R. (2004). Variable organizational risk preferences: Tests of the march-shapira model. *The Academy of Management Journal*, 47(1), 105-115.
- Mishina, Y., Dykes, B. J., Block, E. S., & Pollock, T. G. (2010). Why "good" firms do bad things: The effects of high aspirations, high expectations, and prominence on the incidence of corporate illegality. *Academy of Management Journal*, 53(4), 701-722.
- Moliterno, T. P., Beck, N., Beckman, C. M., & Meyer, M. (2014). Knowing your place: Social performance feedback in good times and bad times. *Organization Science*, 25(6), 1684-1702.
- Murphy, P. R., Mezias, S. J., & Chen, Y. R. (2001). Adapting aspirations to feedback: The role of success and failure. In T. K. Lant & Z. Shapira (Hrsg.), *Organizational cognition: Computation and interpretation*: 125-146. Mahwah, NJ; London: Lawrence Erlbaum.

- Nisbett, R. E., & Ross, L. (1980). *Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187-206.
- Ottbacher, M., & Harrington, R. J. (2007a). The culinary innovation process. *Journal of Culinary Science & Technology*, 5(4), 9-35.
- Ottbacher, M., & Harrington, R. J. (2007b). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460.
- Palmer, T. B., & Short, J. C. (2001). Why do goliaths fall?: Performance referents in successful organizations. *Corporate Reputation Review*, 4(3), 209-222.
- Park, K. M. (2007). Antecedents of convergence and divergence in strategic positioning: The effects of performance and aspiration on the direction of strategic change. *Organization Science*, 18(3), 386-402. doi:10.1287/orsc.1060.0240
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Plambeck, N., & Weber, K. (2009). CEO ambivalence and responses to strategic issues. *Organization Science*, 20(6), 993-1010.
- Plambeck, N., & Weber, K. (2010). When the glass is half full and half empty: CEOs' ambivalent interpretations of strategic issues. *Strategic Management Journal*, 31, 689-710.
- Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D., & Kanfer, A. (1995). Rivalry and the industry model of scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 203.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional change in toque ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in french gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795-843.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2005). Border crossing: Bricolage and the erosion of categorical boundaries in french gastronomy. *American Sociological Review*, 70(6), 968-991.
- Rerup, C. (2005). Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 451-472.
- Rerup, C. (2006). Success, failure and the gray zone: How organizations learn or don't from ambiguous experience. *Academy of Management Proceedings*, 2006(1), BB1-BB6.

- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Rothmann, W. (2013). *Wahrnehmung des strategischen Handlungsspielraumes: Die verlegerische Entwicklung deutscher Qualitätstageszeitungen seit 2001*. Wiesbaden: Springer.
- Rotter, J. B. (1942). Level of aspiration as a method of studying personality. I. A critical review of methodology. *Psychological Review*, 49(5), 463-474.
- Salancik, G. R., & Meindl, J. R. (1984). Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 238.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schimmer, M., & Brauer, M. (2012). Firm performance and aspiration levels as determinants of a firm's strategic repositioning within strategic group structures. *Strategic Organization*, 10(4), 406-435.
- Schneider, S. L. (1992). Framing and conflict: Aspiration level contingency, the status quo, and current theories of risky choice. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 18(5), 1040.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.
- Scott, W. R., Davis, G. F., & Scott, W. R. O. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Senf, N. N., Koch, J., & Rothmann, W. (2014). Ingenuity as creative unfolding: Framing the frame in haute cuisine. In B. Honig, J. Lampel, & I. Drori (Hrsg.), *Handbook of organizational and entrepreneurial ingenuity*: 182-202f. Cheltenham: Edward Elgar Pub.
- Shinkle, G. A. (2012). Organizational aspirations, reference points, and goals: Building on the past and aiming for the future. *Journal of Management*, 38(1), 415-455.
- Shoham, A., & Fiegenbaum, A. (2002). Competitive determinants of organizational risk-taking attitude: The role of strategic reference points. *Management Decision*, 40(2), 127-141.

- Short, J. C., & Palmer, T. B. (2003). Organizational performance referents: An empirical examination of their content and influences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 209-224.
- Siegel, S. (1957). Level of aspiration and decision making. *Psychological Review*, 64(4), 253-262.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63(2), 129-138.
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, 49(3), 253-283.
- Sitkin, S. B., See, K. E., Miller, C. C., Lawless, M. W., & Carton, A. M. (2011). The paradox of stretch goals: Organizations in pursuit of the seemingly impossible. *The Academy of Management Review*, 36(3), 544-566.
- Starbuck, W. H. (1963). Level of aspiration. *Psychological Review*, 70(1), 51-60.
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7(1), 7-13.
- Surlemont, B., & Johnson, C. (2005). The role of guides in artistic industries: The special case of the “star system” in the haute-cuisine sector. *Managing Service Quality*, 15(6), 577-590.
- Svejenova, S., Mazza, C., & Planellas, M. (2007). Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 539-561.
- Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2010). An individual business model in the making: A chef’s quest for creative freedom. *Long Range Planning*, 43(2-3), 408-430.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *The Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270.

- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
- Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3), 213-219.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Venkatarman, S., & Sarasvathy, S. (2001). Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Hrsg.), *The blackwell handbook of strategic management*: 650-668f. Oxford; Malden, MA: Blackwell.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3), 280-321.
- Washburn, M., & Bromiley, P. (2012). Comparing aspiration models: The role of selective attention. *Journal of Management Studies*, 49(5), 896-917.
- Wood, J. V. (1989). Theory and research concerning social comparisons of personal attributes. *Psychological Bulletin*, 106(2), 231-248.
- Worlds of Food (2016). Michelin oder Gault Millau – Bedeutung der Sterne, Punkte oder Mützen. 17.06.2016, verfügbar unter: <http://www.worldsoffood.de/gastro-und-gourmet/item/78-michelin-oder-gault-millau-bedeutung-der-sterne-punkte-oder-muetzen.html>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Thousand Oaks et al.: Sage Publications Ltd.

Anhang

Anhang 1: Anschreiben Experten

Forschungsprojekt „Strategien der Spitzengastronomie“

Sehr geehrter ...,

in einem neu aufgesetzten Forschungsprojekt beschäftige ich mich zusammen mit meinem Forschungsteam mit den strategischen Entwicklungen in der Spitzengastronomie, wobei unser spezieller Fokus auf der Kreativität und Innovativität der Küche liegt. Dabei spielt insbesondere auch der Zusammenhang bzw. das Spannungsfeld von Kreativität einerseits und Management andererseits eine zentrale Rolle. Insgesamt fokussieren wir dabei auf eine Reihe von strategisch relevanten Fragen, wie etwa: Wie werden neue Ideen entwickelt, welche Rolle spielen dabei relevante Bezugsgruppen (Medien, Kunden usw.), wann erweist sich ein Konzept als tragfähig, wann wird ein nicht tragfähiges Konzept wieder aufgegeben, welche Steuerungs- und Erfolgsgrößen (Gewinn, Renommee, Selbstverwirklichung etc.) sind dabei von Bedeutung, usw.

Nachdem nun eine Reihe von Vorarbeiten abgeschlossen ist, tritt unser Forschungsprojekt in die Phase der empirischen Erhebung, in deren Zentrum zunächst eine qualitative Expertenbefragung in Form von Interviews steht. Hierin liegt nun auch der spezielle Grund, weshalb ich mich heute an Sie wende. Unser Forschungsvorhaben macht es notwendig, mit zentralen Experten der Branche zu sprechen und diese bezüglich ihrer jeweiligen Einschätzungen und Bewertungen der Entwicklung der Qualitätsgastronomie (insbesondere im Raum Berlin) zu befragen. Es wäre mir deshalb nicht nur eine ausgesprochene Ehre, sondern es ist eben auch von besonderer Bedeutung für unsere Forschung, wenn wir Sie als einen absoluten Kenner der Branche zur deren strategischen Entwicklung interviewen dürften.

Ich würde mir deshalb erlauben, Sie in der nächsten Woche einmal telefonisch zu kontaktieren, natürlich verbunden mit der Hoffnung, Ihr Interesse an und Ihre Mitwirkungsbereitschaft für unsere Forschung geweckt zu haben. Selbstverständlich stehe ich Ihnen gerne jederzeit für Rückfragen zur Verfügung.

Anhang 2: Leitfaden Experteninterviews

Vorbemerkung: Die Fragen wurden auf den jeweiligen Interviewpartner angepasst. Zwischen den Blöcken wurde je nach Gesprächsverlauf variiert.

Entwicklung und Besonderheiten der Region

[Die Region] galt jahrelang als „kulinarische Wüste“. Das hat sich inzwischen geändert. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?

Wie würden Sie die Rolle der Kritik bei der Veränderung des kulinarischen Raums beschreiben?

Hat sich Kritik in Inhalt und Form verändert?

Ist [die Region] Ihrer Meinung nach ein besonderer Markt?

Funktion und Rolle der Kritik

Wie funktioniert Ihre Arbeit?

Wie kommen Sie zu Ihren Einschätzungen?

Inwieweit hat man als Kritiker Einblick in die internen Prozesse?

Beurteilen Sie nur das Endprodukt? Führen Sie viele Gespräche?

Wie ist das Verhältnis zu den Köchen / Restaurants?

Wie sehen Sie Ihre Rolle? (z.B. Entwicklungshelfer)

Welche Bedeutung hat die Kritik für den Erfolg eines Restaurants?

Inwieweit spielt Hoch- und Runterschreiben eine Rolle?

In welchem Verhältnis steht die journalistische Restaurantkritik zu Kritiken der Restaurantführer?

Bewertungskriterien und Erwartungen

Was macht Ihrer Meinung nach ein sehr gutes Restaurant aus?

An welchen Kriterien machen Sie das fest?

Was sind für Sie die momentanen Top-Adressen?

Wo gehen Sie am liebsten essen?

Was zeichnet diese Restaurants aus?

Wen schätzen Sie? Aus welchen Gründen?

Ist es wichtig ein „stimmiges Profil“, „klares Profil“ zu haben?

Inwiefern muss sich das Konzept auch weiterentwickeln?

Funktionsweise und Erfolgsfaktoren Sternerestaurant

Wie bei allen journalistischen Produkten steht immer die „great man theory“ dahinter. Sterne werden aber dem gesamten System verliehen. Was ist Ihre Theorie dahinter?

Wer bringt die Leistung?

Wie wichtig ist der Küchenchef?

Betrachten wir den Fall von Restaurantübernahmen: Was sind Erfolgsfaktoren, warum verlieren einige sofort den Stern?

In den Vorarbeiten haben wir Küchenleistungen vorstrukturiert. Haben wir etwas vergessen?

Was sind die wichtigsten Kernaktivitäten?

Kann man Ihrer Meinung nach eine Sternekochkarriere planen?

Was sind das für Leute, die das machen?

Was ist das zentrale Motiv für die Leute, die dort arbeiten?

Wie schätzen Sie die Rolle von Hierarchie im Unternehmen ein – wie funktioniert Koordination?

Wer darf kreativ sein in dem Laden?

Wie wird mit Regelverletzung umgegangen?

Wer darf Widerspruch leisten? Aus der Reihe tanzen?

Was ist aus Ihrer Perspektive ein guter Kunde?

Ziehen die verschiedenen Sternerestaurants unterschiedliche Kunden an?

Worin unterscheiden sie sich?

Anhang 3: Anschreiben Sternerestaurants

Vorbemerkung: Der Inhalt wurde im unteren Bereich (s. Auslassung (...)) auf den jeweiligen Interviewpartner angepasst.

Forschungsprojekt „Strategien der Spitzengastronomie“

Sehr geehrter ...,

in einem neu aufgesetzten Forschungsprojekt „Strategien der Spitzengastronomie“ beschäftige ich mich zusammen mit meinem Forschungsteam mit den strategischen Entwicklungen in der Spitzengastronomie im Raum Berlin, wobei unser spezieller Fokus auf der Kreativität und Innovativität der Küche liegt. Insbesondere spielen auch der Zusammenhang bzw. das Spannungsfeld von Kreativität einerseits und Management andererseits eine zentrale Rolle. Insgesamt fokussieren wir dabei auf eine Reihe von strategisch relevanten Fragen, wie etwa: Wie werden neue Ideen entwickelt, welche Rolle spielen dabei relevante Bezugsgruppen (Medien, Kunden usw.), wann erweist sich ein Konzept als tragfähig, wann wird ein nicht tragfähiges Konzept wieder aufgegeben, welche Steuerungs- und Erfolgsgrößen (Gewinn, Renommee, Selbstverwirklichung etc.) sind dabei von Bedeutung, usw.

In der ersten Phase der empirischen Erhebung haben wir mit zentralen Experten und Kritikern der Branche gesprochen und diese bezüglich ihrer jeweiligen Einschätzungen und Bewertungen der Entwicklung der Qualitätsgastronomie (insbesondere im Raum (...)) befragt. Nun starten wir in die zweite Phase, in deren Mittelpunkt die strategische Analyse einiger ausgewählter Sterneküchen steht. Sie und Ihr Restaurant sind für uns aus vielerlei Gründen von großem Interesse: Es wäre mir deshalb nicht nur eine ausgesprochene Ehre, sondern es ist eben auch von besonderer Bedeutung für unsere Forschung, wenn wir Sie und Ihr Team in unsere Forschung mit einbeziehen dürften.

Ich würde mir deshalb erlauben, Sie in den kommenden Tagen einmal telefonisch zu kontaktieren, natürlich verbunden mit der Hoffnung, Ihr Interesse an und Ihre Mitwirkungsbereitschaft für unsere Forschung geweckt zu haben. Selbstverständlich stehe ich Ihnen gerne jederzeit für Rückfragen zur Verfügung.

Anhang 4: Leitfaden Interviews Sternerestaurants

Vorbemerkung: Die Fragen wurden auf den jeweiligen Interviewpartner angepasst. Zwischen den Blöcken wurde je nach Gesprächsverlauf variiert.

Motivation / Werdegang

Wie sind Sie ursprünglich zum Kochen gekommen?

In Ihrer Ausbildung haben Sie viele Stationen durchlaufen, u.a. bei (...). Was hat Sie am meisten beeindruckt, was ist Ihnen nachhaltig in Erinnerung geblieben?

War Ihnen von Anfang an klar, dass Sie auf Sternenniveau kochen wollen?

Wieso und wann haben Sie sich dafür entschieden?

Haben Sie sich bewusst dafür entschieden?

Warum sind Sie nicht auf niedrigerem Niveau geblieben?

Haute cuisine verlangt einem Koch viel ab. Was treibt Sie an, was reizt Sie?

Selbstbeschreibung / Konzept

Für jeden Koch ist es wichtig seinen eigenen Stil zu finden. Was ist Ihrer?

Wie würden Sie sich beschreiben?

Können Sie die Entwicklung Ihres Stils beschreiben?

Was hat Sie beeinflusst in Ihrer Entwicklung?

Köchen wird oft nachgesagt, dass sie sich als Künstler verstehen. Wie sehen Sie sich?

Warum sind Sie ins [aktuelle Restaurant] gekommen? Was war Ihre Intention, was waren Ihre Ziele? / Wie ist Ihre Idee für das [aktuelle Restaurant] entstanden? Wie genau wurde geplant, was war Zufall?

Wieviel haben Sie stilistisch übernommen, worin unterscheiden Sie sich von Ihrem Lehrmeister?

Sind Sie generell allem Neuen gegenüber aufgeschlossen, oder gibt es auch Dinge, die Sie nicht ausprobieren würden?

Ist es für Sie wichtig, immer zu überraschen?

Versuchen Sie anschlussfähig zu bleiben? (an was? Trends, Ihr Profil?)

Wie wichtig ist es anschlussfähig zu bleiben?

Wie wichtig ist es den Gast „abzuholen“

Was ist Ihr Anspruch an Ihre Arbeit? Haben sich Ihre Ansprüche über die Zeit verändert? Wenn ja wodurch?

Was ist für Sie „gut“? Wann sind Sie zufrieden?

Veränderungen

Sie versuchen sich nicht zu wiederholen – wie oft finden Veränderungen statt?

Was wird verändert, was bleibt gleich? (Verhältnis Wandel – Kontinuität?)

Gibt es Dinge, die nicht verändert werden dürfen?

Haben Sie Angst als langweilig zu gelten?

Fühlen Sie sich manchmal als Getriebener Ihrer eigenen geschürten Erwartungen?

Wie bewusst werden Entscheidungen getroffen Dinge zu verändern?

Auf welcher Basis entscheiden Sie?

Wodurch werden Veränderungen angestoßen / beeinflusst?

Woran orientieren Sie sich?

Veranlasst Sie schlechte Kritik dazu, Dinge nicht zu machen / rückgängig zu machen?

Art der Führung / Praxis / Kreativität

Köche werden oftmals als „Generäle“ dargestellt. Wie ist das bei Ihnen? Wie wichtig ist das Team?

Wie motivieren Sie Ihre Leute?

Wie lange bleiben Leute bei Ihnen?

Wieviel Spaß darf man in der Küche haben?

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Führungsstil von denen Ihrer Lehrmeister? Was haben Sie übernommen, was machen Sie anders?

Was ist für Sie gute Führung?

Was macht erfolgreiche Führung aus?

Wie funktioniert Ihre Arbeit? Beschreiben Sie einen „normalen Tag“.

Sind Sie immer in der Küche?

Wo kommen Ideen für Neues her? Wer darf Ideen haben?

Wie lange probieren / experimentieren Sie Neues aus, bis es der Gast auf dem Teller hat?

Wer entscheidet was gut ist?

Wieviel Raum haben Sie für neue Ideen? Fühlen Sie sich durch irgendetwas begrenzt?

Umfeld / Konkurrenz

Was ist für Sie der perfekte Gast?

Was erwarten Sie von Kunden?

Versuchen Sie Kunden zu erziehen?

Wie wichtig ist Feedback?

Wie ist Ihr Verhältnis zu Kritikern?

Wie eng/ persönlich?

Wieviel Wert legen Sie auf deren Meinung?

Wieviel Wert legen Sie auf Auszeichnungen? (Sterne, Gault Millau) -> was ist das wichtigste?

Was denken Sie, was die Umwelt von Ihnen erwartet?

Sehen Sie sich homogenen oder heterogenen Anforderungen gegenüber?

Wodurch werden Erwartungen geprägt?

Setzen Sie sich bewusst mit Erwartungen auseinander?

Versucht Sie darauf Rücksicht zu nehmen, niemanden zu enttäuschen?

Wieviel Risiko gehen Sie ein? Was ist für Sie Risiko?

Besonders in [der Region] haben die Sterneköche untereinander viel Kontakt, z.B. durch [den regionalen Gourmetpreis] und andere Veranstaltungen. Wie ist Ihr Verhältnis untereinander?

Wieviel Kooperation ist möglich?

Wieviel wird ausgetauscht?

Was unterscheidet Sie von anderen?

Wie wichtig ist die Abgrenzung?

Wen betrachten Sie als Konkurrenten?

Was macht die Region besonders?

Wie sehen Sie die Entwicklung des Marktes?

Wieviel Potenzial ist noch da?

Ausblick Zukunft / Ziele

Was meinen Sie, wie wird sich die Gourmetbranche noch verändern?

Wie schätzen Sie den zukünftigen Stellenwert von Gourmetführern ein?

Wo sehen Sie sich in 5 Jahren, wo in 10 Jahren?

Was wollen Sie noch erreichen?

Reicht das Niveau, sollen mehr Sterne her?

Wie und wie sehr wollen Sie sich noch verändern?

Wenn Sie die Chance hätten nochmal neu zu starten: Was würden Sie anders machen?

(Ausbildung, Restaurantwahl...)

Wonach streben Sie? Was möchten Sie am Ende erreicht haben, damit Sie sagen: Ich habe alles geschafft, ich bin zufrieden?

Anhang 5: Codes und Codierschema

Auf den Prozess der Codierung wurde in Kapitel 3 genauer eingegangen. Die spezifischen Codes und die verwendeten Regeln zur Codierung sind im Folgenden genauer aufgeführt. Insgesamt wurden 71 Codes abgeleitet bzw. aus den Daten entwickelt.

Oberkategorie	Nr.	Code	Regel
Anspruchsniveaus	1.1	Expliziter Anspruch	Codiert werden Aussagen, in denen organisationale Anspruchsniveaus direkt benannt werden.
	1.2	Impliziter Anspruch	Codiert werden Aussagen, bei denen Erfolgs- bzw. Misserfolgserlebnisse beschrieben werden.
	1.3	Negativer Anspruch	Codiert werden Aussagen, in denen die Akteure direkt benennen, was nicht ihr Anspruch ist.
	1.4	Differenz innen / außen	Codiert werden alle Aussagen, die Informationen über Unterschiede in der Darstellung von Anspruchsniveaus nach außen beinhalten.
Zieldimensionen	1.5	Interne Zieldimensionen	Codiert werden Zieldimensionen mit Bezug zum System und internen Referenzpunkten.
	1.6	Externe Zieldimensionen	Codiert werden Zieldimensionen mit Bezug zur Umwelt und externen Referenzpunkten.
	1.7	Ergebnisbezogene Zieldimensionen	Codiert werden Zieldimensionen mit Bezug zum erwünschten Leistungsergebnis am Markt.
	1.8	Konzeptionelle Zieldimensionen	Codiert werden Zieldimensionen mit Bezug zum strategischen Konzept.
	1.9	Kontextuelle Zieldimensionen	Codiert werden Zieldimensionen mit Bezug zum organisationalen Kontext und den Rahmenbedingungen.
Anspruchsprofil	1.10	Ausprägung	Codiert wird die Ausprägung des Anspruchsniveaus.
	1.11	Stärke	Codiert wird die (relative) Stärke von Anspruchsniveaus.
	1.12	Beziehung / Kopplung	Codiert werden Aussagen über die Beziehung zwischen multiplen Ansprüchen und Zieldimensionen.
Allgemeines Anspruchsempfinden	1.13	Strategisches Selbstverständnis	Codiert werden Aussagen, aus denen sich ein allgemeines Anspruchsempfinden ableiten lässt.

Tabelle 10: Codefamilie 1: Anspruchsniveaus und Zieldimensionen

Oberkategorie	Nr.	Code	Regel
Restaurant	2.1	Allgemeine Informationen	Codiert werden alle Aussagen, die allgemeine Informationen über das Restaurant enthalten.
	2.2	Lage / Objekt	Codiert werden alle Aussagen, die die Lage und Räume des Restaurants beschreiben.
Konzept	2.3	Ausrichtung	Codiert werden alle Aussagen, die das Selbstverständnis (und damit die strategische Ausrichtung) des Restaurants wiedergeben.
	2.4	Karte / Menü	Codiert werden alle Aussagen das Kartenkonzept und die Menüstruktur betreffend.
	2.5	Stil / Handschrift	Codiert werden alle Aussagen, die den Stil des Restaurants betreffen und in denen Bezug genommen wird auf die „Handschrift“ der Küche.
	2.6	Philosophie	Codiert werden alle Aussagen, in denen Bezug genommen wird auf eine bestimmte Philosophie, die dem Konzept zugrunde liegt.
Prozesse	2.7	Umsetzung	Codiert werden Aussagen die operative Umsetzung des Konzeptes betreffend.
	2.8	Weiterentwicklung	Codiert werden Aussagen die Weiterentwicklung des Konzeptes betreffend.
	2.9	Kreativität	Codiert werden Aussagen mit Bezug zum kreativen Prozess.
Ressourcen	2.10	Budget	Codiert werden Aussagen das verfügbare Budget betreffend.
	2.11	Produkte	Codiert werden Aussagen mit Bezug zu Produkten.
	2.12	Ausstattung	Codiert werden alle Aussagen, die die Ausstattung des Restaurants beschreiben.
Team	2.13	Größe	Codiert werden Aussagen die Teamgröße betreffend.
	2.14	Fähigkeiten	Codiert werden Aussagen mit Bezug zu den vorhandenen oder notwendigen Fähigkeiten von Mitarbeitern des Restaurants.
	2.15	Verweildauer	Codiert werden Aussagen über die Verweildauer der Mitarbeiter.
Strukturen	2.16	Eigentümerverhältnis	Codiert werden Aussagen über das Eigentümerverhältnis im Restaurant und damit auch die Rolle des Küchenchefs.
	2.17	Handlungsspielraum	Codiert werden alle Aussagen, die den wahrgenommenen Handlungsspielraum des Küchenchefs beschreiben.
	2.18	Organisation	Codiert werden alle Aussagen, die Spezifika die Leitung des Sternerestaurants betreffend beinhalten.
Individuelle Faktoren	2.19	Persönlichkeit	Codiert werden alle Aussagen, die Rückschlüsse auf die Persönlichkeit im Rahmen einer Selbsteinschätzung des Küchenchefs zulassen.
	2.20	Erfahrung	Codiert werden alle Aussagen, die sich auf gemachte Erfahrungen der Akteure beziehen.
	2.21	Motive	Codiert werden Aussagen, die direkte oder indirekte Schlüsse auf den Handlungen zugrundeliegende Motive zulassen.

Tabelle 11: Codefamilie 2: System (interne Referenzpunkte)

Oberkategorie	Nr.	Code	Regel
Wettbewerbsumfeld	3.1	Branche	Codiert werden alle Aussagen, die allgemeine Informationen über die Branche aus Sicht der Akteure beinhalten.
	3.2	Region	Codiert werden alle Aussagen, die Bezug auf die untersuchte Region nehmen.
	3.3	Trends	Codiert werden alle Aussagen, die momentane Trends der Branche und die eigene Haltung der Akteure dazu beschreiben.
Referenzgruppen	3.4	Konkurrenz	Codiert werden alle Aussagen, die die relevante Konkurrenz beschreiben.
	3.5	Kritiker	Codiert werden alle Aussagen, die Bezug auf die Kritiker aus Sicht der Sterneköche nehmen.
	3.6	Gäste	Codiert werden alle Aussagen, die die Gäste aus Sicht der Sterneköche beschreiben.
	3.7	Lieferanten	Codiert werden alle Aussagen, die die Lieferanten der Sternerestaurants betreffen.
	3.8	Vorherige Stationen / Lehrmeister	Codiert werden alle Aussagen, die Bezug nehmen auf vorherige Stationen der Küchenchefs.

Tabelle 12: Codefamilie 3: Umwelt (externe Referenzpunkte)

Oberkategorie	Nr.	Code	Regel
Prozessgestaltung	4.1	Intentionalität	Wird codiert, wenn der Prozess intentional gestaltet wurde.
	4.2	Emergenz	Wird codiert, wenn sich der Prozess emergent entwickelt hat.
Veränderung / Konstanz	4.3	Veränderung Anspruchsniveau	Codiert werden alle Aussagen, die auf eine Veränderung des Anspruchsniveaus schließen lassen.
	4.4	Veränderung Handeln	Codiert alle Aussagen, die ein verändertes strategisches Verhalten werden beschreiben.
	4.5	Konstanz Anspruchsniveau	Wird codiert, wenn Ansprüche beibehalten werden.
	4.6	Konstanz Handeln	Wird codiert, wenn Handeln beibehalten wird.
Zeitbezug	4.7	Vergangenheit	Codiert werden Aussagen, die Bezug nehmen auf vergangene Handlungen und Leistungen.
	4.8	Zukunft	Codiert werden alle Aussagen, die zukunftsbezogene Visionen der Restaurants umschreiben.
	4.9	Status Quo	Codiert werden alle Aussagen, die den Status Quo und den Umgang damit betreffen.
Vergleichspraktiken	4.10	Interner Vergleich	Wird codiert, wenn die Akteure interne und selbstbezogene Vergleiche vornehmen.
	4.11	Sozialer Vergleich	Wird codiert, wenn die Akteure externe und fremdbezogene Vergleiche vornehmen.

Tabelle 13: Codefamilie 4: Prozess und Entwicklung (Zeit)

Oberkategorie	Nr.	Code	Regel
Umwelt-System-Interaktion	5.1	Externe Bewertung / Beschreibung	Codiert werden alle Aussagen, die Bewertungen oder Beschreibungen der Sternerestaurants durch die Umwelt (insbesondere Kritiker) beinhalten.
	5.2	Wahrgenommene Erwartungen	Codiert werden alle Aussagen, die wahrgenommene Erwartungen der Umwelt aus Sicht der Sternerestaurants beinhalten.
	5.3	Differenz Innen-/ Außensicht	Wird codiert, wenn Innen- und Außensicht auseinanderfallen.
Feedback	5.4	Quellen	Codiert werden alle Aussagen, die sich auf Feedbackquellen beziehen.
	5.5	Inhalt	Codiert werden alle Aussagen, die sich auf den Inhalt von Feedback beziehen.
	5.6	Timing	Codiert werden Aussagen den zeitlichen Bezug von Feedback betreffend.
	5.7	Eindeutigkeit / Klarheit	Codiert wird die Eindeutigkeit und Klarheit von Feedback.
Umgang mit Feedback	5.8	Wahrnehmung	Codiert wird, welches Feedback von den Entscheidungsträgern wahrgenommen wird und was die Wahrnehmung beeinflusst.
	5.9	Selektion	Codiert wird, wie und wonach Entscheidungsträger für sie relevantes Feedback auswählen.
	5.10	Evaluation	Codiert wird, wie Entscheidungsträger das Feedback bewerten.
Umgang mit Diskrepanzen	5.11	Diskrepanztoleranz	Codiert werden Aussagen mit Hinweisen auf die Diskrepanztoleranz der Akteure.
	5.12	Diskrepanzverstärkung	Wird codiert, wenn die Entscheidungsträger die Diskrepanz aktiv verstärken.
	5.13	Diskrepanzreduzierung	Wird codiert, wenn die Entscheidungsträger die Diskrepanz aktiv reduzieren.
Strategisches Handeln	5.14	Proaktiv	Wird codiert, wenn die Entscheidungsträger proaktiv handeln.
	5.15	Reaktiv	Wird codiert, wenn die Entscheidungsträger reaktiv handeln.
Umgang mit Anspruchsentwicklung	5.16	Refokussierung	Codiert werden alle Aussagen, in denen sich die Akteure auf bestimmte Aspekte ihrer Leistung fokussieren.
	5.17	Rückbesinnung	Codiert werden alle Aussagen, in denen sich die Akteure auf ihre Ursprungintention und die Anfänge ihrer Tätigkeit zurückbesinnen.
	5.18	Kontextualisierung	Codiert werden alle Aussagen, in denen die Akteure ihre Leistung(-sentwicklung) kontextualisieren.

Tabelle 14: Codefamilie 5: Feedback und strategisches Handeln

Anhang 6: Charakteristika der betrachteten Fälle

Tabelle 15 gibt einen Überblick über die wichtigsten Charakteristika der betrachteten Fälle.

		Fall			
Organisationale Rahmenbedingungen		A	B	C	D
Restaurant	<i>Nutzung als Gourmet-restaurant</i>	Zeitliche Trennung	Vollständig	Räumliche Trennung	Vollständig
	<i>Öffnungszeiten</i>	5 Tage / Woche, abends	5 Tage / Woche, abends	5 Tage / Woche, abends	6 Tage / Woche, abends
	<i>Lage</i>	A	B-	B	C
	<i>Sitzplätze</i>	22	38	36 (plus 30 Weinbar)	58
	<i>Preise</i>	oberes Preisniveau	mittleres Preisniveau	oberes Preisniveau	unteres Preisniveau
	<i>Ausstattung Ambiente</i>	Hochwertig Neobarock	Funktional Futuristisch	Bodenständig Modern	Einfach Rustikal
Konzept	<i>Küchenstil</i>	Klassisch, französisch	Regional, avantgardistisch	Crossover, kreativ	Regional modern
	<i>Philosophie</i>	Verbindung von Tradition und Moderne	Experimentelle Neukomposition	Filigrane Aromenvielfalt	Authentizität und Gastlichkeit
	<i>Karte</i>	2 Menüs, À la carte	2 Menüs	1 Menü	1 Menü
Prozesse	<i>Wechsel der Karten</i>	Alle 3 Monate, sukzessive	Alle 2-3 Monate, komplett	Alle 3 Monate, sukzessive	Alle 3 Monate, sukzessive
Team	<i>Team (Küche / Service)</i>	9/10	6/4	6/8	5/4
Strukturen	<i>Geschäftsform (Rolle des Chefkochs)</i>	Hotelbetrieb Angestellter	Selbständig Eigentümer	Selbstständig Angestellter	Selbstständig Angestellter

Tabelle 15: Charakteristika der Fälle im Vergleich

Nachwort

„... Also eine Perfektion erreicht man eh nicht, aber dass man eine persönliche hohe Zufriedenheit hat, wo man sagt, okay, da fällt mir beim besten Willen nichts mehr dazu ein.“ (26:3; Chef C)

Diese Arbeit ist im Grunde genommen auch eine Reflexion über das gesunde Maß, über das Beobachten der eigenen Ansprüche und die Frage, inwieweit diese noch im richtigen Verhältnis zur tatsächlichen Leistung(-sfähigkeit) stehen. Auf die persönliche Lebenswelt übertragen bedeutet dies auch, sich weder in falscher Zufriedenheit zu wiegen und sich vor Herausforderungen zu schützen, noch sich aufgrund überhöhter Ansprüche ständig zu überfordern und dauerhaft unbegründet unzufrieden zu sein.

Das oben angeführte Zitat kann daher als Leitsatz für das persönliche Handeln dienen. Denn letztlich ist die persönliche Zufriedenheit mit der eigenen Leistung entscheidend und ein gesundes Verhältnis zwischen Einsatz und Nutzen ein Beitrag zum Lebensglück.

Eidesstattliche Erklärung

Bei der vorliegenden Dissertationsschrift mit dem Titel: „Organisationale Anspruchsniveaus: Eine empirische Exploration im Rahmen der Spitzengastronomie“ handelt es sich um eine Monographie in deutscher Sprache nach §12 Absatz 1 der Promotionsordnung der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) in der Fassung vom 7. April 2010. Ich versichere hiermit an Eides statt, dass ich bisher an keiner anderen Doktorprüfung teilgenommen habe.

Des Weiteren versichere ich an Eides statt, dass ich die Abhandlung selbstständig verfasst habe. Ich habe mich keiner unzulässigen fremden Hilfe bedient und keine anderen als die im Schriftenverzeichnis der Abhandlung angeführten Schriften benutzt. Die Abhandlung war bisher nicht Gegenstand einer anderen Doktorprüfung.

Ich versichere an Eides statt, dass ich nach bestem Wissen die reine Wahrheit gesagt und nichts verschwiegen habe.

Frankfurt (Oder), 20.06.2016

Beruflicher Werdegang

Name: Ninja Natalie Senf
Geburtsdatum und -ort: 11.01.1986, in Berlin
Anschrift: Wilmersdorfer Str. 11, 10585 Berlin
Email: natalie.senf@me.com

Akademische Laufbahn

06/2010 – 10/2016 **Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder)**
Promotion am Lehrstuhl für BWL, insb. Unternehmensführung und Organisation

12/2015 – 02/2016 **University of New South Wales, Sydney, Australien**
Visiting Researcher am Management Department der Business School

10/2005 – 05/2010 **Freie Universität Berlin, Berlin**
Diplomstudiengang in Betriebswirtschaftslehre (Dipl.-Kffr.)
Diplomarbeit: Komplementaritätseffekte als Hemmfaktor institutionellen Wandels in Organisationen

08/2008 – 06/2009 **Monterey Institute of International Studies, Monterey, USA**
Visiting Graduate im Master of International Business Administration (MBA)

Berufliche Laufbahn

06/2010 – 05/2016 **Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder)**
Akademische Mitarbeiterin am Lehrstuhl für BWL, insb. Unternehmensführung und Organisation

06/2014 – 05/2016 **Zeitschrift Managementforschung**
Managing Editorin

08/2010 – 09/2013 **Freiberufliche Dozentin**
Dozentin im Weiterbildungsstudiengang (MBA) diverser Institutionen, u.a. Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW), Carl-Benz Academy (CBA) und Europa-Universität Viadrina