

Schumpeter School
of Business and Economics



Zur Reaktion von Stakeholdern auf Unternehmensaktivitäten

– Eine theoretische Erklärung und die Rolle für
den Handlungsspielraum des Managements –

Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
(doctor rerum oeconomicarum)
an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Schumpeter School of Business and Economics
der Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von
Niklas Strunk (1537192)

Januar 2026

Erstgutachter: Prof. Dr. Michael J. Fallgatter

Zweitgutachter: Prof. Dr. Peter Witt

Danksagung

Mehreren Menschen gilt mein aufrichtiger Dank, deren Beitrag und Unterstützung wenige Worte kaum gerecht werden können. Dies gilt zunächst meinem Doktorvater Prof. Dr. Michael J. Fallgatter, ohne dessen intensiven Zuspruch ich kein Promotionsstudium aufgenommen hätte. Zur Fertigstellung dieser Dissertation hat sein bemerkenswertes Vertrauen hierin – trotz meiner vielfach unscharfen oder unausgereiften Gedanken – erheblich beigetragen. Auch hat die Vielzahl unserer Gespräche über Themen der Managementforschung abseits dieser Dissertation mein Denken substanziell geprägt. Zum anderen gilt mein Dank Dr. Fabian Otto für jahrelange Gespräche, sowohl über Managementforschung generell als auch über die Argumentation dieser Dissertation. Eine Promotion ohne diese wäre für mich schwer vorstellbar gewesen. Daneben danke ich meiner Frau für ihre durchgängige Unterstützung, nicht zuletzt durch den Verzicht auf unzählige gemeinsame Abende und Wochenenden.

Inhaltsverzeichnis

	Abbildungsverzeichnis	iii
	Tabellenverzeichnis	iv
1	Einleitung	1
2	Theoretische Beiträge und deren Formen	9
3	Beitrag 1: Wie reagieren Stakeholder auf Unternehmensaktivitäten? – eine Erklärung mithilfe der Cognitive Appraisal-Theorie	14
3.1	Überblick.....	14
3.2	Theoretische Grundlagen	15
3.2.1	Stakeholder-Theorie	15
3.2.1.1	Grundidee und Perspektiven in der Literatur	15
3.2.1.2	Begriff des Stakeholders	19
3.2.1.3	Verhalten und Reaktionen von Stakeholdern	23
3.2.2	Unternehmensaktivitäten.....	25
3.2.3	Emotionen	26
3.2.4	Cognitive Appraisal-Theorie.....	28
3.3	Theorieentwicklung.....	29
3.3.1	Ausgangsmodell des Reaktionsprozesses	29
3.3.2	Wahrnehmung und Einschätzung einer Unternehmensaktivität	32
3.3.2.1	Grundlegung	32
3.3.2.2	Bedürfnisse, Ziele und Werte als Ausgangspunkt	33
3.3.2.3	Einschätzungs-Dimensionen.....	35
3.3.3	Emotionen und Verhaltenstendenzen.....	40
3.3.3.1	Grundlegung	40
3.3.3.2	Einschätzungs-Muster, diskrete Emotionen und Verhaltenstendenzen	45
3.3.4	Tatsächliches Verhalten und Emotionsregulation.....	68
3.4	Diskussion.....	75
3.4.1	Theoretische Implikationen und zukünftige Forschung.....	75
3.4.2	Limitationen	80
3.4.3	Praktische Implikationen.....	82
4	Beitrag 2: Zur Prägung manageriellen Handlungsspielraums durch Stakeholder – Reaktionen auf Unternehmensaktivitäten als Ausgangspunkt einer theoretischen Erklärung	87
4.1	Überblick.....	87

4.2	Managerieller Handlungsspielraum	88
4.3	Theorieentwicklung.....	92
4.3.1	Grundlegende Konzeption.....	92
4.3.2	Toleranzzonen einzelner Stakeholder	94
4.3.2.1	Rahmenmodell – Zustandekommen von Toleranzzonen.....	94
4.3.2.2	Bemerken von Unternehmensaktivitäten	97
4.3.2.3	Beurteilung von Unternehmensaktivitäten	100
4.3.2.4	Aktivwerden gegen Unternehmensaktivitäten.....	107
4.3.3	Potenzieller Handlungsspielraum – Verdichtung auf unkritische Optionen....	111
4.3.3.1	Grundidee.....	111
4.3.3.2	Größe der Toleranzzonen relevanter Stakeholder.....	114
4.3.3.3	Anzahl relevanter Toleranzzonen	115
4.3.3.4	Inhaltliche Heterogenität relevanter Toleranzzonen.....	120
4.3.4	Tatsächlicher Handlungsspielraum – Abgleich mit einem Manager bewussten Optionen	125
4.3.4.1	Grundzusammenhang	125
4.3.4.2	Menge der einem Manager bewussten Optionen.....	127
4.3.4.3	Inhaltliche Heterogenität zwischen einem Manager bewussten und unkritischen Optionen	130
4.3.5	Integration der vorherigen Schritte in ein übergreifendes Modell	132
4.4	Diskussion.....	137
4.4.1	Theoretische Implikationen.....	137
4.4.2	Limitationen und zukünftige Forschung	143
4.4.3	Praktische Implikationen.....	145
5	Übergreifende Diskussion	151
6	Fazit.....	157
	Literaturverzeichnis.....	163

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.	Ausgangsmodell des Reaktionsprozesses	29
Abbildung 2.	Einschätzungs-Muster und sich daraus ergebende diskrete Emotionen	42
Abbildung 3.	Akzeptanzzone, vom Manager generierte Optionen und managerieller Handlungsspielraum.....	90
Abbildung 4.	Vorliegendes dichotomes Verständnis von Akzeptanz.....	92
Abbildung 5.	Dreischrittiges Vorgehen in Beitrag 2	94
Abbildung 6.	Determinanten der Toleranzzonen von Stakeholdern	96
Abbildung 7.	Verdichtung einzelner Toleranzzonen zu Menge unkritischer Optionen am Beispiel zweier Stakeholder	112
Abbildung 8.	Der Menge unkritischer Optionen zugrundeliegende Zusammenhänge.....	114
Abbildung 9.	Größe der Toleranzzonen und Menge unkritischer Optionen.....	115
Abbildung 10.	Anzahl relevanter Toleranzzonen und Menge unkritischer Optionen	116
Abbildung 11.	Sensibilität eines Managers für den Widerstand von Stakeholdern.....	118
Abbildung 12.	Inhaltliche Heterogenität relevanter Toleranzzonen und Menge unkritischer Optionen	122
Abbildung 13.	Handlungsspielraum als Schnittmenge aus unkritischen und einem Manager bewussten Optionen	126
Abbildung 14.	Zusammenhänge zwischen der Menge unkritischer Optionen und dem Handlungsspielraum eines Managers.....	127
Abbildung 15.	Menge der einem Manager bewussten Optionen und sein Handlungsspielraum	128
Abbildung 16.	Heterogenität zwischen unkritischen und bewussten Optionen und Handlungsspielraum.....	131
Abbildung 17.	Übergreifendes Modell der Stakeholder-Einflüsse auf manageriellen Handlungsspielraum.....	133

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.	Einschätzungs-Dimensionen und deren Ausprägungen.....	32
Tabelle 2.	Diskrete Emotionen und mit diesen einhergehende Verhaltenstendenzen	44
Tabelle 3.	Faktoren mit argumentiertem Einfluss auf die Größe von Toleranzzonen.....	97
Tabelle 4.	Überblick über die theoretischen Propositionen von Beitrag 2	136

1 Einleitung

Ausgangspunkte. „Firm actions are translated into firm performance by stakeholders, and stakeholders may respond in a variety of ways“ (Bosse & Sutton, 2019, S. 201–202). Entscheidungen und Handlungen im Rahmen der Unternehmensführung finden in einem Geflecht aus für die Wertschöpfung relevanten Akteuren statt, welche als *Stakeholder* bezeichnet werden (R. E. Freeman, 1984; Laplume et al., 2008). In der Tagespresse finden sich vielfältige Berichte über Situationen, in denen Stakeholder substantiell auf Unternehmensaktivitäten reagieren. So protestierten jüngst Mitarbeitende von Microsoft gegen die Zusammenarbeit des Unternehmens mit den israelischen Streitkräften, was in einer zeitweisen Besetzung von Teilen der Zentrale in Redmond und mehreren Verhaftungen gipfelte (Associated Press, 2025; C. Freeman & Halverson, 2025). Gegen Google protestierten eigene Mitarbeitende ebenfalls wegen solcher Geschäftsbeziehungen (Bay, 2024) wie auch schon bei früheren Aktivitäten im Rüstungsbereich (Schmidbauer, 2018). 2022 zog der Schokoladenhersteller Ritter Sport aufgrund der Beibehaltung seiner Aktivitäten in Russland weitreichende Kritik und Boykott-Aufrufe auf sich. Viele Kunden äußerten die Absicht, den Kauf von dessen Produkten künftig zu unterlassen (Dierig, 2022; Welt, 2022). Ein weiteres Beispiel findet sich im Bundesland Berlin, wo nach diversen Protesten gegen die Aktivitäten von Wohnimmobilien-Unternehmen und einer Volksabstimmung hierzu die Frage nach Enteignungen zu einem Thema der Politik geworden ist (Iser, 2025). Es ließen sich unzählige Beispiele ähnlicher Art anführen.

Dies sind zweifellos außergewöhnliche und extreme Beispiele für die Reaktion von Stakeholdern. Doch auch weniger weitreichende Reaktionen auf Entscheidungen und Handlungen des Managements – wie eine Expansion und Erschließung neuer Standorte, Umstrukturierung, Erweiterung des Produktprogramms oder Veränderung der Fertigungsprozesse – können relevant sein (Elms et al., 2011; R. E. Freeman, 1984). Werden Kunden solche bleiben und sogar positiv über das Unternehmen sprechen, oder weitere Käufe unterlassen und sich schädigend äußern? Stellen Lieferanten Vorprodukte mit gleichbleibender Verlässlichkeit bereit und nehmen gegebenenfalls notwendige eigene Anpassungen vor? Behindern Mitarbeitende die Umsetzung durch Widerstand, oder beteiligen sie sich mit eigenen Ideen und Engagement? Lösen die Maßnahmen in der Gesellschaft Störgefühle aus, wird dies von Medien aufgegriffen und kann in öffentlichen Protesten münden? Zeigen sich Kreditgeber dazu bereit, notwendiges Kapital zur Verfügung zu stellen?

Die Relevanz der Reaktion von Stakeholdern für die Unternehmensführung wird deutlich, wenn jede Entscheidung des Managements als eine Auswahl der geeignetsten aus einer Menge von Handlungsalternativen betrachtet wird (Fallgatter, 2020). Bei manchen dieser Entscheidungen kann die jeweilige Reaktion von Stakeholdern auf die zur Auswahl stehenden Alternativen den mit ihnen verbundenen Aufwand und Ertrag maßgeblich beeinflussen. So können beispielsweise verbleibende Mitarbeitende destruktiv reagieren, wenn ein Unternehmen Personal zur Steigerung von Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit abbaut. Dies kann dann einen gegenläufigen Effekt schaffen, der einen Teil der erwarteten Effizienzgewinne kompensiert (Mishra & Spreitzer, 1998). Bei anderen Management-Entscheidungen kann die jeweilige Reaktion von Stakeholdern auf Handlungsalternativen einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit ihrer erfolgreichen Umsetzung haben (Hambrick & Finkelstein, 1987). Beispielsweise sind managementseitig angestoßene Innovationen und deren Implementierung oftmals davon abhängig, dass sich Mitarbeitende (J. N. Choi et al., 2011; Wallace et al., 2016) und Lieferanten (Purvis et al., 2015) mit eigenem Engagement und Ideen einbringen und Kunden zumindest nicht mit Ablehnung oder Widerstand reagieren (Huang et al., 2021). Wieder andere Entscheidungen können explizit oder implizit gerade darauf abzielen, bestimmte Reaktionen von Stakeholdern hervorzurufen – die Reaktion auf die verfügbaren Handlungsalternativen ist dann die Kernfrage. Beispiele hierfür sind die Verkündung und Implementierung einer Strategie zum Umgang mit einer Krise (Bundy et al., 2017; Iqbal et al., 2024) oder die Ausweitung und Kommunikation von CSR-Maßnahmen (Kim & Ferguson, 2019; Maon et al., 2019). Nicht zuletzt zeigt sich die Relevanz auch darin, dass Unternehmen zunehmend in Kommunikation zur Beeinflussung der Reaktion von Stakeholdern auf Unternehmensaktivitäten investieren (Coombs & Holladay, 2005; Crilly, 2019).

Die vorliegende Arbeit adressiert zwei im Zusammenhang mit solchen Reaktionen von Stakeholdern in der Literatur bestehende Unvollständigkeiten mithilfe zweier theoretischer Beiträge. Wie beschrieben, ist es bei Management-Entscheidungen oftmals relevant zu antizipieren, wie Stakeholder auf die jeweiligen Alternativen reagieren werden (Elms et al., 2011; R. E. Freeman, 1984). *Beitrag 1* dieser Arbeit setzt an dem in der bisherigen Literatur bestehenden geringen Verständnis dessen an, warum Stakeholder wann wie auf Unternehmensaktivitäten reagieren (Bundy, 2019; Crilly, 2019; Laplume et al., 2008). Hier wird ein theoretisches Modell entwickelt, welches, anders als bisherige Ansätze, zwischen mehreren positiven und negativen Reaktionen differenzieren und auf verschiedenste Management-Entscheidungen angewandt werden kann. *Beitrag 2* dieser Arbeit fokussiert nicht die Reaktion von Stakeholdern auf

einzelne Entscheidungen und Handlungen des Managements selbst, sondern eine Konsequenz aus diesen auf höherer Ebene. Würden relevante Stakeholder auf die Implementierung einzelner Handlungsalternativen negativ reagieren, können diese aus Managementsicht unattraktiv oder gänzlich unrealisierbar werden (s. o.). Sie fallen dann als reale Entscheidungsalternativen weg, was die Menge der tatsächlich zur Auswahl stehenden Optionen reduziert. Auf diese Weise sinkt der Entscheidungs- und Handlungsspielraum, der dem Management zur Erreichung von Unternehmenszielen und -erfolg verbleibt. Dies kann zu Situationen führen, in denen Manager nur noch geringen Einfluss auf relevante Ergebnisse auf Unternehmensebene nehmen können (Hambrick & Finkelstein, 1987). Beitrag 2 setzt an der unvollständigen theoretischen Erklärung des Phänomens in der bisherigen Literatur an und entwickelt ein Modell, welches die zugrundeliegenden Mechanismen und Einflüsse schärfen und erweitern soll. Insgesamt beinhaltet diese Arbeit somit zwei theoretische Beiträge mit unterschiedlichen Perspektiven auf die Reaktion von Stakeholdern, was in den folgenden Absätzen aufgrund der sehr unterschiedlichen Schwerpunkte separat konkretisiert wird.

Beitrag 1. Die mitunter als „Theorie“ bezeichnete Stakeholder-Perspektive (R. E. Freeman, 1984) sieht Unternehmensführung als den Aufbau und die Steuerung der Beziehungen zwischen Unternehmen und deren Stakeholdern (Laplume et al., 2008; Parmar et al., 2010) und hat das Ziel, Manager hierbei mit ihren Erkenntnissen zu informieren (Parmar et al., 2010). Eine zentrale Frage dieser Literatur ist – sowohl zur Informierung von Managern als auch zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen der Berücksichtigung von Stakeholdern und Unternehmensleistung – die nach dem Verhalten von Stakeholdern gegenüber Unternehmen (Bosse & Harrison, 2011; Elms et al., 2011). Dies hat bereits verschiedene theoretische Beiträge motiviert. Beispielsweise wird erklärt, wann Stakeholder stärker zu der gemeinsamen Wertschöpfung beitragen (Bosse & Coughlan, 2016; Bridoux & Stoelhorst, 2014, 2022a), sensible Informationen über sich selbst mit einem Unternehmen teilen (Harrison et al., 2010), Vertrauen zu einem Unternehmen entwickeln (B. Crane, 2020), dem Management Freiräume zur Berücksichtigung weniger mächtiger Stakeholder lassen (Bridoux & Vishwanathan, 2020), Bindung an und Identifikation mit einem Unternehmen zeigen (Bosse & Coughlan, 2016), aktiv gegen Unternehmen werden (Hayibor, 2012, 2017), Unternehmen beeinflussen (Rowley & Moldoveanu, 2003) und welche Strategien sie hierfür anwenden (Frooman, 1999; Frooman & Murrell, 2005). Dennoch nimmt die Erklärung des Verhaltens von Stakeholdern in der bisherigen Literatur nur einen geringen Stellenwert ein und ist wenig fortgeschritten (Hayibor, 2017; Laplume et al., 2008), so dass „understanding why stakeholders might act in ways either

favourable or injurious to firms would seem to be a self-evidently important goal of research in stakeholder theory“ (Hayibor, 2017, S. 238).

Ein bisher unzureichend erklärter Bereich des Stakeholder-Verhaltens ist die Frage danach, wie Stakeholder auf Management-Entscheidungen und -Handlungen reagieren (Bundy, 2019; Crilly, 2019; Laplume et al., 2008). Direkt adressiert wird diese Frage in einschlägig veröffentlichten theoretischen Arbeiten lediglich von Barnett (2014), Dufour et al. (2019) und Hayibor (2012). Dabei beziehen sich Barnett (2014) und Dufour et al. (2019) jedoch ausschließlich auf die Reaktion auf Fehlverhalten eines Unternehmens. Zum einen wird ein nennenswerter Teil der Aktivitäten eines durchschnittlichen Unternehmens jedoch kein Fehlverhalten darstellen, womit die beiden Arbeiten nur einen Teil jener Unternehmensaktivitäten abdecken, bei denen eine Reaktion von Stakeholdern aus Managementsicht potenziell relevant ist. Zum anderen berücksichtigen beide Arbeiten lediglich negative Reaktionen von Stakeholdern – der hierbei aus Unternehmensperspektive optimale Fall ist deren Inaktivität. Damit können sie ebenfalls nur einen Teil der Vielfalt potenziell relevanter Reaktionen erklären (Bosse & Sutton, 2019), was vor dem Hintergrund ihrer Ausrichtung auf unternehmensseitiges Fehlverhalten nachvollziehbar ist. Letzteres trifft ebenfalls auf die Arbeit von Hayibor (2012) zu, welche lediglich das Auftreten einer negativen Reaktion, nicht aber deren Art, erklären kann.

In Beitrag 1 dieser Arbeit wird ein theoretisches Modell auf einer solchen Abstraktionsebene entwickelt, dass es verschiedene – aus Unternehmensperspektive sowohl positive als auch negative – Reaktionen von Stakeholdern erklären und dabei auf eine Vielzahl denkbarer Unternehmensaktivitäten angewandt werden kann. Hierfür wird auf der *Cognitive Appraisal-Theorie* (Ellsworth, 2024; Lazarus, 1991a) aufgebaut, welche beschreibt, dass die kognitive Einschätzung von Ereignissen über die Entstehung und Differenzierung von Emotionen entscheidet. Sie wurde bereits vielfach auf betriebswirtschaftliche Themen übertragen und unter anderem genutzt, um die Reaktion von Mitarbeitenden auf den Wechsel von Führungskräften (Ballinger & Schoorman, 2007), die Überarbeitung bei Kollegen (J. Li et al., 2024), Downsizing (Mishra & Spreitzer, 1998) und organisationale Veränderung (Oreg et al., 2018) oder um Konsumentenverhalten (A. R. Johnson & Stewart, 2005; Watson & Spence, 2007) zu erklären. In Beitrag 1 wird jede Unternehmensaktivität als eine Situation beschrieben, die potenziell einen Einschätzungsprozess bei Stakeholdern auslöst, der dann wiederum deren Emotionen prägt. Die sich ergebenden Emotionen bringen jeweils spezifische Verhaltenstendenzen mit sich. Stakeholder können diese Tendenzen konkretisieren und umsetzen oder eine Regulation vornehmen und dann abweichendes Verhalten zeigen.

Damit adressiert Beitrag 1 drei Teile der wissenschaftlichen Literatur. (1) Zum einen trägt er zu der bisher wenig umfangreichen Literatur bei, welche die Reaktion von Stakeholdern auf Formen von Unternehmensaktivitäten zum Hauptthema hat (Bridoux & Stoelhorst, 2014; Bundy, 2019). Wie bereits angeführt, sind bisherige theoretische Arbeiten insofern limitiert, als dass sie nur einen kleinen Teil der möglichen Unternehmensaktivitäten und der möglichen Reaktionen von Stakeholdern erklären können (s. o.). Das hier entwickelte Modell geht darüber hinaus, indem es ein breites Spektrum möglicher Unternehmensaktivitäten und Stakeholder-Reaktionen abdecken kann. (2) Zum anderen trägt dieser Beitrag durch die Erklärung des Verhaltens von Stakeholdern mithilfe von Emotionen als Mechanismus zu der Literatur bei, welche Stakeholder-Verhalten generell erklären möchte. Er ordnet sich hierbei in die Literatur ein, welche als *deskriptive Stakeholder-Theorie* bezeichnet wird (Donaldson & Preston, 1995) – konkreter in eine Strömung, die als *Behavioral Stakeholder Theory* (Bridoux & Stoelhorst, 2022b; Bundy, 2019; Crilly, 2019) oder *Names-and-Faces-Approach* (McVea & Freeman, 2005) Stakeholder-Verhalten durch die Berücksichtigung von Mechanismen auf der Mikroebene erklärt. Dabei greift dieser Beitrag die in der Literatur bestehende Forderung nach einer stärkeren Berücksichtigung von Emotionen auf (Bundy, 2019; Laplume et al., 2008). (3) Auch wird mit dem hier entwickelten Modell ein potenzieller Beitrag zu der Literatur zu solchen Phänomenen, bei deren Erklärung die Reaktion von Stakeholdern ebenfalls eine Rolle spielt, geleistet. Ein Beispiel hierfür ist die Forschung zu *organisationaler Veränderung*, wo die Bedeutung von Reaktionen durch Mitarbeitende und die Rolle von Emotionen hierfür ebenfalls betont, dies bisher jedoch weniger differenziert betrachtet wird (Oreg et al., 2011, 2018).

Beitrag 2. Tendenziell werden der Erfolg und Misserfolg von Unternehmen, ebenso wie deren Aktivitäten grundsätzlich, medial und gesellschaftlich einzelnen Managern – typischerweise dem CEO, Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführer – zugeschrieben. Auch in der Managementliteratur liegt oftmals die implizite Annahme dessen vor (C. C. Chen & Meindl, 1991; Finkelstein et al., 2009, S. 38). Tourish (2019) schreibt diesbezüglich:

If a business does well, credit goes to its CEO, whose vision is said to have inspired an enthusiastic army of devoted followers. And if a business fails, all the blame can be dumped on the shoulders of a CEO whose vision – so the story usually goes – has become outdated, and whose leadership style, praised to high heaven in good times, now inspires only apathy and inaction. This is a world of great triumphs and crushing failures, of thwarted ambitions and improbable comebacks, and of regicide, patricide and matricide that fans of Game of Thrones would surely appreciate. (S. 161–162)

Mit dem Konzept *Managerial Discretion* – im Folgenden als *managerieller Handlungsspielraum* bezeichnet – beschreiben Hambrick und Finkelstein (1987), dass der Einfluss des Managements auf Unternehmensaktivitäten und -erfolg von dessen Handlungsspielraum und dieser wiederum von Branchen-, Unternehmens- und persönlichen Merkmalen abhängt. Darauf aufbauend hat sich eine moderate Menge größtenteils empirischer Forschung entwickelt, die sich weitestgehend explizit auf das initiale Modell von Hambrick und Finkelstein (1987) bezieht (Wangrow et al., 2015). Eine zentrale Rolle in deren theoretischer Erklärung nehmen Stakeholder und deren drohende Negativreaktion ein (Kleindienst & Hutzschenreuter, 2010). Die Autoren beschreiben, Stakeholder hätten eine *Akzeptanzzone* für Unternehmensaktivitäten. Verlässt das Management diese Zone – ergreift also Optionen, die dort nicht enthalten sind – reagieren Stakeholder negativ, beispielsweise mit Widerstand oder Beendigung der Beziehung zum Unternehmen. Sind diese drohenden Negativreaktionen gegen eine Option ausreichend substantiell, stellt diese für das Management keine reale Wahlmöglichkeit mehr dar. Dieses Verständnis einer Akzeptanzzone beschreibt den Mechanismus, mit dem dann die Wirkung verschiedener Einflussfaktoren auf den manageriellen Handlungsspielraum theoretisch erklärt wird.

Obwohl das Konzept eines manageriellen Handlungsspielraums in der Literatur grundsätzlich als etabliert angesehen werden kann (Wangrow et al., 2015), bleiben diverse Fragen bezüglich des theoretischen Mechanismus der drohenden Negativreaktion von Stakeholdern offen. Zum einen wird die Akzeptanzzone selbst und die ihr zugrundeliegenden Prozesse, ebenso wie deren Erklärung der Wirkung verschiedener Antezedenzen von manageriellem Handlungsspielraum, eher rudimentär beschrieben. Zum anderen wird in der Literatur bisher nicht berücksichtigt, dass eine Betrachtung solcher Akzeptanzzonen allein kaum ausreichend ist, um Stakeholder-Einflüsse auf manageriellen Handlungsspielraum zu verstehen. So ist die Akzeptanzzone auf Ebene einzelner Stakeholder konzeptualisiert, während für das Management jedoch entscheidend ist, wie viel Handlungsspielraum bei einer Gesamtheit von Stakeholdern verbleibt. Daraus ergeben sich weitere Aspekte. So bemerken Hambrick und Finkelstein (1987) selbst, dass nicht alle Stakeholder und deren Akzeptanzzonen die gleiche Relevanz für einen Manager haben. Auch können sich Stakeholder hinsichtlich ihrer Erwartungen und Interessen stark unterscheiden und so sehr unterschiedliche Akzeptanzzonen aufweisen (R. E. Freeman et al., 2010). Wie diese Zusammenhänge konzeptualisiert werden können und was sich daraus für den manageriellen Handlungsspielraum ergibt, bleibt in der Literatur bisher unberücksichtigt. Insgesamt führt dies dazu, dass die Rolle von Stakeholdern für manageriellen

Handlungsspielraum unzureichend erklärt ist (Bridoux & Vishwanathan, 2020; Phillips et al., 2010), was sowohl ein tieferes Verständnis dessen Zustandekommens als auch der beeinflussenden Faktoren und deren Zusammenwirkens limitiert (Wangrow et al., 2015).

In Beitrag 2 dieser Arbeit wird ein theoretisches Modell in einem propositionalen Stil (Cornelissen, 2017) entwickelt, welches die Rolle der Negativreaktionen von Stakeholdern für manageriellen Handlungsspielraum erklären soll. Ausgangspunkt hierfür ist die Arbeit von Hambrick und Finkelstein (1987) und deren theoretische Erklärung einer Akzeptanzzone – hier als *Toleranzzone* bezeichnet – als Wirkungsmechanismus. Die Konzeption des hier entwickelten Modells ist in drei Schritte unterteilt: (1) Jeder einzelne Stakeholder hat eine individuelle Toleranzzone, verstanden als eine Menge von Optionen, bei deren Ausführung er nicht mit Widerstand reagieren würde. (2) Die Schnittmenge aus diesen Toleranzzonen bildet die Optionen ab, die ein Management ohne für ihn untragbaren Widerstand von Stakeholdern auswählen könnte. (3) Im nächsten Schritt wird die bestehende Argumentation aufgegriffen, dass tatsächlicher Handlungsspielraum nur im Rahmen der Optionen vorliegt, die einem Manager auch bewusst sind (Hambrick & Finkelstein, 1987; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013), was auf weitere Zusammenhänge aufmerksam macht.

Das in Beitrag 2 entwickelte theoretische Modell leistet mehrere Beiträge zur bestehenden Literatur. Zuerst trägt es zu der Literatur zu manageriellem Handlungsspielraum bei, indem es ein nuancierteres Verständnis der Wirkmechanismen liefert. Zum einen wird die schon beschriebene Toleranzzone und die ihr zugrunde liegenden Einflüsse detaillierter erklärt. Zum anderen wird ein Vorschlag für den notwendigen Schritt von der Ebene einzelner auf die aller relevanten Stakeholder gemacht. Dadurch macht dieser Beitrag auf mehrere Zusammenhänge aufmerksam, die in der Literatur bisher unbeachtet geblieben sind. So können die einzelnen Toleranzzonen noch so groß sein – deren Heterogenität und Anzahl können dazu führen, dass dennoch kaum Handlungsspielraum verbleibt. Weiterhin macht dieser Beitrag auf den Einfluss bisher unberücksichtigter Faktoren und auf die Grenzen einer auf Toleranzzonen von Stakeholdern basierenden Theorie von manageriellem Handlungsspielraum aufmerksam. Zum anderen leistet Beitrag 2 einen Beitrag zu der deskriptiven Stakeholder-Literatur (s. o.), indem er das Verständnis der Rolle von Stakeholdern für manageriellen Handlungsspielraum erweitert. Neben bisher beschriebenen Wegen der Beeinflussung von Unternehmen – aktive Einflussnahme (bspw. de Bakker & den Hond, 2008; Frooman, 1999) und priorisierte Berücksichtigung geäußelter Ansprüche oder Forderungen durch das Management (bspw. Bundy et al., 2013; Mitchell et al., 1997) – expliziert dieser Beitrag den einer passiven Einengung.

Aufbau der Arbeit. Diese Arbeit untergliedert sich wie folgt. Kapitel 2 widmet sich dem Charakter theoretischer Beiträge generell und der dabei vorliegenden Abwesenheit einer Methode im eigentlichen Sinne. Hier werden drei Idealtypen theoretischer Beiträge vorgestellt und angeführt, dass die argumentierten Zusammenhänge weniger als Realitätsaussagen mit unbedingtem Richtigkeitsanspruch, denn als *informierte Behauptungen* zu verstehen sind. Den Kern der Arbeit stellen die beiden theoretischen Beiträge in Kapitel 3 und 4 dar, die zuvor eingeleitet wurden und deren Aufbau jeweils zu Beginn des Kapitels erläutert wird. Die Darstellung der theoretischen Grundlagen erfolgt dabei ebenfalls jeweils zu Beginn der beiden Beiträge und ist fortlaufend zu verstehen – einige der in Beitrag 1 dargestellten haben also für Beitrag 2 ebenso Relevanz. Diesbezüglich wird in Kapitel 3.2.1 in die Grundidee der Stakeholder-Theorie, den Begriff des Stakeholders und die Literatur zum Verhalten und der Reaktion von Stakeholdern eingeführt und in Kapitel 3.2.2 der Begriff der *Unternehmensaktivität* konkretisiert. In Kapitel 5 findet sich eine übergreifende Diskussion solcher Aspekte, die sich auf beide Beiträge beziehen und dort daher noch nicht gesondert diskutiert wurden. Kapitel 6 schließt die Arbeit mit dem Fazit ab.

2 Theoretische Beiträge und deren Formen

Diese Arbeit besteht im Kern aus zwei theoretischen Beiträgen (s. Kapitel 3; 4). Theoretische Arbeiten enthalten normalerweise keinerlei Abschnitt wie „Methoden“ oder Ähnliches (Barney, 2018a; Lange & Pfarrer, 2017). Stattdessen wird lediglich in der Einleitung dargelegt, welche Frage mit welcher Art der Argumentation beantwortet wird (Barney, 2018a). Zur Einordnung der beiden theoretischen Beiträge dieser Arbeit wird es an dieser Stelle jedoch als sinnvoll erachtet, einige Aspekte des theoretischen Arbeitens darzulegen.

Der Begriff *theoretischer Beitrag* wird häufig als Sammelbegriff oder Synonym für jede Art nicht-empirischer Forschung verwendet (Shapira, 2011). Passender ist jedoch, in mindestens drei Formen nicht-empirischer Beiträge zu unterscheiden und theoretische Beiträge nur als eine Form neben Überblicksarbeiten und Kritiken zu sehen. Das zentrale Merkmal theoretischer Beiträge ist das Aufstellen irgendeiner Art des konzeptionellen Modells und einer dieses unterstützenden stringenten Argumentation (Cropanzano, 2009), welche nicht basierend auf Daten entwickelt oder überprüft wird, sondern durch ein Heranziehen, Kombinieren und Einbetten bestehender Theorien, Konzepte und Evidenz entsteht (Gilson & Goldberg, 2015; Jaakkola, 2020). Die Bedeutung theoretischer Beiträge für die Management-Forschung zeigt sich zum einen darin, dass sich mit *Academy of Management Review* eine sehr einschlägige und als A+ eingearbeitete Zeitschrift der Disziplin ausschließlich auf die Veröffentlichung solcher fokussiert (Campbell & Aguilera, 2022; Cropanzano, 2009; VHB e.V., 2024). Auch in anderen führenden Zeitschriften wie *Journal of Management* (bspw. Barnett, 2014), *Strategic Management Journal* (bspw. Stoelhorst, 2023) oder *Organization Science* (bspw. Werder, 2011) werden solche regelmäßig veröffentlicht. Zum anderen sind einige der bedeutendsten Arbeiten der Management-Forschung theoretischer Natur (K. G. Smith & Hitt, 2007). Beispiele hierfür sind die Artikel von Barney (1991) als Grundstein für den *Resource-based View* und von Teece et al. (1997) zu *Dynamic Capabilities*.

Ausgangspunkt und legitimer Grund für eine solche Form von Beitrag ist ein in der bisherigen Literatur bestehendes *theoretisches Problem* von ausreichender Relevanz, welches dann adressiert wird (Barney, 2018a). Ein solches Problem kann ausgehend sowohl von einem Phänomen und dessen fehlender theoretischer Erklärung als auch von einer Theorie und deren Inkonsistenz oder Unvollständigkeit argumentiert werden (Jaakkola, 2020). Der theoretische Beitrag kann dann (1) durch die Entwicklung neuer Theorie, (2) Infragestellung und Weiterentwicklung von bestehender Theorie oder (3) durch Aufgreifen und Synthetisieren verschiedener,

bisher divergenter Stränge bestehender Theorie geleistet werden (Thatcher & Fisher, 2022). Anders als bei vielen Formen der empirischen Forschung, existiert bei theoretischen Beiträgen keine Auswahl von Methoden oder Schemata (Barney, 2018a; Byron & Thatcher, 2016; Cornelissen, 2017) – „there are almost as many ways to develop influential theories as there are influential theories themselves“ (Barney, 2018a, S. 345). Aus diesem Grund ist es kaum möglich, eine Menge genereller Vorgehensweisen zu beschreiben (Hillman, 2011). Hillman (2011) überspitzt dies mit der Aussage, dass „if research methods are science, theory is an art“ (S. 608). Eine Konkretisierung der Formen, die theoretische Beiträge annehmen können, stellt die Unterscheidung in idealtypische *Stile* dar (Cornelissen, 2017), „which are distinct forms of developing theoretical arguments and writing theory papers“ (S. 1) und „a particular form of argumentation that we use to structure our thinking and express our ideas about a management or organizational phenomenon in a common idiom“ (S. 2).¹ Cornelissen (2017) unterscheidet diesbezüglich in einen propositionalen, narrativen und typologischen Stil. Dabei ist jedoch hervorzuheben, dass nicht jeder veröffentlichte theoretische Beitrag in einen dieser Stile einzuordnen ist, beziehungsweise dass Mischformen (bspw. Suchman, 1995) existieren (Cornelissen, 2017).

(1) Der *propositionale Stil* beschreibt ein Vorgehen, bei dem Zusammenhänge zwischen mehreren Konzepten argumentiert und anschließend in formalen Propositionen festgehalten werden. Propositionen sind „summary statements that capture arguments in a more abbreviated and formal manner and act as a bridge to further empirical research“ (Cornelissen, 2017, S. 5). Diese können deutlich breiter, länger und komplexer als typische Hypothesen und ohne den Anspruch der unmittelbaren empirischen Überprüfbarkeit formuliert sein (Cornelissen, 2017; Cropanzano, 2009; I. S. Fulmer, 2012). Sie selbst sind dabei kein alleinstehendes Argument, sondern ergeben sich aus der vorherigen Argumentation (Cornelissen, 2017). Der Kern eines Beitrags im propositionalen Stil sind dann Aussagen darüber, warum und wie Konzepte zusammenhängen (Cornelissen et al., 2021). Ein Beispiel hierfür ist die Arbeit von Hoskisson et al. (2018) zu unternehmensspezifischen Investitionen von Stakeholdern. Der Ausgangspunkt der Autoren ist hierbei das Argument, dass eine unternehmerische Wertschöpfung vielfach auf solche Investitionen angewiesen ist, Stakeholder sich durch sie jedoch angreifbar für opportunistisches Verhalten des Unternehmens machen. Hoskisson et al. (2018) argumentieren, dass die Frage, welche Instrumente diese Investitionen wie anreizen können, in unterschiedlichen Literatursträngen in Isolation voneinander betrachtet wurde und ein Verständnis des

¹ Cornelissen et al. (2021) fassen diese unter *erklärende Formen* zusammen und ergänzen daneben *interpretative* und *emanzipatorische Formen* von theoretischen Beiträgen.

Zusammenwirkens der Instrumente notwendig ist. Sie stellen dann ein Modell auf, welches die einzelnen und gemeinsamen Einflüsse von acht dieser Instrumente auf zwei Formen der Unsicherheit, die Barrieren für unternehmensspezifische Investitionen von Stakeholdern darstellen, erklärt. Diese Einflüsse halten sie in Form von Propositionen, wie beispielsweise „Proposition 1: The provision of property rights allocation devices to employee, supplier, and customer stakeholders decreases the hazard associated with ex ante behavioral uncertainty.“ (S. 290), fest.

(2) Bei einem *narrativen Stil* wird eine Sequenz von Ereignissen argumentiert, aus denen sich ein jeweiliges Ergebnis von Interesse ergibt (Cornelissen, 2017). Das Endergebnis dieser Form der Argumentation ist ein Prozessmodell, welches die einem Phänomen zugrundeliegenden zeitlichen Abläufe konkretisiert. Graphische Modelle stellen dabei typischerweise keine kausalen Variablenzusammenhänge, sondern temporale Reihenfolgen dar (Cloutier & Langley, 2020). Ein Beitrag im narrativen Stil trifft also im Kern Aussagen darüber, warum, wann und wie Ereignisse aufeinander folgen und zu welchen Ergebnissen diese Abfolge führt (Cornelissen et al., 2021; Cornelissen, 2017). Beispiele hierfür sind die Artikel von Sydow et al. (2009) zu organisationaler Pfadabhängigkeit und von Bitektine und Haack (2015) zu organisationaler Legitimität. Bitektine und Haack (2015) argumentieren, dass in der bisherigen Forschung eine Mikroebene institutioneller Prozesse kaum berücksichtigt wurde und dies das Verständnis von der Entstehung, Wirkung und Veränderung von Institutionen erschwert. Die Autoren entwickeln dann ein Prozessmodell, welches die Entstehung von Legitimität auf der Makroebene durch Beurteilungen von Individuen auf der Mikroebene erklärt. Unterschiedliche Schritte der individuellen Beurteilung werden dabei von der auf gesellschaftlicher Ebene institutionalisierten Beurteilung beeinflusst. Dies wird gerade dadurch deutlich und erklärbar, dass die individuelle Urteilsbildung als eine Abfolge mehrerer Schritte mit jeweils unterschiedlichen zugrundeliegenden Wirkungsmechanismen gedacht wird.

(3) Bei einem *typologischen Stil* liegt der Fokus auf einer Kategorisierung einzelner Merkmale oder Konzepte zu unterschiedlichen Typen oder Konfigurationen (Cornelissen et al., 2021; Cornelissen, 2017). Das Ziel ist es hierbei, kausale Komplexität abzubilden, bei der nicht einzelne Konstrukte linear zusammenhängen, sondern bestimmte Ergebnisse sowohl erst durch das Zusammenwirken verschiedener Faktoren entstehen als auch auf unterschiedliche Konfigurationen dieser zurückgehen können. Der Kern eines Beitrags im typologischen Stil sind dann Aussagen darüber, wie und warum bestimmte Kombinationen von Faktoren mit einem oder mehreren Konzepten zusammenhängen (Furnari et al., 2021). Als klassisches Beispiel hierfür kann die Unterscheidung von mechanistischen und organischen Organisationen gesehen

werden, die auf Burns und Stalker (1961) zurückgeht (Fallgatter, 2020; Furnari et al., 2021). Ein Beispiel aus der neueren Literatur ist der Artikel von Wry und York (2017) zu den Gründern sozialer Unternehmen. Sie beschreiben, dass sich die bisherige Literatur zu dem vorliegenden Spannungsverhältnis aus sozialen und ökonomischen Zielen weitestgehend auf bereits bestehende Unternehmen beschränkt, wodurch kein ausreichendes Verständnis von der Gründung existiert. Die Autoren argumentieren, dass sowohl Rollen- als auch persönliche Identitäten in Verbindung mit entweder einer kommerziellen Logik oder einer sozialen Wohlfahrtslogik stehen können. Darauf aufbauend entwickeln Wry und York (2017) dann anhand von deren Identitäten eine Typologie von Entrepreneuren, wie diese die Spannung zwischen sozialen und ökonomischen Zielen wahrnehmen und sich dies im Rahmen der Gründung auswirkt.

Was ist von einem theoretischen Beitrag zu erwarten, wenn dessen Argumente weder aus empirischem Material und dessen Analyse induktiv entwickelt noch deduktiv dadurch unterstützt werden? Diese Tatsache führt dazu, dass theoretische Beiträge vereinzelt als eine Form der Spekulation kritisiert werden (Ashkanasy, 2016). Andere beschreiben jedoch spekulatives Denken gerade als legitimen Ausgangspunkt der Theorieentwicklung und es als Vorteil, dass dabei keine Beschränkung durch fehlenden Datenzugang und Grenzen der Messbarkeit besteht (Alvesson & Kärreman, 2007; Hillman, 2011; Jaakkola, 2020; Van Maanen et al., 2007) und existierende Evidenz als möglicherweise unterstützend, nicht jedoch zwingend notwendig (Barney, 2018b). Klar ist, dass die in einem theoretischen Beitrag argumentierten Zusammenhänge, Erklärungen oder Strukturen als eine Art *informierte Behauptungen* zu verstehen sind (Cornelissen et al., 2021). Es handelt sich dann um einen Vorschlag, der vorläufigen oder provisorischen Charakter hat, per se bei seiner Entwicklung nicht getestet ist und dem Anspruch gerecht werden muss, begründet und plausibel zu sein (Aguinis & Cronin, 2022; Whetten, 1989). Der potenzielle Mehrwert theoretischer Beiträge besteht dann weniger darin, die Realität in Form zu diesem Zeitpunkt unstrittig wahrer Zusammenhänge abzubilden, als „to suggest plausible connections and relationships that have not yet been glimpsed“ (Van Maanen et al., 2007, S. 1148). Plausibilität ist dabei jedoch nicht so zu verstehen, dass die argumentierten Zusammenhänge unmittelbar intuitiv sein sollten. So wird es gerade als positiv beschrieben, wenn sie über bisherige empirische Forschung hinausgehen und eine Überprüfung ein gewisses Risiko mit sich bringt, dass sie widerlegt werden (Kilduff, 2006; Wacker, 1998, 2008).

Beide der folgenden theoretischen Beiträge dieser Arbeit orientieren sich an einem propositionalen Stil (s. o.), welcher die primäre Form der Theorieentwicklung in der Managementforschung darstellt (Cornelissen, 2025; Cropanzano, 2009; Delbridge & Fiss, 2013). Die

Argumentationen münden somit jeweils in mehreren Propositionen, welche die aufgestellten Zusammenhänge festhalten.

3 Beitrag 1: Wie reagieren Stakeholder auf Unternehmensaktivitäten? – eine Erklärung mithilfe der Cognitive Appraisal-Theorie

3.1 Überblick

Dieser Beitrag verfolgt das Ziel der Entwicklung eines theoretischen Modells, welches erklären kann, wie Stakeholder wann auf Unternehmensaktivitäten reagieren (s. Kapitel 1) und orientiert sich dabei an einem propositionalen Stil. Den Kern bildet somit die Argumentation von Zusammenhängen, die dann in Wenn-Dann- und Je-Desto-Aussagen festgehalten werden (s. Kapitel 2). Zuerst werden in Kapitel 3.2 theoretische Grundlagen angeführt. Zum einen wird dort bezüglich der *Stakeholder-Theorie* (Kapitel 3.2.1) in deren Grundidee, in den Begriff des Stakeholders und in die Literatur zu Verhalten und Reaktion von Stakeholdern eingeführt. Zum anderen wird der Begriff der *Unternehmensaktivität* konkretisiert und argumentiert, warum nicht die direkt auf Management-Entscheidungen erfolgende Reaktion im Fokus stehen sollte (Kapitel 3.2.2). Anschließend werden *Emotionen* im Sinne einer Reaktion von Individuen auf Ereignisse in ihrer Umwelt definiert und von anderen, verwandten Phänomenen wie Gefühlen oder Stimmungen abgegrenzt (Kapitel 3.2.3). Weiterhin wird mit der *Cognitive Appraisal-Theorie* eine Theorie bzw. eine Gruppe von Theorien vorgestellt, welche das Auftreten und die Differenzierung von Emotionen mit der Einschätzung der Situation innerhalb mehrerer Dimensionen erklärt (Kapitel 3.2.4).

Kapitel 3.3 stellt den Hauptteil dieses Beitrags dar, in welchem das theoretische Modell entwickelt wird. In Kapitel 3.3.1 werden dafür grundlegende Annahmen bezüglich des Reaktionsprozesses erläutert und argumentiert. Dieser wird in drei Phasen konzeptualisiert: (1) Zuerst nehmen Stakeholder eine Unternehmensaktivität wahr und unterziehen diese einer Einschätzung, was dann im (2) nächsten Schritt prägt, ob eine und – falls ja – welche Emotion und damit einhergehende Verhaltenstendenz auftritt. (3) Im letzten Schritt haben Stakeholder die Möglichkeit, der emotionalen Verhaltenstendenz zu folgen und eine ihr entsprechende Verhaltensreaktion auf die Unternehmensaktivität zu zeigen, oder diese zu regulieren und abweichend zu reagieren. Die folgenden Unterkapitel konkretisieren dann diese drei Schritte. Kapitel 3.3.2 erläutert die beim Stakeholder stattfindende Einschätzung und seine Bedürfnisse, Ziele und Werte als deren Ausgangspunkt. Hier werden fünf Dimensionen beschrieben, innerhalb derer diese Einschätzung von Unternehmensaktivitäten erfolgt. Kapitel 3.3.3 argumentiert für diverse

diskrete Emotionen, bei welcher Art der Einschätzung von Unternehmensaktivitäten diese bei Stakeholdern tendenziell resultieren werden und was die damit einhergehenden Verhaltenstendenzen sind. Kapitel 3.3.4 diskutiert den Zusammenhang zwischen diesen Verhaltenstendenzen und tatsächlichem Verhalten. Hier wird ausgeführt, dass solche Tendenzen zwar auf eine Umsetzung drängen, jedoch auch der Versuch einer Regulation unternommen werden kann. Darauf folgt die Argumentation, dass die Wahrscheinlichkeit einer solchen Emotionsregulation von Stakeholdern niedriger ist, wenn sie (1) mächtig sind und (2) Vertrauen gegenüber dem Unternehmen haben und höher, wenn sie sich (3) mit dem Unternehmen und/oder (4) einer Gruppe von Stakeholdern identifizieren.

Kapitel 3.4 beinhaltet die Diskussion des Beitrags. In Kapitel 3.4.1 werden die theoretischen Implikationen des hier entwickelten Modells und Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschung diskutiert. Diese beziehen sich auf die Forschung zu (1) der Reaktion von Stakeholdern, (2) zu deren Verhalten generell und (3) zu anderen Phänomenen, für deren Erklärung ihre Reaktion relevant ist. Kapitel 3.4.2 beschreibt die Limitationen dieses Beitrags. Aus Perspektive der Stakeholder-Theorie ist eine dieser in der Annahme begründet, dass es sich bei Stakeholdern durchweg um Individuen handelt. Aus emotionstheoretischer Perspektive ist diesbezüglich die rein dichotome Betrachtung der Einschätzungs-Dimensionen anzuführen, welche dazu führt, dass Mischformen und Intensität von Emotionen nicht abgebildet werden. In Kapitel 3.4.3 folgen die praktischen Implikationen. Hier wird beschrieben, dass das Modell sowohl zur Prognose zukünftiger als auch zur Analyse vergangener Reaktionen von Stakeholdern sowie zu einer gezielten Anpassung von Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf gewünschte oder förderliche Reaktionen genutzt werden kann. Bezüglich letzteren Zweckes wird dann in das Ziel (1) der Vermeidung negativer Konsequenzen durch die Reaktionen von Stakeholdern, (2) der Unterstützung einer Unternehmensaktivität und (3) der Auslösung von Reziprozität unterschieden.

3.2 Theoretische Grundlagen

3.2.1 Stakeholder-Theorie

3.2.1.1 Grundidee und Perspektiven in der Literatur

Auch wenn zuvor schon einige Autoren ähnliche Gedanken aufgeworfen haben, wird als Ausgangspunkt der Stakeholder-Theorie R. E. Freeman (1984) mit dem Buch *Strategic Management: A Stakeholder Approach* gesehen (Laplume et al., 2008; A. G. Scherer & Patzer,

2011; Wood et al., 2021). Wie dessen Titel verdeutlicht, ist sie ursprünglich eng mit dem Feld des strategischen Managements verknüpft (R. E. Freeman, 2004; R. E. Freeman et al., 2020; Laplume et al., 2008) und war im Grundgedanken als erste Skizzierung eines Gegenentwurfes zu neoklassischen Verständnissen der Unternehmensführung gedacht (R. E. Freeman et al., 2010; A. G. Scherer & Patzer, 2011). Ausgangspunkt der Stakeholder-Theorie ist die Perspektive, dass alle Unternehmen Wertschöpfung eingebettet in ein soziales Umfeld aus unterschiedlichsten an dieser beteiligten Akteuren betreiben. Sie existieren so in einem Gewebe oder Netz aus diesen als *Stakeholder* bezeichneten Akteuren, die sowohl einen Einfluss auf das Unternehmen ausüben als auch von diesem beeinflusst werden können. Daher ist die Grundidee der Stakeholder-Theorie, Unternehmensführung zumindest in Teilen als das Management von Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern zu verstehen (R. E. Freeman, 1984). Dies wird gleichsam normativ und instrumentell argumentiert (R. E. Freeman, 1994). So sollten Manager Stakeholder und deren Interessen, Bedürfnisse, Werte u. ä. berücksichtigen, da sie sowohl moralisch dazu verpflichtet sind als auch da dadurch eine bessere Unternehmensleistung zu erwarten ist (Laplume et al., 2008).

Ausgehend hiervon hat sich eine enorme Menge von Forschung in unterschiedlichen Feldern wie *Strategisches Management*, *Organisationstheorie* und *Unternehmensethik* entwickelt (Laplume et al., 2008; Miles, 2017; Parmar et al., 2010), die weitestgehend als *Stakeholder-Theorie* bezeichnet wird (Laplume et al., 2008; Phillips et al., 2019). Da es sich offensichtlich um keine Theorie im engeren Sinne handelt, wurde der Theoriecharakter jedoch vielfach in Frage gestellt (Berman & Johnson-Cramer, 2019; R. E. Freeman et al., 2020). Dies wird von R. E. Freeman et al. (2020) weder bestritten noch als Problem angesehen, da das ursprüngliche Ziel nie die Formulierung einer wirklichen Theorie gewesen sei. Die Stakeholder-Theorie kann basierend auf Miles (2017) dann als „not a single theory per se but an amalgamation of eclectic narratives“ (S. 437) und auf Jones, Harrison und Felps (2018) als „an umbrella term for a genre of theories that help scholars and managers understand relationships between firms and their stakeholders, as well as some of the performance outcomes of these relationships“ (S. 371) verstanden werden. Sie ist dann ein Genre der Management-Theorie oder eine Art *programmatischer Theorie* (Cronin et al., 2021), worunter eine Reihe engerer Theorien zusammengefasst werden.² Diese fokussieren sich dann alle auf Phänomene zwischen Unternehmen und deren Stakeholdern, weisen jedoch untereinander erhebliche Unterschiede auf (Parmar et al., 2010).

² Zur Unterscheidung zwischen *programmatischer* und *Einheitstheorie* s. Cronin et al. (2021).

Die geringe Kohärenz und Vielfalt von Perspektiven erschwert eine übergreifende Beschreibung der Stakeholder-Theorie (Barney & Harrison, 2020; Berman & Johnson-Cramer, 2019; Johnson-Cramer et al., 2022). Phillips et al. (2019) formulieren diesbezüglich: „Though there is clearly a ‚family resemblance‘ to the work that is typically done under its bailiwick, stakeholder theory continues to resist precise circumscription.“ (S. 3). Verschiedene Autoren haben Taxonomien oder Kategorien vorgeschlagen, um die Literatur in in sich kohärente Teile zu ordnen. Die etablierteste dieser Ordnungen geht auf Donaldson und Preston (1995) zurück (Dmytriyev et al., 2021). Diese gehen von einer übergreifenden Stakeholder-Theorie aus und unterscheiden in drei untergeordnete Teile oder Ansätze dieser: (1) deskriptiv, (2) instrumentell und (3) normativ. Seitdem wird vielfach auf diese Unterscheidung von Donaldson und Preston (1995) zurückgegriffen, um Beiträge zur Stakeholder-Theorie hinsichtlich ihres primären Ziels oder Erklärungsbeitrags einzuordnen (Hayibor, 2012).

Deskriptive Ansätze zielen auf eine reine Beschreibung und Erklärung von Phänomenen zwischen Unternehmen und Stakeholdern (Donaldson & Preston, 1995). Das Kriterium ist dann „the correspondence between the theory and the observed facts of corporate life“ (Donaldson & Preston, 1995, S. 72). Darunter fällt das Verhalten von Unternehmen und Management gegenüber Stakeholdern (Bridoux & Stoelhorst, 2022b; Laplume et al., 2008), von Stakeholdern gegenüber Unternehmen (Berman & Johnson-Cramer, 2019; Butterfield et al., 2004) oder die wechselseitige Interaktion zwischen beiden (Jawahar & Mclaughlin, 2001). Beispiele für einen deskriptiven Ansatz sind die theoretische Erklärung dessen, welche Stakeholder-Eigenschaften zu Salienz beim Management von Unternehmen führen (Mitchell et al., 1997) oder welche Strategien Stakeholder wann nutzen, um Einfluss auf Unternehmen auszuüben (Frooman, 1999).

Instrumentelle Ansätze zielen darauf, einen Zusammenhang zwischen dem Umgang eines Unternehmens mit Stakeholdern und dessen Zielerreichung herzustellen (Donaldson & Preston, 1995). Das dahinterliegende Ziel ist dann meist, Empfehlungen irgendeiner Art darüber abzugeben, wie Unternehmen in Abhängigkeit von ihren Stakeholdern eigene Ziele erreichen können (A. G. Scherer & Patzer, 2011). Instrumentelle Ansätze folgen nach Donaldson und Preston (1995) idealtypischerweise einer Formulierung wie „If you want to achieve (avoid) results X, Y, or Z, then adopt (don't adopt) principles and practices A, B, or C“ (S. 72). Beispielhafte Arbeiten für einen solchen Ansatz sind die Erklärung warum und unter welchen Bedingungen Wettbewerbsvorteile durch eine Unternehmensstrategie, die auf enge Beziehungen

zu Stakeholdern abzielt (Jones et al., 2018), oder durch vertrauensvolle Beziehungen zu Stakeholdern (Harrison et al., 2010), generiert werden können.

Normative Ansätze zielen ebenfalls darauf zu beschreiben, was Unternehmen tun sollten. Anders als bei instrumentellen Ansätzen ist der Maßstab hier jedoch nicht die Erreichung von Unternehmenszielen, sondern Moral oder Ethik. Idealtypischerweise werden Aussagen hierbei im Sinne von „Do (Don't do) this because it is the right (wrong) thing to do“ (Donaldson & Preston, 1995, S. 72) formuliert. Gegenstand ist demnach die Argumentation irgendeiner Art von moralischer Verpflichtung von Unternehmen und Management gegenüber ihren Stakeholdern (Butterfield et al., 2004). Beispielhaft hierfür ist die Arbeit von Maak und Pless (2006) dazu, was verantwortungsvolle Führung bezogen auf Stakeholder darstellen kann und McGahans (2020) Diskussion der Frage, was legitime Ansprüche von Stakeholdern gegenüber einem Unternehmen sind.

Diese Arbeit thematisiert die Reaktion von Stakeholdern auf Managemententscheidungen und -handlungen. Damit ordnet sie sich in die Stakeholder-Theorie ein, deren „raison d'être is to understand managerial behavior regarding actors typically seen as outside the firm's direct control and the implications of these behaviors“ (Phillips et al., 2019, S. 3). Verschiedenste andere Forschungsbereiche beschäftigen sich ebenfalls mit Phänomenen, die Unternehmen und deren Interaktion mit Akteuren betreffen. Was die Stakeholder-Theorie von diesen anderen Perspektiven aus Feldern wie *Marketing*, *Personalmanagement*, *Investor Relations* oder *Lieferantenbeziehungen* abgrenzt, ist die gleichzeitige Integration der Perspektive mehrerer Stakeholder(-gruppen) wie Mitarbeitende, Lieferanten, Kapitalgeber usw. (Barney & Harrison, 2020; Harrison et al., 2022). Dies geht von der Annahme aus, dass es für Entscheidungen auf Ebene der Unternehmensführung sinnvoll sein kann, potenzielle Reaktionen von Stakeholdern integriert bzw. unabhängig von deren Zugehörigkeit zu generischen Gruppen zu betrachten (A. Crane & Ruebottom, 2011). Konkreter ordnet sich diese Arbeit weitestgehend in eine deskriptive Perspektive der Stakeholder-Theorie nach Donaldson und Preston (1995) ein. Dies ist jedoch nicht gänzlich trennbar von einer instrumentellen Perspektive: Der Beschäftigung mit den Reaktionen von Stakeholdern liegt hier die Perspektive zugrunde, dass diese erheblichen Einfluss darauf haben können, ob und wann Unternehmen welche Ergebnisse wie erreichen können (Hayibor, 2012).

3.2.1.2 Begriff des Stakeholders

Grundsätzlich handelt es sich bei dem Begriff *Stakeholder* um eine in Abgrenzung zu *Shareholder* entstandene Begriffsschöpfung, welche Akteure bezeichnet, die einen *Stake* in der Wertschöpfung des jeweiligen Unternehmens haben (Bonnafeous-Boucher & Rendtorff, 2016). Zurückgeführt wird der Begriff auf eine Konferenz des *Stanford Research Institute* im Jahr 1963, auch wenn schon frühere Erwähnungen existieren (R. E. Freeman et al., 2010). Das bekannteste und verbreitetste Verständnis geht auf R. E. Freeman (1984) zurück, der Stakeholder als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives“ (S. 46) definiert, wobei „the composition of stakeholders may differ depending on a company’s industry and business model, but the most typical representation of stakeholders includes customers, employees, financiers (e.g., shareholders, bondholders, and banks), suppliers, and communities.“ (Dmytriiev et al., 2021, S. 1444). In der Literatur finden sich unzählige Definitionen und ein inkonsistentes Verständnis des Begriffs (Berman & Johnson-Cramer, 2019; Fassin, 2009; Mainardes et al., 2011; Miles, 2012). Anschaulich wird dies unter anderem in einem systematischen Literaturüberblick von Miles (2017), wo die Autorin 593 unterschiedliche Definitionen identifiziert und in der Beobachtung von Laplume et al. (2008), dass sich 18% der einschlägig veröffentlichten Stakeholder-Literatur mindestens teilweise mit definitorischen Fragen beschäftigen.

Kaler (2002) argumentiert, Ansätze zur Definition könnten nach ihrer Grundidee in zwei breite Kategorien unterschieden werden: Stakeholder als (a) Anspruchsteller oder als (b) Beeinflusser, wobei auch Mischformen aus beiden existieren. Miles (2017) greift diese Unterscheidung auf und propagiert basierend auf einem systematischen Literaturüberblick eine Unterscheidung in vier Klassen und deren Mischformen: (1) Definitorische Ansätze, die vom *Einflusspotenzial* ausgehen, beschreiben dieses entweder explizit oder nehmen Bezug auf Charakteristika, die ein solches begründen. Stakeholder sind dann Beeinflusser, die sowohl die Möglichkeiten zu solch einer Beeinflussung als auch die Bereitschaft zur Ergreifung notwendiger Mittel besitzen. (2) Definitionen, die auf *Ansprüchen* oder ähnlichem aufbauen, beschreiben Stakeholder als alle Akteure mit einem Anspruch auf Berücksichtigung durch die Unternehmensführung. Häufig wird dann konkretisiert, welche Ansprüche bestehen oder worauf diese aufbauen. Beispiele hierfür sind rechtliche oder moralische Verpflichtungen des Unternehmens. (3) Unter Definitionsansätze ausgehend von *Beiträgen zur Wertschöpfung* fallen all jene, die als Kriterium für Stakeholder formulieren, dass in irgendeiner Form mit dem Unternehmen kooperiert wird oder diesem Ressourcen bereitgestellt werden. (4) Ansätze ausgehend von einer

Betroffenheit verstehen jeden Akteur als Stakeholder, der von den Aktivitäten des Unternehmens in einem gewissen Maße betroffen ist. Der Großteil der Definitionen in der von Miles (2017) analysierten Literatur bezieht sich auf mindestens zwei der vier Ansätze.

Anders als bei Konstrukten im engeren Sinne muss bezüglich der definitorischen Debatte jedoch auch die Natur des Begriffs Stakeholder berücksichtigt werden. So ist der Begriff zur Bezeichnung einer Menge von Akteuren angelegt, um darauf aufbauend dann Fragestellungen betreffend deren Interaktion mit Unternehmen zu bearbeiten. In normativer oder instrumenteller Literatur ist der Endpunkt dabei in der Regel explizit oder implizit eine Antwort auf die Frage, wer welche Form der Berücksichtigung durch das Management erfahren sollte (s. Kapitel 3.2.1.1; Donaldson & Preston, 1995). Definitorische Inkonsistenz ist dann nahezu unausweichlich. So liegt teilweise das Verständnis zugrunde, dass „Stakeholder“ eine Antwort auf die zuvor gestellte Frage ist. Anders ausgedrückt: Wer Berücksichtigung durch das Management erfahren sollte, ist ein Stakeholder des Unternehmens (Mitchell et al., 1997; Wood et al., 2021). Bei solch einem konzeptionellen Ausgangspunkt muss sich das Verständnis zwangsläufig unterscheiden, je nachdem, wofür und womit die Empfehlung argumentiert wird. Es ist nachvollziehbar, dass die Frage danach, wer aus ethischen Gründen berücksichtigt werden sollte, zu einer anderen Antwort führen kann – bspw. jeder, der von den Aktivitäten des Unternehmens betroffen ist –, als die Frage danach, wer aus instrumentellen Gründen berücksichtigt werden sollte – bspw. jeder, der die Aktivitäten des Unternehmens beeinflussen kann.³ Weiterhin unterscheiden sich Analyse- und Abstraktionsebene – und damit auch das Verständnis von Stakeholdern – mit dem Erklärungsanspruch und den beschriebenen Mechanismen. Beispielsweise versteht Barnett (2014) Stakeholder explizit als Individuen, während Jones et al. (2018) sich auf Gruppen beziehen.

Aus diesen Gründen ist kaum anzunehmen, dass sich bei dem Begriff Stakeholder mittelfristige Eindeutigkeit in Form einer einhellig geteilten Definition einstellen wird. Dies wird von einigen Stakeholder-Theoretikern auch wenig kritisch gesehen. So schreiben Phillips et al. (2003) „The term ‚stakeholder‘ is a powerful one. This is due, to a significant degree, to its conceptual breadth.“ (S. 480) und R. E. Freeman (2011) argumentiert gerade gegen den Anspruch, „to define ‚stakeholder‘ once and for all, and marry it to a theory of which groups are legitimate and which are always merely instrumental“ (S. 219). Letzterer beschreibt, dass der Begriff je nach Ziel unterschiedlich genutzt werden könne und solle. Beispielsweise sei es

³ Es sei darauf hingewiesen, dass einige Autoren (bspw. Freeman, 1984) so weit gehen würden, zwischen diesen beiden Fragen keine Unterscheidung zu machen.

manchmal sinnvoller eine enge, und manchmal eine breitere Definition zu wählen (R. E. Freeman, 2011). Unterschiedliche Definitionen je nach Untersuchungsobjekt werden also nicht als zwangsläufig problematisch angesehen (R. E. Freeman, 2004; R. E. Freeman et al., 2010; Miles, 2012). Parmar et al. (2010) formulieren dies mit: „Rather than seeing the definitional problem as a singular and fixed, admitting of only one answer, we instead can see different definitions serving different purposes. Thus, what might make one a (legitimate) stakeholder for one company, or for a given research agenda, may vary.“ (S. 412).

Inhaltlich wird in dieser Arbeit die ursprüngliche Definition von R. E. Freeman (1984) von Stakeholdern als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives“ (S. 46) als Ausgangspunkt gewählt. Dies steht im Einklang mit den meisten Artikeln in hochrangigen Management-Zeitschriften (Miles, 2012) und mit einschlägigen theoretischen Arbeiten (bspw. Harrison et al., 2010; Stoelhorst & Vishwanathan, 2024). Dabei werden hier zwei Zuspitzungen vorgenommen, indem sowohl ein Fokus auf strategische Stakeholder gelegt als auch angenommen wird, dass es sich bei diesen durchweg um Individuen handelt. Stakeholder werden hier dann folgendermaßen verstanden: *Die Stakeholder eines Unternehmens sind alle Individuen, die Einfluss auf dessen Zielerreichung ausüben können.* Dies wird in den folgenden Abschnitten konkretisiert.

Strategische Stakeholder. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf Reaktionen von Stakeholdern auf Entscheidungen und Handlungen des Managements von Unternehmen. Ausgangspunkt für diese Arbeit ist, dass diese Reaktionen sowohl förderliches als auch schädigendes Verhalten mit sich bringen (Hayibor, 2012, 2017) und so die Attraktivität von potenziellen Unternehmensaktivitäten – beispielsweise im Sinne einer Kosten-Nutzen-Analyse – signifikant beeinflussen können. In diesem Sinne wird sich hier auf den ersten Teil der Definition von R. E. Freeman (1984) beschränkt und mit dem Begriff des Stakeholders lediglich solche Akteure beschrieben, welche die Zielerreichung eines Unternehmens beeinflussen können. Diese werden von Goodpaster (1991) als *strategische Stakeholder* und von Kaler (2002) als *Beeinflusser* bezeichnet. Stakeholder, welche keinen Einfluss auf die Wertschöpfung ausüben können und von ihr lediglich betroffen sind, werden als *moralische Stakeholder* bezeichnet (Goodpaster, 1991). Deren Reaktion ist für Unternehmenslenker nicht aus betriebswirtschaftlichen Gründen relevant (Goodpaster, 1991) und kann manageriellen Handlungsspielraum kaum mit den in Beitrag 2 beschriebenen Mechanismen einschränken (Hambrick & Finkelstein, 1987). Solch eine Begrenzung auf strategische Stakeholder wird mit einer ähnlichen Argumentation ebenfalls von Barnett (2014) vorgenommen. Andere

einschlägige theoretische Artikel wählen einen noch engeren Fokus und beschränken sich auf alle direkt an der Wertschöpfung beteiligten Akteure (bspw. Bridoux & Stoelhorst, 2014; Harrison et al., 2010). Die Beschränkung auf strategische Stakeholder bedeutet jedoch nicht, dass Unternehmen nicht auch ein Interesse an der Reaktion von moralischen Stakeholdern haben und dass Teile der beschriebenen Zusammenhänge nicht auch auf diese zutreffen können (s. Kapitel 5).

Stakeholder als Individuen. Stakeholder können auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen analysiert werden (Jones et al., 2018). In Anlehnung an Barnett (2014) wird hier angenommen, dass es sich bei Stakeholdern durchweg um Individuen handelt. Dies ist im Einklang mit theoretischen Beiträgen zu Stakeholder-Reaktionen (Barnett, 2014; Dufour et al., 2019) und -verhalten (bspw. Bosse & Coughlan, 2016; Bridoux & Stoelhorst, 2014; Bridoux & Vishwanathan, 2020). Der Gedanke hierbei ist es, so psychologische Mechanismen auf Individualebene zur Erklärung heranziehen zu können (Bridoux & Vishwanathan, 2020). Dieser Ansatz wird in der Literatur als *Names and Faces-Ansatz* (McVea & Freeman, 2005), *Micro-Foundations* (Harrison et al., 2022) oder *Behavioral Stakeholder Theory* (Bridoux & Stoelhorst, 2022b; Bundy, 2019; Crilly, 2019) bezeichnet. Dies „refers to a stream of ‚micro-foundations‘ research that develops individual-level behavioral explanations for the organizational-level propositions of stakeholder theory“ (Bridoux & Stoelhorst, 2022b, S. 800). Das Ziel ist es hierbei, ein detaillierteres Verständnis von den Interaktionen zwischen Unternehmen und Stakeholdern zu bekommen, als es klassisch ökonomische Ansätze ermöglichen (Bosse & Coughlan, 2016; Bridoux & Stoelhorst, 2016, 2022b). Hierunter fällt auch die heterogene Bewertung von und Reaktionen auf Unternehmensaktivitäten durch Stakeholder mit Erklärungsansätzen wie Emotionen und Werten (Crilly, 2019).

In der Stakeholder-Literatur wird diese Individualebenen-Perspektive nicht als widersprüchlich zu dem Fakt gesehen, dass Stakeholder auch Gruppen oder Organisationen darstellen können (Jones et al., 2018). So wird bezüglich von Gruppen argumentiert, die Wahrnehmungen und Handlungen von Gruppen würden in weiten Teilen ebenfalls von denen der beinhalteten Individuen abhängen (Hayibor, 2012) und die Individualebene würde der potenziellen Heterogenität von Gruppenmitgliedern Rechnung tragen (Dufour et al., 2019). Bezüglich von Organisationen argumentieren Bridoux und Stoelhorst (2014), dass die von ihnen beschriebenen Mechanismen auf Individualebene auch, zumindest unter Einfluss weiterer Variablen, gelten könnten. Bosse und Coughlan (2016) vertreten sogar die Ansicht, das Ausgehen von der Individualebene „allows for the aggregation of perceptions from individuals to groups to

organizations, as appropriate, to help understand business-to-business relationship settings“ (S. 1198). Die Annahme von Stakeholdern als Individuen wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit erneut diskutiert (s. Kapitel 3.4.2).

3.2.1.3 Verhalten und Reaktionen von Stakeholdern

Die Frage danach, wie, wann und warum Stakeholder handeln, stellt einen relevanten Bestandteil der Stakeholder-Theorie dar. Aus Sicht der Unternehmenspraxis bzw. bei der Frage nach der Berücksichtigung von Stakeholdern im Rahmen der Unternehmensführung ist das Wissen darüber entscheidend, wie diese sich in Abhängigkeit von verschiedenen Situationen verhalten (Elms et al., 2011; R. E. Freeman, 1984). Aus theoretischer Perspektive erfordern diverse Fragen, wie beispielsweise die nach dem Zusammenhang von Stakeholder-Berücksichtigung und unternehmensrelevanten Ergebnissen (bspw. Jones, 1995; Jones et al., 2018), auch ein Verständnis von deren Verhalten (Rowley & Berman, 2000) – in den Worten von Bosse und Harrison (2011): „Explaining the interactions among actors requires an assumption about what drives their behavior“ (S. 194).

Nur ein vergleichsweise kleiner Teil der Stakeholder-Literatur widmet sich der Frage danach, wie Stakeholder sich gegenüber Unternehmen verhalten (Laplume et al., 2008; Parmar et al., 2010). Dennoch existieren unterschiedliche Erklärungsansätze, die sich in Teilen überschneiden oder zusammenhängen. Am etabliertesten ist die *Interessen-Perspektive*: Stakeholder verhalten sich gegenüber Unternehmen als rationale Akteure und wägen ihren Nutzen ab (Harrison et al., 2022; Hayibor, 2012; Priem et al., 2022; Rowley & Moldoveanu, 2003; Wolfe & Putler, 2002). Dahinter liegt die Erklärung von Verhalten anhand von Nutzenfunktionen (Harrison et al., 2010) und ökonomischen Abwägungen (Stoelhorst, 2023). Auch existieren, darauf aufbauend, nuanciertere Erklärungsansätze, wie mit Motivationstheorien (Hayibor, 2012, 2017; Hayibor & Collins, 2016). Beispielsweise argumentiert Hayibor (2012) mit der Erwartungs-Valenz-Theorie, wann Stakeholder die Motivation haben, gegen ein Unternehmen aktiv zu werden. Andere Autoren erklären Stakeholder-Verhalten mit deren *Identität* (Rowley & Moldoveanu, 2003) oder der *Identifikation* mit dem fokalen Unternehmen (Bosse & Coughlan, 2016), wobei letzteres ebenfalls über die erfüllten Interessen bzw. den erhaltenen Nutzen argumentiert wird.

Ein weiterer Ansatz, ausgehend von der Begrifflichkeit der *Stakeholder-Beziehung* (R. E. Freeman, 1984; Jones, 2011), ist die Beschäftigung mit Charakteristika der Beziehung zwischen Stakeholder und Unternehmen. Beispielsweise erklären Bosse und Coughlan (2016)

verschiedene Formen der Bindung an ein Unternehmen, die sich jedoch direkt aus dem Nutzen der Stakeholder ergeben und von Identifikation geprägt sein können. Bridoux und Stoelhorst (2016, 2022a) greifen auf die Theorie relationaler Modelle zurück, um zwischen verschiedenen Arten von Stakeholder-Beziehungen zu unterscheiden. Das vorliegende Beziehungsmodell prägt demnach sowohl das Handeln der Stakeholder als auch deren Erwartungen an das Unternehmen. In dieser Beziehung kann sich Vertrauen gegenüber dem Unternehmen entwickeln, welches dann als prägend für das Verhalten von Stakeholdern beschrieben wird (Bosse et al., 2009; B. Crane, 2020; Greenwood & Van Buren, 2010; Harrison et al., 2010). Auch die *Reziprozitätsnorm* (Bosse et al., 2009; Hahn, 2015) und verschiedene *Motive* (Bridoux & Stoelhorst, 2014) bzw. ein *Interesse an Fairness* (Bosse et al., 2009; Hayibor, 2012) werden als Erklärungen angeführt.

Das Wort *Reaktion* setzt sich zusammen aus den lateinischen Bestandteilen *re-* (=zurück) und *actio* (=Handlung) und beschreibt das antwortende Verhalten auf einen Reiz (Dorsch Lexikon der Psychologie, o. D.; Duden, o. D.c). Unter der Reaktion von Stakeholdern wird hier *das von Stakeholdern als Antwort auf und in Abhängigkeit von einer Unternehmensaktivität gezeigte Verhalten* verstanden. Auch wenn Teile der obigen Ansätze einen Beitrag zur Erklärung solcher Reaktionen leisten können, fokussieren sie diese weitestgehend nicht direkt. So erklären sie das Verhalten von Stakeholdern unabhängig von dem eines Unternehmens – und damit keine Reaktion – oder richten sich statt auf einzelne Unternehmensaktivitäten auf situationsübergreifende Umgangsweisen von Unternehmen gegenüber deren Stakeholdern. Eine Ausnahme hierbei ist die Arbeit von Hayibor (2012), wo die Erklärung für das Aktivwerden von Stakeholdern gegen Unternehmen sowohl unabhängig von als auch in Reaktion auf einzelne Unternehmensaktivitäten diskutiert wird. Die Literatur, welche sich direkt auf Reaktionen von Stakeholdern bezieht, ist weitestgehend auf spezifische Handlungen oder Ereignisse gerichtet. So wird die Reaktion auf Formen des unternehmensseitigen Fehlverhaltens (Antonetti & Maklan, 2016; Barnett, 2014; Dufour et al., 2019), die Reaktion auf Krisen (Coombs & Holladay, 2005; McDonald et al., 2010; Pang et al., 2013) oder die Reaktion auf kritische Statements anderer Stakeholder (Dorobantu et al., 2017) untersucht. Argumente aus beiden Teilen der Literatur – solche, die Reaktionen direkt und solche, die Verhalten allgemeiner adressiert – werden an verschiedenen Stellen dieser Arbeit berücksichtigt und dort dann ausführlicher erläutert.

3.2.2 Unternehmensaktivitäten

Eine theoretische Erklärung der Reaktion von Stakeholdern auf Entscheidungen im Rahmen der Unternehmensführung erfordert ein Verständnis dessen, worüber oder was entschieden wird. Zuerst mag dies wenig intuitiv erscheinen, könnte doch die Reaktion auf bestimmte Entscheidungen – bspw. strategische – unmittelbar betrachtet werden. Ein nennenswerter Teil kritischer Reaktionen von Stakeholdern wird jedoch nicht auf solche Entscheidungen direkt erfolgen. Vielmehr sind zwei Formen relevant: (a) *direkte Reaktionen*, bspw. auf die Entscheidung für das Verfolgen einer Expansionsstrategie, und (b) *indirekte Reaktionen* auf aus diesen Entscheidungen folgendes Handeln von Unternehmensmitgliedern, bspw. auf den aus der Verfolgung einer Expansionsstrategie resultierenden Bau von zusätzlichen Niederlassungen oder Filialen (Carman & Langeard, 1980). Top-Manager definieren nicht nur Strategien und Ziele des Unternehmens, sondern entscheiden in der Regel auch, wie Ressourcen, organisationale Regeln und Personalmanagement anzupassen sind, um deren Implementierung und Erfolg sicherzustellen (Finkelstein et al., 2009). Diese Gestaltungen prägen, ebenso wie explizite Strategien selbst, Führungskräfte niedrigerer Hierarchieebenen in deren Entscheidungen und Handlungen (Weiser et al., 2020). So lösen Entscheidungen auf Ebene der Unternehmensführung eine Kaskade daraus folgender Handlungen aus, die jede wiederum unterschiedlichste relevante Reaktionen von Stakeholdern provozieren können (Harrison, 2013).

Um in Verbindung mit Stakeholdern potenziell relevante Aktivitäten von Unternehmen zu bezeichnen, werden in der Literatur Begriffe wie *Organizational Action* (Dufour et al., 2019; P. G. Klein et al., 2019; Phillips et al., 2019), *Firm Behavior* (Barnett et al., 2020; Bundy et al., 2013; de Bakker & den Hond, 2008; Frooman, 1999), *Firm Action* (Hayibor, 2017; Laplume et al., 2008), *Corporate Action* (R. E. Freeman, 1984; Mitchell et al., 2016) oder *Corporate Behavior* (Hahn, 2015) verwendet. Die Begriffe werden dabei nicht definiert und scheinbar synonym genutzt. In deutschsprachiger Literatur hingegen werden Begriffe wie Unternehmenshandeln oder Unternehmensverhalten kaum verwendet. Geläufiger zu einer allgemeinen Beschreibung der Tätigkeiten von Unternehmen scheint der Begriff *Unternehmensaktivitäten* zu sein.

Was sind Unternehmensaktivitäten und wie ist deren Zusammenhang mit der Unternehmensführung? Ein Strang der Literatur sieht Strategie gerade „as a system of interdependent activity choices“ (Albert et al., 2015, S. 212) und daran anknüpfend die Hauptaufgabe der Unternehmensführung als „managers manage activities“ (G. Johnson et al., 2003, S. 5). Ursprung dieser Sichtweise ist die Arbeit von Michael Porter (1985) und seine Beschreibung der *Wertkette*. Diese unterscheidet Unternehmensaktivitäten nach ihrer Rolle für die Wertschöpfung in

zwei Klassen: (a) *Primäre Aktivitäten*, wie Logistik oder Produktion, dienen unmittelbar der Erstellung von Produkten und deren Weg zum Kunden. (b) *Unterstützende Aktivitäten*, wie Personalmanagement oder Forschung und Entwicklung, dienen der Unterstützung und Steuerung der Leistungserstellung (Schreyögg & Koch, 2020). Aktivitäten werden hierbei offensichtlich auf einer hohen Abstraktionsebene beschrieben, wobei jede dieser Aktivitäten wiederum eine Reihe kleinteiliger Sub- oder Mikro-Aktivitäten beinhaltet (G. Johnson et al., 2003; Porter, 1985), welche wieder auf einzelnen oder mehreren Handlungen von Unternehmensmitgliedern basieren (Daboub et al., 1995; G. Johnson et al., 2003). Wenn Unternehmensführung als das Management von Aktivitäten gesehen wird, wird es somit quasi zum Management von Handlungen und deren Bündeln oder Mengen (Fallgatter, 2020). Darauf aufbauend wird eine Unternehmensaktivität hier verstanden als breiter Sammelbegriff für *solche Handlungen oder Handlungsbündel einzelner oder mehrerer Unternehmensmitglieder, welche im Rahmen ihrer beruflichen Rolle stattfinden und direkt der Wertschöpfung dienen oder diese unterstützen* (Daboub et al., 1995; Fallgatter, 2020). Unternehmensaktivitäten sind in diesem Verständnis offensichtlich sehr breit angelegt und reichen von formal, projektartig geplanten, strategischen Initiativen (Lechner & Floyd, 2012; Lovas & Ghoshal, 2000) bis hin zu einzelnen Verhaltensweisen von *Boundary Spannern* – wie beispielsweise Kundenbetreuern – gegenüber Stakeholdern (Bhattacharya & Korschun, 2019; Korschun, 2015).

3.2.3 Emotionen

Während der Einfluss emotionaler Prozesse lange Zeit kaum berücksichtigt wurde, hat deren Präsenz in der betriebswirtschaftlichen Literatur stark zugenommen. So findet sich mittlerweile Forschung zu der Rolle von Emotionen in sich teilweise überschneidenden Feldern wie Management (Ashkanasy et al., 2017), Organisationsforschung (Elfenbein, 2007, 2023), Personalmanagement (Ashkanasy & Dorris, 2017), Mitarbeiterführung (Gooty et al., 2010) und strategisches Management (Brundin et al., 2022; Huy, 2012). In der Stakeholder-Literatur hingegen werden sie bisher kaum als Schwerpunkt einzelner Arbeiten (Dufour et al., 2019; Laplume et al., 2008; Siltaoja & Lähdesmäki, 2015), sondern nur am Rande anderer Fragestellungen berücksichtigt (bspw. Bosse & Coughlan, 2016; Bridoux & Stoelhorst, 2016). Da Emotionen als interne Reaktionen eines Individuums auf Entwicklungen oder Bedingungen in seiner Umwelt beschrieben werden (Frijda, 1986), erscheint es passend, sie zum Ausgangspunkt einer Individualebenen-Perspektive von Stakeholder-Reaktionen auf etwas, was in deren Umwelt passiert – die Aktivitäten von Unternehmen, deren Stakeholder sie sind – zu machen. Dies unterstützt die Literatur zum Umgang von Stakeholdern mit Krisen oder Fehlverhalten des

Unternehmens, die ebenfalls auf die Rolle von Emotionen verweist (Antonetti & Maklan, 2016; Barnett, 2014; Iqbal et al., 2024; McDonald et al., 2010).

Wie für viele Phänomene existiert auch für Emotion keine einheitliche oder etablierte Definition (Izard, 2007; Mulligan & Scherer, 2012; Naar, 2024). Es bestehen nicht nur definitorische Unstimmigkeiten, sondern auch unterschiedliche Grundverständnisse und Überschneidungen mit anderen affektiven Phänomenen (Izard, 2010; A. R. Johnson & Stewart, 2005; Moors, 2009; Naar, 2024; K. R. Scherer, 2005). Schmidt-Atzert et al. (2014) empfehlen, da sie einen Konsens bezüglich der Definition in näherer Zukunft für unwahrscheinlich halten, spezifisch für jede wissenschaftliche Arbeit deutlich zu machen, was dort unter dem Begriff der Emotionen verstanden wird. In diesem Beitrag werden Emotionen als „episodes that are triggered by a stimulus“ (Moors, 2014, S. 303) und „adaptive responses which reflect appraisals of features of the environment that are significant for the organism’s well-being“ (Moors et al., 2013, S. 119) verstanden. Mulligan und Scherer (2012) konkretisieren dieses Verständnis. Nach den Autoren sind nur solche Phänomene eine Emotion, die (1) eine affektive Episode darstellen und damit von vergleichsweise kurzer Dauer sind, (2) auf ein Objekt – wie eine Situation, ein Ereignis oder einen Akteur gerichtet sind, (3) kognitive Prozesse – wie Wahrnehmen, Erinnern oder Erkennen – beinhalten, (4) durch eine Einschätzung des Objektes ausgelöst und geleitet werden (s. Kapitel 3.2.4) und (5) fühlbare körperliche Veränderungen mit sich bringen.

Abzugrenzen sind Emotionen von den häufig ähnlich oder synonym genutzten Begriffen Gefühl, Stimmung und Affekt (A. R. Johnson & Stewart, 2005). *Gefühle* sind kein Synonym, sondern Teil einer Emotion und beziehen sich auf deren Wahrnehmung oder das subjektive Erleben durch das Individuum (Frijda, 2008; K. R. Scherer, 2005). Auch sind Gefühle nicht zwangsläufig objektbezogen und auf einer Einschätzung basierend (Frijda, 2009; K. R. Scherer, 2005), auch wenn sie durch Emotionen ausgelöst werden können (A. R. Johnson & Stewart, 2005). *Stimmungen* hingegen sind „diffuse affect states, characterized by a relative enduring predominance of certain types of subjective feelings that affect the experience and behavior of a person“ (K. R. Scherer, 2005, S. 705), weisen ebenfalls keinen Ereignis- oder Objektbezug auf (Frijda, 2009; K. R. Scherer, 2005) und sind mehr ein andauernder Zustand als eine Episode (Mulligan & Scherer, 2012; K. R. Scherer, 2022). Auch sind sie von einer geringeren Intensität als Emotionen (K. R. Scherer, 2005). *Affekt* hingegen ist eine übergreifende Kategorie, worunter sowohl Emotionen als auch Stimmungen und Gefühle fallen (A. R. Johnson & Stewart, 2005).

3.2.4 Cognitive Appraisal-Theorie

Verschiedene Theorien beschäftigen sich mit der Entstehung von Emotionen (Brady, 2024; Moors, 2009). Eine davon ist die *Cognitive Appraisal-Theorie*, wobei es sich genauer genommen um eine Gruppe von Theorien handelt, die ähnliche Grundannahmen teilen und Mechanismen beschreiben (Ellsworth, 2024; Moors, 2009). Während Elfenbein (2007) noch bemerkte, dass die „Cognitive appraisal theory is underappreciated for its power to shed light on phenomena central to organizations“ (S. 323), hat diese sich mittlerweile auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur etabliert. So wird sie sowohl als Rahmen in Überblicksarbeiten (bspw. Elfenbein, 2023; Watson & Spence, 2007) als auch als Grundlage der Theorieentwicklung (bspw. Oh & Farh, 2017; Oreg et al., 2018) und zur theoretischen Herleitung von Hypothesen (bspw. Rothbard & Wilk, 2011; Z. Wang et al., 2017) genutzt.

Die Appraisal-Theorie erklärt sowohl, ob in einer Situation eine Emotion entsteht, als auch welche Emotion dies ist, was in der Literatur als die Fragen nach der *Emotionsentfaltung* und der *Emotionsdifferenzierung* beschrieben wird (Ellsworth & Scherer, 2003; Moors, 2009). Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Individuen durchgängig und oftmals unbewusst ihre Umwelt auf Veränderungen überwachen (Ellsworth, 2024). Tritt eine solche Veränderung auf, ist es nicht die Situation selbst, sondern durch diese ausgelöste kognitive Prozesse, welche über die Entfaltung und Differenzierung von Emotionen entscheiden (Moors, 2009). Als der erklärende Mechanismus wird somit die Wahrnehmung und Interpretation einer Situation – der *Appraisal* – gesehen (Ellsworth, 2024; Fernando et al., 2017). Dieser Appraisal, wofür in der deutschsprachigen Literatur der Begriff der *Einschätzung* verwendet wird (Brandstätter et al., 2013), kann verstanden werden als „the process whereby an individual gives meaning to a situation and its associated elements“ (A. R. Johnson & Stewart, 2005, S. 13). Dies kann auf unterschiedlichen Ebenen des Bewusstseins stattfinden – sowohl bewusst und absichtsvoll als auch unbewusst und automatisch (Moors, 2010, 2013). Emotionen können somit als Reaktionen auf Situationen und deren Einschätzung gesehen werden (Lazarus, 1991a).

Das Ziel von Appraisal-Theorien ist dann zu erklären, aus welcher Art von Einschätzungen welche Emotion resultiert (Moors et al., 2013). Der als *Einschätzung* bezeichnete Prozess wird daher in mehrere *Einschätzungs-Dimensionen* aufgefächert (Ellsworth & Scherer, 2003). Diese konkretisieren bezüglich welcher Fragen die jeweilige Situation evaluiert wird. Ein Beispiel hierfür ist die Frage nach der Passung zu den Zielen des Individuums oder nach dem für die Situation verantwortlichen Akteur. In der Literatur findet sich eine Menge verschiedener dieser Dimensionen – je nach konkreter Appraisal-Theorie unterscheidet sich deren

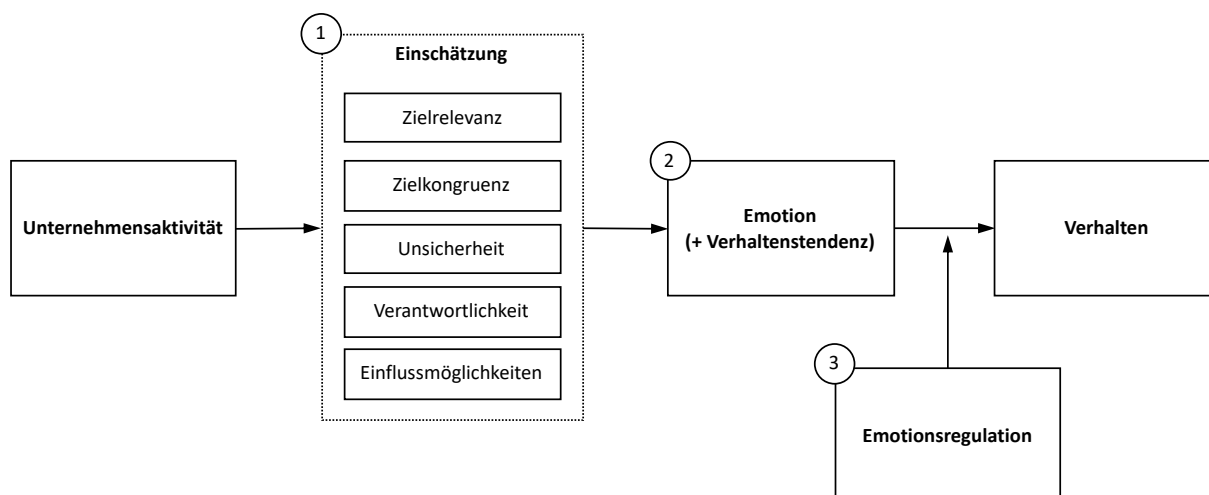
Menge und Inhalt (Ellsworth, 2024; Ellsworth & Scherer, 2003; A. R. Johnson & Stewart, 2005). Dies ist unter anderem auf Unterschiede der einzelnen Theorien hinsichtlich der Frage, wie viele und welche Emotionen erklärt und voneinander abgegrenzt werden sollen, zurückzuführen (Moors, 2009; K. R. Scherer, 1999). Das Ergebnis des Einschätzungsprozesses ist also eine Einschätzung innerhalb mehrerer Dimensionen, woraus sich ein *Einschätzungs-Muster* bildet (Moors, 2009, 2012; C. A. Smith & Ellsworth, 1985). Dieses Muster entscheidet darüber, welche Emotion sich entfaltet (Ellsworth, 2024).

3.3 Theorieentwicklung

3.3.1 Ausgangsmodell des Reaktionsprozesses

Im Folgenden wird ein theoretisches Modell entwickelt, das die Emotionen – im Sinne adaptiver Reaktionen auf Ereignisse in der Umwelt (s. Kapitel 3.2.3) – und daraus folgendes Verhalten von Stakeholdern in Reaktion auf wahrgenommene Unternehmensaktivitäten erklären soll. Aufbauend auf der Appraisal-Theorie (s. Kapitel 3.2.4) wird die Reaktion eines Stakeholders auf Unternehmensaktivitäten hier in drei Phasen konzipiert: (1) Wahrnehmung und Einschätzung einer Unternehmensaktivität, (2) Emotion infolge einer Unternehmensaktivität und (3) Emotionsregulation und tatsächliches Verhalten (s. ähnlich bspw. Oh & Farh, 2017). Dies ist in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1. Ausgangsmodell des Reaktionsprozesses



Anmerkung. In Anlehnung an Elfenbein (2007, S. 318), A. R. Johnson und Stewart (2005, S. 11) und Watson und Spence (2007, S. 503).

1. Wahrnehmung und Einschätzung. Der Ausgangspunkt hier ist, dass Stakeholder als Individuen „constantly monitor their environment for changes that may be relevant to their welfare, and (...) that emotions are made up of their appraisals of these changes“ (Ellsworth, 2024, S. 331). Tagtäglich sind also potenziell relevante Unternehmensaktivitäten in unterschiedlichem Ausmaß für Stakeholder wahrnehmbar (Barnett, 2014). Nimmt ein Stakeholder eine Unternehmensaktivität wahr, wird seine Einschätzung der Situation angestoßen (Dufour et al., 2019; A. R. Johnson & Stewart, 2005) und sie durchläuft mehrere Einschätzungs-Dimensionen (Ellsworth, 2024; Moors, 2009). Hier wird argumentiert, dass die emotionale Reaktion von Stakeholdern auf Unternehmensaktivitäten von der Einschätzung in fünf dieser Dimensionen abhängt: (1) Zielrelevanz, (2) Zielkongruenz, (3) Unsicherheit, (4) Verantwortlichkeit und (5) Einflussmöglichkeiten (s. Kapitel 3.3.2).

2. Emotion und Verhaltenstendenz. Als eine Art Funktion der Ausprägung der Einschätzungs-Dimensionen entfaltet sich beim Stakeholder eine Emotion (Dufour et al., 2019; Lazarus, 1991a). Dabei wird hier Moors (2009) gefolgt, die bezogen auf die Einschätzungs-Dimensionen beschreibt „the values on these variables combine to form an appraisal pattern. It is assumed that each specific emotion is caused by a unique appraisal pattern“ (S. 640). Zwei Punkte sind hierbei hervorzuheben. (1) Zum einen, bezogen auf „caused“ (s. o.), ist die Frage nach der kausalen Folge von Emotionen aus der Einschätzung in der Literatur nicht unumstritten (Ellsworth & Scherer, 2003). Mitunter wird die Einschätzung auch als Bestandteil der Emotion selbst gesehen (Ellsworth, 2013). Dennoch gehen die meisten Appraisal-Theorien davon aus, dass die Einschätzung den Mediator zwischen einer Situation und einer Emotion darstellt (Moors, 2013) und nahezu unstrittig ist, dass „if an appraisal changes, the emotion changes“ (Ellsworth, 2024, S. 336). Daher wird hier angenommen, dass die emotionale Reaktion eines Stakeholders auf eine Situation – hier auf eine Unternehmensaktivität – sich aus seiner Einschätzung dieser ergibt (Ellsworth & Scherer, 2003).⁴ (2) Zum anderen, bezogen auf „specific emotion (...) by a unique appraisal pattern“ (s. o.), wird hier davon ausgegangen, dass sich aus der Einschätzung des Stakeholders eine einzige, eindeutige Emotion ergibt. Damit wird der Annahme des Teils von Appraisal-Theorien (bspw. Lazarus, 1991a; Roseman, 2011) gefolgt, welcher die zu erklärenden Emotionen auf eine Menge eindeutig bezeichneter – wie beispielsweise Angst oder Ärger – beschränken. Jede dieser Emotionen, die in der Literatur als *diskrete Emotionen* bezeichnet werden (Moors, 2012), weist ein spezifisches Einschätzungs-Muster innerhalb der Dimensionen auf (Moors, 2009, 2014). Während sie sprachlich jeweils als *eine*

⁴ Weiterführend zu der Debatte zu Einschätzungen als Grund oder Auslöser von Emotionen s. Moors (2013).

Emotion behandelt werden, handelt es sich dabei eher um ein „label for the central, most prototypical elements of a set of similar emotions“ (Harmon-Jones et al., 2017, S. 3). Diese diskreten Emotionen bringen spezifische *Verhaltenstendenzen* mit sich (Frijda, 1986), wobei die Unstimmigkeit in der Literatur darüber, ob sie kausal zu diesen führen oder ob sie diese beinhalten (Scarantino, 2017), für das hier entwickelte Modell als wenig relevant und daher als zu vernachlässigen angesehen wird (s. Kapitel 3.3.3).

3. Emotionsregulation und tatsächliches Verhalten. Hier wird der Auffassung von weiten Teilen der Literatur gefolgt, dass Emotionen Verhalten beeinflussen (Scarantino, 2017), wofür es auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur unterstützende Evidenz gibt (Elfenbein, 2007, 2023). Der von Appraisal-Theorien beschriebene Mechanismus hierfür sind die bereits angesprochenen spezifischen Verhaltenstendenzen, die mit Emotionen einhergehen (s. o.; Frijda, 1986; Scarantino, 2017). Dennoch schreiben die Verhaltenstendenzen nicht deterministisch ein konsistentes tatsächliches Verhalten vor. K. R. Scherer (1984) beschreibt es gerade als einen Nutzen von Emotionen, dass sie Umweltereignisse und Verhalten entkoppeln, indem sie lediglich solche Tendenzen vorgeben. Auch wenn der Drang, diesen Verhaltenstendenzen konsistentes Verhalten folgen zu lassen, stark sein kann, besteht die Möglichkeit zur *Emotionsregulation* (Gross, 2001; Scarantino, 2017). Bei Erfolg der Regulation ist die Konsequenz für das Modell hier, dass ein Stakeholder der Verhaltenstendenz nicht folgt und ein abweichendes Verhalten zeigt, beispielsweise durch eine Unterdrückung der jeweiligen Emotion (s. Kapitel 3.3.4; Gross, 2008).

Die in diesem Ausgangsmodell beschriebenen Zusammenhänge stellen zweifellos eine Reduktion der Emotionsliteratur dar. Dies wird hier jedoch zur Ermöglichung der Entwicklung eines stringenten und hinsichtlich der Komplexität handhabbaren theoretischen Modells als notwendig und hinnehmbar angesehen. Für die Gangbarkeit des hier gewählten Vorgehens bzw. der Annahmen spricht auch, dass diese Annahmen in ähnlicher Form – sowohl implizit als auch explizit – in einschlägigen betriebswirtschaftlichen Theorie-Artikeln (bspw. Atkins & Parker, 2012; Oh & Farh, 2017; Oreg et al., 2018; Petriglieri, 2011) und Überblicksarbeiten (bspw. Elfenbein, 2007; A. R. Johnson & Stewart, 2005; Watson & Spence, 2007) zugrunde gelegt wurden.

3.3.2 Wahrnehmung und Einschätzung einer Unternehmensaktivität

3.3.2.1 Grundlegung

Ausgehend von der Appraisal-Theorie beginnt bei einem Stakeholder, sobald er eine Unternehmensaktivität wahrnimmt, der Prozess der Einschätzung dieser Situation. Dort wird eine Reihe von Einschätzungs-Dimensionen durchlaufen. Zur Erklärung der Reaktion von Stakeholdern auf Unternehmensaktivitäten werden hier fünf der in der Appraisal-Literatur angeführten Dimensionen adaptiert. Diese sind in Tabelle 1 dargestellt und werden in den folgenden Unterkapiteln ausführlicher beschrieben.

Tabelle 1. *Einschätzungs-Dimensionen und deren Ausprägungen*

<i>Dimension</i>	<i>Art der Einschätzung</i>	<i>Ausprägungen</i>
Zielrelevanz	Ausmaß, in dem eine Unternehmensaktivität die Bedürfnisse, Ziele und Werte eines Stakeholders – gewichtet nach deren individueller Priorität – betrifft	relevant; irrelevant
Zielkongruenz	Grad der Kongruenz einer Unternehmensaktivität und deren Konsequenzen zu den Bedürfnissen, Zielen und Werten eines Stakeholders – unter Berücksichtigung ihrer individuellen Priorität	kongruent; inkongruent
Unsicherheit	Ausmaß der Unsicherheit bezüglich des Eintritts oder der Qualität einer Unternehmensaktivität oder deren Konsequenzen für die Bedürfnisse, Ziele und Werte eines Stakeholders	sicher; unsicher
Verantwortlichkeit	Grad, mit dem (1) der Stakeholder selbst, (2) das Unternehmen oder (3) externe Umstände für die Unternehmensaktivität und/oder deren Konsequenzen für den Stakeholder verantwortlich sind	selbst; Unternehmen; externe Umstände oder Zufall
Einflussmöglichkeiten	Potenzial eines Stakeholders, eine Unternehmensaktivität und deren Konsequenzen in Qualität und/oder Quantität zu beeinflussen	einflussreich; einflussarm

Hervorzuheben ist, dass die Zahl von fünf Einschätzungs-Dimensionen vergleichsweise gering ist (s. bspw. K. R. Scherer, 2001) und die Frage gestellt werden kann, wieso nicht weitere berücksichtigt werden. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass die Perspektive dieses Beitrags sich von der der Appraisal-Theorie hinsichtlich des Ziels unterscheidet. Ein Ziel der Appraisal-Theorie ist es, zwischen möglichst vielen potenziell auftretenden Emotionen möglichst fein differenzieren zu können (Ellsworth, 2024). Teilweise sollen die Emotionen auch mithilfe der Einschätzungs-Dimensionen selbst charakterisiert werden (s. bspw. K. R. Scherer, 1984). In dieser Arbeit ist die Einschätzung von Stakeholdern und die sich daraus ergebende Emotion hingegen nur der erklärende Mechanismus für unterschiedliche Verhaltensreaktionen. Im Sinne einer theoretischen Sparsamkeit (Aguinis & Cronin, 2022; Whetten, 1989) wird hier daher eine so geringe Menge von Einschätzungs-Dimensionen wie möglich gewählt, um die Komplexität des Modells zu begrenzen.

Zum einen wird sich in diesem Beitrag auf die Dimensionen fokussiert, welche in der Appraisal-Literatur am zentralsten sind. So kommen die hier adaptierten Dimensionen in nahezu allen einschlägigen Appraisal-Theorien vor und sind ausschlaggebend für Argumentationen bzgl. der Differenzierung von Emotionen (Ellsworth, 2024; Ellsworth & Scherer, 2003). Zum anderen wird hier argumentiert, dass dies die hinreichende Menge und Auswahl von Einschätzungs-Dimensionen ist, um zwischen unternehmensrelevanten Verhaltenstendenzen zu differenzieren (s. Kapitel 3.3.3). So würde das Hinzufügen einer weiteren der in der Literatur etablierten Dimensionen (s. bspw. Elfenbein, 2007) diesbezüglich keine nennenswerte weitere Differenzierung ermöglichen. Gleichzeitig würde das Weglassen einer der hier angeführten Dimensionen relevante Differenzierung verhindern. Dieses Vorgehen deckt sich mit auf der Appraisal-Theorie aufbauenden theoretischen Arbeiten in *Academy of Management Review*, welche eine noch geringere – für ihre Zwecke scheinbar ausreichende – Menge von Einschätzungs-Dimensionen einfließen lassen (bspw. Atkins & Parker, 2012; Oh & Farh, 2017).

3.3.2.2 Bedürfnisse, Ziele und Werte als Ausgangspunkt

Im Einschätzungsprozess beurteilt ein Individuum die Signifikanz einer Situation für das eigene Wohlergehen (Moors et al., 2013). Zentrales Element aller Appraisal-Theorien sind daher eines oder mehrere motivationale Konzepte. So schreibt Lazarus (1991b, 1991a) diesbezüglich von *Zielen*, die er als das versteht, was eine Person möchte, K. R. Scherer (1984) von *Zielen* und *Bedürfnissen*, Roseman (1984) von *Motiven*, Moors et al. (2004) von *motivationalen* Konzepten und Moors et al. (2013) von *Bedürfnissen*. K. R. Scherer (2001) weist darauf hin, dass in der Literatur die Begriffe „drives, needs, instincts, motives, goals, concerns“ (S. 96)

genutzt werden, ohne ausreichend zwischen diesen zu unterscheiden, weshalb er „goal/need“ (S. 96) als Sammelbegriff verwendet. Ellsworth und Scherer (2003) beschreiben ebenfalls, dass eine Vielzahl von motivationalen Konzepten genutzt wird und kein Konsens darüber besteht, welche relevant sind.

K. R. Scherer (2013b) schlägt vor, bezüglich der motivationalen Konzepte zwischen Bedürfnissen, Zielen und Werten zu unterscheiden. *Bedürfnisse* sind sehr grundlegende und biologisch begründete Wünsche oder Verlangen. Es existieren verschiedenste Theorien, die Bedürfnisse aufführen und typologisieren (Kermavnar et al., 2024; Van Den Broeck et al., 2016). Eine der bekanntesten ist die von Maslow (1943), welche menschliche Bedürfnisse in fünf hierarchische Ebenen einordnet. Diese reichen von physiologischen Bedürfnissen, wie Nahrungs- und Flüssigkeitsaufnahme über Sicherheits-, wie körperliche Unversehrtheit, und Zugehörigkeitsbedürfnisse, wie menschliche Beziehungen, bis hin zur Selbstverwirklichung. *Ziele* können als „internal representations of desired states“ (Austin & Vancouver, 1996, S. 338) verstanden werden. Während Bedürfnisse Themen definieren, die einen Wert bzw. Nutzen für Individuen aufweisen, sind Ziele konkrete, zu erreichende Ergebnisse des eigenen Handelns. Ziele überführen somit Bedürfnisse in Richtung passender Handlungen (Dweck, 2017). Das Abstraktionsniveau solcher Ziele kann sich stark unterscheiden. So beschreibt beispielsweise Ellsworth (2024), dass diese von „Überleben“ bis hin zu dem „Finden eines verlorenen Schlüssels“ reichen können. *Werte* sind „breit ausgerichtete, dauerhafte Überzeugungen darüber, was richtig und was falsch ist“ (Fallgatter, 2020, S. 395) und nehmen eine generelle, situationsübergreifende Gültigkeit in Anspruch (Parks & Guay, 2009). Sind die Werte eines Individuums gefestigt, liegen sie in einer hierarchischen Struktur vor (Rokeach, 1973). Konkretisiert zu Handlungserwartungen werden Werte durch Normen (Fallgatter, 2020) – „social patterns that govern behavior“ (M. W. Morris et al., 2015, S. 2). Werte und Normen sind evaluativ: Sie dienen Individuen zur Beurteilung ihrer eigenen Handlungen und der anderer auf Angemessenheit oder Richtigkeit (Parks & Guay, 2009).

Sowohl für Bedürfnisse als auch deren Übersetzung in Ziele existiert in der Literatur kein Konsens darüber, was abschließende Inhalte sind (Austin & Vancouver, 1996; Vansteenkiste et al., 2020). Auch in der Stakeholder-Literatur werden Begriffe wie Interessen, Präferenzen, Motive und Nutzen synonym oder ohne ausreichende Abgrenzung verwendet (Ayuso et al., 2014; Bacq & Aguilera, 2022; Berman & Johnson-Cramer, 2019; R. E. Freeman, 1984). Bedürfnisse und Ziele werden in diesem Beitrag daher als Sammelbegriff für alles verstanden, durch dessen Erreichung Stakeholder einen wahrgenommenen Nutzen generieren (Harrison et

al., 2010) und eine feinere Unterscheidung für den hiesigen Fokus als nicht relevant angenommen.⁵ Zusammen mit Werten umfassen Bedürfnisse und Ziele dann „everything that an individual cares about“ (Moors et al., 2013, S. 120). Zur Vereinfachung wird im Folgenden in Anlehnung an Lazarus (1991b, 1991a) nur noch von den *Zielen* eines Stakeholders gesprochen, obgleich eigentlich Bedürfnisse, Ziele und Werte gemeint sind.

3.3.2.3 Einschätzungs-Dimensionen

1. Zielrelevanz

Zu Beginn der Konfrontation mit einer Unternehmensaktivität schätzen Stakeholder in einem ersten Schritt ein, ob diese für sie überhaupt von ausreichender Bedeutung für eine weitere Beschäftigung damit ist. Während Stakeholder nur begrenzte Aufmerksamkeits- und Verarbeitungsressourcen haben, treffen sie in der Regel auf eine große Menge verschiedenster Unternehmensaktivitäten in ihrem Umfeld (Barnett, 2014; Madsen & Rodgers, 2015; Maoret et al., 2024; Weick et al., 2005). Daher müssen sie bewusst oder unterbewusst entscheiden, in die Auseinandersetzung mit welchen hiervon sie diese Ressourcen investieren (K. R. Scherer, 2013b). Lazarus (1991b, 1991a) bezeichnet diese Einschätzungs-Dimension als *Zielrelevanz*, definiert als „the extent to which an encounter touches on personal goals – that is, whether or not there are issues in the encounter about which the person cares or in which there is a personal stake“ (Lazarus, 1991a, S. 149–150).

Bei der Einschätzung der Zielrelevanz sind zwei zusammenhängende Fragen angesprochen: (1) Ist die Situation relevant für einzelne Bedürfnisse, Ziele oder Werte des Stakeholders? (2) Wie relevant sind diese angesprochenen Bedürfnisse, Ziele und Werte bzw. wie hoch in der internen Hierarchie des Stakeholders sind sie angesiedelt (Ellsworth & Scherer, 2003; Moors, 2009)? Daran anknüpfend wird die Zielrelevanz hier definiert als *das Ausmaß, in dem eine Unternehmensaktivität die Bedürfnisse, Ziele und Werte eines Stakeholders – gewichtet nach deren individueller Priorität – betrifft*. In der Regel findet diese Einschätzung bezüglich mehrerer Ziele gleichzeitig statt (Sonnemans & Frijda, 1995). Aufgrund der Vielzahl potenziell angesprochener Ziele kann hier auch auf Schemata und andere Heuristiken zurückgegriffen werden. Auch wird sich eventuell auf solche Ziele beschränkt, die in der jeweiligen Situation präsent sind (Ellsworth & Scherer, 2003). Die Abhängigkeit von der temporären Salienz von

⁵ Ebenfalls wird hier im Einklang mit der Literatur zu kognitiver Einschätzung angenommen, dass Bedürfnisse und Ziele ebenso nur teilweise bewusst sein können, wie der Einschätzungsprozess selbst (Ellsworth, 2024; Ellsworth & Scherer, 2003), worüber in der Literatur zu Zielen und Bedürfnissen ebenfalls keine Einigkeit besteht (Dweck, 2017).

Zielen (K. R. Scherer, 2013b) bedingt, dass die Einschätzung der Relevanz stark kontextabhängig ist (Ellsworth, 2024; Ellsworth & Scherer, 2003).

Der Dimension der Zielrelevanz kommt im Einschätzungsprozess eine entscheidende Rolle zu. Sie wird in der Appraisal-Theorie als Antwort auf die Frage nach (1) der Entstehung und (2) der Intensität einer Emotion gesehen (Moors, 2009). So entscheidet die eingeschätzte Relevanz darüber, wie viel Aufmerksamkeit ein Stakeholder auf die jeweilige Unternehmensaktivität lenkt und wie tiefgehend der weitere Einschätzungs-Prozess verläuft (Brosch et al., 2008; K. R. Scherer, 2013b). Ist die Relevanz niedrig – also wird die Unternehmensaktivität als irrelevant für die eigenen Ziele eingeschätzt – kommt keine Emotion zustande (Lazarus, 1991a; Moors, 2009; K. R. Scherer, 2013b). Auch wird die Einschätzung der Zielrelevanz mit der Intensität der sich entfaltenden Emotion in Verbindung gebracht – je höher die Relevanz, desto stärker ist die Emotion (Moors, 2009; C. A. Smith & Kirby, 2009), wofür auch unterstützende Evidenz existiert (Kreibig et al., 2012).

2. Zielkongruenz

Mit der vorherigen Dimension der Zielrelevanz ist eine Art Quantität der Bedeutung der Unternehmensaktivität für die Ziele des Stakeholders angesprochen. Im weiteren Verlauf der Einschätzung stellt sich die Frage nach der Qualität im Verhältnis zu den Zielen des Stakeholders. So ist in allen Appraisal-Theorien eine Einschätzungs-Dimension zentral, welche die Passung der Situation und ihrer Konsequenzen zu den Zielen des Individuums beschreibt (Ellsworth, 2024; Ellsworth & Scherer, 2003; Moors, 2014). Lazarus (1991b, 1991a) bezeichnet dies als *Zielkongruenz*, die er als „the extent to which a transaction is consistent or inconsistent with what the person wants – that is, it either thwarts or facilitates personal goals“ (Lazarus, 1991a, S. 150) definiert.⁶ In der Literatur finden sich verschiedene ähnliche Bezeichnungen. Beispielsweise beschreibt K. R. Scherer (1984) dies als „goal/need conduciveness“ (S. 307), während Roseman (1984) von „motive-consistent/motive-inconsistent“ (S. 25), Moors et al. (2004) von „motivational valence“ (S. 30) und Moors (2009) sowie Moors et al. (2013) von der Passung bzw. Kongruenz zu den Bedürfnissen des Individuums schreiben.

Unabhängig von diesen begrifflichen Unterschieden ist das Objekt dieser Einschätzungs-Dimension dabei immer die Passung der Situation zu motivationalen Konstrukten

⁶ „Transaction“ wird hierbei nicht ökonomisch verstanden, sondern meint eine Interaktion des Individuums mit der Umwelt.

(Shuman et al., 2013), was in diesem Beitrag als *Zielkongruenz* bezeichnet wird.⁷ Ähnlich wie bei der vorherigen Dimension der Relevanz beschrieben, können realistischere mehrere Ziele eines Stakeholders mit ein und derselben Unternehmensaktivität berührt sein. Dabei ist es möglich, dass einige Ziele negativ und einige positiv angesprochen sind (Shuman et al., 2013). Daher ist auch hier eine Art Aggregation und Gewichtung anzunehmen (Ellsworth & Scherer, 2003). Somit wird Zielkongruenz hier als *Grad der Kongruenz einer Unternehmensaktivität und deren Konsequenzen zu den Bedürfnissen, Zielen und Werten eines Stakeholders – unter Berücksichtigung ihrer individuellen Priorität* verstanden (K. R. Scherer, 1984; Shuman et al., 2013). Kongruent ist eine Unternehmensaktivität, wenn sie Bedürfnisbefriedigung und Zielerreichung des Stakeholders befördert und im Einklang mit seinen Werten ist (Ellsworth, 2024; A. R. Johnson & Stewart, 2005; Lazarus, 1991a; K. R. Scherer, 1984). Inkongruenz liegt vor, wenn die Bedürfnisbefriedigung und Zielerreichung verhindert oder erschwert oder gegen relevante Werte verstoßen wird (Lazarus, 1991a).

In der Appraisal-Literatur besteht weitestgehend Konsens darüber, dass die Einschätzung der Zielkongruenz zwischen der Entstehung von positiven und negativen Emotionen differenziert, wofür auch empirische Unterstützung existiert (Lazarus, 1991b, 1991a; Moors, 2009; K. R. Scherer & Moors, 2019). Schätzen Stakeholder eine Unternehmensaktivität als kongruent zu ihren Zielen ein, ist ihre emotionale Reaktion somit tendenziell positiv; schätzen sie diese als inkongruent ein, ist sie tendenziell negativ.

3. Unsicherheit

Die beiden bisherigen Einschätzungs-Dimensionen basieren auf einer Möglichkeit des Stakeholders, die Konsequenzen einer Unternehmensaktivität für die eigenen Ziele relativ sicher absehen zu können – um dann ihre Relevanz und Kongruenz einzuschätzen. Während dies in manchen Fällen möglich sein kann – womöglich ist für Mitarbeitende bei einer drohenden Entlassung das entfallende Gehalt und der Aufwand zur beruflichen Neuorientierung gut zu beziffern – ist dies häufig kaum realistisch. Gerade wenn von Unternehmensaktivitäten auf einer strategischen Ebene ausgegangen wird, sind deren Konsequenzen in der Regel mit *Unsicherheit* verbunden (Huy, 2002). Die meisten Appraisal-Theorien sehen Unsicherheit als einen

⁷ Es sei darauf hingewiesen, dass einige Appraisal-Theorien (bspw. K. R. Scherer, 1984) die Passung zu Werten und Normen nicht unter der Zielkongruenz, sondern als eigene Einschätzungs-Dimension fassen (Ellsworth, 2024). Diese Einschätzung wirkt sich jedoch ebenfalls auf eine Form der Valenz aus (K. R. Scherer, 2013a; Shuman et al., 2013), so dass in diesem Beitrag aus Gründen der theoretischen Parsimonität (Aguinis & Cronin, 2022; Whetten, 1989) angenommen wird, dass die Unterscheidung in mehrere Einschätzungsdimensionen keinen zusätzlichen Erklärungsbeitrag liefert.

Faktor, der ebenfalls zur Differenzierung zwischen Emotionen beiträgt und berücksichtigen diesen mit einer separaten Einschätzungs-Dimension (Ellsworth, 2024; Ellsworth & Scherer, 2003). K. R. Scherer (2001) bezeichnet diese als „outcome probability“ (S. 96), Frijda et al. (1989) als „certainty“ (S. 220) und Roseman (1991) als „probability“ (S. 163) mit den diskreten Ausprägungen *sicher* und *unsicher*.

Nach der Auffassung der meisten Autoren bezieht sich Unsicherheit dabei auf die Bedeutung der Situation und ihrer Konsequenzen für die eigenen Ziele (Ellsworth & Scherer, 2003).⁸ Die Unsicherheit kann sich dabei zum einen auf die Beschaffenheit oder Qualität einer Unternehmensaktivität beziehen, wodurch potenzielle Konsequenzen und deren Schwere nicht sicher absehbar sind. Zum anderen kann auch das Eintreten der Unternehmensaktivität selbst oder einzelner ihrer Konsequenzen noch unsicher sein (K. R. Scherer, 2001; Watson & Spence, 2007). Unsicherheit wird hier verstanden als *das Ausmaß der Unsicherheit bezüglich des Eintritts und/oder der Qualität einer Unternehmensaktivität und deren Konsequenzen für die Bedürfnisse, Ziele und Werte eines Stakeholders* (K. R. Scherer, 2013b; Watson & Spence, 2007). Der klassische Fall von Unsicherheit ist in diesem Sinne, dass eine Unternehmensaktivität lediglich angekündigt, jedoch noch nicht vollständig umgesetzt wurde. Somit ist weder klar, ob die Umsetzung tatsächlich erfolgen und erfolgreich sein wird, noch sind deren Konsequenzen schon zu beobachten (K. R. Scherer, 2001).

Bei der Differenzierung von Emotionen spielt die Einschätzungs-Dimension der Unsicherheit eine Rolle, indem sie zwischen *antizipatorischen* – wie beispielsweise Angst – und *ergebnisbezogenen* Emotionen – wie beispielsweise Ärger – unterscheidet (A. R. Johnson & Stewart, 2005).

4. Verantwortlichkeit

In den vorherigen Einschätzungs-Dimensionen ging es um unterschiedliche Perspektiven auf die Frage, welche Bedeutung eine Unternehmensaktivität für einen Stakeholder hat. Die Appraisal-Theorie beschreibt, dass für die Differenzierung der emotionalen Reaktion darüber hinaus noch die Einschätzung dessen relevant ist, wer für die betreffende Unternehmensaktivität verantwortlich ist (Ellsworth & Scherer, 2003). Auf den ersten Blick mag dies nach einer müßigen Frage klingen, ist es doch begrifflich angelegt die Aktivität eines Unternehmens.

⁸ Einige Autoren, wie beispielsweise Ellsworth (2024) und C. A. Smith & Ellsworth (1985), wählen hier explizit ein breiteres Verständnis und beziehen sich auf die Unsicherheit bzgl. der Einschätzung in allen der anderen Dimensionen.

Dennoch ist es möglich, dass Stakeholder die Unternehmensaktivität auf andere Umstände zurückführen, wie zum Beispiel Entlassungen oder Lohnkürzungen infolge einer allgemeinen Rezession oder stark gesunkener Weltmarktpreise für die Produkte des Unternehmens. Auch für diese Einschätzungs-Dimension existieren in der Literatur unterschiedliche Bezeichnungen, wie beispielsweise „Causal Attribution Check“ (K. R. Scherer, 2013a, S. 15) oder „Blame or Credit“ (Lazarus, 1991a, S. 150).

Hierbei wird sowohl eingeschätzt, wer die Situation selbst, als auch wer die Art und Ausprägung der sich aus ihr ergebenden Konsequenzen verursacht hat (K. R. Scherer, 2001, 2013a). Gängig ist hierbei in drei Alternativen der Verantwortlichkeit zu unterscheiden: (1) die einschätzende Person selbst, (2) ein anderer Akteur oder (3) äußere Umstände (Ellsworth, 2024; Roseman, 1991; K. R. Scherer, 2013a). Unter letzterem wird alles zusammengefasst, bei dem die Verantwortung nicht auf sich selbst oder auf jemand anderes zurückgeführt wird, wie bspw. Zufall oder Naturgewalten (Ellsworth, 2024; K. R. Scherer, 2013a). *Verantwortlichkeit* wird hier verstanden als *der Grad, mit dem (1) der Stakeholder selbst, (2) das Unternehmen oder (3) externe Umstände oder Zufall für die Unternehmensaktivität und/oder deren Konsequenzen für den Stakeholder verantwortlich sind* (K. R. Scherer, 2001; Watson & Spence, 2007). Somit wird hier von der Konzeption in Appraisal-Theorien abgewichen, welche im zweiten Punkt breiter nach irgendeiner Art von Akteur fragen. Hier ist jedoch nur die Reaktion in der Beziehung zum Unternehmen relevant. Die Einschätzung der Verantwortlichkeit dient der Ausrichtung der Emotion und Verhaltenstendenz (Roseman, 1991; C. A. Smith et al., 2014). Wird also ein anderer Akteur als das Unternehmen für verantwortlich gehalten, richtet sich die entstehende Emotion auf diesen Akteur – und nicht mehr auf das jeweilige Unternehmen. Die Emotion bleibt dann die gleiche – bspw. Ärger – nur richten sie und ihre Verhaltenstendenz sich auf den dritten Akteur. Dieser Fall ist zwar an sich nicht irrelevant für Unternehmen, doch spielt dann eine genaue Ausdifferenzierung der jeweiligen Emotion keine Rolle.

5. Einflussmöglichkeiten

Als zusätzlich wichtig für die Differenzierung zwischen einzelnen Emotionen beschreibt die Appraisal-Literatur eine weitere Einschätzungs-Dimension, in der sich das Individuum mit der Frage nach dem eigenen Einfluss auf die Situation beschäftigt (Ellsworth, 2024; Ellsworth & Scherer, 2003). Stakeholder schätzen hier ein, inwieweit sie eigene Einflusspotenziale nutzen können, um die jeweilige Unternehmensaktivität noch in eine für sie vorteilhafte – also ihren Zielen entsprechendere (s. Unterkapitel 2) – Richtung verändern zu können. In der Appraisal-Literatur werden hierfür Bezeichnungen wie *Coping Potential* (Lazarus, 1991a;

Lazarus & Folkman, 1984; K. R. Scherer, 1984), *Macht* (Roseman, 1991) oder *Veränderbarkeit* (Frijda, 1987) genutzt.

In der Literatur wird diese Einschätzung teilweise auch weiter spezifiziert: (1) Zuerst geht es um die Frage, ob die Situation grundsätzlich für irgendeinen Akteur kontrollierbar wäre, unabhängig von den eigenen Möglichkeiten (K. R. Scherer, 1984, 2001). Beispielsweise ist die Fahrtrichtung eines Autos in der Regel kontrollierbar, das Wetter jedoch nicht (Ellsworth & Scherer, 2003). (2) Falls die Kontrollierbarkeit gegeben ist, stellt sich die Frage nach den eigenen Möglichkeiten, die Situation und ihre Konsequenzen vorteilhafter zu gestalten. Hierbei wird die eigene Macht im Kontext der jeweiligen Situation und relevanter Akteure eingeschätzt (K. R. Scherer, 1984, 2001), wobei das Individuum auf verschiedene Machtformen zurückgreifen kann (Ellsworth & Scherer, 2003). Diese Unterscheidung in zwei Fragen ist jedoch eher als künstlich anzusehen, da es auch bei der ersten Frage im Kern darum geht, die eigenen Möglichkeiten zu evaluieren (K. R. Scherer, 2001). Die angesprochene Einschätzungs-Dimension wird hier als *Einflussmöglichkeiten* bezeichnet und verstanden als *das Potenzial eines Stakeholders, eine Unternehmensaktivität und deren Konsequenzen in Qualität und/oder Quantität zu beeinflussen* (Ellsworth & Scherer, 2003; K. R. Scherer, 2001).

Die Einschätzungs-Dimension der Einflussmöglichkeiten spielt bei der Differenzierung von Emotionen eine Rolle, da sie sich grundlegend darauf auswirkt, ob eher Emotionen mit aktiven oder mit passiven Verhaltenstendenzen entstehen (K. R. Scherer & Moors, 2019). Beispielsweise wird die Einschätzung der Einflussmöglichkeiten als ausschlaggebend für die Differenzierung zwischen Angst und Ärger (Ellsworth & Scherer, 2003) und damit zwischen Angriffs- und Fluchtverhalten beschrieben (K. R. Scherer & Moors, 2019).

3.3.3 Emotionen und Verhaltenstendenzen

3.3.3.1 Grundlegung

1. Einschätzung der Unternehmensaktivität und Emotionen

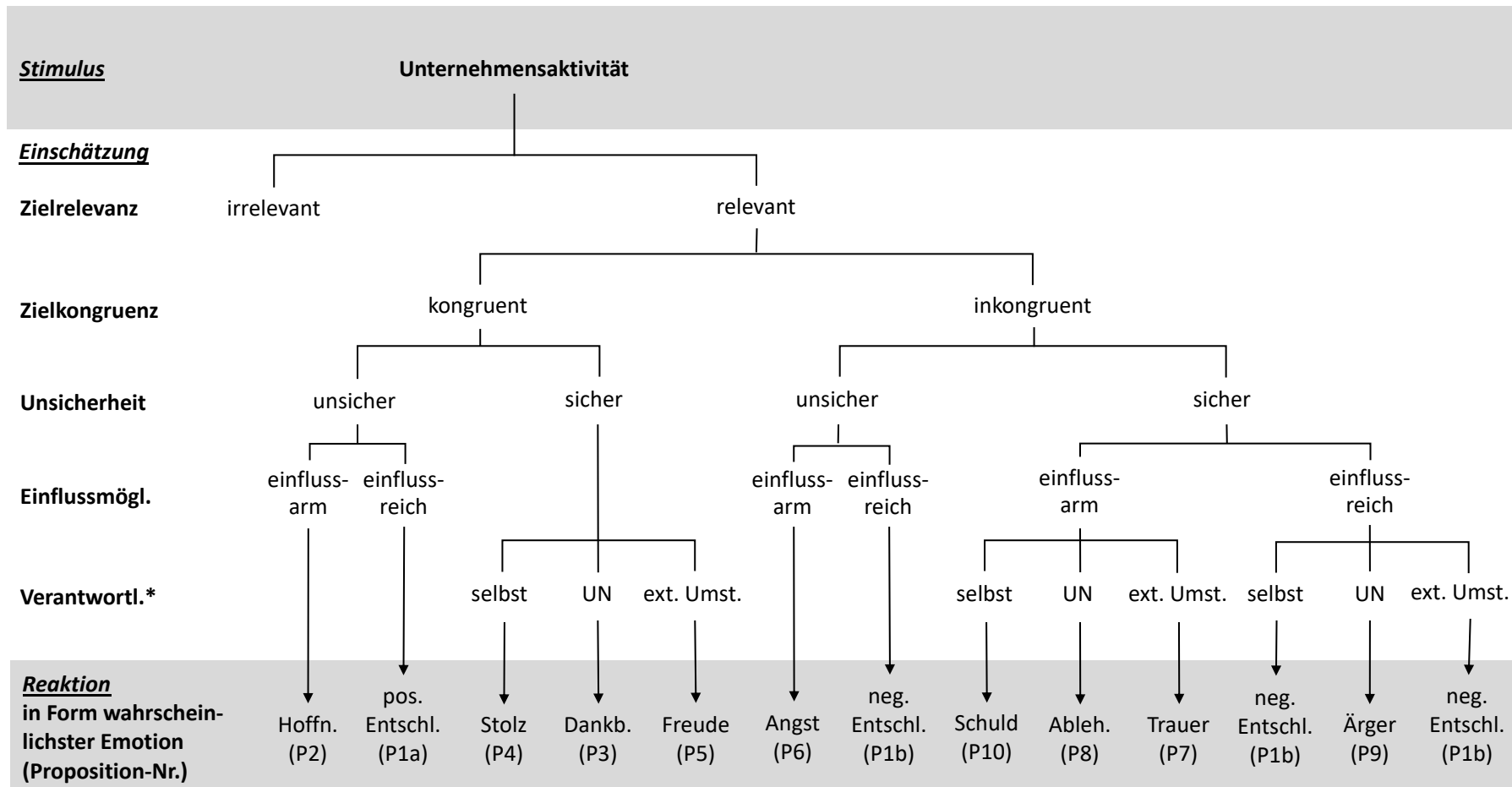
Wie bereits in Kapitel 3.3.1 beschrieben, wird hier auf solcher Literatur aufgebaut, welche Emotionen als Folge der Einschätzung einer Situation ansieht. Nachdem ein Stakeholder eine Unternehmensaktivität wahrnimmt, bildet er eine individuelle Einschätzung innerhalb der fünf Einschätzungs-Dimensionen (s. Kapitel 3.3.2). Es resultiert eine Kombination bzw. ein *Einschätzungs-Muster* der Ausprägungen. Dieses Muster entscheidet darüber, ob und welche Emotion sich entfaltet. Wie zuvor schon angeführt, wird hier davon ausgegangen, dass aus jedem Einschätzungs-Muster eine eindeutige diskrete Emotion resultiert (s. Kapitel 3.3.1). In

diesem Kapitel wird die emotionale Reaktion von Stakeholdern auf Unternehmensaktivitäten in verschiedene diskrete Emotionen unterschieden. Dabei soll weder suggeriert werden, es handle sich hierbei um alle denkbaren Arten und Ausfärbungen von Emotionen (Ellsworth, 2013), noch es handle sich immer um die einzige mögliche Emotion. Vielmehr ist das Ziel hier, für jedes mögliche Einschätzungs-Muster eines Stakeholders seine emotionale Reaktion in Form einer primären bzw. der wahrscheinlichsten diskreten Emotion aufzuzeigen.⁹ Die in diesem Kapitel argumentierten Emotionen und dazugehörigen Einschätzungs-Muster sind übersichtsweise in Abbildung 2 dargestellt. Diese hat die Form eines Entscheidungsbaumes, um einen Überblick über die aufgestellten Propositionen zu geben (Côté, 2005).

Im Vergleich zu klassischen Appraisal-Theorien weist die Perspektive dieses Beitrags einige hervorzuhebende Unterschiede auf. Die Differenzierung unterschiedlicher Emotionen ist in diesem Beitrag kein Selbstzweck, sondern dient der Erklärung unterschiedlicher Verhaltensreaktionen, immer bezogen auf ein Unternehmen und dessen Aktivitäten (s. Kapitel 3.2.2). Daher wird hier für jedes Muster aus Ausprägungen der hier berücksichtigten Einschätzungs-Dimensionen eine möglichst spezifische Emotion hergeleitet. Dadurch sind die diskreten Emotionen nicht durchgängig auf einer einheitlichen Abstraktionsebene. So ist beispielsweise Stolz eine deutlich spezifischere Emotion als Zufriedenheit (C. A. Smith et al., 2014). Bei dem hier für Zufriedenheit argumentierten Einschätzungs-Muster ist jedoch, wie auch bei einigen anderen Emotionen, keine spezifischere Benennung möglich. In Verbindung damit ergibt sich auch, dass sich die hergeleiteten Emotionen teilweise in ihrer Benennung überschneiden. So werden beispielsweise Stolz und Dankbarkeit als spezifischere Formen von Zufriedenheit gesehen. Aus Unternehmenssicht macht es jedoch einen deutlichen Unterschied, ob ein Stakeholder stolz, dankbar oder lediglich zufrieden ist, da sich die jeweiligen Verhaltenstendenzen fundamental unterscheiden (C. A. Smith et al., 2014). Als die eigentliche Oberkategorie – Zufriedenheit – wird hier dann nur der Teil der emotionalen Reaktion verstanden, der nicht durch spezifischere Formen – Stolz oder Dankbarkeit – erklärt werden kann. Darauf wird erneut bei der Erläuterung der jeweiligen Emotionen eingegangen (s. Kapitel 3.3.3.2).

⁹ Es sei darauf hingewiesen, dass in der Literatur mittlerweile die Sinnhaftigkeit der Annahme in Frage gestellt wird, dass immer alle Einschätzungs-Dimensionen durchlaufen werden und dass Emotionen mit einer feststehenden Menge dieser Dimensionen differenziert werden sollten (Fernando et al., 2017).

Abbildung 2. Einschätzungs-Muster und sich daraus ergebende diskrete Emotionen



Anmerkungen. Einflussmögl. = Einflussmöglichkeiten; Verantwortl. = Verantwortlichkeit; UN = Unternehmen; ext. Umst. = externe Umstände oder Zufall; Hoffn. = Hoffnung; pos. Entschl. = positive Entschlossenheit; neg. Entschl. = negative Entschlossenheit; Dankb. = Dankbarkeit; Ableh. = Ablehnung; P = Proposition. * Im Falle der Verantwortlichkeit eines dritten Akteurs resultiert dieselbe Emotion, wie bei der des Unternehmens, die dann jedoch auf den betreffenden Akteur gerichtet ist.

2. Mit Emotionen einhergehende Verhaltenstendenzen

Aus einer evolutorischen Perspektive werden Emotionen als Mechanismus von Organismen gesehen, um auf eine zur Situation passende Verhaltensreaktion vorzubereiten. Diese Verhaltensvorbereitung reicht von wenigen, grundlegenden Mustern bei einfachen Organismen bis hin zu differenzierteren, komplexen Mustern bei weiter entwickelten Organismen (Fontaine & Scherer, 2013). Dieser *funktionale Zugang* zu Emotionen geht unter anderem auf Plutchik (2003) zurück. Die Perspektive, dass die grundlegende Funktion von Emotionen eine Beeinflussung und Vorbereitung von Verhalten ist, findet sich jedoch bei unterschiedlichsten Autoren und auch in der Appraisal-Theorie (Fontaine & Scherer, 2013; Frijda & Parrott, 2011; Scarantino, 2017). Die Sichtweise ist, dass Emotionen Individuen in einen Zustand der Handlungsbereitschaft versetzen, unter anderem indem sie *Verhaltenstendenzen* beinhalten. Diese Verhaltenstendenzen werden beschrieben als „readiness to engage in action for establishing, maintaining or breaking the relation with particular aspects of the environment“ (Frijda, 1987, S. 132) und „states of readiness for a goal-oriented sequence of bodily movements“ (Scarantino, 2017, S. 328).

Emotionen bilden sich also in Abhängigkeit von der Einschätzung einer Situation und beinhalten Tendenzen, die auf eine Verhaltensreaktion auf die Situation hindrängen. Zwei Punkte sind hierbei hervorzuheben. Zum einen sind diese Verhaltenstendenzen noch auf einem gewissen Abstraktionsniveau und beschreiben so keine ganz konkreten Handlungs- oder Verhaltensweisen (Fontaine & Scherer, 2013; K. R. Scherer, 2023). Sie definieren also weniger Verhalten vor, als dass sie Individuen in einer Situation eine grobe Ausrichtung der Verhaltensreaktion vorgeben und zur Umsetzung noch konkretisiert werden müssen (Frijda, 1986; Moors, 2014). Zum anderen unterliegen diese Verhaltenstendenzen keinem Zwang auf Befolgung (Scarantino, 2017). Zwar wird als charakteristisch für emotionale Verhaltenstendenzen das Ausüben einer *vorrangigen Kontrolle* (Frijda, 1986) – die Unterbrechung anderer verhaltensprägender Prozesse – beschrieben. Das Resultieren von Emotionen in lediglich Tendenzen entkoppelt jedoch gerade Umweltereignisse und Verhalten, und gibt Möglichkeit zur Intervention und damit dem Widersprechen der jeweiligen Tendenz (K. R. Scherer, 1984). Die Entscheidung über die Konkretisierung von Verhaltenstendenzen oder die Intervention und das Zuwiderhandeln sind Bestandteile der Emotionsregulation (s. Kapitel 3.3.4; Scarantino, 2017).

Kern der Argumentation hier ist, dass diese Verhaltenstendenzen emotionsspezifisch sind, sich also je nach der empfundenen diskreten Emotion unterscheiden (Scarantino, 2017). Im folgenden Unterkapitel wird für jedes Einschätzungs-Muster und die daraus resultierende

Emotion eine entsprechende Verhaltenstendenz beschrieben. Tabelle 2 zeigt einen Überblick über diese emotionsspezifischen Verhaltenstendenzen.

Tabelle 2. *Diskrete Emotionen und mit diesen einhergehende Verhaltenstendenzen*

<i>Proposition Nr.</i>	<i>Emotion</i>	<i>Verhaltenstendenz</i>
1a	pos. Entschlossenheit	Unterstützung der Unternehmensaktivität und/oder Beeinflussung zum eigenen Vorteil
1b	neg. Entschlossenheit	Bekämpfung der Unternehmensaktivität und/oder Beeinflussung zur Reduktion der eigenen Nachteile
2	Hoffnung	Abwarten, Beobachtung der Unternehmensaktivität und Verbleib in der Beziehung zum Unternehmen
3	Dankbarkeit	Reziprozitätsverhalten gegenüber dem Unternehmen
4	Stolz	Fortführung bisherigen Verhaltens und gesteigertes Selbstbewusstsein gegenüber dem Unternehmen
5	Freude	kurzfristige Inaktivität und höhere Bindung an das Unternehmen
6	Angst	physische Distanzierung von dem Wirkungsbereich der Unternehmensaktivität und – im Extremfall – Beendigung der Beziehung zum Unternehmen
7	Trauer	innerer Rückzug und Neubewertung der Beziehung zum Unternehmen
8	Ablehnung	psychische Distanzierung von und Verringerung der Interaktion mit dem Unternehmen und – im Extremfall – Beendigung der Beziehung
9	Ärger	Aggression gegenüber dem Unternehmen und der jeweiligen Unternehmensaktivität
10	Schuld	Veränderung des bisherigen Verhaltens und – falls andere Akteure negativ betroffen sind (andere Stakeholder oder das fokale Unternehmen) – Leistung von Kompensation

3.3.3.2 Einschätzungs-Muster, diskrete Emotionen und Verhaltenstendenzen

1. Entschlossenheit

Einschätzungs-Muster. In Situationen, in denen die eigene Zielerreichung als fraglich, aber nicht unmöglich eingeschätzt wird, entsteht primär ein Gefühl von Herausforderung (Kirby et al., 2014; C. A. Smith et al., 2014). Die Literatur nimmt hierzu meist Bezug auf die Unterscheidung von Appraisals in *Harm/Loss*, *Threat* und *Challenge*, die auf Lazarus und Folkman (1984, S. 32) zurückgeht. Als *Challenge-Appraisals* werden solche Einschätzungen beschrieben, bei denen eigene Ziele potenziell erreicht werden können, deren Erreichung jedoch noch erhebliche eigene Anstrengung erfordert (Lazarus & Folkman, 1984). Darauf aufbauend schlagen Kirby et al. (2014) vor, die resultierende Emotion als *Entschlossenheit* zu bezeichnen. Entschlossenheit ist als diskrete Emotion erst wenig erforscht (Graham et al., 2019). In der wenigen Literatur, die für die Emotion konkrete Einschätzungs-Muster anführt, wird diese lediglich in Verbindung mit Zielinkongruenz beschrieben (Kirby et al., 2014; C. A. Smith et al., 2014). Dass die Emotion an sich dennoch positiv wäre, sei dann das „Paradox of Challenge“ (Kirby et al., 2014, S. 380). Dieser Perspektive reiner Zielinkongruenz wird in diesem Beitrag nicht gefolgt, da sie zu einer konzeptionellen Verwässerung der Dimension der Zielkongruenz führen würde. Im Sinne der vorgenannten Autoren ist eine herausfordernde Situation inkongruent zu den Zielen, da deren Erreichung oder die Förderlichkeit für diese unsicher ist. Eine Situation, in der eine zu den Zielen passende Unternehmensaktivität – beispielsweise eine Lohnerhöhung aus Sicht von Arbeitnehmern – unsicherer wird, würde so zwangsläufig zielinkongruent werden. Dies verhindert einerseits, Zielkongruenz auf die beobachtete Unternehmensaktivität zu beziehen und andererseits, diese trennscharf von der Einschätzungs-Dimension der Unsicherheit abzugrenzen.

Als Kern der Entstehung von Entschlossenheit wird hier die Einschätzung angesehen, dass ein gewünschter Zustand aktuell noch nicht erreicht, aber grundsätzlich durch eigene Anstrengungen erreichbar ist (s. o.; Kirby et al., 2014; C. A. Smith et al., 2014). Die Erreichbarkeit durch eigene Anstrengungen verweist darauf, dass für Entschlossenheit zwingend die Einschätzung vorliegender eigener Einflusspotenziale notwendig ist (Kirby et al., 2014; Lazarus & Folkman, 1984; C. A. Smith et al., 2014). Die Situation eines noch nicht erreichten wünschenswerten Zustands kann in der Argumentation dieses Beitrags auf zwei Arten vorliegen: (a) Zum einen kann eine Unternehmensaktivität für den Stakeholder vorteilhaft oder wünschenswert (zielkongruent), aber deren tatsächliche Umsetzung oder vorteilhafte Ausgestaltung nicht garantiert (unsicher) sein. Liegen dann eigene Einflussmöglichkeiten vor, so kann der

zielkongruente Zustand – die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensaktivität oder deren vorteilhafte Ausgestaltung – durch eigene Anstrengungen eventuell herbeigeführt werden. Die Emotion Entschlossenheit dient dann dazu, die eigenen Einflussmöglichkeiten zu nutzen, um die Unsicherheit zu reduzieren. Dies wird hier, aus Perspektive des fokalen Unternehmens, als *positive Entschlossenheit* bezeichnet. (b) Zum anderen kann eine Unternehmensaktivität durch Stakeholder als nachteilig oder nicht wünschenswert (zielinkongruent) eingeschätzt werden (Kirby et al., 2014). Liegt die Wahrnehmung eigener Einflussmöglichkeiten vor, so besteht das Potential, die nachteilige Unternehmensaktivität rückgängig zu machen, zu verhindern oder deren Konsequenzen weniger negativ zu gestalten. In diesem Fall spielt es keine Rolle, ob deren Umsetzung oder konkrete Konsequenzen noch unsicher sind. Die Emotion Entschlossenheit dient dann dazu, die zielinkongruente Unternehmensaktivität abzustellen oder deren Zielinkongruenz zu reduzieren. Dies wird hier als *negative Entschlossenheit* bezeichnet – etwas, das zu dem passt, was K. R. Scherer (2001) als „cold anger“ (S. 115) bezeichnet.¹⁰

Verhaltenstendenz. Entschlossenheit hat die Funktion, dem Individuum zu signalisieren, dass die Investition eigener Anstrengungen oder Ressourcen das Potential hat, eine Situation in eine vorteilhaftere Richtung zu verändern (Kirby et al., 2014). Passend dazu steht Entschlossenheit in Verbindung mit der Motivation zur Annäherung an die Situation (Harmon-Jones et al., 2013) und Beharrlichkeit (Yih et al., 2020). Somit werden Stakeholder bei Entschlossenheit generell dazu tendieren, bezüglich der Unternehmensaktivität aktiv zu werden und eigene Anstrengungen zu unternehmen; Abwarten oder Inaktivität ist hingegen unwahrscheinlich (Graham et al., 2019). Konkreter drängt die Emotion zum einen darauf hin, dass Stakeholder Aufmerksamkeit auf die betreffende Unternehmensaktivität lenken. Sie werden dann sowohl die bestehende Situation konkreter analysieren als auch weitere Entwicklungen intensiver beobachten. Zum anderen tendieren sie bei Entschlossenheit dazu, die eigenen Einflussmöglichkeiten einzusetzen, um die betreffende Unternehmensaktivität in eine für sie vorteilhaftere Richtung zu beeinflussen (Frijda et al., 1989; Kirby et al., 2014; C. A. Smith et al., 2014).

(a) Bei *positiver Entschlossenheit* werden Stakeholder zu Handlungen neigen, die grundsätzlich unterstützend für die Unternehmensaktivität sind. Ist die betreffende Unternehmensaktivität noch nicht erfolgreich abgeschlossen und somit dessen Umsetzung noch

¹⁰ Diese Unterscheidung in positive und negative Entschlossenheit wird ausschließlich dadurch notwendig, dass aus Unternehmenssicht substanzial unterschiedliche Verhaltenstendenzen resultieren. Vom Empfinden her kann jedoch argumentiert werden, dass es sich um die selbe und nicht um zwei unterschiedliche Emotionen handelt.

unsicher, zielt das Verhalten eines Stakeholders auf ein Unterstützen und Absichern dieser Umsetzung. Bei Unsicherheit über die konkrete Zielkongruenz unterstützt ein Stakeholder die Unternehmensaktivität ebenfalls, wird gleichzeitig dabei aber versuchen, auf eine für ihn positive Ausgestaltung Einfluss zu nehmen. (b) Bei *negativer Entschlossenheit* richten sich die Verhaltenstendenzen gegen die betreffende Unternehmensaktivität. Sie können sowohl darauf abzielen, deren Umsetzung zu verhindern oder rückgängig zu machen, als auch darauf, dass die Zielinkongruenz durch unternehmensseitige Anpassungen reduziert oder beseitigt wird.

Proposition 1a: Wenn Stakeholder eine Unternehmensaktivität als (1) relevant, (2) kongruent, (3) unsicher und sich selbst als (4) einflussreich einschätzen, empfinden sie positive Entschlossenheit und tendieren dazu, mit Unterstützung der Unternehmensaktivität und/oder einer Beeinflussung zum eigenen Vorteil zu reagieren.

Proposition 1b: Wenn Stakeholder eine Unternehmensaktivität als (1) relevant, (2) inkongruent und sich selbst als (3) einflussreich einschätzen, empfinden sie negative Entschlossenheit und tendieren dazu, mit Bekämpfung der Unternehmensaktivität und/oder einer Beeinflussung zur Reduktion der eigenen Nachteile zu reagieren.

Beispiel. Ein mögliches Beispiel für die Reaktion mit *positiver Entschlossenheit* findet sich bei den Mitarbeitenden der Lufthansa. Im Kontext der Corona-Pandemie bot die Gewerkschaft Verdi umfangreichen Gehaltsverzicht an, um Sparmaßnahmen des Unternehmens zu unterstützen. Wenn die bedrohliche Situation für das Unternehmen erkannt wurde, könnten Sparmaßnahmen als sinnvoll oder notwendig für den Arbeitsplatzerhalt (relevant; kongruent), aber bzgl. der Ausgestaltung und der Erfolgspotenziale noch als unsicher eingeschätzt worden sein (unsicher). Das Angebot eines Lohnverzichts kann ein Zeichen der Einschätzung eigener Einflussmöglichkeiten sein (einflussreich) und dann als eigene Anstrengung sowohl zur Unterstützung der Sparmaßnahmen als auch zur Beeinflussung zum eigenen Vorteil gewertet werden – als ein Motiv wurde genannt, so Kurzarbeit verhindern zu wollen (Die Zeit, 2020; Handelsblatt, 2020b).

Als Beispiel für die Wirkung von *negativer Entschlossenheit* können die Proteste von Aktivisten und NGOs gegen den Braunkohleabbau durch RWE dienen. Sowohl der Hambacher Forst als auch das Dorf Lützerath erlangten spätestens dadurch mediale Bekanntheit, dass diese sie über längere Zeit besetzt hielten und sie mit enormem Aufwand geräumt werden mussten

(Handelsblatt, 2020a; Kaiser, 2020; Witsch, 2023). Die Zerstörung der Orte zum Zwecke des Abbaus von Braunkohle könnte relevanten Werten der Aktivisten fundamental widersprochen haben (relevant; inkongruent) und die tatsächliche Umsetzung als noch nicht sicher (unsicher) eingeschätzt worden sein. Der vehemente Protest lässt vermuten, dass ebenfalls eigene Möglichkeiten zu einer Wendung oder Abmilderung gesehen wurden (einflussreich). Die Beteiligung an Protesten und Besetzungen der Orte kann dann als die aus negativer Entschlossenheit resultierende Bekämpfung der Unternehmensaktivität – Braunkohleabbau in den betreffenden Gebieten – interpretiert werden.

2. *Hoffnung*

Einschätzungs-Muster. *Hoffnung* wird als eine Emotion beschrieben, die dann entsteht, wenn in einer Situation wünschenswerte Entwicklungen oder Vorteile als möglich, aber noch nicht sicher eingeschätzt werden (Lazarus, 1991a; Levine, 1996). Ein charakteristisches Merkmal ist somit die Einschätzung von Unsicherheit (Chadwick, 2015; Roseman, 2011; C. A. Smith et al., 2014), so dass auch von einer „opportunity-based“ (C. A. Smith et al., 2014, S. 21) oder „anticipatory“ (Bee & Neubaum, 2014, S. 327) Emotion gesprochen wird. Hoffnung ist bei Stakeholdern demnach dann möglich, wenn eine Unternehmensaktivität noch nicht umgesetzt oder deren Konsequenzen noch nicht sicher absehbar sind (Ellsworth, 1991; A. R. Johnson & Stewart, 2005; Lazarus, 1991a; Roseman, 2011; C. A. Smith et al., 2014).

Bezüglich der Zielkongruenz bei Hoffnung besteht in der Appraisal-Literatur vermeintliche Uneinigkeit (Lazarus, 1991a). So beschreiben einige Autoren (Bee & Neubaum, 2014; Ellsworth, 2024; Levine, 1996; Roseman, 2011) das Antizipieren von zukünftiger Zielkongruenz als Grundlage, während Lazarus (1991a) gegenteilig eine Art Angst vor Zielinkongruenz zugrunde legt. Auch andere Autoren (bspw. Kirby et al., 2014; C. A. Smith et al., 2014) beschreiben zwar eine notwendige Inkongruenz, die aber dadurch besteht, dass etwas Zielkongruentes lediglich mit Unsicherheit erreichbar ist. In diesem Beitrag wird Hoffnung daher auf die Einschätzung einer Unternehmensaktivität als zielkongruent zurückgeführt. Sicherlich kann es auch als Formen des Hoffens interpretiert werden, wenn es nicht zum tatsächlichen Eintreten befürchteter negativer Ereignisse oder Konsequenzen kommen soll. Ein Teil dieser Fälle – Zielinkongruenz bei bestehenden Einflussmöglichkeiten des Stakeholders – wurde schon unter negativer Entschlossenheit aufgegriffen (s. Unterkapitel 1) – was, wie beschrieben, auch als eine spezifische Unterform der Hoffnung gesehen wird (C. A. Smith et al., 2014). Für den anderen Teil, Zielinkongruenz bei fehlenden Einflussmöglichkeiten, wird hier Angst (s. Unterkapitel 6) als die wahrscheinlichere Emotion argumentiert.

Auch bezüglich der Einschätzungs-Dimension der Einflussmöglichkeiten existiert in der Literatur keine einheitliche Sichtweise. Einige Autoren sehen die Einschätzung, ob eigene Macht und somit Einflussmöglichkeiten gegeben sind, als irrelevant an (Lazarus, 1991a; C. A. Smith et al., 2014). Andere beschreiben Hoffnung als nur dann entstehend, wenn gerade keine eigenen Einflussmöglichkeiten gesehen werden (Cohen-Chen et al., 2017). In Situationen von Zielkongruenz und Unsicherheit resultieren sehr unterschiedliche Verhaltenstendenzen, je nachdem ob eigene Einflussmöglichkeiten vorliegen (C. A. Smith et al., 2014). Im Sinne des Ziels dieses Beitrags, eine möglichst spezifische Emotion und Verhaltenstendenz für jedes Einschätzungs-Muster herzuleiten, wird Hoffnung hier daher nur für den Fall fehlender Einflussmöglichkeiten konzeptualisiert.¹¹ Werden hingegen eigene Einflussmöglichkeiten gesehen, ist positive Entschlossenheit die wahrscheinlichere Emotion, da sie auf eine Einsetzung der eigenen Potenziale drängt (s. Unterkapitel 1). Die Einschätzung der Verantwortlichkeit für die Situation und ihre Konsequenzen spielt für Hoffnung keine Rolle (Ellsworth, 2024; A. R. Johnson & Stewart, 2005; Lazarus, 1991a; C. A. Smith et al., 2014). In der Argumentation dieses Beitrags ist bei einem Stakeholder also immer dann Hoffnung die wahrscheinlichste Emotion, wenn er eine Unternehmensaktivität als kongruent zu seinen Zielen, deren tatsächliche Realisation oder genaue Beschaffenheit und Ausmaß der Konsequenzen noch als unsicher einschätzt und gleichzeitig kaum eigene Einflussmöglichkeiten sieht.

Verhaltenstendenz. Die Verhaltenskonsequenzen von Hoffnung als diskrete Emotion sind noch wenig erforscht (Graham et al., 2019). Als Emotion hat Hoffnung die Funktion, sich auch in Situationen von Unsicherheit nicht von der eigenen Zielerreichung abzuwenden (Bruininks & Malle, 2005; C. A. Smith et al., 2014). Im Falle von positiver Entschlossenheit begünstigt die Emotion ein Einsetzen der vorhandenen Einflussmöglichkeiten zur Herstellung der noch unsicheren Zielkongruenz (s. Unterkapitel 1). Liegen keine Einflussmöglichkeiten vor, wie bei der hiesigen Konzeption von Hoffnung, ist das Aktivwerden zur Verbesserung der Zielkongruenz unwahrscheinlich (Cohen-Chen et al., 2017; K. R. Scherer & Moors, 2019; Yih et al., 2020). Aus Hoffnung resultiert dann keine Tendenz zu aktivem Verhalten (Lazarus, 1991a; Yih et al., 2020). Vielmehr begünstigt Hoffnung das Verharren in der Situation, bis die eigenen Ziele erreicht sind oder deren Erreichung sicher unmöglich geworden ist (Bruininks & Malle, 2005;

¹¹ Ein weiteres Argument ist, dass sich ein Teil der Literatur, die Hoffnung mit bestehenden Einflussmöglichkeiten in Verbindung bringt (Cohen-Chen et al., 2017; Murphy, 2023), auf Snyder beruft, der Hoffnung jedoch nicht als Emotion konzeptualisiert (Snyder, 2002).

Roseman, 2011; C. A. Smith et al., 2014). Empfindet ein Stakeholder Hoffnung, wird er also höchstens Anstrengungen in Verhalten zur Beobachtung und Analyse der Unternehmensaktivität investieren und dazu tendieren, in der Beziehung zum Unternehmen zu verbleiben und abzuwarten, bis sich die Unsicherheit reduziert.

Proposition 2: Wenn Stakeholder eine Unternehmensaktivität als (1) relevant, (2) kongruent, (3) unsicher und sich selbst als (4) einflussarm einschätzen, empfinden sie Hoffnung und tendieren dazu, mit Abwarten, Beobachtung der Unternehmensaktivität und Verbleib in der Beziehung zum Unternehmen zu reagieren.

Beispiel. Ein Beispiel für die Reaktion mit Hoffnung kann im Kontext von Ankündigungen oder Präsentationen von Investor Relations-Abteilungen gesehen werden. Beispielsweise verkündete das Medienunternehmen RTL im Juni 2025 die Übernahme von Sky Deutschland. Dass der Aktienkurs positiv reagierte, ist zumindest ein Anzeichen dafür, dass ein Teil der bestehenden Aktionäre sich nicht für die Reaktion mit einem Verkauf ihrer Anteile entschieden hat (Gürtler, 2025; Scheppe, 2025). Denkbar ist, dass ein Großteil der Aktionäre die angekündigte Übernahme – kommuniziert werden Ziele wie höherer Kundennutzen und zukünftiges Wachstum (RTL Group SA, 2025) – als unternehmerisch sinnvoll (kongruent), die tatsächliche Wirkung auf relevante Kennzahlen aber noch als unsicher eingeschätzt hat. Gerade Kleinanlegern könnten aufgrund ihres geringen Anteilsbesitzes kaum eigene Einflussmöglichkeiten gesehen haben (einflussarm), aber dennoch einen relevanten Teil ihres Vermögens investiert haben oder emotional an das Investment gebunden gewesen sein (relevant). Das Unterlassen eines Verkaufs und jeglicher Form der Einflussnahme könnte dann – konsistent zu der Verhaltenstendenz von Hoffnung – als Abwarten und Verbleib in der Beziehung interpretiert werden.

3. Dankbarkeit

Einschätzungs-Muster. Die Grundlage für die Emotion *Dankbarkeit* ist die Einschätzung, dass für einen selbst positive Konsequenzen auf die Handlung oder Entscheidung eines anderen zurückgehen (Fehr et al., 2017; Hareli & Weiner, 2002; McCullough et al., 2001). Dankbarkeit ist dann auf diesen für verantwortlich gehaltenen Akteur gerichtet, der grundsätzlich jeder sein kann, außer der Stakeholder selbst (C. A. Smith et al., 2014). Da der Fokus dieses Beitrags darauf liegt, Emotionen von Stakeholdern gegenüber und von Relevanz für die Interaktion mit dem Unternehmen zu erklären, wird Dankbarkeit hier lediglich auf das Unternehmen

bezogen. Dankbarkeit gegenüber einem Unternehmen entsteht somit dann, wenn ein Stakeholder eine Unternehmensaktivität als zielkongruent einschätzt und die Verantwortung dafür bei dem jeweiligen Unternehmen sieht (C. A. Smith et al., 2014). Auf den ersten Blick mag dies eine wenig besondere Situation sein und man könnte fragen, für welche seiner Aktivitäten ein Unternehmen nicht selbst verantwortlich gemacht werden sollte. Ein Teil davon wird im weiteren Verlauf bezüglich der Emotion Stolz angesprochen – teilweise werden Stakeholder der Ansicht sein, sie hätten die positiven Konsequenzen durch das Unternehmen verdient, sich erarbeitet oder selbst herbeigeführt (s. Unterkapitel 4). Die andere Möglichkeit wird bei Freude subsummiert – der Fall, dass Zufall oder unkontrollierbare externe Umstände als Ursache für die jeweilige Unternehmensaktivität gesehen werden (s. Unterkapitel 5).

Dankbarkeit ist keine einheitlich konzeptualisierte Emotion (Fehr et al., 2017; McCullough et al., 2001). In der Literatur ist jedoch unstrittig, dass sie die Einschätzung erfordert, dass die Unternehmensaktivität zielkongruent ist (C. A. Smith et al., 2014; C. A. Smith & Kirby, 2011). Für die Dankbarkeit gegenüber dem fokalen Unternehmen, die für diese Arbeit von Interesse ist, muss der Stakeholder die Verantwortlichkeit für das Handeln beim Unternehmen selbst sehen (Ruth et al., 2002; C. A. Smith & Kirby, 2011; Watson & Spence, 2007). Hareli und Weiner (2002) weisen diesbezüglich darauf hin, dass dies deutlich seltener der Fall sein kann, als nach außen kommuniziert wird. Bezüglich der Einschätzungs-Dimension der Unsicherheit wird in der wenigen Appraisal-Literatur, die Dankbarkeit überhaupt thematisiert, keine Aussage getroffen (bspw. C. A. Smith et al., 2014; C. A. Smith & Kirby, 2011). Jedoch lässt sich argumentieren, dass Dankbarkeit zumindest eine gewisse Sicherheit erfordert. So erscheint es wenig naheliegend, dass bei sehr unsicheren positiven Konsequenzen schon Dankbarkeit entsteht. Diese Argumentation ist konsistent mit K. R. Scherer und Tran (2001), die Stolz als „achievement emotion“ (S. 385) bezeichnen, die auf dem Feiern oder Genießen eines Erfolges oder erreichten Ziels basiert. Für den Fall von vorliegender Unsicherheit wird es als wahrscheinlicher angesehen, dass Hoffnung – bei fehlenden Einflussmöglichkeiten (s. Unterkapitel 2) – und positive Entschlossenheit – bei bestehenden Einflussmöglichkeiten (s. Unterkapitel 1) – entsteht. Dankbarkeit kann somit erst dann folgen, wenn die positiven Konsequenzen mit einer gewissen Sicherheit vorliegen oder absehbar sind. Bezüglich der mit Dankbarkeit verbundenen Einschätzung von Einflussmöglichkeiten wird in der Appraisal-Literatur keine Relevanz beschrieben. Daher wird hier davon ausgegangen, dass die Einschätzung der eigenen Einflussmöglichkeiten irrelevant ist. Dies ist ebenfalls konsistent zu der Beschreibung von Dankbarkeit als Emotion, die auf erreichte Erfolge oder Ziele folgt (s. o.). Ist die

Unternehmensaktivität schon mit hoher Sicherheit zielkongruent, gibt es keine Notwendigkeit mehr, eigenen Einfluss geltend zu machen.

Verhaltenstendenz. Als grundlegende Verhaltenstendenz von Dankbarkeit wird das Zeigen von Reziprozität, also dem verantwortlichen Gegenüber etwas zurückzugeben, beschrieben (Locklear et al., 2023; C. A. Smith et al., 2014). So führen M. W. Morris und Keltner (2000) an, es sei gerade die Funktion von Dankbarkeit, andere für ihr Entgegenkommen und ihre Kooperation zu belohnen. Wenn Stakeholder Dankbarkeit empfinden, ist anzunehmen, dass sie eine höhere Tendenz zu Verhaltensweisen haben, bei denen sie von einer unterstützenden Wirkung für das Unternehmen ausgehen. Auch werden sie in der Folge eher positiv auf explizite Bitten oder Anfragen des Unternehmens reagieren. Beispielsweise deuten empirische Erkenntnisse darauf hin, dass bei Mitarbeitenden ein Zusammenhang zwischen ihrer Dankbarkeit gegenüber dem Arbeitgeber und ihrem *OCB-Verhalten* besteht (L. Chen et al., 2022; Spence et al., 2014). Auch existiert Evidenz, die Dankbarkeit gegenüber einem Unternehmen mit positiver Mundpropaganda, unterstützendem Verhalten und Kaufabsichten von Kunden in Verbindung bringt (Palmatier et al., 2009; Romani et al., 2013). Konkreter auf die Reaktion auf Unternehmensaktivitäten bezogen, weisen die Ergebnisse von Grappi et al. (2015) darauf hin, dass die Dankbarkeit von Kunden den Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von sogenannten *Reshoring-Entscheidungen* von Unternehmen und der Kaufabsicht mediiert. Weitere Evidenz bezüglich Dankbarkeit fassen Locklear et al. (2023) in einem systematischen Literaturüberblick zusammen. Als Konsequenzen von Dankbarkeit führen sie neben Reziprozitätsverhalten auch eine positivere Wahrnehmung des Gegenübers, eine höhere wahrgenommene Beziehungsqualität und größere Zufriedenheit mit der Beziehung an. Somit besteht die Möglichkeit, dass – gerade bei einem häufigeren Auftreten – empfundene Dankbarkeit von Stakeholdern deren Beziehung zum Unternehmen stärken kann.

Proposition 3: Wenn Stakeholder eine Unternehmensaktivität als (1) relevant, (2) kongruent, (3) sicher und (4) das Unternehmen als verantwortlich einschätzen, empfinden sie Dankbarkeit und tendieren dazu, mit Reziprozitätsverhalten gegenüber dem Unternehmen zu reagieren.

Beispiel. Ein mögliches Beispiel für eine Situation, in der Stakeholder Dankbarkeit empfunden haben, beschreibt Ulmer (2001) mit dem Unternehmen Malden Mills, einem Textilunternehmen im US-Bundesstaat Massachusetts. Nach einem Brand auf dem Werksgelände

1995 waren weite Teile der Produktion zerstört. Mitarbeitende fürchteten um ihre wirtschaftliche Existenz und die lokale Bevölkerung um die Konsequenzen für die Region, wo kaum Unternehmen ähnlicher Größe existierten (relevant). Das Management machte jedoch eindringliche und glaubhafte Zusagen zur Lohnfortzahlung, notdürftiger Weiterführung der Produktion und Wiederaufbau. Ulmer (2001) schildert, dass dies die Unsicherheit der Stakeholder stark reduzierte und als großes Entgegenkommen wahrgenommen wurde, wozu weder rechtliche Verpflichtung noch eine kurzfristige finanzielle Logik drängten (kongruent; sicher; Verantwortlichkeit: Unternehmen). Weiterhin beschreibt er, dies habe in der Folge zum Zeigen von Reziprozität durch Stakeholder geführt – beispielsweise habe die Handelskammer enormen Aufwand zur Wiederherstellung der Telefonverbindung unternommen und die lokale Gesellschaft sich umfangreich an den entstandenen Kosten beteiligt (Ulmer, 2001). Es lässt sich argumentieren, dass Stakeholder infolge der Aktivitäten von Malden Mills die Emotion Dankbarkeit empfunden haben, und die gezeigte Reziprozität das Befolgen der entsprechenden Verhaltenstendenz darstellt.

4. Stolz

Einschätzungs-Muster. Der Ausführung zu Dankbarkeit steht gegenüber, dass es viele Situationen gibt, in denen Stakeholder sich positive Konsequenzen durch Unternehmensaktivitäten selbst zuschreiben können. Mitarbeitende, die befördert werden oder ihre Entlohnung steigern, können dies auf ihren eigenen Einsatz und durch sie für das Unternehmen erzielte Erfolge zurückführen. Kunden, die Preisnachlässe erhalten, können ihr eigenes Verhandlungsgeschick als Ursache sehen. In diesen Situationen ist es unwahrscheinlich, dass bei Stakeholdern die Emotion Dankbarkeit (s. Unterkapitel 3) resultiert. Vielmehr werden sie dazu tendieren, eine Form von *Stolz* zu erleben. Das Empfinden von Stolz ist gerade dann wahrscheinlich, wenn eigene Ziele erreicht und die Verantwortlichkeiten hierfür bei sich selbst gesehen werden (C. A. Smith et al., 2014; C. A. Smith & Kirby, 2011).¹² Das eigene Verhalten wird dann rückblickend als positiv beurteilt, da es einen Beitrag zur Bedürfnisbefriedigung und Zielerreichung geleistet hat (M. Lewis, 2016).

Die erste Bedingung für Stolz ist, dass die Situation als zielkongruent eingeschätzt wird und die zweite, dass die Verantwortlichkeit bei sich selbst gesehen wird (Lazarus, 1991a; Roseman, 2011; C. A. Smith et al., 2014). Weiterhin wird teilweise beschrieben, Stolz trete sowohl bei Sicherheit als auch bei Unsicherheit auf (Roseman, 2011). In der Argumentation dieses

¹² Stolz kann auch auf andere Entitäten bezogen sein als auf sich selbst (Schilpzand et al., 2025). Hier wird Stolz lediglich als auf sich selbst bezogen verstanden.

Beitrags hingegen wird Stolz nur dann als wahrscheinlichste Emotion angesehen, wenn die positiven Konsequenzen mit Sicherheit vorliegen (Ellsworth & Smith, 1988; C. A. Smith & Ellsworth, 1985). So erfordert es eine gewisse Sicherheit bezüglich der positiven Konsequenzen, damit eigenes Vorgehen als erfolgreich bewertet werden kann, weshalb Ellsworth und Smith (1988) von Stolz als „retrospective“ (S. 328) Emotion sprechen. Sicherlich kann es Sonderfälle geben, in denen Stakeholder schon das eigene Herbeiführen positiver Konsequenzen mit minimaler Eintrittswahrscheinlichkeit als Erfolg werten; zum Zwecke der Zuordnung der wahrscheinlichsten diskreten Emotionen zu eindeutigen Einschätzungs-Mustern werden diese hier jedoch nicht weiter berücksichtigt und das Empfinden von Entschlossenheit als dann am wahrscheinlichsten angesehen (s. Unterkapitel 1). Zusammenfassend ist Stolz dann die wahrscheinlichste Emotion, wenn eine Unternehmensaktivität sicher kongruent zu den Zielen eines Stakeholders ist und er die Verantwortlichkeit primär bei sich selbst sieht.

Verhaltenstendenz. Stolz gehört zu den Emotionen, die eine Reaktion auf erreichte Erfolge darstellen, und gerade keine Energie mehr auf die fokale Situation lenken sollen (Ellsworth & Smith, 1988). Daher wäre zu erwarten, dass Stakeholder, die Stolz empfinden, nicht unmittelbar aktiv auf eine Unternehmensaktivität reagieren. Durch die Rückmeldung darüber, dass das vermeintlich ursächliche eigene Verhalten erfolgreich war, kann Stolz jedoch mittelfristige Wirkungen auf das Verhalten von Stakeholdern haben. So wirkt die Emotion verstärkend bezüglich des vorherigen Verhaltens und führt zu einer Steigerung des Selbstvertrauens (Schilpzand et al., 2025; C. A. Smith et al., 2014) und der eigenen Identität (Lazarus, 1991a). Auf längere Sicht erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass die gleichen Verhaltensweisen auch zukünftig gezeigt werden (Tracy & Robins, 2007b, 2007a). Wenn Stakeholder Stolz empfinden, ist also anzunehmen, dass dies ihr vorheriges Verhalten in der Beziehung zu dem fokalen Unternehmen festigt und sie dann dazu neigen, dies zukünftig fortzusetzen oder zu wiederholen. Auch ist es zumindest längerfristig möglich, dass Stakeholder gegenüber dem Unternehmen selbstbewusster auftreten und ihre Relevanz für dessen Wertschöpfung höher einschätzen. Dies kann sowohl dazu führen, dass sie ambitionierter sind und eine höhere Leistung zeigen (Bee & Neubaum, 2014; Schilpzand et al., 2025), als auch dazu, dass sie höhere Erwartungen an den eigenen Anteil an der Wertschöpfung – beispielsweise in Form monetärer Berücksichtigung – entwickeln. Bezogen auf Mitarbeitende deutet die empirische Studie von Kraemer et al. (2017) darauf hin, dass Stolz auf die eigene Leistung unter gewissen Bedingungen die Kündigungsabsicht erhöhen kann.

Proposition 4: Wenn Stakeholder eine Unternehmensaktivität als (1) relevant, (2) kongruent, (3) sicher und (4) sich selbst als verantwortlich einschätzen, empfinden sie Stolz und tendieren dazu, mit einer Fortführung bisherigen Verhaltens und gesteigertem Selbstbewusstsein gegenüber dem Unternehmen zu reagieren.

Beispiel. Ein Beispiel für die Reaktion mit Stolz kann das Verhalten von Gewerkschaften bei Tarifverhandlungen mit Arbeitgebern darstellen. Im April 2025 berichtet die Gewerkschaft Verdi über den Tarifabschluss im öffentlichen Dienst des Bundes und der Kommunen (ver.di, 2025b, 2025a). Auch wenn dies nicht eindeutig herauszulesen ist, kann bei einer Steigerungsrate oberhalb der Inflationserwartungen von einer zumindest moderaten Passung zu einem der Hauptziele der Gewerkschaft ausgegangen werden (relevant; kongruent). Die Konsequenzen sind aufgrund der abgeschlossenen Verhandlungen und der formal festgehaltenen monetären Werte verlässlich kalkulierbar (sicher). In der Mitteilung wird deutlich, dass die vereinbarte Steigerung nicht auf das Wohlwollen der Arbeitgeber, sondern auf eigene Anstrengungen der Gewerkschaft zurückgeführt wird (Verantwortlichkeit: selbst): „Dass am Ende wenigstens ein paar Dinge auf die Haben-Seite gewandert sind, verdanken wir der Ausdauer der vielen tausend Streikenden und unseren Kolleginnen und Kollegen in der Bundestarifkommission“ (ver.di, 2025b). Es kann also argumentiert werden, dass die Reaktion von Verdi auf die Zustimmung zu einem neuen Tarifvertrag eine Form von Stolz darstellt. Eventuell wird sich zukünftig ein erneutes Anwenden von Warnstreiks und Zeigen von Härte bei Verhandlungen zeigen, was dann konsistent mit der Verhaltenstendenz von Stolz wäre.

5. Freude

Einschätzungs-Muster. *Freude* ist eine Emotion, die dann entsteht, wenn etwas Positives erreicht ist oder voraussichtlich eintreten wird. Freude basiert demnach auf der Einschätzung von Zielkongruenz und Sicherheit (Bee & Neubaum, 2014; Ellsworth, 2024; A. R. Johnson & Stewart, 2005). Sie zählt im Sinne von K. R. Scherer und Tran (2001) – ebenso wie Dankbarkeit – zu der Gruppe der „achievement emotions“ (S. 388). Mitunter wird Freude auch als deren breite Oberkategorie verstanden, so dass alle Emotionen mit den Einschätzungen hoher Zielkongruenz und Sicherheit – also ebenso Stolz und Dankbarkeit – spezifische Unterformen von Freude sind (C. A. Smith et al., 2014). Da Stolz und Dankbarkeit dadurch jedoch auch spezifischere Verhaltenstendenzen aufweisen, wird hier Freude lediglich für den Fall der Zuschreibung von Verantwortlichkeit auf externe Umstände als wahrscheinlichste Emotion

beschrieben – der Fall, in dem Freude nicht durch Stolz oder Dankbarkeit spezifizierbar ist. Wie bereits bei Hoffnung und Entschlossenheit (s. Unterkapitel 1; 2) argumentiert, deckt sich dies mit dem Ziel dieses Beitrags, immer möglichst spezifische Emotionen und Verhaltenstendenzen zu erklären (s. Kapitel 3.3.3.1). In der Argumentation dieses Beitrags entsteht bei Stakeholdern demnach Freude, wenn sie eine Unternehmensaktivität und deren Konsequenzen mit hoher Sicherheit als zielkongruent einschätzen und nicht sich selbst oder das Unternehmen für verantwortlich halten. Die positive Emotion kann dann nicht mit einem konkreten Akteur verknüpft werden und bleibt so grundlegender.

Verhaltenstendenz. Freude signalisiert Individuen die Erreichung von Zielen oder Befriedigung von Bedürfnissen (K. R. Scherer & Tran, 2001) und lenkt deren Fokus auf ein Genießen oder Auskosten der Situation (Roseman, 2011). Daher resultiert keine so eindeutige und intensive Verhaltenstendenz wie aus vielen anderen Emotionen (Lazarus, 1991a), sondern lediglich die Tendenz zur Beibehaltung und Fortsetzung der zielkongruenten Situation, um weiterhin von dieser zu profitieren (Frijda, 1987; Roseman, 2011). Es ist also zu erwarten, dass Stakeholder beim Empfinden von Freude infolge einer Unternehmensaktivität dazu neigen, die Beziehung zu dem Unternehmen beizubehalten oder auf andere Art in deren Wirkungsbereich zu bleiben und darüber hinaus zu Inaktivität tendieren. Es besteht somit die Tendenz zu einer zumindest zeitweisen Bindung an das Unternehmen. Das Empfinden von Freude hat einige Begleiterscheinungen, welche keine direkten Reaktionen auf die Unternehmensaktivität darstellen. Freude kann dazu führen, dass breiter und so mehr und unterschiedlichere Problemlösungen gedacht werden (Wright, 2006). So wird Freude mit einer Offenheit für Ausprobieren und Erlernen in Verbindung gebracht (M. K. Johnson, 2020). Auch sind Menschen bei Freude kontaktfreudiger (Shaver et al., 1987). Auf Stakeholder bezogen kann Freude negative Mundpropaganda senken und positive steigern (Nyer, 1997).

Proposition 5: Wenn Stakeholder eine Unternehmensaktivität als (1) relevant, (2) kongruent, (3) sicher und (4) externe Umstände als verantwortlich einschätzen, empfinden sie Freude und tendieren dazu, mit kurzfristiger Inaktivität und einer höheren Bindung an das Unternehmen zu reagieren.

Beispiel. Ein Beispiel für die Reaktion mit Freude kann die von Kunden auf Preissenkungen von Produkten darstellen, wenn diese auf wirtschaftliche Entwicklungen oder auf Rohstoffpreise zurückgeführt werden. So kommuniziert der Lebensmitteldiscounter Lidl

beispielsweise im Februar 2025: „Ab sofort sind vier Buttersorten (...) zu reduzierten Preisen erhältlich. (...) bleibt damit seinem Anspruch treu, den Kunden hervorragende Qualität (...) zum gewohnt günstigen Lidl-Preis anzubieten.“ (Lidl Dienstleistung GmbH & Co. KG, 2025a). Im Mai 2025 begleitet eine Werbekampagne weitere Preissenkungen, wozu das Unternehmen schreibt: „Lidl übernimmt Verantwortung (...), Millionen Menschen in Deutschland spürbar zu entlasten.“ (Lidl Dienstleistung GmbH & Co. KG, 2025b). Es kann angenommen werden, dass zumindest für einen nennenswerten Teil der Kunden die Kosten für Lebensmittel eine relevante Ausgabe darstellen und deren Senkung zu ihren Bedürfnissen und Zielen passt (relevant; kongruent). Deren Eintreten ist glaubhaft kommuniziert. Auch wenn konkrete Auswirkungen auf den Warenkorb des Einzelnen nicht immer offensichtlich sein werden, kann also davon ausgegangen werden, dass eine gewisse Sicherheit eingeschätzt wird (sicher). Gut möglich ist, dass ein Teil der Kunden die Preissenkungen jedoch mehr auf Entwicklungen von Rohstoffpreisen – insbesondere bei Milchprodukten – oder gesamtwirtschaftliche Entwicklungen zurückführt (Verantwortlichkeit: externe Umstände) und dann Freude empfindet. In der Folge würden sie dann mit keinem konkreten Verhalten reagieren und lediglich weiter in der Kundenbeziehung verbleiben – was dann konsistent zur Verhaltenstendenz von Freude wäre. Mehr eine humoristische Bemerkung als anekdotische Evidenz ist, dass die Musikerin Sarah Connor die Werbekampagne mit „Freude wächst mit jedem Einkauf“ (Lidl Dienstleistung GmbH & Co. KG, 2025c) besingt.

6. *Angst*

Einschätzungs-Muster. Als Gegenstück zu Hoffnung kann das Erleben von *Angst* angesehen werden. Ausgangspunkt von Angst ist, dass negative Konsequenzen drohen oder befürchtet werden (Lazarus, 1991a). Zum einen basiert Angst also auf der Einschätzung von Zielinkongruenz (Ellsworth, 2024; Ellsworth & Scherer, 2003; Roseman, 2011). Zum anderen ist entscheidend – ähnlich wie bei Hoffnung – dass hierbei Unsicherheit vorliegt (Ellsworth, 2024; A. R. Johnson & Stewart, 2005; Watson & Spence, 2007). Damit ein Stakeholder Angst empfindet, muss er somit eine Unternehmensaktivität vor dem Hintergrund seiner Bedürfnisse, Ziele und Werte als negativ einschätzen und gleichzeitig unsicher sein, ob diese Aktivität tatsächlich vollzogen wird, oder falls doch, ob und welche Konsequenzen für ihn folgen werden (Dufour et al., 2019). Diese Einschätzung wurde schon bei negativer Entschlossenheit (s. Unterkapitel 1) beschrieben. Charakteristisch für Angst sind jedoch Gefühle des Ausgeliefertseins und der Hilflosigkeit, weshalb sie – gegenteilig zu Entschlossenheit – nur dann auftritt, wenn keine eigenen Einflussmöglichkeiten gesehen werden (Bee & Neubaum, 2014; Ellsworth,

2024; Lazarus, 1991a; C. A. Smith et al., 2014). Wie auch bei anderen Emotionen, wo eine Einschätzung von Unsicherheit zugrunde liegt, spielt für die Entstehung von Angst die Einschätzung der Verantwortlichkeit keine Rolle (A. R. Johnson & Stewart, 2005; Oh & Farh, 2017).

Verhaltenstendenz. Angst entsteht gerade dann, wenn ein Individuum zu der Einschätzung kommt, dass negative Entwicklungen drohen und keinerlei oder kaum eigene Möglichkeiten bestehen, etwas an dieser Situation zu verändern. Sie hat dann die Funktion, dass sich Individuen vor diesen negativen Entwicklungen schützen. Daher ist die grundlegende Verhaltenstendenz von Angst, die Flucht zu ergreifen (K. R. Scherer & Moors, 2019). Somit werden Stakeholder bei Angst dann dazu tendieren, nicht gegen die Unternehmensaktivität oder das Unternehmen selbst aktiv zu werden (Dufour et al., 2019) und zu physischer Distanzierung und Vermeidung neigen (Frijda, 1987; Oh & Farh, 2017). Ist die jeweilige Unternehmensaktivität lediglich lokal und betrifft nur einen kleinen Teil der Beziehung zum Unternehmen, kann sich dieses Verhalten auf deren engen Wirkungsbereich begrenzen (Oh & Farh, 2017). Beispielsweise bearbeiten Kish-Gephart et al. (2009) in einem systematischen Überblick die Angst von Mitarbeitenden in Situationen, wo sie ihre eigene Meinung oder Bedenken anführen können. Ist diese Situation mit einer Angst vor negativen Konsequenzen verknüpft, vermeiden Mitarbeitende es, sich aktiv einzubringen. Wenn es um eine Unternehmensaktivität geht, welche einen größeren Teil der Beziehung betrifft, werden Stakeholder dazu tendieren, sich vom Unternehmen generell zu distanzieren und die Beziehung im Extremfall zu beenden (Mishra & Spreitzer, 1998; Oh & Farh, 2017). Bezogen auf Mitarbeitende existiert beispielsweise Literatur, welche die Einschätzung von organisationaler Veränderung als potenzielle, aber unsichere Bedrohung mit Absentismus und einem Verlassen des Unternehmens in Verbindung bringt (M. S. Dahl, 2011; Fugate et al., 2012). Auch bei Aktionären lässt sich beobachten, dass Angst zu einer Beendigung der Beziehung durch den Verkauf der eigenen Anteile führen kann (Lee & Andrade, 2011).

Proposition 6: Wenn Stakeholder eine Unternehmensaktivität als (1) relevant, (2) inkongruent, (3) unsicher und sich selbst als (4) einflussarm einschätzen, empfinden sie Angst und tendieren dazu, mit einer physischen Distanzierung von dem Wirkungsbereich der Unternehmensaktivität und – im Extremfall – mit einer Beendigung der Beziehung zum Unternehmen zu reagieren.

Beispiel. Ein Beispiel für das Auftreten von Angst kann es sein, wenn Aktionäre infolge der Beobachtung oder des Erfahrens von einer Unternehmensaktivität ihre Anteile verkaufen. Im Dezember 2022 machte Unilever ein Angebot zur Übernahme der GlaxoSmithKline-Konsumgütersparte in Höhe von zuletzt 60 Mrd. €, womit eine strategische Neuausrichtung unterstützt werden sollte. Als dies bekannt wurde, reagierte der Aktienkurs von Unilever stark negativ (Handelsblatt, 2022a, 2022b; Scheppe & Volkery, 2022). Hierbei ist es möglich, dass ein Teil der Aktionäre die Übernahme – bspw. aufgrund der dadurch ansteigenden Verschuldung – als negativ (inkongruent) für ihr umfangreiches Investment (relevant) einschätzte, obwohl sie deren tatsächliches Stattfinden und die genauen Folgen noch nicht absehen konnten (unsicher). Sofern es sich um kleinere Anleger handelte, ist auch die Einschätzung geringer Möglichkeiten, das Stattfinden und den Verlauf der Übernahme zu beeinflussen, wahrscheinlich (einflussarm). Ein Teil der Anleger könnte demnach Angst empfunden haben und der sinkende Kurs ein Indiz für deren Reaktion mit einem Verkauf ihrer Anteile sein – was dann konsistent zu der Verhaltenstendenz von Angst wäre.

7. Trauer

Einschätzungs-Muster. Sind negative Konsequenzen durch Unternehmensaktivitäten kalkulier- und absehbar oder bereits eingetreten, werden Stakeholder nur noch sehr unwahrscheinlich Angst erleben (Shaver et al., 1987). Hat ein Unternehmen die Streichung von Stellen verkündet, löst dies bei Mitarbeitenden tendenziell zuerst Angst – im Falle fehlender Einflussmöglichkeiten – und Entschlossenheit – im Falle bestehender Einflussmöglichkeiten – aus. Sind die Kündigungen dann zugestellt oder ausgesprochen, wird *Trauer* zu einer wahrscheinlichen emotionalen Reaktion. Trauer basiert, wie Angst, zuerst auf einer Inkongruenz mit den Zielen des Stakeholders (A. R. Johnson & Stewart, 2005; Lazarus, 1991a; Roseman, 2011) und auf geringen eigenen Einflussmöglichkeiten (C. A. Smith et al., 2014; C. A. Smith & Kirby, 2011). Anders als Angst, erfordert Trauer jedoch die Einschätzung von Sicherheit (Oh & Farh, 2017; C. A. Smith et al., 2014; Tiedens & Linton, 2001). Hieraus resultiert das für Trauer charakteristische Element: das Gefühl, eines „irrevocable loss“ (Lazarus, 1991a, S. 248) oder „actual, realized harms“ (C. A. Smith et al., 2014, S. 16). Dies unterscheidet Trauer von den Emotionen der negativen Entschlossenheit (s. Unterkapitel 1) und des Ärgers (s. Unterkapitel 9), bei denen die Schädigung abwend- oder reduzierbar scheint (Lazarus, 1991a; Shaver et al., 1987). Über die Differenzierung zu Ablehnung und Schuld (s. Unterkapitel 8; 10) entscheidet bei Trauer, dass diese primär bei einer Zuschreibung von Verantwortlichkeit auf externe Umstände entsteht

und somit auf keinen konkreten Akteur gerichtet ist (Ellsworth, 2024; Lazarus, 1991a; C. A. Smith et al., 2014).¹³

Verhaltenstendenz. Im Vergleich zu Ärger mit einem Drang zum Aktivwerden wird Trauer als passiv-negative Emotion beschrieben (K. M. Lewis, 2000; Shaver et al., 1987). Da die Nachteile für das Individuum schon sicher sind, bietet sich eine wie bei Angst beschriebene Flucht zur Vermeidung nicht mehr an (Shaver et al., 1987). Da an der den Bedürfnissen, Zielen und Werten widersprechenden Situation aufgrund fehlender Einflussmöglichkeiten jedoch auch nichts geändert werden kann, wird die Situation zuerst akzeptiert (Oh & Farh, 2017). Damit einhergehend ist die Tendenz zu Inaktivität und Apathie – die einzige direkte Verhaltenstendenz ist eine Art innerer Rückzug (Frijda, 1987; Lazarus, 1991a; Shaver et al., 1987). Beispielsweise argumentieren Bee und Neubaum (2014), dass sich Mitglieder der Eigentümerfamilie bei Traurigkeit psychisch vom Familienunternehmen distanzieren. Oh und Farh (2017) argumentieren bezogen auf Mitarbeitende, dass diese sich bei Trauer passiv zurückziehen und abkoppeln. Anders als bei Angst werden Stakeholder somit bei Trauer nicht zu einer physischen Distanzierung vom Unternehmen tendieren, sondern sich nur psychisch entfernen und weniger in ihre jeweilige Stakeholder-Rolle einbringen. Dieser Rückzug kann mitunter der Neubewertung dienen, sowohl der Situation als auch der eigenen Bedürfnisse, Ziele und Werte oder der Mittel der Erreichung dieser (Lazarus, 1991a).

Proposition 7: Wenn Stakeholder eine Unternehmensaktivität als (1) relevant, (2) inkongruent, (3) sicher, sich selbst als (4) einflussarm und (5) externe Umstände als verantwortlich einschätzen, empfinden sie Trauer und tendieren dazu, mit innerem Rückzug und einer Neubewertung der Beziehung zum Unternehmen zu reagieren.

Beispiel. Ein Beispiel für Trauer könnte die Reaktion von Mitarbeitenden auf Unternehmensaktivitäten während der Corona-Pandemie darstellen. Im Jahresdurchschnitt waren 2020 2,94 Mio. und 2021 1,85 Mio. Menschen in Deutschland in Kurzarbeit, während es 2019 noch 0,145 Mio. waren (Statista, 2025). Prominente Beispiele waren Volkswagen (manager magazin, 2020) oder Continental (Tyborski, 2020). Für weite Teile der Mitarbeitenden ist davon auszugehen, dass der Einkommenserwerb eines ihrer Hauptziele bei der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen darstellt und die Entscheidung zu Kurzarbeit konkret kalkulierbare und

¹³ Dieser Punkt wird in der Literatur nicht einheitlich so gesehen. Bspw. beschreiben Oh und Farh (2017) und Ellsworth und Scherer (2003) Trauer als eine von der Verantwortlichkeit unabhängige Emotion.

relevante finanzielle Einbußen mit sich brachte (relevant; inkongruent; sicher). Auch könnte ein Teil davon die Ursache in für niemanden kontrollierbaren Umständen (Verantwortlichkeit: externe Umstände) – der Ausbreitung einer globalen Pandemie und daraus resultierende wirtschaftliche Verwerfungen – sowie keine Möglichkeit zu einer eigenen Verbesserung der Situation (einflussarm) gesehen haben. Diese Mitarbeitenden hätten dann Trauer empfunden, wären nicht gegen das Unternehmen oder die Entscheidung zur Kurzarbeit aktiv geworden – dies unterstützt, dass keine Belege für großflächigen Widerstand oder Proteste existieren – und hätten sich eventuell innerlich zurückgezogen. Eine Neubewertung der Beziehung zu dem Unternehmen könnte dann keine sinnvollen Alternativen auf dem Arbeitsmarkt ergeben haben.

8. Ablehnung

Einschätzungs-Muster. In dem Ziel, jedem mit den hier berücksichtigten Einschätzungs-Dimensionen möglichen Muster eindeutig die zumindest wahrscheinlichste diskrete Emotion und daraus resultierende Verhaltenstendenzen zuzuweisen, tritt bei folgender Konstellation ein Problem auf: Zielrelevanz und -inkongruenz, Sicherheit, Verantwortlichkeit des Unternehmens und geringe Einflussmöglichkeiten des Stakeholders. Für Zielinkongruenz, Sicherheit und Verantwortlichkeit des Unternehmens beschreibt die Literatur Ärger als primäre Emotion – für die jedoch vorliegende eigene Einflussmöglichkeiten charakterisierend sind (s. Unterkapitel 9; Ellsworth, 2024; Lazarus, 1991a; C. A. Smith et al., 2014). Dies ist schon allein darin begründet, dass Ärger Angriffstendenzen mit sich bringt, welche diese Einflussmöglichkeiten erfordern (Roseman, 2011). Zielinkongruenz, Sicherheit und geringe Einflussmöglichkeiten beschreibt die Literatur hingegen als Einschätzungs-Muster von Trauer. Gleichzeitig ist Trauer jedoch dann unwahrscheinlich, wenn ein anderer Akteur für die Situation verantwortlich gemacht wird (s. Unterkapitel 7; Ellsworth, 2024; Lazarus, 1991a; C. A. Smith et al., 2014) und für dieses Einschätzungs-Muster ebenfalls nicht passend. Somit verbleibt hier ein Einschätzungs-Muster, bei dem keine der in der Appraisal-Literatur gängigen Emotionen eindeutig passend ist.

Eine Möglichkeit wäre es, Trauer auch für diesen Fall als die wahrscheinlichste Emotion zu argumentieren. So beschreiben einige Autoren, Trauer könne auch unabhängig von der Verantwortungszuschreibung entstehen, solange die Verantwortlichkeit nicht bei sich selbst gesehen wird und so Schuld resultiert (s. Unterkapitel 10; Ellsworth & Scherer, 2003; Oh & Farh, 2017). Hier wird jedoch davon ausgegangen, dass es einen substanziellen Unterschied in Emotion und Verhaltenstendenz macht, ob ein Stakeholder Zufall und externe Umstände oder das Unternehmen für seine Schädigung verantwortlich macht. Stellt man sich die Schließung eines

Betriebes wie einer Ölförderung oder einer Rohstoffmine vor, wird dies deutlich. Werden dort Mitarbeitende entlassen, wird es für diese einen Unterschied machen, ob sie die Schließung auf erschöpfte Rohstoffvorkommen bei in der Umgebung fehlenden alternativen Einsatzmöglichkeiten oder auf Gewinnmaximierungsabsichten des Unternehmens zurückführen. Ersteres wird wahrscheinlich zu einem Erleben von Trauer und letzteres eher zu dem Erleben einer auf das Unternehmen gerichteten negativen Emotion führen (Roseman, 2024).

Hier wird daher der Perspektive von Roseman (2011, 2024) gefolgt, der für dieses Einschätzungs-Muster eine ansonsten in der Appraisal-Literatur kaum berücksichtigte Emotion beschreibt: *Ablehnung*. Ausgangspunkt für Ablehnung ist, wie bei allen negativen Emotionen, die Inkongruenz zu den Zielen des Stakeholders (Roseman, 1996, 2024). Grundlage von Ablehnung ist weiterhin die Einschätzung von Sicherheit und fehlenden eigenen Einflussmöglichkeiten. Ebenso wie bei Trauer sieht sich der Stakeholder also mit einer Verlustsituation konfrontiert, die wenig Aussicht auf Besserung verspricht, weder durch Zufall noch durch eigene Einflussnahme (Roseman, 2011, 2024; Steele & Roseman, 2022). Während bei Trauer der Schuldige jedoch nicht existiert oder nicht ausgemacht werden kann (Lazarus, 1991a), ist Grundlage für Ablehnung, dass jemandem die Verantwortlichkeit zugeschrieben wird (Steele & Roseman, 2022). Ablehnung ist eine akteurbezogene Emotion in dem Sinne, dass sie diesen für verantwortlich gehaltenen Akteur zum Objekt hat (Roseman, 2024). Ein Stakeholder empfindet also dann Ablehnung gegenüber einem Unternehmen, wenn dieses ihm kaum abwendbaren Schaden zufügt und dafür auch selbst verantwortlich ist.

Verhaltenstendenz. Bei der Frage nach den Verhaltenstendenzen muss beachtet werden, dass ein Großteil der Literatur, welche Ablehnung thematisiert, diese als Einstellung – beispielsweise als geringe oder fehlende Zufriedenheit von Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitgeber (bspw. Amos & Weathington, 2008) – und nicht als Emotion konzeptualisiert und daher hier kaum übertragbar ist. Ablehnung als Emotion beinhaltet die Tendenz zu Verhalten, was grundsätzlich mit Distanzierung und Vermeidung zusammengefasst werden kann (Roseman, 2011, 2024). Anders als bei Angst ist dies in sich entwickelnden negativen Einstellungen bezüglich des Gegenübers, einem Gefühl von Kälte und Verschlussenheit und dem Ziel, den Kontakt zu verringern, begründet. In niedriger Intensität kann Ablehnung also dazu führen, dass Stakeholder dem Unternehmen weniger Priorität einräumen und Interaktionen und Kommunikation begrenzen. Im Falle intensiv empfundener Ablehnung kann eine komplette Trennung in Form einer Vermeidung weiterer Interaktionen oder Beendigung der Beziehung die Folge sein (Roseman, 2024).

Proposition 8: Wenn Stakeholder eine Unternehmensaktivität als (1) relevant, (2) inkongruent, (3) sicher, sich selbst als (4) einflussarm und (5) das Unternehmen als verantwortlich einschätzen, empfinden sie Ablehnung und tendieren dazu, mit einer psychischen Distanzierung vom, Verringerung der Interaktion mit und – im Extremfall – einer Beendigung der Beziehung zum Unternehmen zu reagieren.

Beispiel. Beispielhaft für Ablehnung bei Stakeholdern könnte die Reaktion von Kunden auf Preissteigerungen von Markenherstellern im Konsumgüterbereich wie beispielsweise Pepsi sein. Zwischen 2022 und 2024 hat Pepsi die Preise für seine Getränke um über 50% erhöht, während der wichtigste Konkurrent Coca-Cola diese nur um 23% steigerte. Händler wie Kaufland und Lidl stellten den Verkauf von Pepsi daraufhin kurzzeitig, Edeka und Netto sogar über zwei Jahre, ein. Auch bei Endkunden reduzierte sich der Absatz deutlich. Nach eigenen Angaben dienten die Preissteigerungen der höheren Positionierung der Marke, was dann mit Kosteninflation bei Input-Faktoren zusammenkam (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2025; Terpitz, 2024). Aus Sicht der Kunden könnten diese starken Preissteigerungen eindeutig als zielinkongruent eingeschätzt worden sein und eventuell für hochfrequente oder Groß-Kunden eine gewisse Relevanz gehabt haben (relevant; inkongruent). Ab einem gewissen Zeitpunkt – dem potenziellen Kauf bei Endkunden und dem Ende der Preisverhandlungen bei Händlern – waren diese eindeutig ersichtlich (sicher). Aufgrund des deutlichen Überschreitens der Inflationsraten und der Steigerungsrate der Konkurrenz wäre es möglich, dass Kunden sich dies nicht mit externen Umständen, sondern mit einer bewussten Entscheidung des Unternehmens erklärt haben (Verantwortlichkeit: Unternehmen). Eigene Einflussmöglichkeiten dürfte ein Großteil der Endkunden gar nicht und Händler nach dem Scheitern der Verhandlungen nicht mehr gesehen haben (einflussarm). Die Auslistung durch die Händler könnte dann als eine Beendigung der Beziehung und die reduzierte Nachfrage durch Endkunden als eine Reduktion der Interaktion – oder ebenfalls eine Beendigung der Beziehung – infolge des Empfindens von Ablehnung interpretiert werden.

9. Ärger

Einschätzungs-Muster. Ein Stakeholder erfährt von einer Unternehmensaktivität, deren Konsequenzen für ihn eindeutig negativ sind. Er ist der Ansicht, dass das Unternehmen hierzu weder durch externe Dritte noch durch andere Kräfte außerhalb dessen eigener Kontrolle gedrängt wurde und somit selbst dafür verantwortlich ist – bis hierhin ein Fall, in dem zuvor

Ablehnung als wahrscheinlichste emotionale Reaktion argumentiert wurde (s. Unterkapitel 8). Sieht der Stakeholder jedoch eigene Möglichkeiten, beeinflussend aktiv zu werden, ist das Empfinden von *Ärger* am wahrscheinlichsten (Coombs & Holladay, 2005; Fediuk et al., 2010).

Ärger entsteht bei der Einschätzung von Zielinkongruenz und hoher Sicherheit (Ellsworth, 2024; C. A. Smith et al., 2014; C. A. Smith & Ellsworth, 1985). Da der zielkongruente Charakter der Unternehmensaktivität sicher ist, wird die Frage nach der Verantwortlichkeit relevant. Anders als bei negativer Entschlossenheit (s. Unterkapitel 1) wird die Verantwortlichkeit bei Ärger bei dem fokalen Unternehmen gesehen, also weder bei sich selbst noch bei für das Unternehmen unkontrollierbaren externen Umständen (Ellsworth, 2024; Ellsworth & Dougherty, 2016; Frijda et al., 1989; Lazarus, 1991a). Dies ist die Grundlage für Ärger, wobei es sich um eine akteurgerichtete negative Emotion handelt (Roseman, 2024). Von Ablehnung unterscheidet Ärger, dass der Stakeholder seine eigenen Einflussmöglichkeiten als hoch einschätzt (s. Unterkapitel 8; Lazarus, 1991a; Roseman, 2011, 2024). Dies ist erforderlich, da Ärger auf ein Aktivwerden zur Abstellung oder Verringerung der Schädigung oder zur Bestrafung des Verantwortlichen zielt (Dufour et al., 2019; Frijda, 1987; Oh & Farh, 2017).

Verhaltenstendenz. Während Ablehnung mit einer Distanzierung zusammenhängt, geht Ärger mit der Tendenz zu offensivem oder feindseligem Engagement einher (Carver & Harmon-Jones, 2009). Frijda und Parrott (2011) formulieren dies als „any action that blocks target progress, removes target from interaction space, or hurts target“ (S. 410). Bei dieser Annäherung werden die eigenen Einflussmöglichkeiten genutzt, um zu versuchen, die bestehende Inkongruenz zu Bedürfnissen, Zielen und Werten aktiv zu beseitigen (Frijda, 1986). Einhergehend mit dem Empfinden von Ärger ist ein Gefühl von höherer Energie, die Einschätzung hoher eigener Möglichkeiten und ein geringes Verständnis für die Position des Gegenübers (Lebel, 2017; Shaver et al., 1987). Anders als bei negativer Entschlossenheit (s. Unterkapitel 1) geht die Tendenz zum Aktivwerden bei Ärger mit aggressiven Verhaltensweisen einher, wobei eine Schädigung des vermeintlich Verantwortlichen in Kauf genommen oder sogar angestrebt wird (Frijda, 1987; K. R. Scherer & Moors, 2019). Teilweise geht es dann sogar nicht mehr um die Erreichung einer Verbesserung der Situation, sondern um Rache (Roseman, 2011). Wenn Stakeholder Ärger empfinden, werden sie also dazu tendieren, gegen das Unternehmen und seine Aktivität aktiv zu werden. Dieses Aktivwerden kann sich auf rein verbale Angriffe beschränken, aber ebenso physische Angriffe umfassen (Roseman, 2024). Turner (2007) bezeichnet diese Stakeholder dann als *Aktivisten*, die für Aktivitäten wie das Gründen oder Beitreten zu

einer aktivistischen Gruppe und Initiieren oder Teilnehmen an Protestveranstaltungen in Frage kommen.

Stakeholder werden sich bei dem Empfinden von Ärger also nicht zwangsläufig mit einer Rücknahme der Unternehmensaktivität oder deren Modifikation zu ihrem Vorteil zufriedengeben. Sie können auch das Ziel verfolgen, zu Rachezwecken Schaden zuzufügen (Dufour et al., 2019). Beispielsweise argumentieren Oh und Farh (2017), dass Mitarbeitende, die infolge von missbräuchlicher Führung Ärger empfinden, Aggression gegenüber der Führungskraft oder gegen das Unternehmen und andere Mitarbeiter gerichtete kontraproduktive Verhaltensweisen zeigen. Auch empirische Studien weisen auf einen Zusammenhang zwischen Ärger und kontraproduktiven Verhaltensweisen von Mitarbeitenden hin (Rodell & Judge, 2009). Ebenso können Mitarbeitende bei Ärger zu Streiks oder rechtlichen Schritten tendieren (Ayoko et al., 2017). Bezüglich von Kunden steht Ärger in einem positiven Zusammenhang mit Boykottverhalten (Y. Choi & Lin, 2009) und negativer Mundpropaganda und in einem negativen Zusammenhang mit der Kaufabsicht (Coombs & Holladay, 2007). In einer explorativen Studie von Wetzer et al. (2007) zielten Kunden, die Ärger empfanden, anschließend auf Rache ab und zeigten daher negative Mundpropaganda. Für Anteilseigner beschreibt Haseley (2004), dass diese bei Ärger teils vehemente Kritik öffentlich auf der Hauptversammlung äußern. Bezogen auf Stakeholder allgemein argumentieren Dufour et al. (2019) in einem theoretischen Artikel, dass diese bei Ärger primär die Tendenz zu Rache am Unternehmen haben.

Proposition 9: Wenn Stakeholder eine Unternehmensaktivität als (1) relevant, (2) inkongruent, (3) sicher, sich selbst als (4) einflussreich und (5) das Unternehmen als verantwortlich einschätzen, empfinden sie Ärger und tendieren dazu, mit Aggression gegenüber dem Unternehmen und der jeweiligen Unternehmensaktivität zu reagieren.

Beispiel. Als ein Beispiel für die Reaktion mit Ärger können die Demonstrationen für eine Enteignung großer Immobilienkonzerne gewertet werden, die in Berlin mehrmals stattgefunden haben. Auch wenn sie schon zuvor auftraten, intensivierten sie sich nach der 2021 begonnenen Übernahme der Deutsche Wohnen durch Vonovia (Heiler & Derr, 2024; Herz, 2021; Herz et al., 2021; Herz & Leitel, 2021). Es könnte also argumentiert werden, dass die Demonstration bei einem Teil der Aktivisten eine Reaktion auf diese Übernahme darstellte. Nachdem die Übernahme vereinbart wurde, könnten Bürger ihre relevanten Bedürfnisse nach bezahlbarem Wohnraum oder relevante Werte als eindeutig verletzt eingeschätzt haben (relevant;

inkongruent; sicher). Naheliegender wäre auch, dass dies auf eine freie Entscheidung von Vonovia zurückgeführt wurde (Verantwortlichkeit: Unternehmen), und das Engagement in Demonstrationen und politischen Initiativen spricht für die Einschätzung eigener Einflussmöglichkeiten (einflussreich). Die Reaktion auf die Übernahme durch Teile der Gesellschaft könnte dann als Ärger interpretiert werden und die Demonstration für eine Enteignung als aggressives Verhalten mit dem Ziel der Schädigung – konsistent zu der Verhaltenstendenz von Ärger.

10. Schuld

Einschätzungs-Muster. Ist die Inkongruenz einer Unternehmensaktivität zu den Bedürfnissen, Zielen und/oder Werten eines Stakeholders sicher, wurden bis hierhin negative Entschlossenheit und Ärger als die wahrscheinlichsten emotionalen Reaktionen beschrieben (s. Unterkapitel 1; 9). Ein anderer Fall tritt auf, wenn sich der Stakeholder selbst für verantwortlich hält. Wird ein Zulieferer gekündigt oder seine Vertragsbedingungen verschlechtert, kann er die Ursache auch in eigenem Verhalten wie unzureichender Qualität oder Verlässlichkeit der bisherigen Lieferungen sehen. Seine emotionale Reaktion hat dann mehr ihn selbst zum Objekt als das Unternehmen. Dies ist mit der Emotion *Schuld* beschrieben. Ausgangspunkt für Schuld ist Zielinkongruenz (Ellsworth, 2024; Lazarus, 1991a; Watson & Spence, 2007), die mit einer hohen Sicherheit vorliegt (Frijda et al., 1989; C. A. Smith & Ellsworth, 1985; Yeo & Ong, 2024). Die Basis ist somit eine schon realisierte oder sicher abzusehende Schädigung (C. A. Smith et al., 2014), was Schuld von Angst unterscheidet (A. R. Johnson & Stewart, 2005). Weiterhin ist die notwendige Bedingung für Schuld, dass die eigene Verantwortlichkeit für die Situation gesehen wird (M. Lewis, 2016). Verstärkt wird dies, wenn nicht nur der Stakeholder selbst, sondern auch andere negativ betroffen sind (A. R. Johnson & Stewart, 2005).¹⁴

Bezüglich der zugrunde liegenden Einschätzung der eigenen Einflussmöglichkeiten wird in der Appraisal-Literatur kaum eine Aussage getroffen. Während Lazarus (1991a) die eigene Macht eines Individuums hierbei als irrelevant beschreibt, sieht K. R. Scherer (2001) vor, dass zumindest keine hohen Einflussmöglichkeiten bestehen. In diesem Beitrag wird argumentiert, dass Schuld bei Stakeholdern nur in Situationen mit niedrigen Einflussmöglichkeiten die wahrscheinlichste Emotion ist. Liegen umfassende eigene Einflussmöglichkeiten vor, so besteht das Potenzial die Situation durch Aktivwerden zu verbessern, was hier mit negativer Entschlossenheit beschrieben wurde (s. Unterkapitel 1). So lange eigene Möglichkeiten nicht

¹⁴ Zur Abgrenzung von *Scham*: Anders als Scham bezieht sich Schuld nicht auf die eigene Existenz, sondern nur auf das eigene Handeln (M. Lewis, 2016).

ausgereizt sind, ist es wenig naheliegend, sich ausschließlich mit der Frage der eigenen Verantwortlichkeit und dem eigenen Verschulden der Situation zu beschäftigen. Dies bedeutet jedoch keinesfalls, dass Stakeholder nicht auch in Situationen mit vorliegenden Einflussmöglichkeiten Schuld empfinden können, sondern lediglich, dass dies dann nicht die primäre Emotion ist.

Verhaltenstendenz. Das Empfinden von Schuld lenkt den Fokus auf das eigene Verhalten und dessen Konsequenzen (Tangney, 1999). Bei Schuld tendieren Individuen dazu, in irgendeiner Form Verhaltensänderungen zu zeigen oder Wiedergutmachung zu leisten (Lazarus, 1991a; M. Lewis, 2016; Tangney et al., 2007). Ersteres ist auf sich selbst bezogen, wobei dann mit Schuld Verhaltensweisen wie Eingestehen und das sich Vornehmen zukünftiger Verhaltensänderung einhergehen können (M. Lewis, 2016). Zweiteres ist insbesondere dann der Fall, wenn auch andere negativ betroffen sind – dann ergeben sich Verhaltensweisen wie Entschuldigen oder Leisten einer tatsächlichen Kompensation (M. Lewis, 2016; Tangney, 1999). Daher wird in der Literatur beschrieben, Schuld habe eine soziale Funktion und solle das Aufrechterhalten von Beziehungen erleichtern (Tangney, 1999). Somit werden Stakeholder beim Empfinden von Schuld dazu tendieren, ihr bisheriges Verhalten in der Beziehung zu dem fokalen Unternehmen zu verändern, um die Wahrscheinlichkeit der zukünftigen Zielerreichung zu erhöhen. Dies unterstützen die empirischen Ergebnisse von Liu und Xiang (2018), wo bezogen auf Mitarbeitende Schuld als Mediator in dem Zusammenhang zwischen negativem Feedback und Lernen fungiert. Auch zeigt sich in einer empirischen Studie von D. W. Dahl et al. (2003), dass sich Kunden beim Empfinden von Schuld aktiv eine Besserung des eigenen Verhaltens vornehmen.

Trotz der bedürfnisinkongruenten Unternehmensaktivität werden Stakeholder aufgrund der Einschätzung der eigenen Verantwortlichkeit dazu tendieren, offensive Reaktionen zu unterlassen. So weisen beispielsweise für Kunden die Ergebnisse von Soscia (2007) darauf hin, dass Schuld negativ mit negativer Mundpropaganda und Beschwerden zusammenhängt. Sind auch andere Akteure von der Unternehmensaktivität negativ betroffen, werden Stakeholder dazu tendieren, kompensierendes Verhalten zu zeigen. Dies unterstützen empirische Ergebnisse, die für Kunden einen Zusammenhang zwischen dem Empfinden von Schuld und dem Spendenverhalten aufzeigen (D. W. Dahl et al., 2003). Bezogen auf Mitarbeitende argumentieren Bohns und Flynn (2013) mit Motivationstheorien, dass Schuld zu erhöhter Motivation und Arbeitsleistung führen kann und in einer Studie von Ilies et al. (2013) zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen empfundener Schuld und OCB-Verhalten.

Proposition 10: Wenn Stakeholder eine Unternehmensaktivität als (1) relevant, (2) inkongruent, (3) sicher und sich selbst als (4) einflussarm und (5) als verantwortlich einschätzen, empfinden sie Schuld und tendieren dazu, mit einer Veränderung ihres bisherigen Verhaltens und –falls andere Akteure negativ betroffen sind (bspw. andere Stakeholder oder das fokale Unternehmen) – mit der Leistung von Kompensation zu reagieren.

Beispiel. Ein Beispiel für Situationen, wo Stakeholder Schuld empfinden, kann Whistleblowing durch Mitarbeitende darstellen. Der Singapurere Pav Gill wurde bekannt durch seine Rolle bei der Aufdeckung des Wirecard-Skandals. Als Rechtsanwalt war er in der Rechtsabteilung des Finanzdienstleisters tätig und informierte zuerst seinen Arbeitgeber und im weiteren Verlauf Medien und Behörden über von ihm beobachtete Auffälligkeiten (Handelsblatt, 2024; Peer, 2021). Den von ihm entdeckten Betrug könnte Gill als sicher und substanziell gegen relevante seiner Werte verstößend eingeschätzt haben (relevant; inkongruent; sicher). Aufgrund dessen enormen Umfangs und nach dem gescheiterten Versuch interner Aufklärung wäre auch plausibel, dass er kaum noch eigene Einflussmöglichkeiten gesehen hat (einflussarm). Hätte er sich selbst auch durch die eigene Beteiligung für (mit-)verantwortlich gehalten (Verantwortlichkeit: selbst), wäre die Reaktion mit dem Empfinden von Schuld wahrscheinlich. Die Veröffentlichung und die massiven Bemühungen zu einer Aufklärung können dann sowohl als Verhaltensänderung als auch als Versuch einer Kompensation bzw. Bewahrung von Geschädigten interpretiert werden.

3.3.4 Tatsächliches Verhalten und Emotionsregulation

Wie schon beschrieben, besteht kein zwangsläufiger Zusammenhang zwischen Verhaltenstendenzen und tatsächlichem Verhalten (s. Kapitel 3.3.3.1). Handlungen ergeben sich in der Regel nicht reflexartig aus Emotionen, sondern sind das Ergebnis eines Reflektierens und einer eventuellen Regulation der Verhaltenstendenzen (Scarantino, 2017). Gross (2001) führt dazu als Beispiel an: „Some goon in a sports car careens across your lane. You brake hard. You feel like yelling, throwing something, or even ramming that idiot. Do you? Probably not. Instead, you regulate your emotions, and do something else that you think is more appropriate.“ (S. 214). In der Literatur wird dies als die Frage danach, ob sich Verhaltenstendenzen *manifestieren*, beschrieben (Oh & Farh, 2017; Scarantino, 2017). Ein Stakeholder hat somit die Wahl zwischen (a) der Überführung und Konkretisierung der Verhaltenstendenz in tatsächliches

Verhalten oder (b) dem Versuch des Zeigens eines hierzu inkonsistenten Verhaltens (Fontaine & Scherer, 2013). Der Prozess, der zu letzterem führt, wird als *Emotionsregulation* bezeichnet (Fontaine et al., 2007; Gross, 2008), als „how we try to influence which emotions we have, when we have them, and how we experience and express these emotions“ (Gross, 2008, S. 497).

Eine einschlägige Systematisierung der möglichen *Regulationsstrategien* geht hierbei auf Gross (2001) zurück. So kann Emotionsregulation einerseits *Antezedenzien-fokussiert* stattfinden. Hierbei zielt die Regulation auf die Emotion selbst und somit nur indirekt auf die Verhaltenstendenzen. Ein Beispiel hierfür ist die Uminterpretation oder Neueinschätzung der Situation, wodurch dann ein anderes Einschätzungs-Muster und so eine andere Emotion resultiert (Gross, 2014). Andererseits ist eine *Reaktions-fokussierte* Regulation möglich. Hier bleiben die Emotion und ihre Verhaltenstendenz unberührt, lediglich ihr Ausdrücken durch tatsächliches Verhalten wird unterdrückt (Gross, 2001). Die Frage danach, wann Individuen sich entscheiden, Emotionen zu regulieren und welche der Strategien dann gewählt wird, ist bisher wenig erforscht (English et al., 2017; Gross, 2014; McRae & Gross, 2020). Es wird jedoch beschrieben, dass dem eine Art der Kosten-Nutzen-Überlegung zugrunde liegt (Milyavsky et al., 2019). Da für diesen Beitrag weniger relevant ist, welche Regulationsstrategien Stakeholder wählen, wird hier lediglich auf die Frage nach dem reinen Stattfinden einer Regulation eingegangen. Dies ist insofern von Bedeutung, als die zuvor argumentierten Verhaltenstendenzen nur in den Fällen das Verhalten von Stakeholdern vorhersagen, in denen sich diese nicht zu einer Regulation der jeweiligen Emotion entscheiden und diese erfolgreich durchführen.

Die Motivation zu einer bzw. die Gründe für eine Emotionsregulation werden in der Literatur in zwei Arten unterschieden: Zum einen können sie *hedonistischer Natur* sein und damit der kurzfristigen Verbesserung der eigenen Gefühle oder des eigenen Empfindens dienen (Gross, 2008, 2014; Tamir, 2009). Dies ist insbesondere bei unangenehmen, negativen Emotionen der Fall. Zum anderen kann die Regulation *instrumentell* motiviert sein. Die zugrundeliegende Frage ist, ob das Ausdrücken der Emotion bzw. das Folgen der Verhaltenstendenz vor dem Hintergrund der eigenen Zielstruktur wirklich sinnvoll, oder mit größeren Nachteilen als Vorteilen verbunden ist (Catterson et al., 2017; McRae & Gross, 2020; Tamir, 2009). Sobald ein Widersprechen der Verhaltenstendenz als zielführender erscheint, besteht eine instrumentelle Motivation zur Regulation der Emotion (Tamir, 2009, 2016).

Es könnte die Frage aufgeworfen werden, welchen Erklärungsbeitrag Emotionen noch für das Verhalten von Stakeholdern haben, wenn anschließend deren Regulation folgen und den Verhaltenstendenzen widersprochen werden kann, sobald diese als nicht zielführend

erscheinen. Auch wenn die Regulation in einzelnen Situationen möglich ist, ist es unwahrscheinlich, dass Stakeholder diese durchgängig anwenden. So kann die Regulation von Emotionen enormen kognitiven Aufwand auslösen und eine Belastung für die Person darstellen. Auch ist im Vorhinein nicht vollständig klar, ob die Regulation gelingt oder ob die eingesetzten Ressourcen ohne Effekt verbraucht werden (Côté, 2005; Milyavsky et al., 2019; Scott et al., 2020; Sheppes et al., 2014).¹⁵ Weiterhin kann die Regulation von Emotionen, insbesondere deren Unterdrückung oder eine nicht vollständig erfolgreiche Uminterpretation, eine emotionale Dissonanz auslösen, „a state of discrepancy between a public display and a subjective experience of emotion“ (Côté, 2005, S. 512). Diese führt dann wiederum zu negativen Gefühlen (Gross & John, 2003). Zusammenfassend bringt die Entscheidung für die Regulation und somit das Abweichen von den Verhaltenstendenzen Nachteile oder Kosten für Stakeholder mit sich. Dies kann so weit gehen, dass in der Situation keine ausreichende Menge kognitiver Ressourcen vorhanden und die Regulation unmöglich ist (Muraven & Baumeister, 2000).

Im Folgenden wird für mehrere Aspekte argumentiert, warum und wie sie die Entscheidung von Stakeholdern zur Emotionsregulation beeinflussen können. Dabei handelt es sich um keine abgeschlossene Zusammenstellung aller möglichen Einflussfaktoren, sondern nur um eine Auswahl solcher, die ihren Ursprung in der Beziehung zwischen Stakeholdern und dem Unternehmen oder zwischen mehreren Stakeholdern haben und in der Stakeholder-Literatur etabliert sind. Diese sind (1) die *Macht des Stakeholders* (bspw. Frooman, 1999; Mitchell et al., 1997), (2) das *Vertrauen gegenüber dem Unternehmen* (bspw. B. Crane, 2020; Harrison et al., 2010), (3) die *Identifikation mit dem Unternehmen* (bspw. Bosse & Coughlan, 2016; A. Crane & Ruebottom, 2011) und (4) die *Identifikation mit einer Stakeholder-Gruppe* (bspw. Antonetti & Maklan, 2016; Rowley & Moldoveanu, 2003).

1. Macht eines Stakeholders

Ein Aspekt, der die Regulation seiner eigenen Emotionen durch den Stakeholder beeinflussen kann, ist seine Macht (Dufour et al., 2019). Macht kann verstanden werden als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“ (Fallgatter, 2020, S. 122). So lässt sich beobachten, dass Personen niedrigen Ranges, verstanden als das Vorliegen von geringer Macht und Status, ihre Emotionen häufiger

¹⁵ Dies gilt nicht ausweglos für alle Regulationsstrategien. Bspw. gibt es Hinweise darauf, dass *Ablenkung* bei bestimmten Emotionen sehr erfolgsversprechend sein und langfristig kaum Ressourcen kosten kann (Sheppes et al., 2014).

regulieren (Hecht & LaFrance, 1998; Van Kleef et al., 2011; Van Kleef & Lange, 2020). Hierfür werden im Folgenden zwei Argumente angeführt.

Zum einen existieren auf verschiedenen kollektiven Ebenen sogenannte *Display Rules*, welche im Rahmen sozialer Normen angemessene emotionale Reaktionen beschreiben. Starke Abweichungen davon gelten als unangemessen und laufen Gefahr, sozial sanktioniert zu werden (Côté, 2005; Diefendorff et al., 2010; J. A. Morris & Feldman, 1996). Diese Sorge vor Sanktionen ist ein Grund dafür, im Rahmen der Verhaltenserwartungen sozialer Normen zu bleiben (M. W. Morris et al., 2015). Diesbezüglich beschreiben Van Kleef et al. (2011) eine Reihe empirischer Ergebnisse, die darauf hinweisen, dass mächtige Akteure häufiger soziale Normen brechen. Diese Beobachtung erklären die Autoren mit der Argumentation, mächtige Individuen hätten beim Brechen von Normen weniger Sanktionen zu befürchten. Einerseits würden sie generell weniger Sanktionierung ausgesetzt sein, andererseits können sie mit stattfindender Sanktionierung besser umgehen (Van Kleef et al., 2011). Umgekehrt wirken solche Display Rules häufig stärker für den weniger mächtigen Akteur in einer Interaktion (Diefendorff et al., 2010; Matsumoto et al., 2008; J. A. Morris & Feldman, 1996). Zusätzlich können mächtigere Personen im Zeitablauf durch so gemachte Erfahrungen die Überzeugung gewinnen, dass sie ihre Emotionen nur in wenigen Fällen aufgrund der drohenden Reaktion anderer unterdrücken müssen und sollten (Zerwas et al., 2023).

Ein zweites Argument ist in der Wirkung von Macht auf die der Emotionsregulierung zugrundeliegende Kosten-Nutzen-Überlegung begründet. Individuen sind darauf angewiesen, die Reaktionen mächtigerer Akteure auf ihre Handlungen zu antizipieren, da diese ihre Zielerreichung beeinflussen können (Van Kleef & Lange, 2020; Williams, 2007). Beispielsweise können Stakeholder Sorge vor Gegenreaktionen des Unternehmens haben, durch welche sie geschädigt werden, und daher offensives Verhalten gegenüber dem Unternehmen unterlassen (Dufour et al., 2019). Es kann dann naheliegender sein, die eigenen negativen Emotionen zu unterdrücken und den Verhaltenstendenzen nicht zu folgen (Catterson et al., 2017). Ist ein Stakeholder vergleichsweise mächtig, werden solche Gegenreaktionen des Unternehmens weniger häufig erfolgen und, falls doch, ihn weniger treffen (Frooman, 1999). Zusätzlich haben mächtige Stakeholder eher ausreichende Ressourcen, um Verhaltenstendenzen in erfolgsversprechendes tatsächliches Verhalten zu überführen (Troy et al., 2017), was die Emotionsregulation weniger attraktiv macht. Basierend auf diesen Argumenten kann davon ausgegangen werden, dass eigene Macht dazu führt, dass Stakeholder ihre Emotionen gegenüber einem Unternehmen seltener regulieren.

Proposition 11: Je größer die Macht eines Stakeholders, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er seine Emotionen gegenüber einem Unternehmen reguliert und somit desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass seine Reaktion auf eine Unternehmensaktivität konsistent zu der entsprechenden emotionalen Verhaltenstendenz ist.

2. Vertrauen gegenüber einem Unternehmen

Ihr Vertrauen in das jeweilige Unternehmen ist ein weiterer Grund, weshalb Stakeholder weniger negative Gegenreaktionen von diesem infolge des Zeigens ihrer Emotion befürchten können (English et al., 2017). Vertrauen wird verstanden als „a psychological state comprising willingness to accept vulnerability based on positive expectations of a specific other or others“ (C. A. Fulmer & Gelfand, 2012, S. 1174). Der Ursprung kann sowohl in bisherigen Erfahrungen miteinander als auch in einer Prognose des zukünftigen Verhaltens des Unternehmens liegen (Dirks & Ferrin, 2002; Schilke et al., 2021). Als relevant für Vertrauen werden in der Literatur zwei Aspekte beschrieben: Eine positive Erwartung der Vertrauenswürdigkeit, wie Wahrnehmungen, Annahmen oder Erwartungen zu den Intentionen des Gegenübers, und die Bereitschaft, die eigene Verletzlichkeit zu akzeptieren (C. A. Fulmer & Gelfand, 2012).

Vertrauen Stakeholder einem Unternehmen, gehen sie also davon aus, dass dieses ihr Verhalten nicht mit feindseligen Gegenmaßnahmen beantwortet. Gepaart mit der Bereitschaft des Stakeholders, sich gegenüber dem Unternehmen verletzlich zu zeigen, kann argumentiert werden, dass bei Vertrauen eine geringere Wahrscheinlichkeit der Emotionsregulation besteht (English et al., 2017). Passend dazu argumentieren Harrison et al. (2010), dass Stakeholder bei Vertrauen gegenüber einem Unternehmen dazu bereit sind, private und sensitive Informationen mit diesem zu teilen. Dies begründen sie damit, dass dann keine Sorgen bzgl. der opportunistischen oder für sie nachteiligen Verwendung dieser Informationen bestehen würden. Empirische Erkenntnisse unterstützen diese Argumentation indirekt. So zeigt sich beispielsweise in partnerschaftlichen Beziehungen, dass bei Vertrauen eher negative Emotionen gezeigt werden, obwohl diese zu Konflikten führen können. Hierzu wird argumentiert, dass bei Vertrauen eher davon ausgegangen wird, dass der Partner verständnisvoll und konstruktiv mit der Situation umgeht (Righetti et al., 2015). Bei Mitarbeitenden weisen Studien auf einen Zusammenhang zwischen Vertrauen in die Führungskraft und dem Zeigen von *Voice Behavior* (Chamberlin et al., 2017) und weniger Regulation von Emotionen bei der Arbeit hin (Yagil, 2014). Vor diesem Hintergrund kann argumentiert werden, dass das Vertrauen eines Stakeholders zu niedrigeren

erwarteten Kosten oder Nachteilen des Zeigens seiner – insbesondere negativen – Emotionen führt und dadurch die Motivation zu deren Regulation ebenfalls niedriger ist.

Proposition 12: Je höher das Vertrauen eines Stakeholders in ein Unternehmen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er seine Emotionen diesem gegenüber reguliert und somit desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass seine Reaktion auf eine Unternehmensaktivität konsistent zu der entsprechenden emotionalen Verhaltenstendenz ist.

3. Identifikation mit einem Unternehmen

Ein Konzept, welches für die Emotionsregulation von Stakeholdern ebenfalls eine Rolle spielen kann, ist deren Identifikation mit einem Unternehmen (Briscoe & Gupta, 2016; Conroy et al., 2017; Lebel, 2017). Die Identifikation eines Stakeholders mit einem Unternehmen wird verstanden als seine Wahrnehmung von Einheit mit oder Zugehörigkeit zu diesem. Identifiziert sich ein Stakeholder mit einem Unternehmen, versteht er sich als Teil von diesem und definiert sich über diese Zugehörigkeit (Ashforth & Mael, 1989).

Für die Rolle der Identifikation mit einem Unternehmen bei der Frage, ob Emotionen gegenüber diesem reguliert werden, lassen sich zwei Argumente anführen. (1) Zum einen kann Identifikation mit einem Unternehmen dem Empfinden einiger Emotionen auf *Gefühlsebene* widersprechen. Identifiziert sich ein Stakeholder mit einem Unternehmen, können negative Emotionen gegenüber diesem sich ähnlich wie solche gegenüber sich selbst anfühlen, so dass deren emotionales Erleben schmerzhafter wird (Ashforth & Humphrey, 1993; Conroy et al., 2017). Auch können bei hoher Identifikation stark negative Emotionen gegenüber einem Unternehmen als eine Gefährdung der eigenen Identität wahrgenommen werden. Diese Wahrnehmung ist stark negativ geprägt, so dass eine Motivation zur Regulierung der negativen Emotionen bestehen kann (Petriglieri, 2011). (2) Zum anderen können *Verhaltenstendenzen*, insbesondere die negativer Emotionen, der Identifikation mit einem Unternehmen widersprechen. Bei hoher Identifikation betrachten Stakeholder dies als einen Teil von sich selbst. Sie sind dann an der Wohlfahrt des Unternehmens interessiert (Lebel, 2017) und nehmen Angriffe gegen das Unternehmen auch als Angriffe auf ihre Person wahr (Conroy et al., 2017). Offensive Verhaltenstendenzen gegen eine Unternehmensaktivität – wie beispielsweise bei negativer Entschlossenheit – oder gegen das Unternehmen selbst – wie beispielsweise bei Ärger – können

dann als ein Angriff auf sich selbst wahrgenommen werden (Bosse & Coughlan, 2016; Conroy et al., 2017).

Daher kann argumentiert werden, dass Stakeholder Emotionen, vornehmlich negative, vermehrt regulieren, wenn sie sich stark mit dem Unternehmen identifizieren. Eine Folge könnte sein, dass Stakeholder die Verantwortlichkeit neu einschätzen und einer dritten Partei zuschreiben, wodurch bspw. die offensiven Verhaltenstendenzen von Ärger nicht mehr auf das fokale Unternehmen gerichtet sind. Auch könnten sie die Verhaltenstendenzen selbst regulieren, so dass sich diese weniger auf das Unternehmen niederschlagen (Conroy et al., 2017; Lebel, 2017).

Proposition 13: Je stärker die Identifikation eines Stakeholders mit einem Unternehmen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass er seine Emotionen gegenüber diesem reguliert und somit desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass seine Reaktion auf eine Unternehmensaktivität konsistent zu der entsprechenden emotionalen Verhaltenstendenz ist.

4. Identifikation mit einer Stakeholder-Gruppe

Ein Ursprung für eine vermehrte Emotionsregulation von Stakeholdern kann auch in deren Gruppenmitgliedschaft bzw. -zugehörigkeit liegen (Huy, 2012; Tamir, 2016). Unter einer solchen Stakeholder-Gruppe verstehen Rowley und Moldoveanu (2003) „environmental activist groups, organized community groups, employee unions, and so forth, in which individuals are consciously united and perhaps have some level of interaction with particular other members (but not necessarily every other member)“ (S. 205). Für die Rolle der Identifikation mit einer Stakeholder-Gruppe für die Regulation von Emotionen existieren zwei zusammenhängende Argumente. (1) Zum einen können die eigenen Emotionen und Verhaltenstendenzen bewusst reguliert werden, um sie in Konsistenz mit dem in einer Gruppe als angemessen Geltenden zu bringen, da sich davon Vorteile versprochen werden (Porat et al., 2020; Tamir, 2016). Bzgl. der Frage, wann welche emotionalen Reaktionen in einer Gruppe angemessen sind, existieren häufig Normen (s. Unterkapitel 1) oder es werden situationsspezifische Hinweise von anderen Gruppenmitgliedern gegeben (Ashforth & Humphrey, 1995; Elfenbein, 2007). Auch kann das gruppenkonforme Reagieren auf eine Unternehmensaktivität dem Zeigen oder Empfinden von Zugehörigkeit dienen (Porat et al., 2020) oder erst die Einigung auf ein gemeinsames Vorgehen ermöglichen (Tamir, 2016). (2) Zum anderen kann die Gruppendynamik, gerade bei

hoher Gruppenkohäsion und teils unbewusst, zu einer Form von *emotionaler Ansteckung* führen. Die Einschätzungen und emotionalen Reaktionen anderer Gruppenmitglieder fließen dann als Information in den eigenen Einschätzungsprozess ein (Ashforth & Humphrey, 1995; Elfenbein, 2007).

Passend dazu führen Porat et al. (2020) eine Menge empirischer Studien an, deren Ergebnisse darauf hindeuten, dass Menschen ihre Emotionen in Konsistenz zu den Normen oder den Emotionen ihrer Gruppe regulieren. Als entscheidend dafür, dass solche Prozesse stattfinden, wird eine Identifikation des Einzelnen mit der jeweiligen Gruppe beschrieben. Ist diese hoch, definiert sich das Individuum selbst über die Mitgliedschaft in der Gruppe (Mackie et al., 2000, 2008; E. R. Smith et al., 2007; Tamir, 2016). Je stärker die Identifikation mit der Gruppe, umso stärker beeinflusst diese das Verhalten von Stakeholdern (Rowley & Moldoveanu, 2003), und wie hier argumentiert wird, auch die Regulation von Emotionen.

Proposition 14: Je stärker die Identifikation eines Stakeholders mit einer Stakeholder-Gruppe, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass er seine Emotionen gegenüber einem Unternehmen reguliert und somit desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass seine Reaktion auf eine Unternehmensaktivität konsistent zu der entsprechenden emotionalen Verhaltenstendenz ist.

3.4 Diskussion

3.4.1 Theoretische Implikationen und zukünftige Forschung

Das Ziel dieses Beitrags war es, ein theoretisches Modell aufzustellen, welches ein breites Spektrum möglicher Reaktionen von Stakeholdern auf Unternehmensaktivitäten erklären kann. Hierfür wurden Emotionen als Reaktionsmechanismus eines Individuums auf Entwicklungen in der Umwelt als Ausgangspunkt gewählt. Im Rückgriff auf die Cognitive Appraisal-Theorie (Lazarus, 1991a) und bestehende Übertragungen dieser in die Management-Literatur wurde das Wahrnehmen einer Unternehmensaktivität als Situation, welche bei Stakeholdern den Prozess einer kognitiven Einschätzung auslöst, konzipiert. Dabei wurde dem Teil der Literatur gefolgt, welcher diskrete Emotionen als die Folge der in dieser Einschätzung generierten Einschätzungs-Muster ansieht und mit diesen zwischen verschiedenen Emotionen von Stakeholdern unterschieden. Diese diskreten Emotionen bringen spezifische Verhaltenstendenzen mit sich, die konkretisiert und umgesetzt, oder reguliert und nicht befolgt werden können, wobei

langfristig eine Tendenz zur Befolgung besteht. Damit wird ein theoretischer Beitrag zur Literatur geleistet, welche (1) die Reaktion von Stakeholdern auf irgendeine Form von Unternehmensaktivitäten thematisiert, (2) das Verhalten von Stakeholdern im Allgemeinen erklären möchte und (3) Themen behandelt, bei welchen die Reaktion von Stakeholdern zur Erklärung anderer Phänomene relevant ist.

1. Reaktion von Stakeholdern

Primär trägt dieser Beitrag zu der bisher wenig umfangreichen Literatur bei, welche sich explizit mit der Reaktion von Stakeholdern auf Unternehmensaktivitäten beschäftigt (Barnett, 2014; Dufour et al., 2019). Das hier entwickelte theoretische Modell kann verschiedene, aus Unternehmensperspektive sowohl positive als auch negative, Reaktionen von Stakeholdern auf diverse Unternehmensaktivitäten erklären. Damit geht es über bisherige theoretische Modelle hinaus, die lediglich negative Reaktionen und/oder sehr spezifische Unternehmensaktivitäten adressieren. Dabei expliziert dieser Beitrag angelehnt an Emotionstheorie einen theoretischen Mechanismus zwischen Aktivitäten eines Unternehmens und dem in Reaktion darauf erfolgenden Verhalten von Stakeholdern. Weiterhin wurden hier Dimensionen expliziert, welche der Einschätzung und somit dieser Reaktion von Stakeholdern zugrunde liegen. Das hier entwickelte Modell bietet so einen in sich möglichst konsistenten Rahmen für die Identifikation und Ordnung von Faktoren, welche die Reaktion von Stakeholdern auf Unternehmensaktivitäten beeinflussen – solche, die auf die Einschätzungs-Dimensionen wirken oder dort gewisse Ausprägungen wahrscheinlich machen.

Sowohl aus theoretischer als auch aus unternehmenspraktischer Perspektive ist es relevant zu verstehen, wie Eigenschaften oder Merkmale des individuellen Stakeholders, des Unternehmens, der Beziehung zwischen Stakeholder und Unternehmen, der jeweiligen Aktivität oder der Situation, in der die Einschätzung vollzogen wird, die Einschätzung und Entscheidung über die Emotionsregulation beeinflussen. Zukünftige Forschung kann hier an Literatur ansetzen, die sich direkt oder indirekt auf einzelne der Einschätzungs-Dimensionen bezieht. Beispielsweise basiert die Literatur bei der Einschätzungs-Dimension der Verantwortlichkeit implizit oder explizit auf der *Attributionstheorie* (Moors, 2014; Watson & Spence, 2007; Weiner, 1985). Diese hat eine lange Historie von Forschung hinter sich, wobei sie auch auf verschiedene Management-Felder übertragen wurde (Martinko et al., 2006, 2007). Diese Literatur könnte die hiesige Perspektive auf Stakeholder-Reaktionen mit Erkenntnissen darüber anreichern, unter welchen Bedingungen Verantwortlichkeiten zugeschrieben werden. Auch könnten Erkenntnisse bezüglich der Einflussfaktoren anderer Einschätzungs- und Bewertungsprozesse (bspw.

Tsoukas et al., 2024) auf die Situation der kognitiven Einschätzung und anschließende Emotionsregulation übertragen werden, um diese anzureichern. Beispielsweise argumentiert Barnett (2014), dass das vorherige Bild eines Stakeholders vom Unternehmen seine Beurteilung von dessen Aktivitäten beeinflusst. Hierbei muss jedoch berücksichtigt werden, ob die für solche Einflussfaktoren argumentierten Mechanismen mit denen der Cognitive Appraisal-Theorie kompatibel sind.

Ein weiterer Ausgangspunkt für zukünftige Forschung ist Literatur, welche sich mit der Kommunikation von Unternehmen beschäftigt (Gao et al., 2016; Lockwood et al., 2019). Nicht immer werden Stakeholder durch offizielle Kommunikation eines Unternehmens auf dessen Aktivitäten aufmerksam werden. Dennoch könnte die Art der Kommunikation in vielen Fällen die Einschätzung durch Stakeholder beeinflussen (Barnett, 2014). Beispielsweise argumentieren Mishra und Spreitzer (1998) die Bedeutung der begleitenden Kommunikation für die Reaktion auf *Downsizing* eines Unternehmens. So würde die Unternehmensmaßnahme als weniger bedrohlich eingeschätzt, wenn eine Vision mit klarem Nutzen für alle betroffenen Stakeholder kommuniziert wird. In einem systematischen Überblick von Gao et al. (2016) zu *Public Language*, welche „is widely used by organizations and their top executives to gain stakeholder support“ (S. 23–24), finden sich zahlreiche potenzielle Einflussfaktoren der kognitiven Einschätzung. Ein Beispiel hierfür ist *Framing*, „to select some aspects of a perceived reality and make them more salient in a communicating text, in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation for the item described“ (Entman, 1993, S. 52). Dadurch können Framing-Effekte herbeigeführt werden, welche „occur when (often small) changes in the presentation of an issue or an event produce (sometimes large) changes of opinion“ (Chong & Druckman, 2007, S. 104).

2. Verhalten von Stakeholdern allgemein

Indem das hier entwickelte theoretische Modell das Verhalten mithilfe von Emotionen erklärt, trägt dieser Beitrag ebenfalls zu der Literatur zum Verhalten von Stakeholdern allgemein bei. Obwohl sich einige Autoren schon für eine Berücksichtigung von Emotionen ausgesprochen haben (Bundy, 2019; Laplume et al., 2008), findet diese mit Ausnahme der Arbeit von Dufour et al. (2019), die sich vornehmlich auf negative Emotionen beschränkt, bisher nicht umfangreich statt. Damit handelt es sich bei diesem Beitrag – zumindest nach bestem Wissen – um die erste Erklärung der Emotionen von Stakeholdern und dem daraus resultierenden Verhalten in dieser Breite. Dadurch wird auf Einflussfaktoren aufmerksam gemacht, welche in der Stakeholder-Literatur bisher weitestgehend unbeachtet geblieben sind: Die Einschätzung von

Unsicherheit und Verantwortlichkeit. Wie hier expliziert wurde, können diese Einschätzungen einen substanziellen Unterschied für das Verhalten von Stakeholdern bedeuten. Verantwortlichkeit differenziert beispielsweise zwischen Dankbarkeit und Stolz. So werden Stakeholder nur dann für positive Konsequenzen von Unternehmensaktivitäten dankbar sein und zu Reziprozität tendieren, wenn sie diese nicht als selbst verdient und erarbeitet einschätzen. Diese Argumentation nuanciert die Literatur, welche sich auf die Reziprozität von Stakeholdern bezieht (Bosse et al., 2009; Bridoux & Stoelhorst, 2014; Jones et al., 2018).

Der Erklärungsansatz dieses Beitrags ist keinesfalls als Gegenentwurf zu oder unabhängig von der Interessen-Perspektive auf Stakeholder-Verhalten (s. Kapitel 3.2.1.3) zu betrachten. Auf den ersten Blick beschreibt diese einen substanziell anderen Mechanismus als das hier entwickelte Modell – eine Art rationaler Abwägung von Alternativen vor dem Hintergrund der eigenen Interessen (Hayibor, 2012; Rowley & Moldoveanu, 2003). Im allgemeinen Sprachgebrauch und auch in der wissenschaftlichen Literatur werden emotionale und kognitiv-rationale Prozesse oftmals als Gegensätze begriffen. Zunehmend wird jedoch argumentiert, dass es sich hierbei um einen Trugschluss handelt (Elfenbein, 2007; Frijda, 2008; K. R. Scherer, 2011). So wird etwas Interessenartiges auch zentral in dem hier entwickelten Modell berücksichtigt: Bedürfnisse, Ziele und Werte – alles Konzepte, die etwas beschreiben, an dem ein Stakeholder Interesse hat. Die Relevanz von Unternehmensaktivitäten für und Kongruenz zu diesen wurden hier als zentrale Einschätzungs-Dimensionen beschrieben, welche über die Entstehung und Differenzierung von Emotionen entscheiden. Wie K. R. Scherer (2011) argumentiert, können Emotionen durch ihr Ziel, eine für Bedürfnisse, Ziele und Werte förderliche Richtung des Verhaltens einzugrenzen – in Form passender Verhaltenstendenzen – und durch eine häufige tatsächliche Passung dieser Verhaltenstendenzen, in vielen Fällen als *funktional-rational* betrachtet werden. Ebenso beinhaltet der Prozess der Einschätzung vielfach starke kognitive, abwägende Anteile (Elfenbein, 2007; Frijda, 2008), was K. R. Scherer (2011) als *intellektuelle Rationalität* bezeichnet. Selbst wenn nach dem ersten Empfinden einer Emotion die Entscheidung für weitere Analysen der Situation getroffen wird, stellt dies keinen Widerspruch zu den Zusammenhängen des hier entwickelten Modells dar. Ändern sich dadurch die Informationen, verändern sich gegebenenfalls auch Einschätzungen und in der Folge auch Emotion und Verhaltenstendenz (A. R. Johnson & Stewart, 2005; K. R. Scherer, 2011). Dies ist dann eine Art der Neubewertung – eine Form der Emotionsregulation –, nur in einer emergenten Form und aus anderer Motivation als hier bisher angesprochen (s. Kapitel 3.3.4). Somit besteht eine weitreichende Konsistenz von Emotionsmechanismen im Sinne der Cognitive Appraisal-Theorie zu der Interessen-

Perspektive. In Konkurrenz stehen emotionale und rationale Erklärungen für das Verhalten von Stakeholdern höchstens bei der Entscheidung über die Regulation der Emotion (K. R. Scherer, 2011). Diesbezüglich wurde hier die Möglichkeit angesprochen, auch ohne eine Neueinschätzung der emotionalen Verhaltenstendenz zu widersprechen bzw. sie zu unterdrücken, wenn dies rational als sinnvoll erscheint.

Im Interesse zukünftiger theoretischer Arbeiten sollte es liegen, eine stärkere Synthese der unterschiedlichen Perspektiven auf Stakeholder-Verhalten herzustellen. Eine Appraisaltheoretische Perspektive – ggf. ohne den Kontext der Reaktion auf Unternehmensaktivitäten dieses Beitrags – könnte als Rahmen einer solchen Arbeit geeignet sein. Auch wenn dafür weitere theoretische Arbeit notwendig wäre, scheint es so, als ob solch eine emotionstheoretische Perspektive die Argumente einer interessenorientierten weitestgehend integrieren kann – zumindest bei Berücksichtigung der Möglichkeit, Emotionen zu regulieren. Gleichzeitig würde sie auch solche Fälle erklären können, in denen sich ein Stakeholder nicht gemäß seinen Interessen verhält – solche wo entweder (a) seine Emotion funktional gewesen wäre, aber die Einschätzung der Situation fehlerhaft ist oder (b) seine Emotion langfristig nicht funktional ist, aber seine Emotionsregulation scheitert (K. R. Scherer, 2011). Ebenfalls wäre dann weitere Arbeit notwendig, um bestehende theoretische Erklärungen basierend auf der Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder und auf der Identität der Stakeholder zu integrieren (s. Kapitel 3.2.1.3). Dies wurde hier nur in Ansätzen bezüglich der Emotionsregulation berücksichtigt. Auch hier wäre argumentierbar, dass sich beides auf die Interessen eines Stakeholders auswirkt. Umgekehrt ist es auch möglich, dass in Verbindung mit dem Unternehmen erlebte Emotionen einen Einfluss auf die Beziehung zu diesem und Teile der Identität haben.

3. Phänomene, bei deren Erklärung die Reaktion von Stakeholdern eine Rolle spielt

Auch leistet das hier entwickelte Modell einen potenziellen Beitrag zu all jener Literatur, in der die Reaktion von Stakeholdern generell oder von Angehörigen einzelner Stakeholder-Gruppen – wie Mitarbeitende oder Kunden – eine Rolle spielt, um andere Phänomene zu erklären. Ein Beispiel hierfür ist die Literatur zu *organisationaler Veränderung* (bspw. Ford et al., 2008; Rafferty et al., 2013). Diese beschäftigt sich unter anderem damit, wie Mitarbeitende auf bestimmte Unternehmensmaßnahmen, bspw. die Implementierung veränderter organisatorischer Strukturen (Fallgatter, 2020), reagieren. Diese Reaktionen sind dort von großer Relevanz, da Widerstand oder aktive Partizipation über den Erfolg solcher Veränderungs-Maßnahmen entscheiden können (Oreg et al., 2011). Oreg et al. (2018) entwickeln ein theoretisches Modell, welches die affektiven Reaktionen auf organisationale Veränderungen erklärt. Hierfür greifen

sie ebenfalls auf die Appraisal-Theorie zurück. Da das Modell der Autoren mit Erregung und Valenz einen zweidimensionalen Raum affektiver Reaktionen aufspannt, erlaubt es zwischen weniger unterschiedlichen Reaktionen zu differenzieren als das hier entwickelte Modell. So schreiben die Autoren selbst „a disadvantage of circumplex models of emotion is that they fail to sufficiently differentiate among emotions within a given quadrant. In particular, different types of emotions within a given quadrant may lead to different behaviors“ (Oreg et al., 2018, S. 80). In einigen Fällen könnte die größere Breite des hiesigen Modells von Vorteil sein. Prinzipiell dürfte nichts dagegensprechen, das hier entwickelte Modell auch als theoretische Erklärung für organisationale Veränderungen und andere Forschungsfelder, wo die Reaktion von Stakeholdern Relevanz hat, heranzuziehen. Dabei muss jedoch in Frage gestellt werden, ob mögliche Vorteile tatsächlich den Nachteil kompensieren, dass das Modell nicht spezifisch auf das jeweilige Forschungsfeld zugeschnitten ist. Auch ist anzunehmen, dass der aktuelle Mehrwert ohne eine Weiterentwicklung bezüglich der Einflussfaktoren (s. o.) – eventuell spezifisch für den jeweiligen Kontext, wie beispielsweise organisationale Veränderung – limitiert sein kann.

3.4.2 Limitationen

1. *Stakeholder-theoretische Perspektive*

Hier wurde die Annahme zugrunde gelegt, dass es sich bei Stakeholdern ausschließlich um Individuen handelt. Obwohl diese Annahme im Einklang mit diversen theoretischen Arbeiten in der Stakeholder-Literatur getroffen wurde, ist sie eindeutig verkürzt und unrealistisch. Zum einen handelt es sich bei Stakeholdern oftmals um Organisationen wie Lieferanten- oder Abnehmerunternehmen, Gewerkschaften oder Regierungsbehörden. Zum anderen sind Stakeholder häufig in Gruppen aktiv (s. Kapitel 3.2.1.2; Zeitoun et al., 2022). Einige Autoren gehen davon aus, dass solche Stakeholder dennoch recht akkurat mit Erklärungen auf der Individual-ebene beschrieben werden können, da dann einzelne Individuen wie Führungskräfte oder Gruppen-Anführer ausschlaggebend wären (bspw. Hayibor, 2012). Dem, dass dies in einigen Fällen zutreffend ist, beispielsweise bei der Zusammenarbeit mit dem Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführer eines sehr hierarchisch geführten und mechanistisch organisierten Unternehmens (Fallgatter, 2020), soll hier nicht widersprochen werden. Doch kann es auch der Fall sein, dass weniger einheitliche kollektive Entitäten Stakeholder darstellen, was dieser Beitrag dann nicht abbilden kann.

Ein Ansatzpunkt für zukünftige Arbeiten könnte darstellen, die Besonderheiten von (emotionalen) Reaktionen kollektiver Stakeholder zu erarbeiten (Dufour et al., 2019). Ausgangspunkt hierfür könnte die Literatur zu *kollektiven Emotionen* sein, welche „refer to the composition of various shared emotions of the group’s members“ (Huy, 2012, S. 243). Diese können in zwei Perspektiven betrachtet werden: *Top-Down* entsteht die Emotion zuerst auf einer Gruppenebene und wird dann von den Gruppenmitgliedern erlebt, *Bottom-Up* entstehen kollektive aus den individuellen Emotionen der einzelnen Gruppenmitglieder (Barsade & Gibson, 1998). Während ein kleiner Teil davon mit der Identifikation eines Stakeholders mit einer Gruppe hier schon angeschnitten wurde (s. Kapitel 3.3.4), sind weitreichendere Prozesse wahrscheinlich (Brundin et al., 2022).

2. *Emotionstheoretische Perspektive*

In dem hier entwickelten theoretischen Modell wurden alle Einschätzungs-Dimensionen lediglich als dichotom bzw. als kategorial betrachtet, was Ellsworth (2024) als *kategoriale Perspektive* bezeichnet. In diesem Sinne wurden nur die Fälle erklärt, in denen eine Unternehmensaktivität durch einen Stakeholder ausschließlich als zielkongruent oder -inkongruent, zielrelevant oder -irrelevant usw. eingeschätzt wird. Passender wäre es, die Einschätzungen auf einem Kontinuum von *niedrig* bis *hoch* zu betrachten. Die hier gewählte Perspektive berücksichtigt somit keine uneindeutigen Einschätzungen und daraus folgenden gemischten Emotionen (Elfenbein, 2007; Ellsworth, 2024; Larsen & McGraw, 2011) und keine Verfärbungen, unterschiedlichen Ausgestaltungen oder Variationen ein und derselben Emotion (Ellsworth & Scherer, 2003). Gemischte Emotionen kommen beispielsweise dann vor, wenn mehrere Bedürfnisse, Ziele und Werte gleichzeitig teilweise negativ und teilweise positiv betroffen sind (A. R. Johnson & Stewart, 2005). Dennoch ist die hier gewählte kategoriale Perspektive keine Aussage über die Nichtexistenz dieser Mischformen. Vielmehr wurde dieses Vorgehen mit dem Ziel gewählt, ein konsistentes und überschaubares theoretisches Modell mit idealtypischen Reaktionen zu entwickeln, wobei andere Autoren ähnlich vorgehen (bspw. Lazarus, 1991a; Oh & Farh, 2017; Roseman, 2011). Auch schließt dieses Modell Mischformen nicht explizit aus. Ist die Einschätzung beispielsweise uneindeutig zwischen Angst und Ärger, so resultiert eine Mischform aus beidem (Ellsworth, 2024; Roseman, 2011), die dann nicht eindeutig zu benennen und für die dann keine eindeutige Verhaltenstendenz vorherzusagen ist.

Eine weitere Limitation, die ebenfalls aus dieser kategorialen Perspektive resultiert, ist, dass hier nur das Auftreten und die Differenzierung zwischen Emotionen und nicht deren Intensität betrachtet wurde. Die Literatur hierzu ist uneinheitlich. Teilweise wird beschrieben,

dass der primäre Einflussfaktor der emotionalen Intensität die Einschätzung der Zielrelevanz ist – je relevanter die berührten Bedürfnisse, Ziele und Werte, desto intensiver die empfundene Emotion (A. R. Johnson & Stewart, 2005; Moors, 2009). Andere Autoren vertreten die Perspektive, dass die Intensität einer Emotion von den Ausprägungen aller Einschätzungs-Dimensionen abhängt (Kreibig et al., 2012; Siemer et al., 2007), also quasi von der Eindeutigkeit der Emotion (s. o.) – je höher beispielsweise Zielrelevanz, Zielinkongruenz, Unsicherheit, Verantwortlichkeit des Unternehmens und eigene Einflussmöglichkeiten, desto intensiver das Empfinden von Ärger.

Des Weiteren ist das hier aufgestellte Modell, auch wenn nicht explizit so angelegt, eine statische Perspektive. Es erfolgt eine Einschätzung einer Unternehmensaktivität, daraus resultiert eine Emotion, die eine Verhaltenstendenz beinhaltet, und der Stakeholder kann dieser folgen oder sie regulieren. Daraus resultiert dann das in Reaktion auf die Unternehmensaktivität gezeigte Verhalten. Die Emotionsforschung betont jedoch, dass es sich bei Emotionen um dynamische Phänomene handelt, die sich permanent verändern (Ellsworth, 2024; K. R. Scherer, 2009). So klingen bestehende Emotionen nach einer Zeit ab (Elfenbein, 2007; Lazarus, 1991a), werden aktiv reguliert (s. Kapitel 3.3.4; McRae & Gross, 2020) oder verändern sich durch erweiterte Informationen (s. o.; K. R. Scherer, 2011). Eine Emotion als einen stabilen Endzustand zu beschreiben, stellt daher eine Verkürzung dar.

3.4.3 Praktische Implikationen

Aus diesem Beitrag ergeben sich praktische Implikationen für solche Situationen, in denen die Reaktion von Stakeholdern von Relevanz für die Unternehmensführung ist. Grundsätzlich bestehen für das hier entwickelte Modell drei Arten der Anwendung. (1) Zum einen kann es für eine Prognose der Reaktionen auf Unternehmensaktivitäten genutzt werden. So können Manager antizipieren, wie Stakeholder verschiedene Maßnahmen einschätzen werden. Dies kann sowohl dem Treffen von Vorkehrungen für bei der Umsetzung erfolgende Reaktionen als auch einer realistischen Bewertung verschiedener Alternativen bei der Entscheidung selbst dienen. So kann beispielsweise zu erwartender Widerstand von Stakeholdern Vorbereitungen notwendig oder einzelne Entscheidungsalternativen unattraktiv oder gänzlich undurchführbar machen. (2) Zum anderen kann das hier entwickelte Modell dazu genutzt werden, geplante Unternehmensaktivitäten vor deren Umsetzung gezielt im Hinblick auf förderliche Reaktionen anzupassen. Verbunden mit dem vorherigen Aspekt ergeben sich aus diesem Beitrag Hinweise, welche Einschätzungen in Abhängigkeit von der gewünschten Reaktion versucht

werden sollten bei Stakeholdern hervorzurufen. Beispielsweise kann es sinnvoll sein, Unternehmensaktivitäten so zu verändern, dass relevante Stakeholder keinen Widerstand leisten, der eine erfolgreiche Umsetzung verhindern würde. Auch ist es möglich, dass Unternehmensaktivitäten nur mit der Unterstützung bestimmter Stakeholder erfolgreich realisierbar sind und einer Anpassung bedürfen, um die Wahrscheinlichkeit für diese zu erhöhen. Ist eine Veränderung selbst nicht möglich, kann versucht werden, die Einschätzung von Stakeholdern durch begleitende Kommunikation zu beeinflussen. (3) Weiterhin ist das Modell möglicherweise hilfreich, um vergangene Reaktionen von Stakeholdern zu verstehen. So können erwartete und tatsächliche Reaktion miteinander verglichen und dann analysiert werden, in welcher Dimension Stakeholder die Situation anders eingeschätzt haben müssen als im Vorfeld antizipiert wurde.

Während sich der erste und dritte der genannten Punkte weitestgehend auf eine direkte Anwendung des Modells beziehen, ergeben sich bezüglich der Gestaltung und Kommunikation von Unternehmensaktivitäten weniger triviale Implikationen. Im Folgenden wird daher der Umgang mit den drei diesbezüglich für am häufigsten gehaltenen Szenarien konkretisiert: Das Ziel, (1) negative Reaktionen relevanter Stakeholder zu vermeiden oder abzuschwächen, (2) von Stakeholdern Unterstützung zu erhalten oder (3) bei diesen Reziprozität auszulösen. Zuvor wird auf eine entscheidende Grundlage dafür eingegangen: Die Beschäftigung damit, welche Stakeholder relevant sind und auf welcher Basis deren Einschätzung erfolgt.

1. Identifikation relevanter Stakeholder und Verständnis dieser als Ausgangspunkt

Der Ausgangspunkt einer Beschäftigung mit den potenziellen Reaktionen von Stakeholdern auf Unternehmensaktivitäten muss im ersten Schritt die Frage sein, welche Stakeholder hierbei überhaupt relevant sind. Dies ist pauschal kaum zu beantworten. Ist das Ziel die Vermeidung von Widerstand durch Stakeholder, sind all jene relevant, deren Widerstand entweder kritisch für die Umsetzung einer Unternehmensaktivität wäre oder andere weitreichende Konsequenzen für das Unternehmen hätte. Ist das Ziel, die notwendige Unterstützung für eine Unternehmensaktivität zu erhalten, ist die Reaktion jedes Stakeholders relevant, der substantiell hierzu beitragen kann. Auch wenn ein erster Anhaltspunkt hierfür miteinander verbundene Punkte wie Macht, Fähigkeiten und verfügbare Ressourcen von Stakeholdern sind, ist die Relevanz stark von der jeweiligen Unternehmensaktivität und den mit dieser verbundenen Zielen abhängig. Somit kann hier nur die Bedeutung der Frage an sich aufgeworfen werden, ohne diese konkret zu beantworten.

Im zweiten Schritt ist bei den als relevant identifizierten Stakeholdern eine Kenntnis, Vermutung oder zumindest begründete Annahmen darüber notwendig, welche Bedürfnisse, Ziele und Werte für diese relevant sind. Liegt diesbezüglich keine Idee vor, ist der Versuch einer Prognose und Beeinflussung der Reaktion auf Unternehmensaktivitäten wenig erfolgversprechend. Ohne Zweifel kann eine intensive Auseinandersetzung mit allen relevanten Stakeholdern einen sehr hohen Aufwand erzeugen, so dass es aus Kosten-Nutzen-Abwägungen sinnvoll ist, diesen zu begrenzen. Intensität und Detailgrad sollten somit abhängig von dem entstehenden Aufwand und der jeweiligen Bedeutung der Reaktion variiert werden. Eine Möglichkeit ist es, nicht auf der Ebene einzelner Stakeholder zu arbeiten, sondern relevante Stakeholder mit ähnlichen Bedürfnissen, Zielen und Werten in Gruppen oder Segmente zu unterteilen (Priem et al., 2022; Wolfe & Putler, 2002). Gewonnene Informationen über wenige einzelne Stakeholder können dann näherungsweise auf ein Segment übertragen werden. Eine sinnvolle Quelle zur Informationsgewinnung können hierbei *Boundary Spanner* sein – solche Mitarbeitenden, die in persönlicher Interaktion mit Stakeholdern das Bindeglied zwischen diesen und einem Unternehmen darstellen (Bhattacharya & Korschun, 2019; Korschun, 2015).

2. Ziel der Vermeidung oder Abschwächung negativer Reaktionen

Die Vermeidung negativer Reaktionen kann sinnvoll sein, um eine Unternehmensaktivität erfolgreich umzusetzen oder sich daraus ergebende negative Konsequenzen für das Unternehmen zu begrenzen (s. Beitrag 2). Zum einen kann versucht werden, eine negative Reaktion gar nicht erst auftreten zu lassen. Negative Reaktionen sind zu vermeiden, wenn Unternehmensaktivitäten nicht als zielinkongruent eingeschätzt werden. Entweder wird die Zielinkongruenz tatsächlich gemindert – indem die Unternehmensaktivität weniger zielinkongruent gestaltet (bspw. durch teilweise Kompensation) wird – oder ausschließlich deren Einschätzung durch Stakeholder abgeschwächt – durch vorteilhafte Kommunikation der Maßnahme. Ist dies nicht möglich oder betriebswirtschaftlich unsinnig, ist eine weitere Möglichkeit, die Einschätzung der Zielrelevanz zu adressieren. Die Einschätzung niedriger Zielrelevanz senkt die Wahrscheinlichkeit, dass überhaupt eine Reaktion auftritt, und ein Ansetzen an der Zielinkongruenz die, dass die auftretende Reaktion negativ ist. In vielen Fällen wird es jedoch nicht möglich oder betriebswirtschaftlich zu aufwändig sein, so das Auftreten einer negativen Reaktion gänzlich zu vermeiden.

Muss von einer Vermeidung abgesehen werden, geht es um eine Beeinflussung dessen, welche negative Reaktion durch Stakeholder erfolgt. Aktiver Widerstand kann dann verhindert werden, wenn Stakeholder zu der Einschätzung kommen, nur wenig Einfluss auf die Situation

zu haben. Dies vermeidet die Reaktion mit negativer Entschlossenheit und Ärger, durch die Stakeholder zu einem offensiven Verhalten tendieren. Doch auch bei der Einschätzung fehlender Einflussmöglichkeiten kann die Reaktion von Stakeholdern mit aus Unternehmenssicht negativen Konsequenzen behaftet sein. Hier kann es sich dann anbieten, bei der Kommunikation der Unternehmensaktivität eine Verantwortlichkeit externer Umstände oder – falls dies tatsächlich der Fall ist – des Stakeholders selbst zu betonen. Bei ersterem resultiert Trauer, mit einer Tendenz zum inneren Rückzug, bei letzterem Schuld, mit der Tendenz zu einer Veränderung bisherigen Verhaltens. So kann eine Reaktion mit Ablehnung vermieden werden, die dann wahrscheinlich ist, wenn Stakeholder die Verantwortlichkeit bei dem Unternehmen sehen und mit der eine Tendenz zu psychischer Distanzierung bis hin zu einer Beendigung der Beziehung einhergeht.¹⁶

Neben dem Versuch einer Beeinflussung der Einschätzung selbst können Unternehmen auch darauf abzielen, die Wahrscheinlichkeit des Ausdrückens negativer Emotionen zu verringern. Hiermit ist die Emotionsregulation angesprochen, welche verhindern kann, dass auf eine negative Emotion tatsächlich eine entsprechende Verhaltensreaktion folgt. Eine Regulation negativer Emotionen von Stakeholdern ist dann wahrscheinlicher, wenn diese sich im Vergleich zum Unternehmen als wenig mächtig wahrnehmen, ein geringes Vertrauen gegenüber diesem haben und sich stark mit diesem identifizieren. Diese Punkte sind kurzfristig und in einer einzelnen Situation kaum zu beeinflussen. Auch wird es in der Regel kaum empfehlenswert sein, auf ein geringes Vertrauen von Stakeholdern abzielen, da Vertrauen sowohl die Einschätzung positiv beeinflussen kann (Oreg et al., 2018), als auch mit anderen Vorteilen einhergeht (s. Beitrag 2). Damit bleibt zur Beeinflussung der Emotionsregulation, längerfristig die eigene Macht gegenüber Stakeholdern und deren Identifikation mit dem Unternehmen zu steigern.

3. Ziel der Auslösung von Unterstützung einer Unternehmensaktivität

Ein relevantes Ziel kann auch eine positive Reaktion von Stakeholdern in Form einer Unterstützung der jeweiligen Unternehmensaktivität darstellen. Beispielsweise kann es hilfreich sein, wenn Mitarbeitende eine Veränderungsmaßnahme mit eigenem Engagement und Ideen befördern oder Kreditgeber eine Übernahme mit Bereitstellung umfangreicher Mittel erleichtern. Dafür sollten diese Stakeholder dann mit der Emotion der positiven Entschlossenheit reagieren, die mit der Tendenz unterstützenden Verhaltens einhergeht. Grundlage dafür ist, dass

¹⁶ Nicht direkt aus dem Modell dieses Beitrags hervorgehend, aber dennoch eine Möglichkeit bei der Einschätzung niedriger Einflussmöglichkeiten durch den Stakeholder, ist die Lenkung der Verantwortlichkeit auf einen dritten Akteur (s. Kapitel 3.4.1).

die jeweilige Unternehmensaktivität von diesen als relevant für und kongruent zu ihren Bedürfnissen, Zielen und Werten eingeschätzt wird. Ersteres ist entscheidend für die Entwicklung irgendeiner Reaktion, zweiteres dafür, dass diese Reaktion positiv ist. Positive Entschlossenheit ergibt sich dann wahrscheinlich, wenn die Zielkongruenz der Unternehmensaktivität von Stakeholdern noch als unsicher und gleichzeitig als beeinflussbar eingeschätzt wird. Es empfiehlt sich also, die Unternehmensaktivität mit Vorteilen für Stakeholder zu verknüpfen, die erst bei erfolgreicher Umsetzung dieser realisiert werden. Auch muss der Eindruck vermittelt werden, dass eine Unterstützung tatsächlich die erfolgreiche Umsetzung oder zielkongruente Ausgestaltung ermöglichen kann.

4. Ziel der Auslösung von Reziprozität

Einige Unternehmensaktivitäten können der Absicht entspringen, die Situation einzelner oder mehrerer Stakeholder in irgendeiner Form zu verbessern. Dies kann sowohl zum Selbstzweck und ohne instrumentelle Hintergedanken als auch der mit der Hoffnung auf deren langfristige Gegenleistungen erfolgen. In beiden Fällen ist es sinnvoll, dabei auf die Reaktion der betreffenden Stakeholder mit Dankbarkeit abzielen, wodurch diese zum Zeigen von Reziprozität tendieren. Grundlage dafür ist, wie bei allen positiven Emotionen, die Einschätzung von Zielrelevanz und -kongruenz. Es müssen also relevante Bedürfnisse, Ziele oder Werte von Stakeholdern positiv angesprochen werden. Daneben ist die Einschätzung der Stakeholder von geringer Unsicherheit notwendig, so dass die positiven Konsequenzen nicht nur unverbindlich oder vage angekündigt werden sollten. Die letzte Bedingung für Dankbarkeit ist eine Einschätzung der Verantwortlichkeit des Unternehmens selbst. Aus dieser Perspektive dürfen Stakeholder somit nicht zu der Überzeugung kommen, dass die für sie positive Unternehmensaktivität unmittelbar auf eigene Anstrengungen oder externe Umstände zurückgeht. Hiermit kann auch erklärt werden, warum sich bei einigen offensichtlich für Stakeholder positiven Unternehmensentscheidungen keine Dankbarkeit einstellt. Beispielsweise können Gehaltserhöhungen von Mitarbeitenden auf eigene Leistung, Verhandlungsgeschick oder auf vorangegangene Inflation zurückgeführt werden, wodurch dann Stolz oder Freude, nicht aber Dankbarkeit wahrscheinlich ist.

4 Beitrag 2: Zur Prägung manageriellen Handlungsspielraums durch Stakeholder – Reaktionen auf Unternehmensaktivitäten als Ausgangspunkt einer theoretischen Erklärung

4.1 Überblick

Das Ziel dieses Beitrags ist die Entwicklung eines theoretischen Modells, welches die von Hambrick und Finkelstein (1987) beschriebene Einschränkung des manageriellen Handlungsspielraums durch Stakeholder erklären kann und in dieser noch bestehende Schwierigkeiten aufgreift (s. Kapitel 1). Dabei folgt dieser Beitrag, ebenso wie der vorherige, einem propositionalen Stil, da er sich primär auf die theoretische Erklärung von Zusammenhängen zwischen unterschiedlichen Konzepten fokussiert (s. Kapitel 2). In den theoretischen Grundlagen (Kapitel 4.2) wird die bisherige Theorie des manageriellen Handlungsspielraums beschrieben, die weitestgehend auf der Arbeit von Hambrick und Finkelstein (1987) basiert. Handlungsspielraum wird hier als die Menge der einem Manager bewussten Optionen gesehen, welche in der Toleranzzone mächtiger Stakeholder liegen. Die Toleranzzone wird dabei als die Menge von Optionen verstanden, gegen deren Ausführung Stakeholder nicht mit Widerstand reagieren würden. Drei Gruppen von Antezedenzen werden als prägend für den manageriellen Handlungsspielraum beschrieben: Umwelt-, Unternehmens- und Managerfaktoren.

Kapitel 4.3 stellt mit der Entwicklung des theoretischen Modells den Hauptteil dieses Beitrags dar. Die grundlegende Konzeption dieses Modells wird in Kapitel 4.3.1 eingeführt und folgt einem Aufbau in drei Schritten: (1) Der erste Teil des Modells dient der Erklärung der Toleranzzonen einzelner Stakeholder, (2) der zweite der ihrer Verdichtung zu einer Menge unkritischer Optionen auf Ebene aller relevanten Stakeholder und (3) der dritte der eines Abgleichs dieser unkritischen Optionen mit denen, die einem jeweiligen Manager bewusst bzw. bekannt sind. Diese Schritte werden in jeweils einem der folgenden Unterkapitel konkretisiert. In Kapitel 4.3.2 wird argumentiert, dass die Toleranzzonen einzelner Stakeholder größer sind – also auf die Umsetzung von weniger Optionen mit Widerstand reagiert werden würde – wenn diese viele Unternehmensaktivitäten nicht bemerken, positiv beurteilen und nicht gegen diese aktiv werden. In Kapitel 4.3.3 ist die Tatsache Kern der Argumentation, dass die Toleranzzonen konzeptionell auf Ebene einzelner Stakeholder angelegt sind, so dass eine Verdichtung auf die Ebene aller relevanter Stakeholder notwendig ist. Es wird erläutert, dass dies durch die Bildung

der Schnittmenge der einzelnen Toleranzzonen erfolgt. Die Menge unkritischer Optionen – solche, gegen deren Ausführung kein Stakeholder mit für einen Manager untragbarem Widerstand reagieren würde – wird dann als abhängig von der zuvor diskutierten Größe der Toleranzzonen, aber auch von deren Anzahl und inhaltlicher Heterogenität dargestellt. Anschließend wird in Kapitel 4.3.4 der Abgleich zwischen den einem Manager bewussten und den unkritischen Optionen thematisiert. Bis hierhin wurde lediglich der von Stakeholdern und deren Reaktionen abhängige potenzielle Handlungsspielraum beschrieben. Der tatsächliche Handlungsspielraum eines Managers ist jedoch zusätzlich davon abhängig, wie viele Optionen ihm bewusst sind und wie ähnlich diese den von relevanten Stakeholdern tolerierten Optionen sind. Kapitel 4.3.5 integriert diese drei Schritte in ein gesamthafte Modell.

Die Diskussion des Beitrags 2 erfolgt in Kapitel 4.4. Die theoretischen Implikationen (Kapitel 4.4.1) beziehen sich primär auf die Literatur zum manageriellen Handlungsspielraum. Hier wird ein theoretischer Beitrag durch ein detaillierteres Verständnis der Wirkmechanismen, das Hervorheben bisher unbeachteter Zusammenhänge und Variablen und ein Hinweisen auf Grenzen der bisherigen Konzeption angeführt. Daneben wird der Beitrag zur Stakeholder-Literatur diskutiert. Kapitel 4.4.2 thematisiert zahlreiche Limitationen dieses Beitrages. Dies sind u. a. die dichotome Betrachtung von Widerstand und der Relevanz von Stakeholdern und das Verständnis von manageriellem Handlungsspielraum als reine Anzahl von verfügbaren Optionen. Implikationen für zukünftige Forschung ergeben sich in beiden dieser Kapitel. Die praktischen Implikationen (Kapitel 4.4.3) unterteilen sich in solche für Manager, für Unternehmen bzw. deren Eigentümer und für Stakeholder.

4.2 Managerieller Handlungsspielraum

Das Konzept von *Managerial Discretion* wurde von Hambrick und Finkelstein (1987) geprägt, die es als „latitude of managerial action“ (S. 370) verstehen und konkretisieren: „A chief executive who is aware of multiple courses of action that lie within the zone of acceptance of powerful parties is said to have discretion.“ (S. 378). Dabei geht es den Autoren um die Frage, inwieweit Manager den Freiraum haben, Unternehmensaktivitäten nach ihrem Ermessen zu prägen. Eine sehr direkte Übersetzung wäre „unternehmerischer Ermessensspielraum“, was als „Spielraum für eine Entscheidung nach eigenem Ermessen“ (Duden, o. D.a) verstanden werden kann. Bei *Managerial Discretion* geht es jedoch weniger um die Entscheidung an sich als um die Freiheit, konkrete Aktivitäten infolge einer Entscheidung ausführen zu können

(Hambrick & Finkelstein, 1987). Daher wird hier als passendere Bezeichnung *managerieller Handlungsspielraum* angesehen.

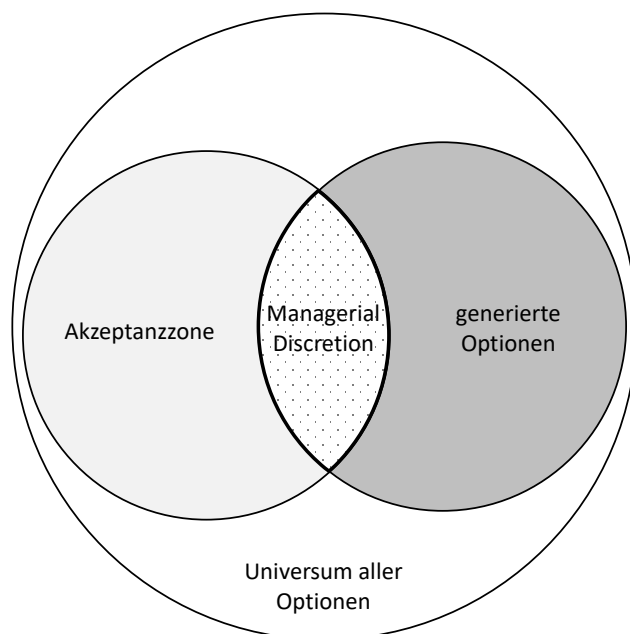
Das Konzept des manageriellen Handlungsspielraums ist gedacht als Integration zwischen zwei gegensätzlichen Denkschulen, *Population Ecology* und *Strategic Choice* (Hambrick & Finkelstein, 1987; Wangrow et al., 2015). Erstere postuliert, Organisationen seien grundsätzlich träge gegenüber Veränderungen und massivem internen und externen Druck ausgesetzt. In diesem Denken ist die Beeinflussbarkeit durch Top-Manager gering. Zweitere hingegen sieht enorme Gestaltungsmöglichkeiten (Hambrick & Finkelstein, 1987; Wangrow et al., 2015). Die Debatte über manageriellen Handlungsspielraum verlegt die Perspektive von der Frage, *ob* Top-Manager die Aktivitäten von Unternehmen beeinflussen können zu der Frage, *wann und wie stark* sie dies können (Parker et al., 2019). Die Idee ist, dass es sowohl Situationen gibt, in denen Manager umfangreichen Handlungsspielraum haben, als auch solche, in denen dieser stark eingeschränkt ist (Hambrick & Finkelstein, 1987). Somit handelt es sich bei dem Konzept um eine Boundary Condition der von der *Upper Echelons-Theorie* postulierten Zusammenhänge – Manager und deren Charakteristika prägen diverse Ergebnisse auf Unternehmensebene, aber eben nur, wenn sie über einen gewissen Handlungsspielraum verfügen (Gupta et al., 2019).

Das Modell von Hambrick und Finkelstein (1987) unterscheidet in drei Gruppen von Determinanten, die den Handlungsspielraum des Managements beeinflussen. (1) Unter *Task Environment* fassen die Autoren Faktoren, welche die organisatorische Domäne betreffen, oder „the degree to which the environment allows variety and change“ (Hambrick & Finkelstein, 1987, S. 379). Hier führen sie (a) die Differenzierbarkeit von Produkten, (b) Marktwachstum, (c) oligopolistische Strukturen, (d) Instabilität der Nachfrage, (e) quasi-legale Einschränkungen und (f) das Vorhandensein mächtiger externer Akteure an. (2) Unter *Internal Organizational Factors* beschreiben Hambrick und Finkelstein (1987) solche Faktoren, die den Handlungsspielraum auf zwei Arten beeinflussen: Entweder führen sie zu einer höheren Anpassungsfähigkeit der Organisation oder zu einer größeren Bedeutung eines Managers selbst innerhalb dieser Organisation. Hierzu führen die Autoren (a) die Größe der Organisation, (b) ihr Alter, (c) die Stärke ihrer Unternehmenskultur, (d) die Kapitalintensität der betriebenen Wertschöpfung, (e) die Verfügbarkeit von Ressourcen und (f) die internen politischen Bedingungen wie beispielsweise Eigentumsverhältnisse an. (3) *Managerial Characteristics* beziehen sich auf die Möglichkeiten eines jeweiligen Managers, seinen eigenen Handlungsspielraum zu prägen. Als Einflussfaktoren hierfür führen Hambrick und Finkelstein (1987) dessen (a) professionelles Anspruchsniveau, (b) Commitment bzgl. bestehender Unternehmensaktivitäten, (c)

Ambiguitätstoleranz, (d) Kognitive Komplexität bzw. Kapazität, (e) Locus of Control, (f) Machtbasis und (g) politisches Geschick an.

Damit Optionen in den Handlungsspielraum eines Managers fallen, müssen diese sowohl ihm selbst bewusst sein als auch in die Akzeptanzzone mächtiger Stakeholder (s. u.) fallen (Hambrick & Finkelstein, 1987). Dies konkretisieren Hutzschenreuter und Kleindienst (2013) mit der Darstellung des Handlungsspielraums als die Schnittmenge zweier Mengen von Optionen: der in der Akzeptanzzone von Stakeholdern befindlichen und der einem Manager bewussten bzw. von ihm generierten (s. Abbildung 3). Dabei handelt es sich um die theoretischen Mechanismen, mit denen Hambrick und Finkelstein (1987) den Einfluss der oben genannten Faktoren auf den Handlungsspielraum argumentieren. Beispielsweise ist die Akzeptanzzone von Stakeholdern dann größer und mehr Optionen sind plausibel, wenn Produkte differenzierbar sind und die Nachfrage instabil ist (s. o.). Dagegen sind einem Manager mehr Optionen bewusst, wenn er hohe kognitive Kapazitäten und Ambiguitätstoleranz aufweist (Hambrick & Finkelstein, 1987).

Abbildung 3. Akzeptanzzone, vom Manager generierte Optionen und managerieller Handlungsspielraum



Anmerkung. In Anlehnung an Hutzschenreuter und Kleindienst (2013, S. 266).

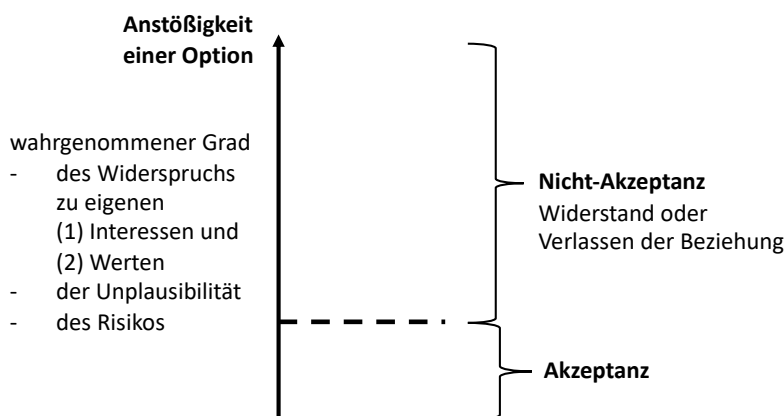
Die *Akzeptanzzone* ist das theoretische Konzept, mit dem Stakeholder-Einflüsse auf den manageriellen Handlungsspielraum erklärt werden. Diese Akzeptanzzone stellt eine explizite Anlehnung an Chester Barnard (1938) dar (Hambrick & Finkelstein, 1987), der eine bei allen

Mitgliedern einer Organisation vorliegende *Indifferenzzone* beschreibt, in der sie Anweisungen befolgen und nicht in Frage stellen. Diese Zone ergibt sich, wenn alle denkbaren Arbeitsanweisungen nach ihrer Akzeptierbarkeit aus Sicht des jeweiligen Organisationsmitglieds gereiht werden: Ein Teil ist sicher inakzeptabel und bei einem Teil steht die Akzeptanz in Frage. Der dritte Teil, Anweisungen, die ohne Zweifel akzeptabel sind, befindet sich in der Indifferenzzone. Welche der enthaltenen Handlungen angewiesen wird, spielt für das Organisationsmitglied keine Rolle – es ist zwischen diesen indifferent. Barnard (1938) beschreibt diesbezüglich, dass es sich vornehmlich um solche Anweisungen handelt, welche das Individuum bei Eintritt in die Organisation antizipieren konnte und daher eingegangen ist. Die Größe oder Breite dieser Zone beschreibt er als positiv abhängig von der subjektiven Differenz zwischen Vor- und Nachteilen der Organisationsmitgliedschaft. Weiterhin argumentiert er, dass ein informeller Druck aller Organisationsmitglieder stattfindet. Liegt eine Anweisung in deren eigener Indifferenzzone, haben diese ein gemeinsames Interesse daran, dass der Autorität Folge geleistet wird, und üben Druck bei möglicher Verweigerung der Befolgung aus (Barnard, 1938). Herbert Simon (1976) greift die Indifferenzzone auf, benennt sie jedoch in eine „Zone of Acceptance“ (S. 12) um. Auch er beschreibt die vorliegenden Anreize wie Gehalt, Status, aber auch bestehende Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern als Einflussfaktoren der Breite der Akzeptanzzone. Weiterhin betont er die Bedeutung dessen, die Anweisungen der Organisation in Passung zu den Prioritäten der jeweiligen Individuen zu gestalten.

Hambrick und Finkelstein (1987) greifen die Idee einer solchen Akzeptanzzone auf. Diese wird als zentral für das Verständnis des Handlungsspielraums angelegt, indem beschrieben wird, dass „discretion exists when there is an absence of constraint“ (Hambrick, 2005, S. 119) und „constraint exists whenever an action lies outside the ‚zone of acceptance‘ of powerful parties who hold a stake in the organization“ (Hambrick & Finkelstein, 1987, S. 374). Das Konzept der Akzeptanzzone wird somit von Organisationsmitgliedern auf alle Stakeholder übertragen, so dass jeder Stakeholder eine eigene Akzeptanzzone für Unternehmensaktivitäten besitzt. Die Akzeptanz wird dabei als Ergebnis einer wahrgenommenen Radikalität der Optionen durch Stakeholder beschrieben (Hambrick & Finkelstein, 1987), wobei Crossland und Hambrick (2011) stattdessen den Begriff der *Anstößigkeit* vorschlagen. Für die Wahrnehmung einer solchen Anstößigkeit werden vier Gründe angeführt: (1) Ein als unangemessen wahrgenommenes Risiko, (2) Unplausibilität oder geringe Erfolgsaussichten, (3) Abweichung von den eigenen Werten und (4) Widerspruch zu den eigenen Interessen des Stakeholders (Hambrick & Finkelstein, 1987).

Bezüglich dessen, was Akzeptanz von Stakeholdern bedeutet, beschreiben Hambrick und Finkelstein (1987), dass in Reaktion auf akzeptierte Optionen kein Widerstand oder eine Beendigung der Beziehung zu dem fokalen Unternehmen durch den jeweiligen Stakeholder erfolgt. Die negative Reaktion eines Stakeholders muss dabei relativ unmittelbar auf das Verlassen bzw. Überschreiten der Akzeptanzzone und nicht auf sich im Zeitablauf zeigende Nichteignung erfolgen. Abbildung 4 stellt dieses dichotome Verständnis von Akzeptanz dar. Es zeigt sich, dass es im Grunde nicht um eine wirkliche Akzeptanz geht, so dass hier im Folgenden der Begriff einer *Toleranzzone* genutzt wird (Thompson, 1967; Duden, o. D.e).

Abbildung 4. Vorliegendes dichotomes Verständnis von Akzeptanz



4.3 Theorieentwicklung

4.3.1 Grundlegende Konzeption

Der Handlungsspielraum eines Managers wird hier verstanden als *die Menge von Optionen, die er ohne für ihn untragbaren Widerstand von Stakeholdern ausführen kann*. Das Verständnis als eine Menge von Optionen ergibt sich aus der Beschreibung von Handlungsspielraum als „multiple courses of action that lie within the zone of acceptance of powerful parties“ (Hambrick & Finkelstein, 1987, S. 378) – ein kleiner Handlungsspielraum muss dann bei einer geringen Anzahl von Optionen vorliegen. Nicht zwangsläufig daraus folgend, aber ebenfalls konsistent ist dies zu dem Verständnis anderer Autoren. So sprechen Parker et al. (2019) von einer „range of strategic behaviors“ (S. 260) und Kleindienst und Hutzschenreuter (2010) von einem „degree to which managers possess latitude of action“ (S. 22) – wobei letztere dann ebenfalls mit einer Menge von Optionen argumentieren (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013; Kleindienst & Hutzschenreuter, 2010). Eine Diskussion dieses Verständnisses von

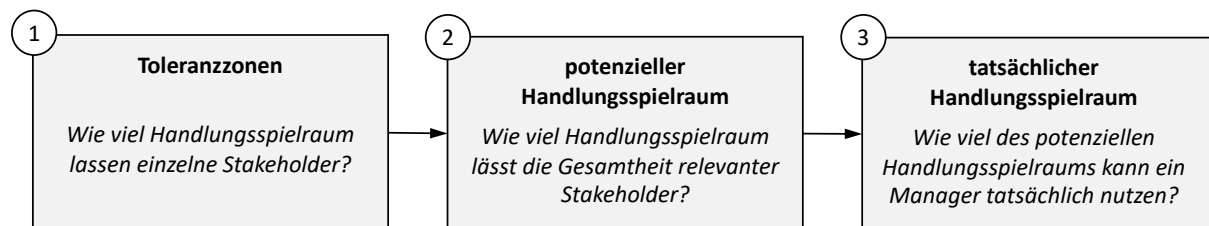
manageriellem Handlungsspielraum als eine Menge verfügbarer Optionen erfolgt noch zu einem späteren Zeitpunkt (s. Kapitel 4.4.2).

Das Verständnis als eine Menge von Optionen wirft die Frage danach auf, was unter Optionen verstanden werden kann. Kleindienst und Hutzschenreuter (2010) schreiben diesbezüglich: „The basic building block of discretion is the option, that is, a potential course of action“ (S. 26). Eine weitere Konkretisierung des Begriffs *Course of Action* erfolgt in der einschlägigen Literatur nicht. Diesbezüglich wird hier Bezug genommen auf die in Beitrag 1 angeführte Perspektive von Management als die Entscheidung über und Prägung von Unternehmensaktivitäten (s. Kapitel 3.2.2) und *Course of Action* in diesem Kontext als *Unternehmensaktivität* interpretiert. Dies ist konsistent zu Wangrow et al. (2015), die manageriellen Handlungsspielraum als die Antwort auf die Frage, wann Manager Unternehmensentscheidungen, -aktivitäten und -leistung beeinflussen können, beschreiben. Bei der managementseitigen Entscheidung und vor der Ausführung bzw. Implementierung handelt es sich dann um eine *Option*, eine noch nicht ergriffene Wahlmöglichkeit in Form einer potenziellen Unternehmensaktivität (Bowman & Hurry, 1993; Duden, o. D.b; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013).

Die Theorieentwicklung dieses Beitrags baut auf der initialen Konzeption durch Hambrick und Finkelstein (1987) auf und unterteilt die Erklärung von Stakeholder-Einflüssen auf den Handlungsspielraum von Managern in drei Schritte (s. Abbildung 5). (1) Die Toleranzzone selbst ist auf der Ebene einzelner Stakeholder gedacht. Hambrick und Finkelstein (1987) legen konzeptionell für jeden einzelnen Stakeholder eine individuelle Toleranzzone an, indem sie schreiben „one can think of board members, bankers, regulators, key employees, customers, as well as other parties, as all having their own zones of acceptance“ (S. 374). Der erste Schritt des Modells ist es, die Größe dieser *Toleranzzonen einzelner Stakeholder* zu erklären (s. Kapitel 4.3.2). (2) Eine Einschränkung des Handlungsspielraums liegt dann vor, sobald eine Option außerhalb der Toleranzzone eines Stakeholders liegt (Hambrick & Finkelstein, 1987). Um den gesamten Handlungsspielraum eines Managers analysieren zu können, muss also eine Verdichtung der Toleranzzonen zu einem gesamthaften Bild erfolgen. Relevant sind hierfür nicht alle Stakeholder, sondern lediglich solche, deren Reaktion bei einem Verlassen der Toleranzzone für einen Manager untragbar wäre (Hambrick & Finkelstein, 1987). Durch die Verdichtung der Toleranzzonen relevanter Stakeholder ergibt sich eine Menge unkritischer Optionen. Diese beschreibt den *potenziellen Handlungsspielraum* eines Managers (s. Kapitel 4.3.3). (3) Eine große Menge unkritischer Optionen muss nicht zwangsläufig einen hohen tatsächlichen Handlungsspielraum eines Managers bedeuten. Entscheidend ist, dass sich

die in einer Konstellation aus Stakeholdern unkritisch möglichen Optionen auch mit dem decken, was ein Manager als Alternativen in Betracht ziehen kann – die Optionen, die ihm bewusst sind (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013; Kleindienst & Hutzschenreuter, 2010). Aus diesem Zusammenspiel von Stakeholder und Manager resultiert dann der *tatsächliche Handlungsspielraum* (s. Kapitel 4.3.4).

Abbildung 5. Dreistufiges Vorgehen in Beitrag 2



4.3.2 Toleranzzonen einzelner Stakeholder

4.3.2.1 Rahmenmodell – Zustandekommen von Toleranzzonen

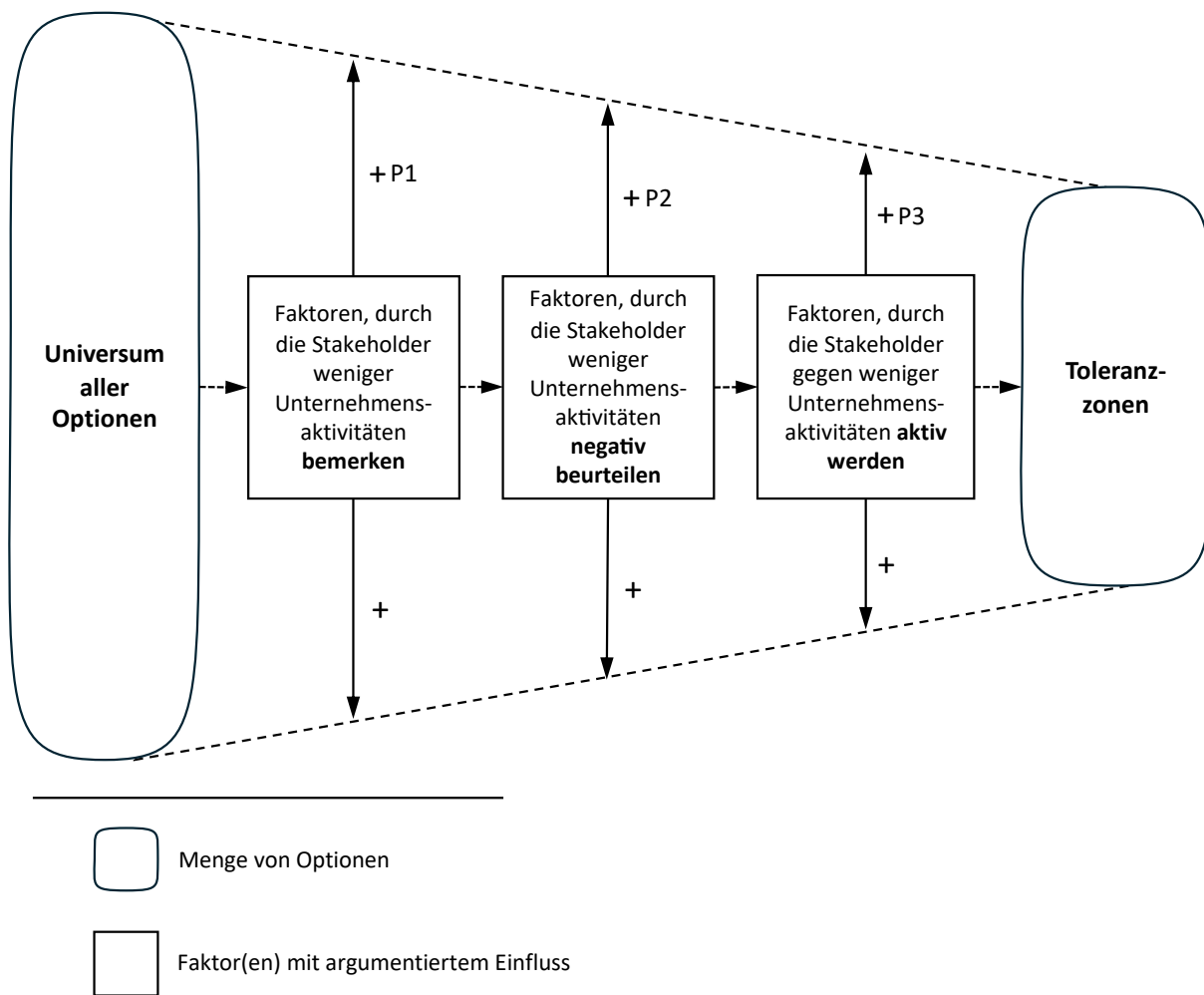
Das zentrale Konzept bei der Erklärung von Stakeholder-Einflüssen auf den Handlungsspielraum von Managern sind die Toleranzzonen einzelner Stakeholder. So wird Handlungsspielraum immer dann möglich, wenn keine Einschränkungen vorliegen, und Einschränkungen bestehen bei einem Verlassen oder Überschreiten der Toleranzzonen mächtiger Stakeholder (s. Kapitel 4.2; Hambrick, 2005; Hambrick & Finkelstein, 1987). Konkreter beschreiben Hambrick und Finkelstein (1987) Toleranzzonen als den Teil aller Optionen, bei deren Ausführung von Stakeholdern keine Reaktion in Form von Widerstand oder Beendigung der Beziehung zu dem Unternehmen erfolgt. Akzeptanz wird von den Autoren somit als dichotom verstanden und allein durch ihr Ergebnis – Widerstand oder Beenden der Beziehung – definiert (s. Kapitel 4.2). Zur Vereinfachung wird hier im Folgenden lediglich vom Widerstand durch Stakeholder gesprochen. Die Toleranzzone wird damit hier verstanden als *die Menge von Optionen, auf deren Ausführung durch einen Manager ein jeweiliger Stakeholder nicht mit Widerstand reagieren würde*. Somit geht es bei dieser Toleranzzone nicht um tatsächliche Reaktionen von Stakeholdern auf schon erfolgte Entscheidungen und deren Umsetzung – entscheidend ist vielmehr die hypothetische Reaktion im Falle der Ausführung einer Option durch einen Manager. So könnte ein Kunde bei der Durchführung von Preissteigerungen Widerstand leisten – beispielsweise durch einen Boykott des Unternehmens (Barda & Sardianou, 2010). Die Option der Preissteigerung liegt damit außerhalb seiner Toleranzzone. Hervorzuheben ist, dass es bei der

Toleranzzone immer um relativ unvermittelte Reaktionen von Stakeholdern auf die Ausführung einer strategischen Option geht. So argumentieren Hambrick und Finkelstein (1987) es liege keine Einschränkung des Handlungsspielraumes vor, wenn die Stakeholder-Reaktion erst auf sich im Zeitverlauf zeigenden Misserfolg einer getroffenen Entscheidung erfolge. Zum Zeitpunkt des Treffens der Entscheidung selbst ist diese im Handlungsspielraum des Managers enthalten gewesen (s. Kapitel 4.2).

Ausgangspunkt der Erklärung einer so verstandenen Toleranzzone und deren Größe ist dann notwendigerweise ein Verständnis davon, unter welchen Bedingungen Stakeholder auf mehr bzw. weniger Unternehmensaktivitäten – bzw. ausgeführte Optionen – mit Widerstand reagieren. Dafür wird hier auf Barnett (2014) aufgebaut, welcher ein Prozessmodell der kognitiven Verarbeitung von organisationalem Fehlverhalten und der sich dadurch ergebenden negativen Reaktion von Stakeholdern aufstellt. Er argumentiert, dass ein organisationales Fehlverhalten von einem Stakeholder zuerst bemerkt werden muss. Anschließend findet eine Beurteilung der bemerkten Unternehmensaktivität statt, worauf bei negativer Beurteilung die Entscheidung über ein eigenes Aktivwerden erfolgt (Barnett, 2014).¹⁷ Zurückgreifend darauf wird im Folgenden argumentiert, dass die Varianz in Stakeholder-Widerstand auf Unternehmensaktivitäten – und damit indirekt in der Größe von Toleranzzonen – durch in drei breite Gruppen unterteilbare Einflussfaktoren erklärt werden kann: Solche, durch die Stakeholder (1) weniger Unternehmensaktivitäten *bemerken* (s. Kapitel 4.3.2.2), (2) weniger Unternehmensaktivitäten *negativ beurteilen* (s. Kapitel 4.3.2.3) und (3) gegen weniger Unternehmensaktivitäten mit Widerstand *aktiv werden* (s. Kapitel 4.3.2.4). Abbildung 6 stellt die im Folgenden diskutierten Zusammenhänge dar.

¹⁷ Eine ähnliche Konzeption ist (1) Bemerken, (2) Interpretieren und (3) Reagieren im Bezug auf Manager und deren strategische Entscheidungen (Shepherd et al., 2017).

Abbildung 6. Determinanten der Toleranzzonen von Stakeholdern



Anmerkung. P = Proposition.

Dass hier nicht in konkretere Variablen spezifiziert, sondern nur von breiten Gruppen von Faktoren gesprochen wird, ist in der Vielzahl potenziell relevanter Konzepte und dem Fehlen eines einheitlichen theoretischen Rahmens begründet (s. ähnlich Oreg et al., 2018). Eine Übersicht über die in diesem Beitrag berücksichtigten Faktoren findet sich in Tabelle 3.

Tabelle 3. Faktoren mit argumentiertem Einfluss auf die Größe von Toleranzzonen

<i>Phase</i>	<i>Faktoren mit argumentiertem Einfluss</i>
<p>1. weniger Unternehmensaktivitäten bemerken</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vertrauen in Unternehmen und Management - Sichtbarkeit von Unternehmensaktivitäten - Größe des Unternehmens - Abdeckung durch Medien und Analysten
<p>2. weniger Unternehmensaktivitäten negativ beurteilen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - erschwerte Beurteilbarkeit von Optionen - schwache Unternehmenskultur - hohe Ressourcenausstattung des Unternehmens - gering etablierte organisationale Felder und institutionalisierte Erwartungen - überzeugende Kommunikation und Einbezug von Stakeholdern - Vertrauen in Unternehmen und Management
<p>3. gegen weniger Unternehmensaktivitäten aktiv werden</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ressourcenabhängigkeit des Stakeholders vom Unternehmen - hohe Legitimität des Unternehmens - hohe Ressourcenausstattung des Unternehmens bzw. niedrige des Stakeholders - vergangener gescheiterter Widerstand gegen das Unternehmen

4.3.2.2 Bemerken von Unternehmensaktivitäten

1. Zusammenhang mit Toleranzzonen

Für einen Akteur ist etwas so lange nicht bewusst existent, bis es von diesem bemerkt oder wahrgenommen wird, und erst anschließend kann eine Bewertung und Evaluation möglicher Implikationen stattfinden (Barnett, 2014; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013). *Bemerken* wird daher als Ausgangspunkt für diverse Phänomene beschrieben. Beispielsweise muss ein Problem zur aktiven Problemlösung erst als solches bemerkt werden (Kiesler & Sproull, 1982), Optionen müssen erst bemerkt werden, bevor sie zu Wahlmöglichkeiten werden (Barnett, 2008) oder das Leiden von Kollegen muss bemerkt werden, um mitfühlend darauf

reagieren zu können (Atkins & Parker, 2012). Auch für die negative Reaktion von Stakeholdern auf Unternehmensaktivitäten ist deren Bemerkten notwendige Bedingung (Barnett, 2014; Hayibor, 2012). Dies deckt sich mit der Literatur zu CSR, wo als Grundlage positiver Wirkungen von CSR-Aktivitäten argumentiert wird, Stakeholder müssten auf diese erst aufmerksam werden, um anschließend dann positiv reagieren zu können (Madsen & Rodgers, 2015; McWilliams & Siegel, 2001).

Für das Thema hier ist jedoch vielmehr der Umkehrschluss relevant, dass durch einen Stakeholder kein aktiver Widerstand gegen eine Unternehmensaktivität erfolgen kann, wenn diese von ihm nicht zuerst bemerkt wird (Hayibor, 2012).¹⁸ Damit wird der von Barnett (2014) beschriebene kognitive Verarbeitungsprozess (s. Kapitel 4.3.2.1) nicht begonnen und es können keine negativen Beurteilungen, die dann möglicherweise zu negativen Reaktionen führen, entstehen (Norman & Shallice, 1986). Werden also Unternehmensaktivitäten von einem Stakeholder nicht bemerkt, sind sie automatisch in dessen Toleranzzone – sie können vom Manager ohne seinen Widerstand durchgeführt werden (Hayibor, 2012). Das Bemerkten von Stimuli generell – so auch von Unternehmensaktivitäten – erfordert eine gewisse *Aufmerksamkeit* für deren Erkennung und Verarbeitung (Endsley, 1995; Shepherd et al., 2017; Simons & Rensink, 2005; White, 1963). Da Stakeholder nur begrenzte Aufmerksamkeitskapazitäten haben, ist es für sie kaum möglich, allen Stimuli in ihrer Umwelt ausreichende Aufmerksamkeit zu schenken (Barnett, 2014; Madsen & Rodgers, 2015; Weick et al., 2005). Sie müssen daher ihre begrenzten Ressourcen zwischen einer Vielzahl für sie relevanter Unternehmen und deren Aktivitäten verteilen (Madsen & Rodgers, 2015; Maoret et al., 2024). Daher ist davon auszugehen, dass schon ein nennenswerter Teil von Unternehmensaktivitäten dadurch in die Toleranzzone eines Stakeholders fällt, dass sie von diesem nicht bemerkt werden. Basierend auf dieser Argumentation würden alle Faktoren, durch die Stakeholder einen geringeren Anteil der Aktivitäten eines Unternehmens bemerken, auch deren Toleranzzonen vergrößern.

Proposition 1: Faktoren, durch die Stakeholder weniger Unternehmensaktivitäten bemerken (bspw. Vertrauen; geringe Größe des Unternehmens), führen zu größeren Toleranzzonen.

¹⁸ Dieser Zusammenhang bedeutet nicht, dass nicht negativ intendierte Handlungen von Stakeholdern zeitgleich mit einer Unternehmensaktivität erfolgen können, ohne dass diese bemerkt worden ist. In diesem Fall handelt es sich jedoch um keine Reaktion auf diese Aktivität und damit um keinen für manageriellen Handlungsspielraum relevanten Aspekt (Hambrick & Finkelstein, 1987).

2. Faktoren, durch die Stakeholder weniger Unternehmensaktivitäten bemerken

Das Bemerkens von Unternehmensaktivitäten erfordert die Aufmerksamkeit von Stakeholdern (s. Unterkapitel 1). Dazu, was die Aufmerksamkeit von Stakeholdern hervorruft oder beeinflusst, existiert kaum Literatur (Madsen & Rodgers, 2015). Basierend auf Forschung der kognitiven Neurowissenschaft kann die Entstehung von Aufmerksamkeit jedoch in zwei Prozesse unterschieden werden: *Top-Down* und *Bottom-Up* (Awh et al., 2012; Corbetta & Shulman, 2002; Katsuki & Constantinidis, 2014; Ocasio, 2011).

Top-Down. Die Lenkung von Aufmerksamkeit *Top-Down* beschreibt die „internal guidance of attention based on prior knowledge, willful plans, and current goals“ (Katsuki & Constantinidis, 2014, S. 509) und somit eine bewusst gesteuerte Verteilung von Aufmerksamkeitsressourcen auf bestimmte Objekte. Solche Objekte von Aufmerksamkeit, die für das Bemerkens von Unternehmensaktivitäten relevant sind, können sowohl das gesamte Unternehmen und sein Management als auch einzelne fachliche oder regionale Domänen der Unternehmensführung darstellen. Beispielsweise können Mitarbeitende bewusst eine gewisse Menge von Aufmerksamkeit auf das gesamte Unternehmen und strategisch relevante Entscheidungen des Managements richten, da sie an dessen erfolgreicher Führung interessiert sind (D. Wang et al., 2023). Im Gegensatz dazu sind beispielsweise Anwohner einer Fertigungsstätte denkbar, die bewusst nur Aufmerksamkeit auf all jene Aktivitäten eines Unternehmens lenken, welche im Umfeld ihres Wohnorts stattfinden (López-Navarro et al., 2018).

Generell konzentrieren sich Stakeholder vornehmlich auf solche Unternehmen, welche sie als relevant für ihre eigene Zielerreichung wahrnehmen (X. Li et al., 2019). Ein zentraler Faktor für die geringere Lenkung von Aufmerksamkeit auf ein Unternehmen und dessen Aktivitäten ist das *Vertrauen* eines Stakeholders in das Unternehmen und dessen Management (s. Kapitel 3.3.4; Phillips et al., 2010). Vertrauen führt zu einer geringeren Wahrnehmung von Unsicherheit über das Verhalten anderer (Krishnan et al., 2006) und weniger Agency-Problemen, wodurch die Bereitschaft, sich verletzlich zu zeigen und dem Gegenüber mehr Autonomie einzuräumen, zu erklären ist (Ring & Van De Ven, 1992; Schoorman et al., 2007). So reduziert Vertrauen die wahrgenommene Notwendigkeit, sich gegen opportunistisches Verhalten des Gegenübers abzusichern, was sich sowohl in der Durchsetzung von weniger Kontrollmechanismen als auch in einer geringeren Überwachung des Verhaltens der Gegenseite niederschlägt (Dyer & Chu, 2003; Krishnan et al., 2006; Zaheer et al., 1998). So lässt sich beobachten, dass Vertrauen in einem negativen Zusammenhang mit Wachsamkeit, Überwachungstätigkeiten und dem Ergreifen von Schutzmaßnahmen steht (Gargiulo & Ertug, 2006).

Bottom-Up. Die Lenkung von Aufmerksamkeit *Bottom-Up* bezieht sich auf „attentional guidance purely by externally driven factors to stimuli that are salient because of their inherent properties relative to the background“ (Katsuki & Constantinidis, 2014, S. 509). Für das hiesige Modell sind dann solche Faktoren relevant, die dazu führen, dass die Aktivitäten eines Unternehmens leichter die Aufmerksamkeit von Stakeholdern erregen – unabhängig von deren beabsichtigter Allokation von Aufmerksamkeitsressourcen. Ein naheliegender Faktor ist hier die *Sichtbarkeit* (Hayibor, 2012) oder *Beobachtbarkeit* von Unternehmensaktivitäten (Finkelstein & Peteraf, 2007). So können sich Unternehmen, je nachdem, was der Schwerpunkt ihrer Wertschöpfung ist, substantiell darin unterscheiden, wie viele ihrer relevanten Aktivitäten gut von außen sichtbar sind. Als Beispiel für eine hohe Sichtbarkeit relevanter Teile der Aktivitäten können filialisierte Einzelhändler gelten. Preise, Produktsortiment, adressierte Märkte und Kundenumgang sind ohne großen Aufwand beobachtbar. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass Stakeholdern viele Aktivitäten solcher Unternehmen nebenbei oder unbeabsichtigt ins Auge fallen. Weniger der Fall ist dies bei Unternehmen im B2B-Bereich, deren Vertrieb lediglich im Kontakt mit wenigen Großkunden arbeitet. Ohne intensive Recherche wird ein Großteil der Stakeholder viele Aktivitäten solcher Unternehmen kaum bemerken.

Ein mit der Beobachtbarkeit zusammenhängender Faktor ist auch die *Größe des Unternehmens*. Godfrey et al. (2009) argumentieren, dass große Unternehmen eine höhere Marktpräsenz aufweisen und so in der Regel auch eine höhere Anzahl von Transaktionen durchführen. Dies könnte beides dazu führen, dass Stakeholder eher auf Aktivitäten großer Unternehmen aufmerksam werden. Andere Autoren argumentieren ebenfalls, dass die Unternehmensgröße positiv mit einer Sichtbarkeit der Unternehmensaktivitäten zusammenhängt (Brammer & Millington, 2006; Udayasankar, 2008). Weiterhin kann der Grad einer *Beobachtung durch Medien und Analysten* dazu führen, dass mehr Aktivitäten eines Unternehmens durch Stakeholder bemerkt werden, da öffentlich ausführlich über sie berichtet wird (Maoret et al., 2024; Rindova et al., 2006).

4.3.2.3 Beurteilung von Unternehmensaktivitäten

1. Zusammenhang mit Toleranzzonen

Hat ein Stakeholder eine Unternehmensaktivität bemerkt und schenkt ihr ein Mindestmaß an Aufmerksamkeit, erfolgt im nächsten Schritt deren *Beurteilung* (Barnett, 2014). Der Begriff der Beurteilung kann sowohl einen Prozess des Beurteilens als auch dessen Ergebnis bezeichnen (Tsoukas et al., 2024). Hier wird das Begriffsverständnis vertreten, dass die

Beurteilung das Ergebnis eines Beurteilungsprozesses – in Form einer positiven oder negativen Evaluation einer Unternehmensaktivität – darstellt (Crawford & Jabbour, 2024; Tsoukas et al., 2024). In den bei Stakeholdern stattfindenden Beurteilungsprozess von Unternehmensaktivitäten fließen verschiedene Aspekte wie Wahrnehmungen und Annahmen bzgl. des Unternehmens, dessen Umwelt und des jeweiligen Managers sowie eigene Präferenzen, Vermutungen über Wirkungszusammenhänge und Vorhersagen über die Konsequenzen der betreffenden Unternehmensaktivität ein (Crawford & Jabbour, 2024; Tsoukas et al., 2024).

Inhaltlich sind verschiedenste Arten von zusammenhängenden Beurteilungen denkbar, beispielsweise bzgl. der Höhe des Risikos (Crawford & Jabbour, 2024), der Wahrscheinlichkeit des Eintretens gewünschter Ergebnisse (Angie et al., 2011) oder der Passung zu bekannten Kategorien von Aktivitäten (Bitektine, 2011). Hambrick und Finkelstein (1987) beschreiben bezüglich der Beurteilung einen *Plausibilitätstest* der Stakeholder. An anderer Stelle wird in der Literatur angeführt, dass Stakeholder die *Radikalität* (Hambrick & Finkelstein, 1987) bzw. *Anstößigkeit* (Crossland & Hambrick, 2011) oder die Passung zu eigenen Interessen und Werten und das wahrgenommene Risiko beurteilen (s. Kapitel 4.2; Hambrick & Finkelstein, 1987). Auch wenn im Beurteilungsprozess ganz unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden können (Barnett, 2014), wird hier zur Komplexitätsreduktion angenommen, dass das Ergebnis – die Beurteilungen einer Unternehmensaktivität – auf einem Kontinuum abgebildet werden kann. Somit wird angenommen, dass jeder Stakeholder für jede beobachtete Unternehmensaktivität eine übergreifende Beurteilung auf dem Kontinuum zwischen *negativ* und *positiv* entwickelt.

Bei einer nicht negativen Beurteilung der jeweiligen Unternehmensaktivität kann, basierend auf Barnett (2014), der zu Widerstand führende kognitive Prozess des Stakeholders als beendet verstanden werden. Zwar ist die Beurteilung einer Situation oder eines Objekts von der Entscheidung im Sinne der Auswahl einer Vorgehens- bzw. Handlungsweise in Reaktion auf dieses Objekt zu unterscheiden (s. Kapitel 4.3.2.4; Tsoukas et al., 2024). Dennoch besteht in der Literatur ein weitestgehender Konsens darüber, dass die Beurteilung eines Objektes – hier einer Unternehmensaktivität – der Verhaltensreaktion hierauf – hier aktivem Widerstand – vorausgeht und prägend für diese ist (Tsoukas et al., 2024).¹⁹ Konsistent dazu argumentiert

¹⁹ Auch besteht die Möglichkeit, dass die Gegenreaktion gar nicht auf einer eindeutig negativen Beurteilung der Unternehmensaktivität basiert. Bspw. verweist Baron (2016) explizit auf solche Stakeholder wie radikale Aktivisten, welche einen Nutzen aus den eigenen negativen Handlungen gegenüber Unternehmen selbst ziehen. Geiger (2022) beschreibt ebenfalls, jedoch nicht auf Aktivitäten gegenüber Unternehmen bezogen, dass Spaß oder Freude relevante Motive von Aktivisten sind.

Bitektine (2011), dass sich die Beurteilung der Legitimität einer Organisation durch ein Individuum in dessen Handeln ihr gegenüber manifestiert. Er beschreibt dieses Handeln nicht nur als Ergebnis, sondern auch als Ausdruck der eigenen Beurteilung. Ebenfalls passend hierzu ist die Perspektive der Cognitive Appraisal-Theorie (Ellsworth, 2024; Lazarus, 1991a) und des Argumentationsganges in Beitrag 1. Dort wurde ebenfalls eine Form der Beurteilung – die Kongruenz zu Bedürfnissen, Zielen und Werten des Stakeholders – als differenzierend zwischen positiven und negativen emotionalen Reaktionen beschrieben. Bei einer positiven Beurteilung dieser Kongruenz besteht der dortigen Argumentation nach keine Tendenz zu Widerstand oder Verlassen der Beziehung (s. Kapitel 3.3.3). Ähnlich argumentieren Oreg et al. (2018), dass organisationale Veränderungsmaßnahmen, die von Mitarbeitenden positiv bewertet werden, keinen Widerstand oder andere negative Reaktionen auslösen. Zusammenfassend führt die positive Beurteilung einer Unternehmensaktivität durch Stakeholder dazu, dass unter den meisten Umständen kaum Gründe für Widerstand gegen diese vorliegen. Damit fällt jede nicht negativ beurteilte Unternehmensaktivität in die Toleranzzone eines Stakeholders. Daraus ergibt sich, dass dann alle Faktoren, durch die Stakeholder einen geringeren Anteil von Unternehmensaktivitäten negativ beurteilen, deren Toleranzzonen vergrößern.

Proposition 2: Faktoren, durch die Stakeholder weniger Unternehmensaktivitäten negativ beurteilen (bspw. eine erschwerte Beurteilbarkeit von Optionen; bestehende positive Bewertungen des Unternehmens), führen zu größeren Toleranzzonen.

2. Faktoren, durch die Stakeholder weniger Unternehmensaktivitäten negativ beurteilen

Erschwerte Beurteilbarkeit von Optionen. Hambrick und Finkelstein (1987) führen verschiedene Faktoren an, bei denen, so die Argumentation, für Stakeholder mehr Optionen plausibel wirken und so weniger als negativ beurteilt werden. Diesen Einfluss beschreiben die Autoren explizit für Volatilität der Nachfrage, Differenzierbarkeit von Produkten und Marktwachstum (s. Kapitel 4.2). Hambrick und Finkelstein bezeichnen den dahinterliegenden Mechanismus als *Ziel-Mittel-Ambiguität*. Diese liegt vor „where the potential links between actions and outcomes are unclear, or where multiple alternatives are plausible” (Hambrick, 2018, S. 1784). Dabei scheint es so, als ob es den Autoren mehr um die Situation einer erschwerten Analyse dessen geht, welche Option nun geeignet ist und welche alternativen Optionen mit welchen wahrscheinlichen Ergebnissen noch existieren als darum, ob es sich tatsächlich um Ambiguität, Mehrdeutigkeit oder Unsicherheit handelt (Townsend et al., 2018), weshalb in

diesem Beitrag von einer *erschwerten Beurteilbarkeit* gesprochen wird. Auch wird vorgeschlagen, nicht eine Liste solcher spezifischen potenziellen Antezedenzen einer erschwerten Beurteilbarkeit aufzuführen, sondern auf abstraktere, dahinter liegende Ursachen einzugehen.

Ein potenziell geeigneterer Ansatzpunkt ist das für ein Verständnis und die Koordination der Wertschöpfung eines Unternehmens *erforderliche Wissen* als Ursache für eine erschwerte Einschätzbarkeit durch Stakeholder. Reus et al. (2009) unterscheiden die Ursachen für eine erhöhte Menge erforderlichen Wissens in vier Aspekte: Komplexität und Dynamik der externen Unternehmensumwelt und Aufgabenkomplexität und -analysierbarkeit der internen Wertschöpfung. (1) Die *Komplexität der Umwelt*, verstanden als die bei Entscheidungen der Unternehmensführung zu berücksichtigende Menge von externen Entwicklungen und Akteuren, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Informationen zum fundierten Treffen von Entscheidungen und zu deren anschließender Beurteilung fehlen (Reus et al., 2009). (2) Die *Dynamik der Umwelt*, verstanden als die Geschwindigkeit und das Ausmaß ihrer Veränderungen, führt zu eben solchen Schwierigkeiten wie von Hambrick und Finkelstein (1987) beschrieben. Analysen und Prognosen sind nur von kurzer Dauer und geeignete Optionen zum Umgang mit der Umwelt nur noch schwer abschätzbar (Reus et al., 2009). (3) *Aufgabenkomplexität* ergibt sich durch die Menge und Interdependenz von Aufgaben innerhalb eines Unternehmens, was die Menge notwendiger Informationen massiv erhöhen kann (Reus et al., 2009). (4) Eine *geringe Analysierbarkeit von Aufgaben* (Perrow, 1967, 1970) entsteht, wenn Wertschöpfungszusammenhänge nicht vollständig rational durchdringbar sind und Probleme nicht routinisiert gelöst werden können. Diese führt zu Mehrdeutigkeit und verschiedenen Interpretationsmöglichkeiten (Reus et al., 2009).

Die Idee ist bei diesen vier Aspekten dieselbe: Sie erhöhen den Bedarf an Informationen und Analyse- und Prognoseaufwand, um einzuschätzen, welche Optionen für die Unternehmensführung bestehen und was jeweils deren Erfolgswahrscheinlichkeiten und Konsequenzen sind. Damit wird es Stakeholdern erschwert, Entscheidungen der Unternehmensführung als eindeutig negativ zu beurteilen (Hambrick & Finkelstein, 1987). Daher werden sie hier unter Faktoren, durch die Stakeholder weniger der beobachteten Unternehmensaktivitäten negativ beurteilen, gefasst. Ähnlich zu dieser Argumentation führen Finkelstein und Peteraf (2007) die *Komplexität der Aufgaben* eines Managers und die mit ihnen verbundene *Unsicherheit* als Einflüsse an.

Schwache Unternehmenskultur und hohe Ressourcenausstattung. Drei weitere, auch von Hambrick und Finkelstein (1987) angeführten Einflussfaktoren auf die Beurteilung

von Unternehmensaktivitäten sind die Stärke der Unternehmenskultur und die Ressourcenausstattung und Kapitalintensität des Unternehmens. Eine *Unternehmenskultur* mit kollektiven Werten – verstanden als geteilte Überzeugungen von richtig und falsch (Fallgatter, 2020) – die bei weiten Teilen der Mitarbeitenden internalisiert ist, kann zu einer Negativbeurteilung jeder weitreichenden Neuerung führen. Liegen starke kollektive Werte vor, werden tendenziell mehr Unternehmensaktivitäten als negativ beurteilt – solche, die von diesen Werten abweichen. Umgekehrt ist das Fehlen einer starken Unternehmenskultur dann ein Faktor, durch den Stakeholder weniger Unternehmensaktivitäten negativ beurteilen. Zwar spricht dies lediglich die Beurteilung durch Mitarbeitende an, jedoch handelt es sich bei diesen um zentrale Stakeholder, deren Mitwirkung für die Umsetzung der meisten Optionen notwendig ist (D. Wang et al., 2023). Es muss aber betont werden, dass es sich bei der hier argumentierten Wirkung einer Unternehmenskultur vielmehr um eine Tendenz als um eine Gesetzmäßigkeit handelt. So betont neuere Literatur zur Wirkung von Unternehmenskulturen, dass die Stärke nicht ohne die inhaltliche Dimension der kollektiven Werte analysiert werden kann (Chatman et al., 2014; Chatman & O'Reilly, 2016).

Die *Ressourcenausstattung* steht im Zusammenhang mit der physischen Umsetzbarkeit von Optionen, ebenso wie die Kapitalintensität. Auch für die Beurteilung von Unternehmensaktivitäten durch Stakeholder können beide eine Relevanz haben (Hambrick & Finkelstein, 1987). Bei geringer Ressourcenausstattung könnten Stakeholder jede in der Umsetzung teure Unternehmensaktivität erst einmal kritisch betrachten. Bei hoher *Kapitalintensität* sind mehr Aktivitäten in der Umsetzung teuer und werden von Stakeholdern eher in Frage gestellt, insbesondere bei geringer Ressourcenausstattung. Zwischen den beiden Faktoren könnte somit eine Art von Interaktionseffekt bestehen. Mit dieser Argumentation führen eine hohe Ressourcenausstattung und niedrige Kapitalintensität somit beide zu der Tendenz, dass Stakeholder weniger Unternehmensaktivitäten negativ beurteilen.

Bestehende positive Bewertungen von Unternehmen und Manager. Barnett (2014) argumentiert die Wirkung bestehender *Bewertungen des Unternehmens* durch den jeweiligen Stakeholder als Einflussfaktor für eine Beurteilung von Unternehmensaktivitäten. Werden die Aktivitäten eines Unternehmens wiederholt positiv bewertet, bildet sich beim jeweiligen Stakeholder ein positives Image des Unternehmens, was dann folgende Beurteilungsprozesse beeinflusst. Beurteilungen haben so eine Art von Pfadabhängigkeit, indem positive Bewertungen in der Vergangenheit auch die Wahrscheinlichkeit für eben solche in der Zukunft erhöhen (Barnett, 2014). Dies unterstützen die empirischen Ergebnisse von Dorobantu et al. (2017), die

darauf hindeuten, dass bestehende positive Überzeugungen bezüglich des Unternehmens bei Stakeholdern auch zur positiveren Beurteilung von deren Aktivitäten führen.

Ähnlich kann für bestehende *Bewertungen und Wahrnehmungen des Managers* durch Stakeholder argumentiert werden. So existiert in der Forschung zu organisationaler Veränderung die Erkenntnis, dass die wahrgenommene Kompetenz eines Managers zu einer positiveren Beurteilung von dessen Maßnahmen und weniger Widerstand durch Mitarbeitende führt (Oreg et al., 2011). Auch bezüglich des Managers bestehende Gefühle können solch einen Einfluss haben, indem sie die Beurteilung beeinflussen (Fischer & Wiswede, 2009). So wird beispielsweise in der Führungs-Literatur beschrieben, dass Mitarbeitende die Entscheidungen einer Führungskraft positiver bewerten, wenn sie diese mögen (Hansbrough et al., 2015; Hunter et al., 2007). Umgekehrt ist in der Forschung zu Leistungsbeurteilung bekannt, dass wenn Führungskräfte Mitarbeitende mögen, sie deren Leistung positiver bewerten (Cardy & Dobbins, 1986; Dipboye, 1985; Sutton et al., 2013). In der Forschung zu der Beurteilung moralischen Handelns anderer ist unter *Liking Bias* der Effekt bezeichnet, dass das Handeln einer Person moralischer eingeschätzt wird, wenn der Beurteilende diese gerne mag (Bocian, Baryla, et al., 2022; Bocian, Szarek, et al., 2022). Zusammenfassend kann so argumentiert werden, dass bestehende positive Bewertungen und Gefühle eines Stakeholders bezüglich des Unternehmens und dessen Management die Beurteilung aktueller Unternehmensaktivitäten beeinflussen, so dass diese ebenfalls positiver beurteilt werden.

Geringe Etablierung organisationaler Felder und institutioneller Erwartungen. In den Ergebnissen einer empirischen Studie von Crossland und Hambrick (2011) zeigt sich ein Zusammenhang zwischen Institutionen auf nationaler Ebene und dem Handlungsspielraum von Managern. Ähnliche Zusammenhänge können auf niedrigerer Ebene argumentiert werden. So beschreiben DiMaggio und Powell (1983) die Homogenisierung von Unternehmen durch institutionelle Einflüsse im Rahmen der Etablierung von *organisationalen Feldern* – „those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products“ (S. 148). *Institutionen* können in diesem Sinne als „patterns of thought and taken for granted assumptions concerning organizational forms and management practices“ (Tempel & Walgenbach, 2007, S. 7) verstanden werden. Im Laufe der Zeit werden beispielsweise Formen struktureller Gestaltungen oder Technologie institutionalisiert (J. W. Meyer & Rowan, 1977), die dann von Akteuren als selbstverständlich angenommen werden und als „templates for action“ (Wooten & Hoffman, 2008, S. 57) fungieren. Auf Unternehmen

wirkt ein Druck, diese institutionalisierten Erwartungen weitestgehend zu erfüllen, um Konformität zu zeigen und Legitimität zugesprochen bzw. nicht abgesprochen zu bekommen (Glynn & D'Aunno, 2023; Suddaby et al., 2017; Tempel & Walgenbach, 2007).

Es würde für das Thema dieses Beitrags zu weit führen, hier konkretere institutionentheoretische Mechanismen auszuführen. Vielmehr ist das Argument lediglich, dass bei Stakeholdern als selbstverständlich angenommene Vorstellungen davon existieren können, wie ein Unternehmen geführt werden sollte, und dies von der Zuordenbarkeit zu einem organisationalen Feld und von dessen Etablierung abhängt. Wird das fokale Unternehmen in ein etabliertes organisationales Feld eingeordnet, existieren bei Stakeholdern solche konkreten Vorstellungen der angemessenen Unternehmensführung. Dies vergrößert die Menge von Optionen, die sie negativ beurteilen – da diese abweichend von dem als angemessen Geltenden sind. Umgekehrt werden Stakeholder bei der Zugehörigkeit des Unternehmens zu keinem oder einem lediglich gering entwickelten organisationalen Feld – mit wenig institutionalisierten Erwartungen – tendenziell weniger Unternehmensaktivitäten als negativ beurteilen.

Überzeugende Kommunikation und Einbezug von Stakeholdern. Die Beurteilung von Unternehmensaktivitäten durch Stakeholder ist ebenfalls davon abhängig, wie diese kommuniziert werden. So beinhaltet das ursprüngliche Modell von Hambrick und Finkelstein (1987) die Überzeugungsfähigkeit eines Managers in Form von dessen politischem Geschick und referentieller Macht. Ähnlich dazu argumentiert Barnett (2014) die Abhängigkeit der Beurteilung davon, wie glaubwürdig ein Manager Unternehmensaktivitäten kommuniziert. Auch die Möglichkeit des Einbringens von Stakeholdern kann einen positiven Einfluss haben. So werden Stakeholder eine Entscheidung trotz negativen Einflusses auf sie eher als fair wahrnehmen, wenn sie sich in den zugrunde liegenden Entscheidungsprozess einbringen können (Tsoukas et al., 2024). Auch die Literatur zu organisationaler Veränderung beschreibt den Einfluss dessen, wie Maßnahmen implementiert werden. So argumentieren Oreg et al. (2018), dass die Bewertung einer organisationalen Veränderungsmaßnahme davon abhängig ist, ob die Beurteilenden den Eindruck eines möglichen Einbringens und einer Berücksichtigung ihrer Interessen haben. In verschiedenen empirischen Untersuchungen gibt es ebenfalls Hinweise darauf, dass Partizipationsmöglichkeiten die Beurteilung von organisationalen Veränderungsmaßnahmen verbessern können (Oreg et al., 2011). Zusammenfassend kann somit argumentiert werden, dass eine überzeugende Kommunikation von Unternehmensaktivitäten und der Einbezug der Stakeholder in Entscheidungen dazu führen kann, dass weniger Unternehmensaktivitäten negativ beurteilt werden.

Vertrauen gegenüber Unternehmen und Management. Vertrauen wurde bereits als Einflussfaktor des Bemerkens von Unternehmensaktivitäten angeführt (s. Kapitel 4.3.2.2). Es kann jedoch auch argumentiert werden, dass Vertrauen von Stakeholdern in das jeweilige Unternehmen und sein Management deren Beurteilung von Unternehmensaktivitäten positiv beeinflusst. So beschreibt Uzzi (1996), Vertrauen führe dazu, dass Motive und Intentionen des Gegenübers positiver eingeschätzt werden. Gerade in uneindeutigen Situationen resultiert daraus, dass häufiger eine positive oder wohlwollende Interpretation für das Verhalten eines Gegenübers gefunden wird (Krishnan et al., 2006). Verbunden damit wird bei Vertrauen die von einem Gegenüber präsentierte Interpretation eher übernommen und weniger Aufwand betrieben, diese kritisch in Frage zu stellen (Rousseau & Tijoriwala, 1999). Daraus folgt dann, wie Giessner und Van Knippenberg (2008) argumentieren, dass Manager bei Vertrauen einen *idiosynkratischen Kredit* eingeräumt bekommen – ihr Vorgehen wird dann positiver bewertet, woraus sich ein größerer Handlungsspielraum ergibt. Ähnlich argumentieren Zaheer et al. (1998), dass dem Gegenüber bei Vertrauen ein „benefit of the doubt“ (S. 145) und größerer Spielraum im Umgang eingeräumt wird. Unterstützt werden diese Argumente durch die Ergebnisse einer Metaanalyse von Dirks und Ferrin (2002), wo sich bei Mitarbeitenden ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vertrauen in Führungskräfte und dem Commitment zu deren Entscheidungen und dem Glauben an von diesen bereitgestellte Informationen zeigt.

4.3.2.4 Aktivwerden gegen Unternehmensaktivitäten

1. Zusammenhang mit Toleranzzonen

Wenn Unternehmensaktivitäten bemerkt und negativ bewertet werden, ist dies noch kein Garant dafür, dass ein Stakeholder eigene Handlungen oder Aktivitäten gegen diese einleitet (Barnett, 2014). Die Beurteilung einer Unternehmensaktivität ist somit von der Entscheidung, darauf negativ zu reagieren, zu trennen. Auch wenn Beurteilungen gemeinhin als ein Vorläufer von Handlungen gesehen werden, besteht zwischen beidem nicht immer Konsistenz (Tsoukas et al., 2024). Auch bei negativer Beurteilung kann sich ein Stakeholder also für Passivität bzw. gegen eine negative Reaktion entscheiden (Barnett, 2014). So schreibt Hayibor (2012): „it is readily apparent that not all discontented stakeholders will take action“ (S. 237). Ähnlich dazu ist in der psychologischen Literatur mit dem Begriff *Judgement-Action Gap* das Phänomen beschrieben, dass die moralische Beurteilung einer Situation und das darauf folgende Verhalten häufig inkonsistent sind (DeTienne et al., 2021; Ellertson et al., 2016; Stephens, 2018). Dies lässt sich auch in anderen Bereichen beobachten, beispielsweise bei einer Inkonsistenz zwischen der skeptischen Beurteilung und dem tatsächlichen Handeln von

Wirtschaftsprüfern (Asbahr & Ruhnke, 2019). Ähnliches findet sich auch in der Literatur zu Nachhaltigkeit unter der Bezeichnung *Inner-Outer Gap* (B. E. Meyer, 2023; B. E. Meyer et al., 2024), „the gap between motions like judgments, attitudes, intentions, knowledge, and values on the ‚inner side‘ versus actual behavior and action on the ‚outer side““ (B. E. Meyer et al., 2024, S. 6).

Zur Komplexitätsreduktion wird der Fokus hier auf das dichotome *Leisten* oder *Unterlassen* von Widerstand durch Stakeholder gelegt (Hayibor, 2012). In der Realität können Stakeholder auf verschiedenste Arten und mit unterschiedlicher Intensität gegen ein Unternehmen aktiv werden (Eesley et al., 2015; Frooman, 1999). Zum einen kann dies durch das Beenden der Beziehung zu dem fokalen Unternehmen erfolgen (Bosse & Coughlan, 2016; Hambrick & Finkelstein, 1987) – beispielsweise kann ein Kunde bestehende Verträge kündigen oder zukünftige Käufe bewusst unterlassen (Barnett, 2014; Rowley & Berman, 2000). Zum anderen ist direkter Widerstand möglich (Hambrick & Finkelstein, 1987) – beispielsweise kann öffentlich protestiert werden (Rowley & Berman, 2000) oder Aktionäre können auf eine Ablösung des Vorstandes drängen (Hambrick & Finkelstein, 1987; Schwartz & Menon, 1985). Auch eine Reaktion in Form einer Reduktion produktiver Beiträge zur Wertschöpfung des Unternehmens ist möglich (Bridoux & Stoelhorst, 2014). Hier wird jedoch angenommen, dass Stakeholder lediglich die Entscheidung zwischen (a) Unterlassen oder (b) Leisten von Widerstand in Form einer einzigen, nicht weiter spezifizierten Gegenreaktion haben. Ein ähnliches Vorgehen findet sich in anderen theoretischen Arbeiten. Beispielsweise erklärt Hayibor (2012) lediglich die Neigung zu Handlungen gegen ein Unternehmen und Stoelhorst (2023) berücksichtigt ausschließlich die Möglichkeit des Beendens der Stakeholder-Beziehung. In dem Modell von Baron (2016) können Stakeholder lediglich eine Kampagne gegen Unternehmen initiieren oder dies unterlassen und Rowley und Moldoveanu (2003) erklären nur die Wahrscheinlichkeit, dass Stakeholder ihren Einfluss gegen ein Unternehmen mobilisieren – ohne diese Mobilisierung weiter zu spezifizieren.

Wenn Stakeholder gegen weniger Unternehmensaktivitäten aktiv werden – auch wenn sie diese negativ beurteilen –, erklärt dies einen weiteren Teil der Toleranzzone – es sind mehr Optionen ohne Widerstand ausführbar. Dieser geht über das hinaus, was bisher mit dem Bemerkten und Beurteilten beschrieben wurde. Faktoren, durch die Stakeholder gegen weniger Unternehmensaktivitäten aktiven Widerstand leisten, vergrößern so die Toleranzzonen.

Proposition 3: Faktoren, durch die Stakeholder gegen weniger Unternehmensaktivitäten aktiv werden (bspw. Ressourcenabhängigkeit vom

Unternehmen; Legitimität des Unternehmens), führen zu größeren Toleranzzonen.

2. Faktoren, durch die Stakeholder gegen weniger Unternehmensaktivitäten aktiv werden

Um zu erklären, wann Stakeholder Widerstand gegen Unternehmensaktivitäten leisten – bzw. umgekehrt gerade unterlassen – wird hier auf die *Erwartungs-Valenz-Theorie* (Vroom, 1960, 1964) zurückgegriffen, deren Eignung zur Erklärung von Stakeholder-Verhalten von verschiedenen Autoren betont wird (Harrison et al., 2022; Hayibor, 2012; Phillips et al., 2019; Purvis et al., 2015). Hierbei handelt es sich um eine Motivationstheorie, die sowohl enorme Verbreitung in der Literatur als auch breite empirische Unterstützung erfahren hat (Miner, 2005). Konkreter ist sie in die *Prozesstheorien der Motivation* einzuordnen, da sie weniger erklärt, was motivierend wirkt, als wie Motivation zustande kommt. Sie beschreibt Motivation als Ergebnis einer Multiplikation der (1) *Erwartungswahrscheinlichkeit* der erfolgreichen Erreichung von Zuständen oder Ergebnissen, (2) der *Instrumentalität* – dem Zusammenhang zwischen der Erreichung dieser Ergebnisse und persönlichen Konsequenzen für das Individuum – und (3) der *Valenzen* – der individuellen Relevanz oder Wertigkeit dieser Konsequenzen (Fallgatter, 2020).

Hayibor (2012) wendet die Erwartungs-Valenz-Theorie an, um Stakeholder-Handlungen gegen Unternehmen zu erklären. Sie argumentiert, dass Stakeholder eher gegen ein Unternehmen aktiv werden, wenn es um für sie relevante Konsequenzen geht (Valenzen), wenn sie annehmen, dass ihre Aktivitäten zu einer Erreichung dieser relevanten Konsequenzen führen können (Instrumentalität) und dass die Aktivitäten gegen das Unternehmen erfolgreich ausgeführt werden können (Erwartungswahrscheinlichkeit). Bei der Beschreibung von Einflussfaktoren auf diese drei Bestandteile des Modells ist es nur schwer möglich, scharf zwischen Instrumentalität der Handlungsalternativen und Valenzen derer Konsequenzen zu trennen. Schreyögg und Koch (2020) fassen beides unter Valenz, verstanden als den Nutzen der jeweiligen Handlungsalternativen, zusammen. Der Nutzen der Handlungsalternative „Widerstand leisten“ berechnet sich demnach als Summe aus dem Produkt der einzelnen Valenzen und der jeweiligen Instrumentalität. Dies dient hier als Rahmen der im Folgenden diskutierten Einflussfaktoren.

Geringer Nutzen von Widerstand. Ein geringer Nutzen durch das Zeigen von Widerstand ergibt sich für Stakeholder, wenn dieser nur mit geringer Wahrscheinlichkeit zu positiven

Konsequenzen oder mit hoher Wahrscheinlichkeit zu negativen Konsequenzen führt (Hayibor, 2012; Hayibor & Collins, 2016). Dieser Erklärungsansatz deckt sich mit der Beschreibung von Barnett (2014), dass Stakeholder bei der Entscheidung über das Zeigen von Widerstand ihre Opportunitätskosten und dessen erwarteten Einfluss einbeziehen. Ein Ausgangspunkt dafür, dass das Zeigen von Widerstand für Stakeholder wenig attraktiv ist, kann das betreffende Unternehmen selbst sein. Dies kann dann der Fall sein, wenn eine *Ressourcenabhängigkeit* der Stakeholder vom fokalen Unternehmen besteht (Bosse & Coughlan, 2016; Hayibor, 2012; Hayibor & Collins, 2016). So argumentiert beispielsweise Frooman (1999), dass Stakeholder bei hoher Abhängigkeit vom Unternehmen an dessen Wohlergehen oder zumindest an dessen Fortbestand interessiert sind. Sie sind dann zurückhaltender mit schädigenden Aktionen gegen das fokale Unternehmen – Widerstand führt so kaum zu positiven Konsequenzen. Weiterhin droht Stakeholdern beim Zeigen von Widerstand, dass das Unternehmen mit Entzug oder Verknappung des Ressourcenzugangs reagiert (Hayibor, 2012). Passend dazu zeigte sich in den empirischen Ergebnissen von Frooman und Murrell (2005), dass Stakeholder bei hoher Abhängigkeit von einem Unternehmen kompromissorientierte und bei geringer Abhängigkeit zwangorientierte Beeinflussungsstrategien bevorzugen.

Doch auch von anderen Stakeholdern kann das Potenzial negativer Konsequenzen bei Widerstand ausgehen. Die Literatur zu organisationaler *Legitimität* beschreibt die Möglichkeit sozialer Sanktionen. Akteure, die gemäß ihres Legitimitätsurteils handeln, laufen Gefahr, von anderen Beurteilenden negative Konsequenzen für dieses Ausdrücken ihrer eigenen Beurteilung zu erhalten. So bemerken Bitektine und Haack (2015): „Individuals are capable of anticipating the social and personal consequences of public expression of their judgment (...) and may have important reasons to suppress the expression of their opinion” (S. 56). Dies tritt besonders dann auf, wenn das eigene Urteil von der institutionalisierten Beurteilung der Gesamtheit abweicht (Bitektine & Haack, 2015). Es ist also anzunehmen, dass wenn ein Unternehmen gesamtgesellschaftlich legitimiert ist, Stakeholder eher das Risiko von Sanktionen anderer Akteure bei Aktionen gegen dieses wahrnehmen. Zum einen werden die meisten anderen Stakeholder Aktivitäten eines legitimierten Unternehmens auch eher als legitim wahrnehmen und daher nicht mit dem Widerstand übereinstimmen, zum anderen werden sie Widerstand dagegen eher als einen Angriff auf eine legitime Organisation wahrnehmen (Bitektine, 2011).

Niedrige Erwartungswahrscheinlichkeit erfolgreichen Widerstands. Eine geringe Erwartungswahrscheinlichkeit beschreibt, dass Stakeholder das erfolgreiche Ausüben substanziellen Widerstands für unwahrscheinlich halten (Hayibor, 2012). Entscheidende Gründe

hierfür können geringe wahrgenommene *eigene Fähigkeiten des Stakeholders* (Rowley & Moldoveanu, 2003) oder eine niedrige Ausstattung mit notwendigen Ressourcen (Eesley & Lenox, 2006) sein. Beispielsweise findet substanzielle Umweltschädigung durch Unternehmen häufiger in solchen Gegenden statt, wo Anwohner keine politischen und finanziellen Ressourcen haben, um gegen diese Unternehmenspraktiken aktiv zu werden (Kassinis & Vafeas, 2006). Entscheidender für die Wahrscheinlichkeit, sich erfolgreich gegen das Unternehmen und dessen Management durchzusetzen, dürften dabei die relativen Fähigkeiten und Ressourcen im Vergleich zu denen des Unternehmens sein. *Erfolgreicher Widerstand in der Vergangenheit* (Rowley & Berman, 2000; Rowley & Moldoveanu, 2003) kann zu der Überzeugung führen, auch zukünftig erfolgreich gegen Unternehmen aktiv werden zu können (Hayibor, 2017). Auf die Unternehmensperspektive bezogen kann also argumentiert werden, dass eine hohe Ausstattung des Unternehmens mit Ressourcen für eine Auseinandersetzung – beispielsweise Budget, Mitarbeitende und Kompetenzen in einer Rechtsabteilung – und erfolgreich abgewehrte Angriffe von Stakeholdern in der Vergangenheit – beispielsweise die Durchsetzung einer Werkschließung trotz öffentlicher Proteste – in der Tendenz zu einer niedrigeren Erwartungswahrscheinlichkeit bei Stakeholdern führen.

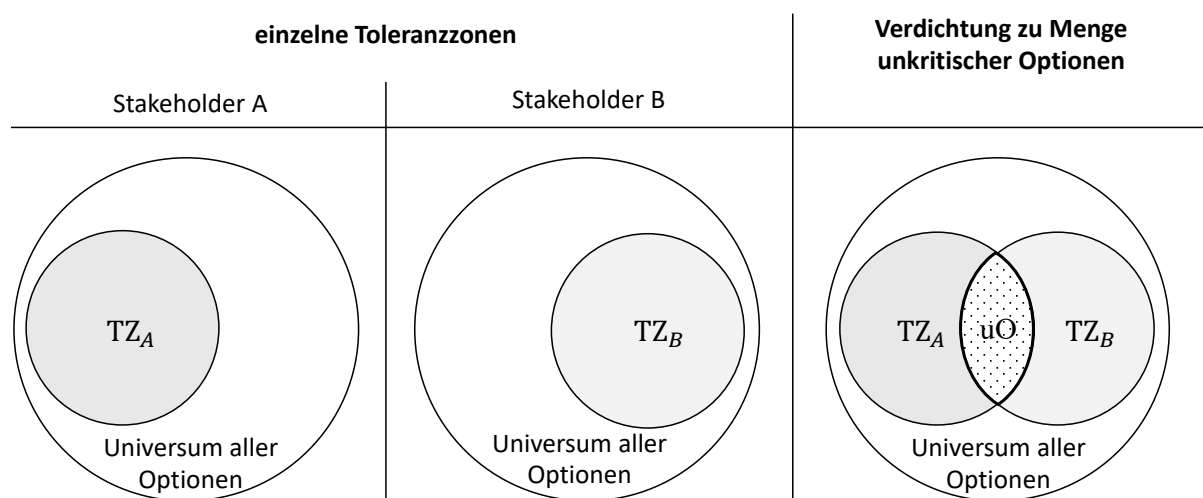
4.3.3 Potenzieller Handlungsspielraum – Verdichtung auf unkritische Optionen

4.3.3.1 Grundidee

Die Toleranzzone ist auf der Individualebene einzelner Stakeholder konzeptualisiert (s. Kapitel 4.3.2). Somit liegt für jeden Stakeholder eine einzelne dieser Zonen vor. Eine Analyse einzelner Stakeholder reicht jedoch für das Verständnis von manageriellem Handlungsspielraum nicht aus, vielmehr ist es notwendig, die Stakeholder-Situation gesamthaft zu betrachten (Neville & Menguc, 2006; Rowley, 1997). So können sich die Toleranzzonen zwischen den einzelnen Stakeholdern erheblich in der Größe – wie viele Optionen enthalten sind – und Inhalt – welche Optionen enthalten sind – unterscheiden. Um ein Verständnis des tatsächlichen Handlungsspielraums von Managern zu bekommen, müssen die Toleranzzonen – im Sinne einzelner Mengen von Optionen – zu einer Schnittmenge relevanter Toleranzzonen verdichtet werden (Phillips et al., 2010). Dies ergibt dann eine Menge *unkritischer Optionen*, die hier verstanden wird als *die Menge von Optionen, auf deren Ausführung kein Stakeholder mit einem solchen Widerstand reagieren würde, welcher für den Manager untragbar wäre.*

Wie die Formulierung „durch keinen Stakeholder“ (s. o.) impliziert, ist es nicht möglich, eine reine Summe – bzw. mathematisch passender wäre der Begriff der *Vereinigung* – der einzelnen Toleranzzonen zu bilden.²⁰ Daraus würde lediglich eine Menge von Optionen resultieren, deren Ausführung von mindestens einem einzelnen Stakeholder toleriert werden würde. Relevant für den manageriellen Handlungsspielraum ist jedoch die Menge von Optionen, deren Ausführung von allen relevanten Stakeholdern toleriert werden würde. Somit ist hier eine Verdichtung im Sinne der Schnittmenge aus Toleranzzonen notwendig. Abbildung 7 stellt dies am reduzierten Beispiel zweier Stakeholder dar. Die Darstellung der Verdichtung erfolgt hier mit Venn-Diagrammen, eine mathematische Form der Mengendarstellung (Arens et al., 2022; Opitz et al., 2017). Diese wurde bereits in verschiedenen theoretischen Arbeiten in der Managementliteratur genutzt (bspw. Mitchell et al., 1997; Moran & Ghoshal, 1999; Nebus, 2006) und wird von Makadok (2022) als eine Form der Visualisierung empfohlen.

Abbildung 7. Verdichtung einzelner Toleranzzonen zu Menge unkritischer Optionen am Beispiel zweier Stakeholder



Anmerkungen. TZ_i = Toleranzzone Stakeholder i ; uO = unkritische Optionen.

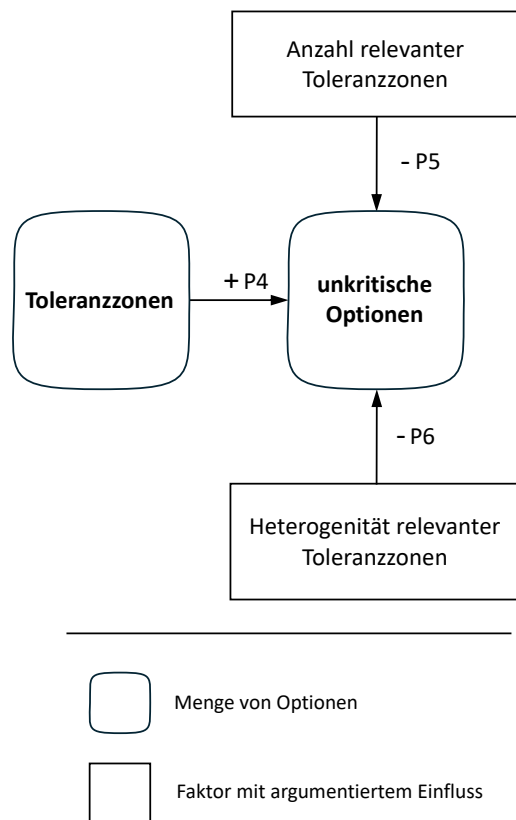
Bei der Verdichtung von Toleranzzonen sind jedoch nicht alle Stakeholder zu berücksichtigen, worauf die Formulierung „auf deren Ausführung kein Stakeholder mit einem solchen Widerstand reagieren würde, welcher für den Manager untragbar wäre“ (s. o.) verweist. Der Konzeption von Hambrick und Finkelstein (1987) folgend ist lediglich ein

²⁰ Hier sei darauf hingewiesen, dass dies nur bei dem umgekehrten Verständnis von Nicht-Toleranzzonen bzw. Widerstandszonen funktionieren würde.

Teil der Stakeholder, die mächtigen, relevant. Die Frage, welche Stakeholder dies sind, beantworten die Autoren mit dem Verweis auf die Perspektive des jeweiligen Managers, indem sie ausführen, mächtige Stakeholder seien „those whose resistance or withdrawal would pose a serious setback to the manager” (S. 374). Dies aufgreifend wird hier folgendes Verständnis zugrunde gelegt: Bei Unternehmensaktivitäten außerhalb seiner Toleranzzone zeigt jeder Stakeholder eine Form des Widerstands – hier als konstant angenommen und nicht weiter spezifiziert (s. Kapitel 4.3.2.4). Für die Verdichtung sind dann die Toleranzzonen solcher Stakeholder relevant, deren Widerstand für den entscheidenden Manager untragbar oder zu kritisch wäre. Somit geht es im Folgenden nur um die aus dieser Perspektive relevanten Stakeholder.

Im Folgenden wird argumentiert, dass die Menge unkritischer Optionen von drei Faktoren abhängt. (1) Ausgangspunkt ist die zuvor diskutierte *Größe der Toleranzzonen*, welche positiv mit der Menge unkritischer Optionen zusammenhängt (s. Kapitel 4.3.3.2). Dabei ist nicht jede der Toleranzzonen relevant, sondern nur die jener Stakeholder, deren Widerstand für den jeweiligen Manager untragbar wäre (s. o.). (2) Daraus ergibt sich eine managerspezifische *Anzahl relevanter Toleranzzonen*, welche einen negativen Einfluss auf die Menge unkritischer Optionen hat (s. Kapitel 4.3.3.3). (3) Weiterhin können sich diese relevanten Toleranzzonen unterschiedlich stark überschneiden, was hier als die *inhaltliche Heterogenität relevanter Toleranzzonen* beschrieben wird. Eine große Heterogenität, so die Argumentation, weist ebenfalls einen negativen Einfluss auf die Menge unkritischer Optionen auf (s. Kapitel 4.3.3.4). Hervorzuheben ist, dass diese argumentierten Zusammenhänge jeweils nur unter Konstanthaltung der anderen Faktoren gelten, was in der Diskussion erneut aufgegriffen wird (s. Kapitel 4.4.2). Abbildung 8 stellt die Zusammenhänge der Verdichtung der Toleranzzonen dar.

Abbildung 8. Der Menge unkritischer Optionen zugrundeliegende Zusammenhänge

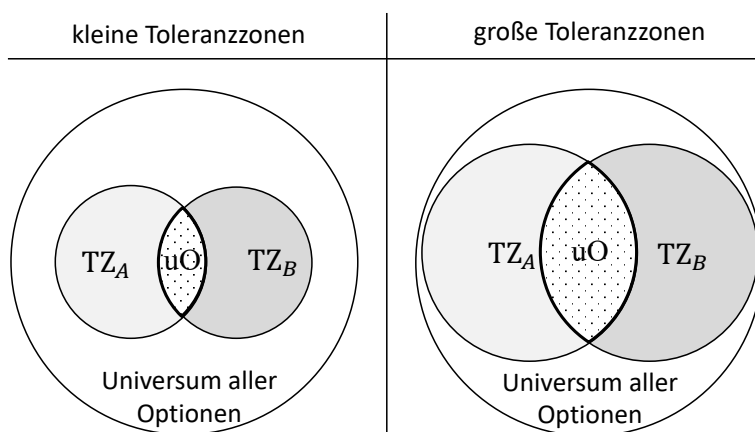


Anmerkung. P = Proposition.

4.3.3.2 Größe der Toleranzzonen relevanter Stakeholder

Wie beschrieben, erfolgt die für das Verständnis des Handlungsspielraums notwendige Verdichtung der relevanten Toleranzzonen durch das Bilden von deren Schnittmenge (s. 4.3.3.1). Aus dieser Argumentation ergibt sich, dass die Größe dieser relevanten Toleranzzonen einen positiven Einfluss auf die Menge unkritischer Optionen – eben deren Schnittmenge – hat. Existieren viele Optionen, gegen deren Ausführung Stakeholder keinen Widerstand leisten würden – sind die einzelnen Toleranzzonen also groß – bieten sich mehr Potenziale für deren Überschneidung an – Optionen, die in allen relevanten Toleranzzonen auftauchen. Die Schnittmenge der Toleranzzonen – und somit die Menge der Optionen, gegen deren Umsetzung keinerlei untragbarer Widerstand erfolgen würde – wird somit tendenziell größer sein, als wenn die einzelnen Toleranzzonen klein sind (s. Abbildung 9).

Abbildung 9. Größe der Toleranzzonen und Menge unkritischer Optionen



Anmerkungen. TZ_i = Toleranzzone Stakeholder i ; uO = unkritische Optionen.

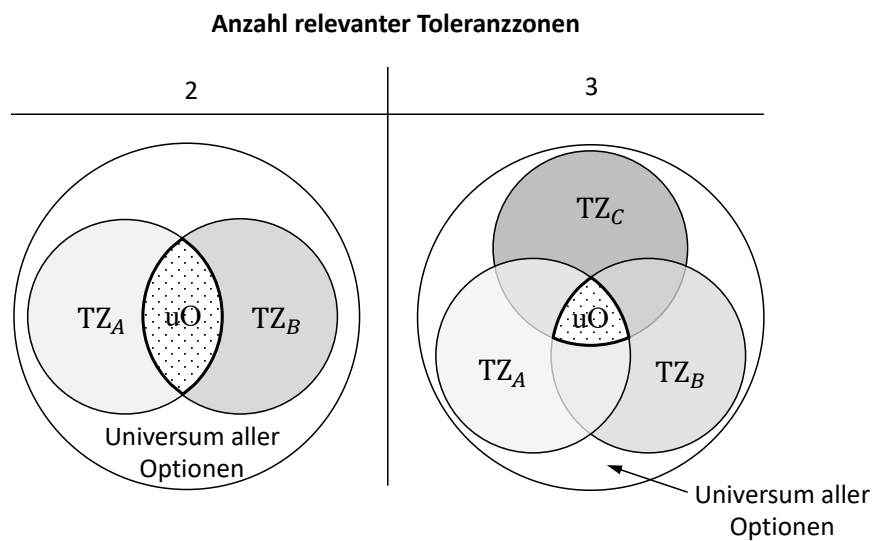
Hervorzuheben ist, dass es sich hierbei um keine neue Argumentation, sondern um ein Explizieren von ursprünglich durch Hambrick und Finkelstein (1987) beschriebener Zusammenhänge handelt.

Proposition 4: Je größer die Toleranzzonen der für einen Manager relevanten Stakeholder, desto größer ist die Menge seiner unkritischen Optionen.

4.3.3.3 Anzahl relevanter Toleranzzonen

Welche und wie viele Stakeholder und damit Toleranzzonen relevant sind, basiert auf der Frage, welcher Widerstand für einen jeweiligen Manager untragbar wäre (s. Kapitel 4.3.3.1). Unternehmen können darin variieren, wie anfällig sie für Stakeholder-Widerstände sind und Manager darin, welche Konsequenzen aus diesen Widerständen sie für untragbar halten. Die Schnittmenge relevanter Toleranzzonen ist damit manager- und unternehmensspezifisch – sie gilt immer nur für die Verbindung aus einem Manager und einem Unternehmen. Wechselt ein Manager in die Führung eines anderen Unternehmens, verändert sich die geltende Schnittmenge ebenso, wie wenn das fokale Unternehmen einen anderen Manager beauftragt. Obwohl dieser Zusammenhang bereits in der ursprünglichen Konzeption von Hambrick und Finkelstein (1987) so angelegt wurde, ist er in der Literatur bisher unbeachtet geblieben. So wird er beispielsweise von Hutzschenreuter und Kleindienst (2013) indirekt bestritten, indem diese propagieren, individuelle Unterschiede zwischen Managern würden bei einem Nachdenken über die Toleranz von Stakeholdern nicht zum Tragen kommen.

Abbildung 10. Anzahl relevanter Toleranzzonen und Menge unkritischer Optionen



Anmerkungen. TZ_i = Toleranzzone Stakeholder i ; uO = unkritische Optionen.

Das Argument in diesem Beitrag ist hingegen, dass die Anzahl der durch die Wahrnehmung von Untragbarkeit eines jeweiligen Managers relevant werdenden Toleranzzonen selbst einen Einfluss auf die Menge unkritischer Optionen hat, da bei einer höheren Anzahl deren Schnittmenge tendenziell kleiner sein wird (s. Abbildung 10). Die Anzahl der zu berücksichtigenden Stakeholder erschwert die Findung passender Alternativen durch einen Manager. So müssen zu einer Vermeidung von Widerstand gleichzeitig auch mehr Interessen, Vorstellungen und Erwartungen berücksichtigt werden, was eine Kompromissfindung anspruchsvoller macht (Billiet et al., 2023; McGahan, 2023).

Proposition 5: Je höher die Anzahl der für einen Manager relevanten Toleranzzonen, desto kleiner ist die Menge seiner unkritischen Optionen.

Die Anzahl der relevanten Stakeholder bzw. Toleranzzonen ergibt sich aus der Frage, wessen Widerstand ein jeweiliger Manager nicht in Kauf nehmen kann oder möchte (s. Kapitel 4.3.3.1). In der Finance-Literatur wird die *Sensibilität eines Managers* bezogen auf Veränderungen des Aktienkurses (Mamatzakis & Bagntasarian, 2021) und basierend auf dessen absolutem Eigentum am Unternehmen oder dem Anteil von Aktien(-optionen) an dessen Gesamtvergütung (S. Datta et al., 2024) betrachtet. Liegt eine enge Verknüpfung zwischen Aktienkurs und Einkommen oder Vermögen eines Managers vor, so ist dieser sensibel für

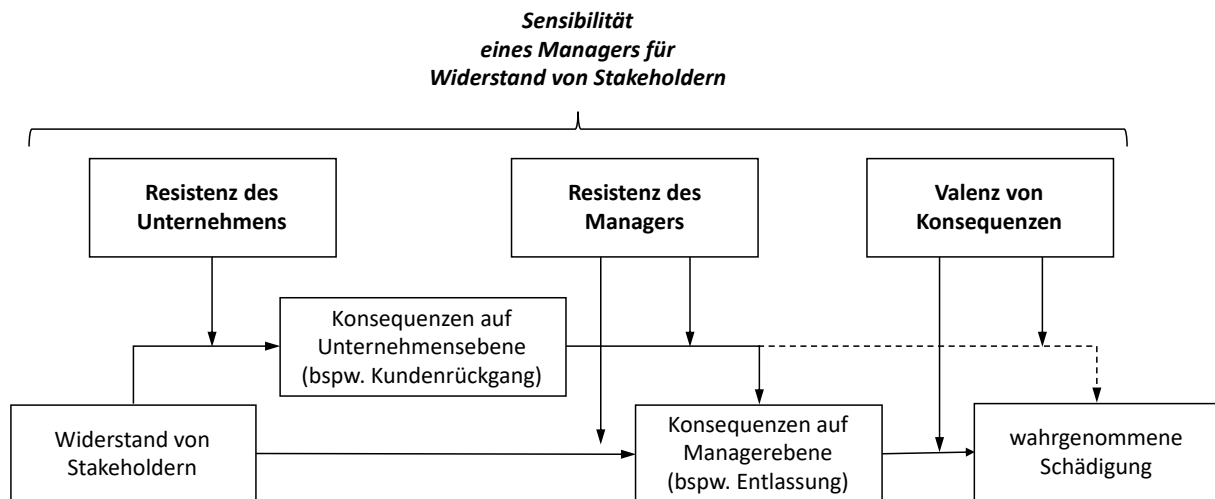
Kursentwicklungen und die Anreize drängen ihn zu einer stärkeren Berücksichtigung. Diese Idee wird hier auf eine allgemeinere Ebene übertragen und die Sensibilität für Widerstand von Stakeholdern und für sich aus diesem ergebende Konsequenzen betrachtet (s. ähnlich Ferrary, 2019). Sensibilität bezeichnet in der Medizin die „Empfindlichkeit gegenüber Schmerzen und Reizen von außen“ (Duden, o. D.d). Hier wird argumentiert, dass Manager in der Empfindlichkeit für Widerstand von Stakeholdern variieren. Aus demselben Widerstand eines Stakeholders kann also je nach Manager eine völlig unterschiedlich wahrgenommene Bedrohung resultieren. Während ein sehr sensibler Manager eine Vielzahl von Stakeholdern berücksichtigen und deren Widerstand vermeiden muss bzw. möchte, ist für einen wenig sensiblen Manager eine geringere Anzahl relevant.

Vereinfacht kann in drei Ursprünge für die Sensibilität eines Managers unterschieden werden, was in Abbildung 11 dargestellt wird. (1) *Resistenz des Unternehmens*: Der Widerstand von Stakeholdern kann zu negativen Konsequenzen auf Unternehmensebene führen. Beispielsweise können Stakeholder einem Unternehmen den Zugang zu Ressourcen entziehen (Froeman, 1999). Dagegen können Unternehmen eine unterschiedliche Resistenz aufweisen, die diesen Zusammenhang zwischen Widerstand und Konsequenzen abschwächt. Die negativen Folgen eines Ressourcenentzugs können dann unterschiedlich ausgeprägt sein. (2) *Resistenz des Managers*: Auch kann der Widerstand von Stakeholdern zu direkten Konsequenzen für den jeweiligen Manager führen. Beispielsweise kann er von Aktionären infolge einer seiner Entscheidungen entlassen werden oder persönlicher Kritik durch Mitarbeitende ausgesetzt sein (Hambrick & Finkelstein, 1987; O’Neill & Lenn, 1995). Indirekt können sich aus den Konsequenzen auf Unternehmensebene auch solche für den Manager ergeben. Beispielsweise kann ein Manager infolge eines Ressourcenentzugs durch Stakeholder und daraus folgendem Gewinnrückgang – Unternehmensebene – von Aktionären entlassen werden – Managerebene (Schwartz & Menon, 1985).²¹ Sowohl für direkte als auch indirekte Einflüsse können Manager selbst resistent sein – was dann die Wirkung von Stakeholder-Widerstand auf Konsequenzen auf Managerebene abschwächt. (3) *Valenz der Konsequenzen von Stakeholder-Widerstand*: Die Finance-Literatur geht bei ihrem Verständnis der Sensibilität eines Managers sowohl von rein monetären Werten als auch von einer inter- und intraindividuell gleichen Präferenz für diese monetären Werte aus (S. Datta et al., 2024; Mamatzakis & Bagntasarian, 2021). Die Breite der denkbaren Formen des Widerstands durch Stakeholder und der sich ergebenden Konsequenzen

²¹ Genau genommen handelt es sich dann um eine Feedbackschleife, in der Konsequenzen auf Unternehmensebene wieder Negativreaktionen auslösen, die dann zu Konsequenzen auf Managerebene führen (Berns et al., 2021).

auf Unternehmens- und Managerebene macht es jedoch erforderlich, auch differierende Valenzen dieser Konsequenzen zu berücksichtigen.

Abbildung 11. Sensibilität eines Managers für den Widerstand von Stakeholdern



Resistenz des Unternehmens. Die erste Frage ist, wie schwer die Konsequenzen der Negativreaktionen von Stakeholdern für Unternehmen sind. Dies wird hier als die *Resistenz eines Unternehmens* bezeichnet, verstanden als *der Grad, mit dem der Widerstand von Stakeholdern zu negativen Konsequenzen auf Unternehmensebene führt*. Ist diese Resistenz stark ausgeprägt, können Stakeholder weniger negative Konsequenzen beim betreffenden Unternehmen hervorrufen. Im Kontext dieses Beitrags sind diesbezüglich alle Faktoren anzuführen, die zu einer vorteilhaften Position eines Unternehmens gegenüber dessen Stakeholdern führen. Eine sinnvolle Perspektive ist hier die Analyse der Abhängigkeiten von Ressourcen (Pfeffer & Salancik, 1978), zu denen Stakeholder Zugang bieten (Barney, 2018c). So wendet Frooman (1999) die Ressourcenabhängigkeitstheorie auf den Kontext von Stakeholdereinflüssen an und argumentiert, dass wenn ein Unternehmen nicht oder kaum von dem jeweiligen Stakeholder und seinen Ressourcen abhängig ist, dessen Schädigungspotenzial gering ist. Ein Ursprung von Unternehmensresistenz kann somit eine *geringe Ressourcenabhängigkeit* darstellen (Kassinis & Vafeas, 2006). Ein anderer Erklärungsansatz ist die Position des Unternehmens im Geflecht aus Stakeholder-Beziehungen. Rowley (1997) nutzt die soziale Netzwerktheorie, um den Zusammenhang zwischen Merkmalen des Stakeholder-Netzwerks und der Resistenz eines Unternehmens gegen Stakeholder-Einflüsse zu erklären. Nach seiner Argumentation erschweren *keine oder lockere Verbindungen* unter den verschiedenen Stakeholdern es diesen, sich

miteinander abzustimmen und Koalitionen einzugehen und ermöglicht die *Zentralität des Unternehmens* im Stakeholder-Netzwerk es diesem, Informationen zu kontrollieren. Beides führt dann zu einer größeren Resistenz eines Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern (Rowley, 1997).

Resistenz eines Managers. Wie oben beschrieben, kann der Widerstand von Stakeholdern sowohl direkt als auch indirekt über Konsequenzen auf Unternehmensebene zu Konsequenzen auf der Managerebene führen. Unter der *Resistenz eines Managers* wird hier *der Grad, mit dem der Widerstand von Stakeholdern und dessen Konsequenzen auf Unternehmensebene zu negativen Konsequenzen auf Managerebene führen*, verstanden. Beispielhaft hierfür ist das Verständnis der Sensibilität des CEO in der Finance-Literatur – der Zusammenhang zwischen Aktienkurs und persönlichen materiellen Konsequenzen (s. o.). Ist diese Resistenz hoch, so haben Stakeholder kaum ein Schädigungspotenzial für den betreffenden Manager. Er ist dann weniger sensibel für deren Widerstand, da dieser Widerstand zu weniger als negativ wahrgenommenen Konsequenzen führt. Zu Faktoren, die zu einer so verstandenen Resistenz eines Managers führen, gibt es vielfältige Literatur. Dies ist allein schon darin begründet, dass die Konsequenzen auf Managerebene enorm vielfältig sein können. Eine detaillierte Erklärung dessen geht über den Fokus dieses Beitrags hinaus, so dass sich hier auf eine eindeutig negative und gleichzeitig schwerwiegende Konsequenz fokussiert wird: die *Entlassung eines Managers* (Finkelstein et al., 2009; Fredrickson et al., 1988; Yermack, 2006). Die drohende Entlassung prägt das Handeln von Managern weitreichend. Beispielsweise beschreiben Bedendo und Siming (2021), dass CEOs mehr Freiraum für ideologischen Aktivismus haben, wenn sie wenig Angst vor einer Entlassung haben. Auch beeinflusst die Sorge vor Entlassung das strategische Entscheidungsverhalten von CEOs (Connelly et al., 2020) und kann sie dazu verleiten, kritische Informationen zurückzuhalten (Yermack, 2006).

Der Entlassung eines Managers liegt ein komplexer Prozess zugrunde (bspw. Halebian & Rajagopalan, 2006), der von verschiedensten Faktoren beeinflusst wird (bspw. Berns et al., 2021). Ein hervorstechender und schon von Hambrick und Finkelstein (1987) eingebrachter Einflussfaktor ist die *Machtbasis des Managers* (Berns et al., 2021). Finkelstein (1992) unterscheidet in verschiedene Arten der Macht von Managern: (1) Strukturelle Macht, die sich aus der Position im Unternehmen ergibt, (2) Eigentumsmacht, durch eigene Anteile am Unternehmen oder durch Beziehungen zu relevanten Eigentümern, (3) Expertenmacht, durch die Fähigkeit mit relevanten Aufgabenstellungen und Umweltunsicherheiten erfolgreich umzugehen und (4) Prestigemacht, durch Prestige oder Status bei relevanten Stakeholdern. Zusammenfassend

kann ein Manager Macht haben, da er für Stakeholder direkt relevant ist oder da er die Unterstützung relevanter Stakeholder besitzt. Ein nennenswerter Teil der in der Literatur genannten Einflussfaktoren für die Entlassung eines CEOs lässt sich in diese Kategorien einordnen. Doch auch andere Aspekte als Macht spielen eine Rolle. So beschreiben Waldkirch et al. (2018) bspw., dass Eigentümer des Unternehmens zum entsprechenden Manager *affektive Bindung* entwickeln können, und dadurch die Gefahr der Entlassung sinkt.

Valenz negativer Konsequenzen auf Unternehmens- und Managerebene. Wie auch in der Erwartungs-Valenz-Theorie berücksichtigt (s. Kapitel 4.3.2.4), haben verschiedene Ergebnisse oder Handlungskonsequenzen unterschiedliche Relevanz für einen Manager – anders gesagt die Präferenzen von Managern für Ergebnisse unterscheiden sich (Brownell & McInnes, 1986; Kominis & Emmanuel, 2007). Diese Wertigkeit von Konsequenzen wird als *Valenz* bezeichnet (Fallgatter, 2020). Ist die Valenz der durch Widerstand von Stakeholdern zu erwartenden Konsequenzen niedrig, senkt dies die Sensibilität des Managers. Beispielsweise kann ein Manager aus privaten Gründen enormes Interesse an der Entwicklung seines Gehaltes haben, während ein anderer diesem nur geringe Priorität einräumt. Auch kann ein Manager besondere Sorge vor seiner Entlassung haben, beispielsweise weil er vergleichsweise jung, dies seine erste so verantwortungsvolle Position und er besorgt um seine anschließende berufliche Perspektive ist, während dies einen Manager kurz vor dem Eintritt in den Ruhestand kaum noch besorgen könnte. Hiermit ist ein *Commitment eines Managers* zu der jeweiligen Organisation angesprochen, welches beeinflusst, wie schwer eine Kündigung für diesen wiegt (Guerrero & Herrbach, 2009).

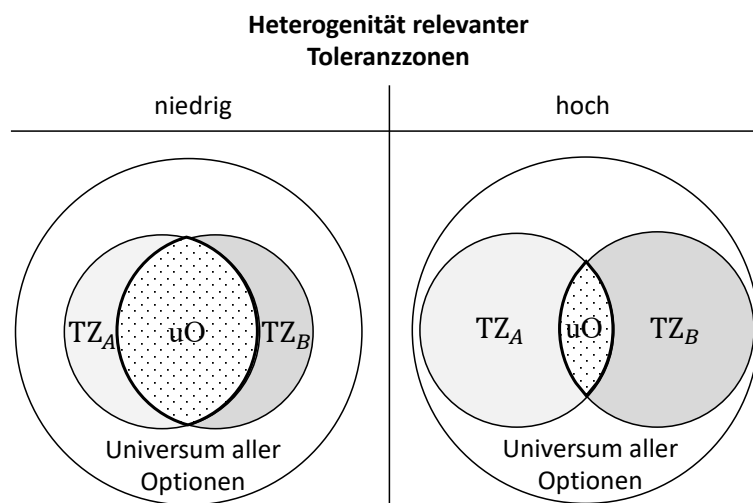
4.3.3.4 Inhaltliche Heterogenität relevanter Toleranzzonen

Bis hierhin wurde implizit davon ausgegangen, dass die Toleranzzonen von Stakeholdern selbst bei identischer Größe inhaltliche Unterschiede aufweisen. In den im Vorherigen abgebildeten Venn-Diagrammen (s. Abbildung 7–10) drückt sich dies durch die moderate Überschneidung der Toleranzzonen aus. Dem zugrunde liegt die Annahme, dass sich Stakeholder darin unterscheiden, welche Unternehmensaktivitäten sie nicht bemerken, nicht negativ beurteilen und gegen welche sie nicht aktiv werden (s. Kapitel 4.3.2; Barnett, 2014) – wodurch sich dann die einzelnen Toleranzzonen inhaltlich unterscheiden. Dies deckt sich mit der Perspektive weiter Teile der Stakeholder-Literatur, dass Stakeholder um Ressourcen des Unternehmens konkurrieren (Harrison & Wicks, 2013), unterschiedliche Wertvorstellungen (Lange et al., 2022), Interessen (Wolfe & Putler, 2002), Motive (Bridoux & Stoelhorst, 2014), Präferenzen (R. E. Freeman et al., 2010) und Ansprüche (McGahan, 2023) haben und dass

Management deren in Einklang bringen (Berman & Johnson-Cramer, 2019) und Eingehen von Trade-Offs (McGahan, 2023) erfordert. Zumindest bzgl. der unterschiedlichen Beurteilung von Unternehmensaktivitäten existieren auch unterstützende empirische Hinweise. So zeigte sich beispielsweise in den empirischen Ergebnissen von Hoskisson et al. (2002), dass unterschiedliche Shareholder – Pensions- und Investmentfonds – bei Unternehmen verschiedene Innovationsstrategien bevorzugen. In den Ergebnissen einer empirischen Studie von Bridoux et al. (2016) zeigt sich, dass sich Stakeholder in ihrer Präferenz für das Wohlergehen von der Wertschöpfung betroffener Dritter unterscheiden und sich dies auf ihre Bewertung von CSR-Maßnahmen auswirkt.

In der Regel werden Stakeholder also keine völlig identischen Toleranzzonen aufweisen. Dennoch kann deren inhaltliche Ähnlichkeit höher oder niedriger ausfallen – wodurch sie sich dann unterschiedlich stark überschneiden. Als *inhaltliche Heterogenität* wird hier *der durchschnittliche Grad der Nicht-Überschneidung der einzelnen Toleranzzonen* verstanden. Dies ist an das Verständnis des *durchschnittlichen paarweisen Jaccard-Index* angelehnt, der als Maß für Gruppenhomogenität verstanden werden kann (Feng et al., 2024; Jamialahmadi et al., 2019). Die inhaltliche Heterogenität kann von 1 – keinerlei identische Optionen – bis 0 – ausschließlich dieselben Optionen – reichen. Das Argument ist hier, dass die inhaltliche Heterogenität der Toleranzzonen der relevanten Stakeholder zwischen Unternehmen und deren Managern variiert und sich dies substantiell auf die Menge unkritischer Optionen auswirken kann. Sind Positionen und Hintergründe von Stakeholdern sehr unterschiedlich, so ist die Konsensfindung deutlich erschwert (Billiet et al., 2023; P. G. Klein et al., 2019) und „firms face an increased risk of, at minimum, failing to address stakeholder needs and, at worst, violating the expectations of important stakeholder groups“ (Brower & Mahajan, 2013, S. 319). Abbildung 12 stellt diesen Zusammenhang für den reduzierten Fall zweier Stakeholder dar.

Abbildung 12. Inhaltliche Heterogenität relevanter Toleranzzonen und Menge unkritischer Optionen



Anmerkungen. TZ_i = Toleranzzone des Stakeholders i ; uO = unkritische Optionen.

Ist die inhaltliche Heterogenität der relevanten Toleranzzonen größer, ergibt sich auch eine geringere Schnittmenge aus diesen. Da die Menge unkritischer Optionen gleich dieser Schnittmenge ist, verkleinert sie sich mit einer zunehmenden inhaltlichen Heterogenität der relevanten Toleranzzonen.

Proposition 6: Je größer die inhaltliche Heterogenität der für einen Manager relevanten Toleranzzonen, desto kleiner ist die Menge seiner unkritischen Optionen.

Gemeinsame Interessen der Stakeholder. Die Interessen von Stakeholdern prägen sowohl, worauf sie Aufmerksamkeit lenken, als auch welche Unternehmensaktivitäten sie positiv bewerten und wann sie sich gegen ein Leisten von Widerstand entscheiden (s. Kapitel 4.3.2; Dorobantu et al., 2017; Ogden & Watson, 1999; Wolfe & Putler, 2002). Diese Interessen werden in der Regel zumindest in Teilen konfligierend oder widersprüchlich sein (Harrison & Freeman, 1999; Harrison & Wicks, 2013). Beispielsweise lässt sich bei Anteilseignern beobachten, dass diese sehr unterschiedliche Zeithorizonte und Investmentorientierungen aufweisen (DesJardine et al., 2023). Hier werden zwei Ursachen für eine kleinere Heterogenität bzw. stärkere Homogenisierung – was R. E. Freeman et al. (2010) als „jointness of stakeholder interests“ (S. 15) bezeichnen – argumentiert, die unternehmensseitig beeinflusst werden können: Zum einen ein gemeinsames Interesse an dem Fortbestand und Wohlergehen des fokalen

Unternehmens, zum anderen ein Interesse an dem gegenseitigen Wohlergehen – ein jeweiliges Interesse an den anderen Stakeholdern des fokalen Unternehmens.

Ein *Interesse an dem Fortbestand und Wohlergehen des fokalen Unternehmens* kann aus zwei Perspektiven argumentiert werden: Zum einen ein instrumentelles Interesse an und zum anderen die Identifikation mit dem jeweiligen Unternehmen (Hayibor, 2012; Rowley & Moldoveanu, 2003). Ein *instrumentelles Interesse* an dem Unternehmen als solches ergibt sich, wenn andere, alternative Wertschöpfungsstrukturen als unattraktiv bzw. weniger die Interessen befriedigend wahrgenommen werden (Bosse & Coughlan, 2016). Beispielsweise kann das Unternehmen besondere Fähigkeiten in der Nutzung von Synergien zwischen den Stakeholdern haben, wodurch es effizienter und so mehr Stakeholder-Nutzen schaffen kann als Alternativen bzw. Wettbewerber (Tantalo & Priem, 2016). Eine ähnliche Perspektive können Wettbewerbsvorteile durch erfolgreiche Innovationen, die Realisierung von Größenvorteilen oder einmalige Komplementaritäten bei der Verbindung von Stakeholder-Ressourcen durch das Unternehmen schaffen. Diese bereiten die Basis für Profite, die nicht von einzelnen Stakeholdern durch Macht einbehalten werden können. Damit sind sie frei für die managementseitige Verteilung an Stakeholder und die Grundlage für überlegenen Stakeholder-Nutzen (Stoelhorst, 2023). Somit schafft das Management in seiner Rolle als Vermittler zwischen den Stakeholdern die Basis für deren Interessenangleichung. Nehmen Stakeholder den vom Unternehmen für sie generierten Wert als überlegen wahr, liegt es in ihrem Eigeninteresse, dessen Funktionieren zu unterstützen oder zumindest nicht durch Widerstand zu gefährden. Gleichzeitig kann das instrumentelle Interesse von Stakeholdern auch durch deren hohe eigene unternehmensspezifische Investitionen begründet sein (Bosse & Coughlan, 2016). Der Extremfall davon ist aus Sicht des Stakeholders etwas Ähnliches zu dem, was Bosse und Coughlan (2016) als „Correspondence of Outcomes“ (S. 1212) bezeichnen – die Wahrnehmung dessen, dass die eigene Wohlfahrt eng an den Erfolg des Unternehmens geknüpft ist.

Eine andere Quelle für ein Interesse am Unternehmen an sich ist die *Identifikation mit dem Unternehmen* (Bosse & Coughlan, 2016).²² So wird die Social Identity Theorie, von Tajfel und Turner (1979, 1985) entwickelt und von Ashforth und Mael (1989) auf den Organisationskontext übertragen, auch zur Erklärung von Stakeholder-Verhalten genutzt (Bosse & Coughlan, 2016; A. Crane & Ruebottom, 2011; Rowley & Moldoveanu, 2003; Schneider & Sachs, 2017). Demnach neigen Menschen dazu, soziale Kategorien zu bilden und sich selbst und andere in

²² Andere, wie bspw. Harrison und Wicks (2013) argumentieren ähnlich unter dem Begriff der *Zugehörigkeit* zu einem Unternehmen.

verschiedene dieser Kategorien einzuordnen. Diese Kategorisierung ermöglicht es Individuen, ihre soziale Umwelt zu ordnen und sich selbst in dieser zu definieren (Ashforth & Mael, 1989). Die soziale Identifikation ist dann eine „perception of oneness with or belongingness to some human aggregate“ (Ashforth & Mael, 1989, S. 21), reduziert die psychologische Distanz zwischen Stakeholder und Unternehmen (Oreg et al., 2018) und „is seen as personally experiencing the successes and failures of the group“ (Ashforth & Mael, 1989, S. 21). Wenn ein Unternehmen erreicht, dass Stakeholder sich stark mit ihm identifizieren, sollten diese somit auch ein höheres Interesse an seiner Zielerreichung haben (s. auch Kapitel 3.3.4).

Zum anderen können die Interessen von Stakeholdern dadurch ähnlicher sein, dass sie ein *Interesse an einem Mehrwert für andere Stakeholder* nicht aus Eigeninteresse, sondern um derer selbst willen haben. Bridoux und Stoelhorst (2014) unterscheiden Stakeholder basierend auf sozialpsychologischer Forschung in zwei Kategorien hinsichtlich dessen, was diese als für sie geschaffenen Wert durch das Unternehmen bewerten. Während *individualistische Stakeholder* lediglich Vorteile für sich selbst wertschätzen, bewerten *reziproke Stakeholder* Fairness und den Mehrwert anderer Stakeholder ebenfalls positiv. Passend dazu zeigt sich in den empirischen Ergebnissen von Bridoux et al. (2016), dass diese Präferenz für das Wohlergehen anderer Stakeholder dazu führt, dass CSR-Maßnahmen zu deren Nutzen als attraktiver wahrgenommen werden. Berücksichtigt jeder Stakeholder den Nutzen anderer schon in den seine Toleranzzone prägenden Prozessen, müssten sich diese Zonen inhaltlich annähern und deren Heterogenität sinken.

Gemeinsame Werte der Stakeholder. Konflikte und eine Unvereinbarkeit der Vorstellungen von Stakeholdern sind häufig darauf zurückzuführen, dass diese unterschiedliche Werte bzw. Wertprioritäten aufweisen (s. Kapitel 3.3.2.2; Dorobantu, 2019; Gregory & Keeney, 1994). Der Begriff einer *Wertkongruenz* findet sich in der Literatur vielfach bezogen auf Unternehmen und Mitarbeitende (Edwards & Cable, 2009). Bundy et al. (2018) führen den Begriff als „the similarity of values, principles, and beliefs“ (S. 478) in die Stakeholder-Literatur ein (s. ähnlich Kapitel 4.3.4.3; Minoja et al., 2010). Während die Autoren sich dabei jedoch auf die Kongruenz zwischen einem Stakeholder und einem Unternehmen beziehen, ist hier die Wertkongruenz zwischen den Stakeholdern eines Unternehmens angesprochen. Die Wirkung dieser Wertkongruenz lässt sich auf zweierlei Arten argumentieren. (1) Werte als Überzeugungen über richtig und falsch können sich auf alle Wertschöpfungszusammenhänge richten (Fallgatter, 2020). Daher ist anzunehmen, dass ähnliche Werte auch zu ähnlichen Überzeugungen darüber führen, wie ein Unternehmen (nicht) geführt werden sollte (Minoja et al., 2010) und so

zu geringerer Heterogenität der Toleranzzonen. (2) Bundy et al. (2018) argumentieren, dass das Vorliegen kongruenter Werte zu „intrinsically motivated cooperation“ (S. 482) führt. Stakeholder würden dann gegenüber Akteuren mit ähnlichen Werten eigene Interessen zugunsten dieser Werte zurückstellen. Im Sinne dieser Argumentation würde eine Wertkongruenz der Stakeholder zu inhaltlich weniger heterogenen Toleranzzonen führen, da jeder schon die Interessen des anderen mitberücksichtigt (s. o.).

4.3.4 Tatsächlicher Handlungsspielraum – Abgleich mit einem Managerbewussten Optionen

4.3.4.1 Grundzusammenhang

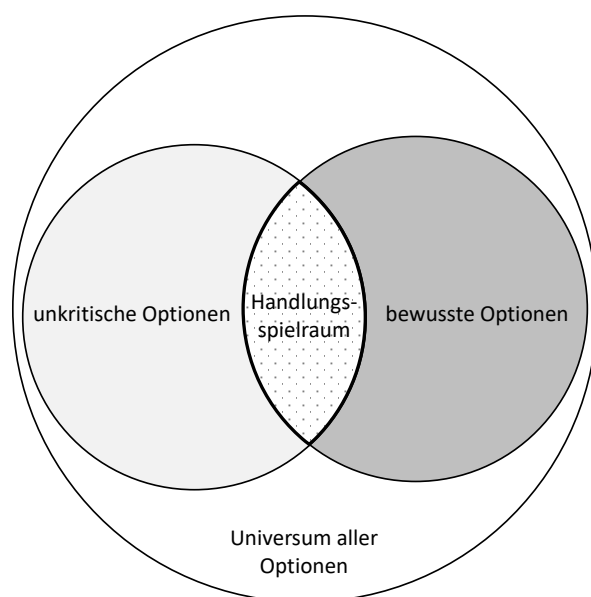
Die Menge unkritischer Optionen ist der Teil von Optionen, die ohne für einen Manager untragbaren Widerstand von Stakeholdern durchführbar wären (s. Kapitel 4.3.3). Zurückgreifend auf die ursprüngliche Konzeption des Konstrukts ist Handlungsspielraum dann gegeben, wenn keine Einschränkungen vorliegen, und Einschränkungen bestehen dann, wenn Optionen außerhalb der Menge unkritischer Optionen liegen (Hambrick, 2005; Hambrick & Finkelstein, 1987). Damit hängen die unkritischen Optionen zwangsläufig mit dem Handlungsspielraum eines Managers zusammen – je geringer ihre Menge, umso stärkere Einschränkungen dessen liegen vor. Hat ein Manager weniger Einschränkung durch Stakeholder, kann er aus mehr Optionen auswählen, so die Annahme der bestehenden Literatur. Auf Basis dieser bestehenden Theorie lässt sich folgender Zusammenhang formulieren:

Proposition 7: Je größer die Menge unkritischer Optionen eines Managers, desto größer ist sein Handlungsspielraum.

Auch wenn dies die Grundlage für den Handlungsspielraum von Managern darstellt, bleibt die Aussagekraft begrenzt. Ein in der Literatur wenig berücksichtigter Teil der Konzeption von Hambrick und Finkelstein (1987) ist das Bewusstsein des betreffenden Managers (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013; Kleindienst & Hutzschenreuter, 2010). So schreiben die Autoren „a chief executive who is *aware* [Hervorhebung hinzugefügt] of multiple courses of action (...) is said to have discretion“ (S. 378). Entscheidend dafür, dass tatsächlicher Handlungsspielraum vorliegt, ist also, dass dem Manager Optionen bewusst sind. Ohne die Berücksichtigung dieses managerseitigen Bewusstseins für Optionen hat die Toleranz durch Stakeholder nur bedingte Aussagekraft – sie gibt lediglich den potenziellen bzw. maximalen Handlungsspielraum in einer Situation wieder (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013; Kleindienst & Hutzschenreuter, 2010). Hutzschenreuter und Kleindienst (2013) stellen manageriellen

Handlungsspielraum daher als Schnittmenge aus Toleranzzone und einem Manager bewussten Optionen dar und bezeichnen den Manager als Quelle von Handlungsspielraum. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass die Autoren den hier argumentierten notwendigen Schritt der Verdichtung zu einer Menge unkritischer Optionen (s. Kapitel 4.3.3) nicht explizit vornehmen, die Toleranzzone aber dennoch auf Ebene aller relevanten Stakeholder verstehen. Im Sinne dieser Arbeit muss also von einer Schnittmenge der Menge unkritischer Optionen mit der einem Manager bewussten Optionen gesprochen werden (s. Abbildung 13).

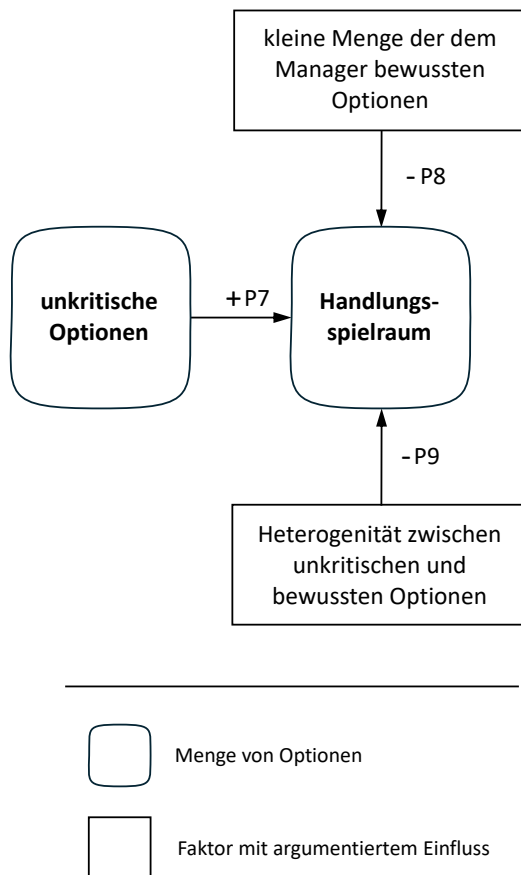
Abbildung 13. Handlungsspielraum als Schnittmenge aus unkritischen und einem Manager bewussten Optionen



Anmerkung. In Anlehnung an Hutzschenreuter und Kleindienst (2013, S. 266).

Daraus ergeben sich zwei Aspekte, welche ebenfalls einen Einfluss auf den Handlungsspielraum haben und so zusätzlicher Berücksichtigung bedürfen: Die *Menge der einem Manager bewussten Optionen* (s. Kapitel 4.3.4.2) und die *inhaltliche Heterogenität zwischen unkritischen und bewussten Optionen* (s. Kapitel 4.3.4.3). Abbildung 14 stellt die in diesem Unterkapitel argumentierten Zusammenhänge dar.

Abbildung 14. Zusammenhänge zwischen der Menge unkritischer Optionen und dem Handlungsspielraum eines Managers



Anmerkung. P = Proposition.

4.3.4.2 Menge der einem Manager bewussten Optionen

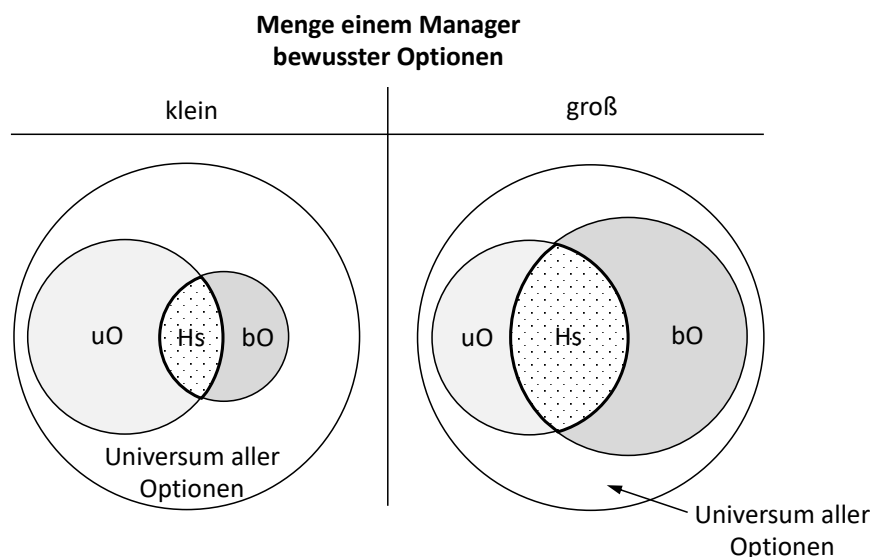
In der Literatur wird ein Manager selbst als entscheidende Quelle seines Handlungsspielraums beschrieben (Hambrick & Finkelstein, 1987; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013; Kleindienst & Hutzschenreuter, 2010). So schreiben Hambrick und Finkelstein (1987) „chief executives differ in the degree to which they generate and consider multiple courses of action” (S. 386) und führen Anspruchsniveau, geringes Commitment, Ambiguitätstoleranz, kognitive Komplexität und Locus of Control als positiv wirkende Faktoren an (s. Kapitel 4.2).²³ Diese führen ihrer Argumentation nach dazu, dass die Menge der einem Manager zur Verfügung stehenden Optionen größer ist. Kleindienst und Hutzschenreuter (2010) und Hutzschenreuter und Kleindienst (2013) widmen sich dem Bewusstsein von Managern für Optionen und beschreiben als Mechanismus deren Aufmerksamkeit. Darauf basierend erklären sie den Einfluss diverser

²³ Als weitere persönliche Faktoren des Managers nennen sie *Machtbasis* und *politisches Geschick*, die jedoch genau genommen nicht auf die Menge einem Manager bewusster Optionen einzahlen.

Faktoren, welche sich über Aufmerksamkeit auf die Menge der bewussten Optionen auswirken (s. u.). Die bestehende Literatur fokussiert somit die Menge der vom Manager generierten oder ihm bewussten Optionen. Generiert ein Manager mehr Optionen, so bieten sich auch größere Potenziale für Überschneidungen mit der Menge unkritischer Optionen. Somit kann argumentiert werden, dass die Menge der einem Manager bewussten Optionen seinen Handlungsspielraum – die Schnittmenge aus beiden (s. o.) – vergrößert (s. Abbildung 15; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013; Kleindienst & Hutzschenreuter, 2010). Andersherum formuliert lässt sich folgender Zusammenhang aufstellen:

Proposition 8: Je kleiner die Menge der einem Manager bewussten Optionen, desto kleiner ist sein Handlungsspielraum.

Abbildung 15. Menge der einem Manager bewussten Optionen und sein Handlungsspielraum



Anmerkungen. uO = unkritische Optionen; Hs = Handlungsspielraum; bO = bewusste Optionen.

Hutzschenreuter und Kleindienst (2013) unterscheiden in (1) Merkmale des Managers, (2) relationale Merkmale und (3) Situationsmerkmale, um die Einflussfaktoren auf die Menge bewusster Optionen zu ordnen.

Merkmale des Managers. (a) Das Persönlichkeitsmerkmal der *Extraversion* ermöglicht es einem Manager langfristig, ein breites Netzwerk sozialer Beziehungen und (b) das der *Verträglichkeit*, eine Kultur des freien Informationsaustauschs aufzubauen. Beides führt dazu, dass Manager von anderen – direkt oder indirekt – auf Optionen aufmerksam gemacht werden.

(c) *Gewissenhaftigkeit* hingegen bedingt eine Intoleranz für Ambiguität und Verlangen nach Kontrollierbarkeit, wodurch weniger neue Akteure einbezogen und neuartige, unsichere Optionen nicht in Betracht gezogen werden. (d) *Emotionale Stabilität* ermöglicht es, mit ambigen und gegensätzlichen Informationen besser umzugehen. (e) *Experimentierfreudigkeit* führt zu einer höheren Aufmerksamkeit auf neue, in Frage stellende Informationen mit geringeren kognitiven Verzerrungen. (f) Ähnlich dazu führt eine *explorative Lernstrategie* langfristig zu einer breiteren Wissensbasis (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013).

Relationale Merkmale. (a) Herrscht ein hoher *horizontaler Informationsfluss* von anderen Mitgliedern des Vorstands oder der Geschäftsführung, trägt dies zu der angesprochenen explorativen Lernstrategie (s. o.) des Managers bei. (b) Bis zu einer bestimmten *Größe des Vorstands* bzw. der Geschäftsführung ist der Einfluss auf die bewussten Optionen durch verschiedene Perspektiven und eine höhere Informationsverarbeitungskapazität positiv, dies wird jedoch irgendwann durch die negative Wirkung von Kommunikations- und Koordinationsaufwand kompensiert. (c) Die *Heterogenität des Vorstands* bzw. der Geschäftsführung weist einen ähnlichen Einfluss auf. Bis zu einem gewissen Punkt wirkt sie positiv auf die kognitiven Fähigkeiten des Gremiums, dagegen wirken bei zunehmender Heterogenität jedoch wachsende Konflikte. (d) Die gemeinsame *Amtszeit der Mitglieder des Vorstands* bzw. der Geschäftsführung wirkt negativ, da sich im Zeitverlauf Perspektiven und Präferenzen angleichen. (e) Eine hohe *Machtkonzentration* in dem Leitungsgremium führt dazu, dass weniger mächtige Mitglieder eher dazu neigen, eigene Informationen und Ideen zurückzuhalten. (f) *Informationsflüsse nach oben* – vom mittleren Management oder operativen Mitarbeitern an den CEO – tragen zu der explorativen Lernstrategie (s. o.) bei (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013).

Situationsbedingungen. (a) *Dynamik und Reichhaltigkeit der Branche*: Erstere führt zu einer höheren Konfrontation mit Unsicherheiten, was beispielsweise durch die Aufstellung heterogener Vorstände einen positiven Einfluss hat (s. o.). Zweitere reduziert externe Bedrohungen und so die Notwendigkeit zu Informationsverarbeitung und Berücksichtigung unsicherer Optionen. (b) Bisheriger *Erfolg des Unternehmens* reduziert die Breite und Intensität der Suche nach Optionen. (c) Die *Bedeutung von Veränderung* in der strategischen Orientierung des Unternehmens und sich daraus ergebende Kontrollsysteme erhöhen die Aufmerksamkeit für neue und unsichere Optionen und wirken damit positiv. (d) *Slack-Ressourcen* des Unternehmens ermöglichen es einem Manager, stärker auf explorative Lernstrategien zurückzugreifen (s. o.) und wirken damit ebenfalls positiv (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013).

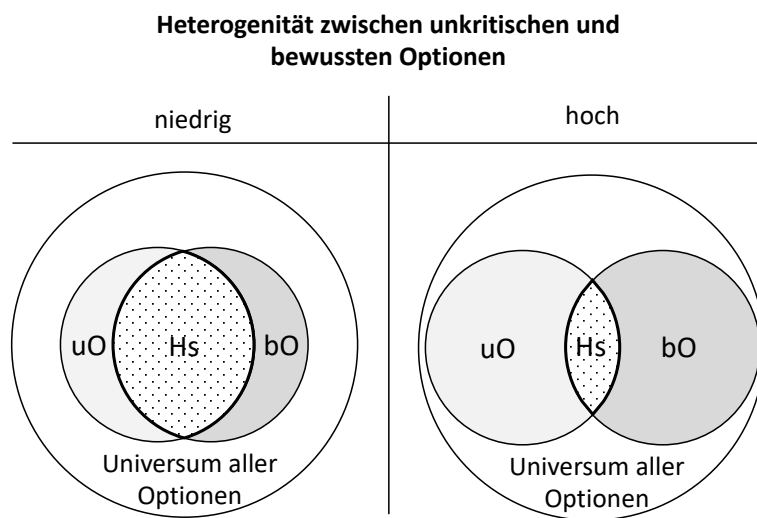
4.3.4.3 Inhaltliche Heterogenität zwischen einem Manager bewussten und unkritischen Optionen

Die zuvor thematisierte Menge der einem Manager bewussten Optionen ist ohne Zweifel relevant für eine Erklärung seines Handlungsspielraums – hat ein Manager mehr Optionen zur Verfügung, so wird es wahrscheinlicher, dass einige davon in den von Stakeholdern gewährten potenziellen Handlungsspielraum fallen. Die einzige Implikation für Manager wäre es dann, einfach die maximal mögliche Menge von Optionen zu generieren und darauf zu hoffen, dass einige davon ohne Widerstand der Stakeholder realisierbar wären. Im Kontext der Stakeholder-Thematik erscheint jedoch ein anderer Zusammenhang ähnlich relevant, der bisher keine Beachtung in der Literatur gefunden hat. So wird in vielen Fällen der Unternehmenspraxis das Problem eines geringen Handlungsspielraums nicht ausschließlich daraus resultieren, dass Stakeholder lediglich eine geringe Anzahl von Optionen tolerieren würden. Einschränkungen des Handlungsspielraums treten auch dann auf, wenn es sich dabei um andere Optionen handelt, als dem Manager bewusst sind.

Damit rückt eine inhaltliche oder qualitative Dimension in den Vordergrund; die Heterogenität zwischen der Menge unkritischer Optionen und dem Optionsset des Managers. Die Argumentation hier ist ähnlich wie zuvor bzgl. der Heterogenität der Toleranzonen relevanter Stakeholder (s. Kapitel 4.3.3.4). So können sich die einem Manager bewussten Optionen und die unkritischen Optionen unterschiedlich stark ähneln. Diese Heterogenität kann dann maßgeblich mitbeeinflussen, wie groß die resultierende Schnittmenge ausfällt – wie viele Optionen also als tatsächlicher Handlungsspielraum verbleiben. Bei geringer Heterogenität nähern sich die beiden Mengen an und es existieren mehr Optionen, die in beiden enthalten sind (s. Abbildung 16). Diese Form der inhaltlichen Heterogenität beeinflusst dann den Handlungsspielraum negativ.

Proposition 9: Je größer die inhaltliche Heterogenität zwischen den unkritischen und bewussten Optionen eines Managers, desto kleiner ist sein Handlungsspielraum.

Abbildung 16. Heterogenität zwischen unkritischen und bewussten Optionen und Handlungsspielraum



Anmerkungen. *uO* = unkritische Optionen; *Hs* = Handlungsspielraum; *bO* = bewusste Optionen.

Ausgangspunkt einer geringen inhaltlichen Heterogenität der einem Manager bewussten und den von Stakeholdern tolerierten Optionen ist eine ähnliche Vorstellung davon, welche Optionen für das Unternehmen in Frage kommen und wie dessen Aktivitäten gestaltet werden sollten. Minoja et al. (2010) beschreiben eine solche *Kohäsion* von Management und Stakeholdern „about the vision, the strategy and the values that should guide the firm’s behaviour” (S. 369).²⁴ Als Ursprung hierfür beschreiben die Autoren eine ähnliche Wahrnehmung darüber, was der existenzielle Zweck eines Unternehmens ist und was seine Ziele und die passenden Mittel der Zielerreichung sind (Minoja et al., 2010; Zona et al., 2013). Daraus sollte dann auch eher eine Ähnlichkeit der von Stakeholdern tolerierten Optionen zu denen resultieren, welche ein Manager des Unternehmens bewusst generiert. Eine Grundlage für die Entstehung einer solchen Kohäsion ist somit, dass etwas wie eine Vision und strategische Ausrichtung des Unternehmens prägnant vorliegen. Ähnlich dazu führen Bundy et al. (2018) das Konzept der *Unternehmens-Stakeholder Passung* ein und beschreiben als eine Dimension die Kongruenz von Werten (s. Kapitel 4.3.3.4) – die Ähnlichkeit der Werte von Stakeholdern und Unternehmen. Gleichzeitig ist jedoch zu betonen, dass die so zunehmende Ähnlichkeit von Vorstellungen sich negativ auf die Größe der Toleranzzonen auswirken kann. Gerade Werte, die richtige oder angemessene Vorgehensweisen beschreiben, implizieren gleichzeitig auch immer, was nicht richtig oder angemessen ist. Dies wurde in Kapitel 4.3.2.3 unter Unternehmenskultur diskutiert.

²⁴ Unter *Stakeholder Cohesion* als gesamtes Konzept verstehen die Autoren jedoch die Angleichung sowohl zwischen Management und Stakeholdern als auch zwischen den Stakeholdern untereinander (Minoja et al., 2010).

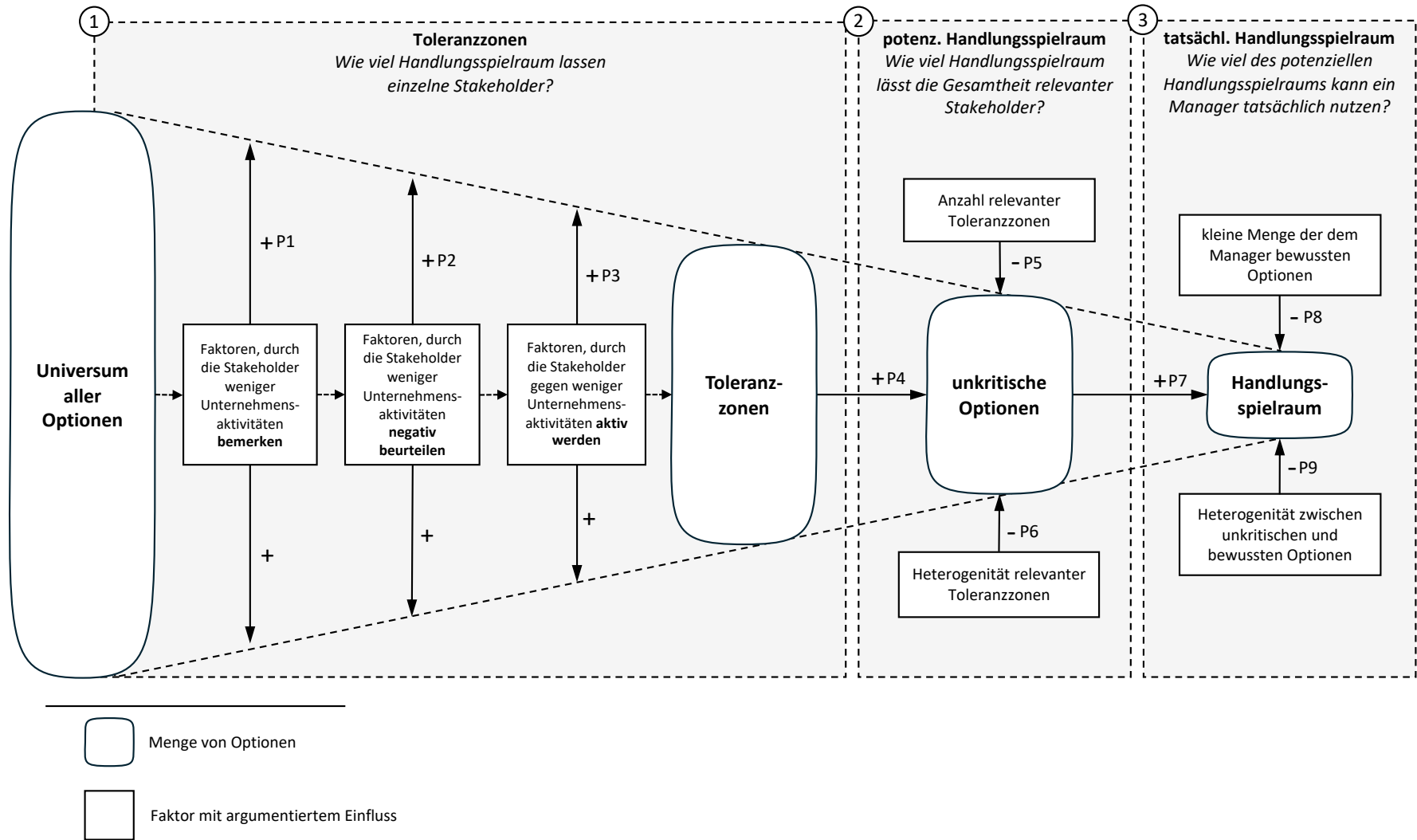
Darüber hinaus ist zu erwarten, dass sich die Ähnlichkeit der von Stakeholdern tolerierten Optionen zu denen eines Managers erhöht, wenn die Stakeholder ein Interesse am Erfolg und Fortbestand des Unternehmens selbst haben (s. Kapitel 4.3.3.4), da dies ihre Ziele an die des Managements angleichen kann.

Ein anderer Ausgangspunkt ist die stärkere Berücksichtigung von Stakeholder-Belangen schon bei der Generierung von und dem Nachdenken über mögliche Optionen. Crilly und Sloan (2012) beschreiben, Manager hätten eine *dominante Logik*, verstanden als „the way in which top managers conceptualize their firm and its relationship with actors in the firm’s economic and sociopolitical environment“ (S. 1176). Sie argumentieren, dass diese Logik unter anderem beeinflusst, wie breit ein Unternehmen und seine Manager Aufmerksamkeit auf die Belange von Stakeholdern lenken. Diese höhere Aufmerksamkeit eines Managers könnte dazu führen, dass von ihm schon im Vorfeld mehr von Stakeholdern potenziell tolerierte Optionen generiert werden. Brickson (2007) beschreibt, Unternehmen hätten unterschiedliche *Identitätsorientierungen* – „the assumed nature of association between an organization and stakeholders as perceived by members“ (S. 866) – also eine Art Selbstverständnis des Unternehmens bezogen auf die eigenen Stakeholder. Dies prägt den Umgang des Unternehmens mit seinen Stakeholdern substantziell. Brickson (2007) argumentiert, Unternehmen mit einer relationalen Orientierung hätten das Potenzial, ein tiefgehendes Verständnis der eigenen Stakeholder zu entwickeln. Manager in Unternehmen mit einer solchen relationalen Orientierung könnten so auch ein deutlich besseres Verständnis davon entwickeln, was die Interessen der eigenen Stakeholder sind und was diese tolerieren würden, und dies schon bei der Erarbeitung von Optionen berücksichtigen.

4.3.5 Integration der vorherigen Schritte in ein übergreifendes Modell

In den vorherigen Kapiteln wurde argumentiert, dass ein Verständnis des Handlungsspielraums eines Managers eine Analyse in drei Schritten erfordert. Abbildung 17 integriert die bis hierhin argumentierten Zusammenhänge in ein gesamthaftes Modell. Optisch kann dies den Anschein eines Prozessmodells (s. Kapitel 2) erwecken. Es ist jedoch nicht als solches zu verstehen, da es keinen zeitlichen Ablauf oder Ähnliches darstellt, so dass es sich höchstens um einen Prozess im Sinne analytischer Sequenzen handelt.

Abbildung 17. Übergreifendes Modell der Stakeholder-Einflüsse auf manageriellen Handlungsspielraum



Anmerkungen. P = Proposition.

Schritt 1: Toleranzzonen einzelner Stakeholder. Im ersten Schritt des Modells geht es um die Frage: *Wie viel Handlungsspielraum lassen einzelne Stakeholder?* Die Toleranzzone ist die Menge von Optionen, gegen deren Ausführung ein einzelner Stakeholder keinen Widerstand leisten würde (Hambrick & Finkelstein, 1987). Diese Menge von Optionen wird durch drei breite Gruppen von Einflussfaktoren geprägt. (1) *Faktoren, durch die Stakeholder weniger Unternehmensaktivitäten bemerken*, führen dazu, dass die Ausführung einer größeren Anzahl von Optionen unbemerkt bleiben würde. Damit beginnt kein Beurteilungsprozess, der als die Grundlage für das Zeigen von Widerstand gesehen werden kann. Somit würde auf die Ausführung einer geringeren Anzahl von Optionen mit Widerstand reagiert – wodurch die Toleranzzonen größer sind (Proposition 1). Hierunter fallen Faktoren wie beispielsweise ein hohes Vertrauen in Management und Unternehmen oder eine geringe Größe des Unternehmens. (2) *Faktoren, durch die Stakeholder weniger Unternehmensaktivitäten negativ beurteilen*, führen dazu, dass aus deren Sicht auch seltener das Zeigen von Widerstand naheliegt. So setzt eine negative Reaktion auf eine Unternehmensaktivität in der Regel auch deren negative Beurteilung voraus. Daher lässt sich argumentieren, dass diese Faktoren ebenfalls die Anzahl von Optionen reduzieren, gegen deren Ausführung Stakeholder Widerstand leisten würden und so zu größeren Toleranzzonen führen (Proposition 2). Beispielhafte Einflussfaktoren sind eine erschwerte Beurteilbarkeit der Unternehmensaktivitäten oder bestehende positive Bewertungen der Stakeholder von Management und Unternehmen. (3) *Faktoren, durch die Stakeholder gegen weniger Unternehmensaktivitäten aktiv werden*, führen ebenfalls dazu, dass auf die Ausführung von weniger Optionen mit Widerstand reagiert werden würde und vergrößern somit die Toleranzzonen (Proposition 3). Hierunter fallende Faktoren sind beispielsweise eine Ressourcenabhängigkeit der Stakeholder von dem jeweiligen Unternehmen oder eine hohe Legitimität des Unternehmens (s. Kapitel 4.3.2).

Schritt 2: Potenzieller Handlungsspielraum. Die dem zweiten Schritt des Modells zugrundeliegende Frage ist: *Wie viel Handlungsspielraum lässt die Gesamtheit relevanter Stakeholder?* Bis hierhin hat die Argumentation die Toleranzzone als die Menge von Optionen, deren Ausführung bei einzelnen Stakeholdern zu keinem Widerstand führen würde, eingeraht. Entscheidend für die tatsächliche Situation eines Managers ist jedoch nicht, welche Optionen einzelne Stakeholder, sondern welche die Gesamtheit der relevanten Stakeholder tolerieren würde. Dies stellt die Schnittmenge aus den Toleranzzonen der für den jeweiligen Manager relevanten Stakeholder dar – solche, deren Widerstand für ihn untragbar wäre. Diese Menge unkritischer Optionen ist in der Tendenz größer, wenn die berücksichtigten

Toleranzzonen ebenfalls größer sind (Proposition 4). Daneben existieren zwei weitere Einflüsse. Zum einen hat die Anzahl der als relevant bei der Bildung der Schnittmenge zu berücksichtigenden Toleranzzonen einen negativen Einfluss auf die Menge der unkritischen Optionen – bei steigender Anzahl wird eine Berücksichtigung aller herausfordernder und die Schnittmenge verkleinert sich (Proposition 5). Zum anderen können die Toleranzzonen hinsichtlich der beinhalteten Optionen unterschiedlich ähnlich sein. Diese inhaltliche Heterogenität relevanter Toleranzzonen beeinflusst die Größe der aus ihnen zu bildenden Schnittmenge – und so die Menge unkritischer Optionen – negativ (Proposition 6; s. Kapitel 4.3.3).

Schritt 3: Tatsächlicher Handlungsspielraum. Der dritte Schritt des Modells zielt auf die Frage: *Wie viel des potenziellen Handlungsspielraums kann ein Manager tatsächlich nutzen?* Die Literatur beschreibt, dass nur dann ein tatsächlicher Handlungsspielraum vorliegt, wenn Manager sich den von relevanten Stakeholdern tolerierten Optionen bewusst sind. So ist es ihnen ohne dieses Bewusstsein nicht möglich, die passenden Optionen tatsächlich auszuwählen. Der nächste Schritt des Modells beinhaltet also ein Bilden der Schnittmenge zwischen der Menge unkritischer Optionen (Schritt 2) und den einem Manager bewussten Optionen. Nahe liegend ist der positive Einfluss der zuvor besprochenen Menge unkritischer Optionen auf den Handlungsspielraum – mehr von relevanten Stakeholdern tolerierte Optionen vergrößern diesen, indem sie ein höheres Potenzial für Überschneidungen schaffen (Proposition 7). Darüber hinaus spielen hier zwei Einflüsse eine Rolle für die Frage, wie viel Handlungsspielraum letztendlich vorliegt. Zum einen kann der jeweilige Manager nur eine geringe Anzahl von Optionen kennen – die Menge der ihm bewussten Optionen ist dann gering –, so dass trotz weitreichender Stakeholder-Toleranz nur eine geringe Schnittmenge resultiert. Dies verkleinert den ihm zur Verfügung stehenden Handlungsspielraum (Proposition 8). Zum anderen kann eine große inhaltliche Heterogenität zwischen einem Manager bewussten und unkritischen Optionen bestehen. Das bedeutet, dass dem Manager zwar Optionen bewusst sind, dies aber weitestgehend andere sind, als die von relevanten Stakeholdern tolerierten. Die Folge hiervon ist, dass sich die Schnittmenge zu den unkritischen Optionen ebenfalls verkleinert und so der Handlungsspielraum reduziert (Proposition 9; s. Kapitel 4.3.4).

Tabelle 4 liefert einen Überblick über die in den vorherigen Kapiteln argumentierten Propositionen.

Tabelle 4. Überblick über die theoretischen Propositionen von Beitrag 2

<i>Schritt des Modells</i>	<i>Proposition Nr.</i>	<i>argumentierter Zusammenhang</i>
1	1	Faktoren, durch die Stakeholder weniger Unternehmensaktivitäten bemerken (bspw. Vertrauen; geringe Größe des Unternehmens), führen zu größeren Toleranzzonen.
	2	Faktoren, durch die Stakeholder weniger Unternehmensaktivitäten negativ beurteilen (bspw. eine erschwerte Beurteilbarkeit von Optionen; bestehende positive Bewertungen des Unternehmens), führen zu größeren Toleranzzonen.
	3	Faktoren, durch die Stakeholder gegen weniger Unternehmensaktivitäten aktiv werden (bspw. Ressourcenabhängigkeit vom Unternehmen; Legitimität des Unternehmens), führen zu größeren Toleranzzonen.
2	4	Je größer die Toleranzzonen der für einen Manager relevanten Stakeholder, desto größer ist die Menge seiner unkritischen Optionen.
	5	Je höher die Anzahl der für einen Manager relevanten Toleranzzonen, desto kleiner ist die Menge seiner unkritischen Optionen.
	6	Je größer die inhaltliche Heterogenität der für einen Manager relevanten Toleranzzonen, desto kleiner ist die Menge seiner unkritischen Optionen.
3	7	Je größer die Menge unkritischer Optionen eines Managers, desto größer ist sein Handlungsspielraum.
	8	Je kleiner die Menge der einem Manager bewussten Optionen, desto kleiner ist sein Handlungsspielraum.
	9	Je größer die inhaltliche Heterogenität zwischen den unkritischen und bewussten Optionen eines Managers, desto kleiner ist sein Handlungsspielraum.

4.4 Diskussion

4.4.1 Theoretische Implikationen

In diesem Beitrag wurde ein theoretisches Modell entwickelt, welches die Rolle und den Einfluss von Stakeholdern bei der Entstehung des Handlungsspielraums eines Managers erklären soll. Hierfür wurde die für manageriellen Handlungsspielraum maßgebliche Konzeption von Hambrick und Finkelstein (1987) aufgegriffen und deren Beschreibung einer Akzeptanzzone – hier als Toleranzzone bezeichnet – von Stakeholdern als Ausgangspunkt genommen. Die Erklärung des Handlungsspielraums wurde dann in drei konzeptionelle Schritte unterteilt. (1) Die Toleranzzone beschreibt die Menge von Optionen, gegen deren Umsetzung ein Stakeholder nicht mit Widerstand reagieren würde. (2) Die Schnittmenge der Toleranzzonen relevanter Stakeholder verdichtet sich zu einer Menge unkritischer Optionen eines Managers – die Optionen, gegen deren Umsetzung kein Stakeholder mit für den Manager untragbarem Widerstand reagieren würde. (3) Der tatsächliche Handlungsspielraum ergibt sich als Schnittmenge der unkritischen und der dem Manager bewussten Optionen (s. Kapitel 4.3.5). Damit trägt dieser Beitrag sowohl zu der Literatur zu manageriellem Handlungsspielraum als auch zur Stakeholder-Literatur bei.

1. Literatur zu manageriellem Handlungsspielraum

Die Literatur zum manageriellen Handlungsspielraum ist bisher kaum über die Beschreibung und empirische Untersuchung eines Sammeluriums von Einflussfaktoren hinausgekommen. Die ihr zugrundeliegende Arbeit von Hambrick und Finkelstein (1987) kann eher als erste Eröffnung des Phänomens und das Anführen diverser Einflussfaktoren bewertet werden, denn als eine abgeschlossene Theorie. Indem dieser Beitrag auf der initialen Konzeption aufbaut, liefert er ein detaillierteres Verständnis der Wirkmechanismen, welche in der Literatur bereits angeführt oder impliziert werden. So wird hier zum einen ein Vorschlag gemacht, um die Größe der Toleranzzonen systematischer zu verstehen, indem bzgl. von Unternehmensaktivitäten in das Bemerken, Beurteilen und Aktivwerden unterschieden wird. Zum anderen expliziert dieser Beitrag die bisher fehlenden Schritte zwischen den Toleranzzonen einzelner Stakeholder und dem Handlungsspielraum eines Managers – die Verdichtung zu einer Menge unkritischer Optionen und der Abgleich mit den einem Manager bewussten Optionen. Auch wenn sich dies logisch aus dem schon existierenden Verständnis ergibt, wurde es in der bisherigen Literatur nicht expliziert.

Damit macht dieser Beitrag auf in der Literatur bisher unbeachtete Zusammenhänge aufmerksam (Wangrow et al., 2015). So folgt aus der Argumentation hier, dass die Größe der Toleranzzonen von Stakeholdern allein ungeeignet ist, um den Handlungsspielraum von Managern zu erklären. Begründet ist dies darin, dass diese lediglich eine Aussage über die Quantität der von einzelnen Stakeholdern tolerierten Optionen erlaubt. Wie hier argumentiert wurde, ist jedoch die Schnittmenge der Toleranzzonen einer Mehrzahl von Stakeholdern entscheidend, welche sich inhaltlich substantiell unterscheiden können. Sind Stakeholder hinsichtlich der tolerierten Optionen sehr heterogen, hat die Größe ihrer Toleranzzonen allein kaum eine Aussagekraft – der Handlungsspielraum eines Managers wird dennoch gering sein. Eine ähnliche Rolle spielt die Menge von Optionen, die einem Manager bewusst ist und die dieser so tatsächlich in Betracht ziehen kann (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2013; Kleindienst & Hutzschenreuter, 2010). So kann der Handlungsspielraum eines Managers trotz großer Toleranzzonen quantitativ – ihm sind wenige Optionen bewusst – und qualitativ – die ihm bewussten Optionen sind andere als die, deren Umsetzung Stakeholder tolerieren würden – durch ihn selbst eingeschränkt sein. Diese Zusammenhänge haben das Potenzial, eine substantielle Variation des manageriellen Handlungsspielraums über den Einfluss der Größe der Toleranzzonen hinaus zu erklären.

Dabei ist hervorzuheben, dass in dem hier entwickelten Modell eine Begrenzung auf direkte Einflüsse vorgenommen wurde, um es auf ein angemessenes Maß der Komplexität zu begrenzen. Tatsächlich sind die Zusammenhänge jedoch komplexer, da zusätzliche Interaktionseffekte naheliegend sind. Im zweiten Schritt des Modells interagieren die Größe, Anzahl und Heterogenität relevanter Toleranzzonen in ihrem Einfluss auf die Menge unkritischer Optionen. So wird die Menge unkritischer Optionen dann am größten sein, wenn die Größe der relevanten Toleranzzonen hoch und deren Anzahl und Heterogenität gering sind. Im dritten Schritt des Modells interagieren die Menge unkritischer Optionen, die Menge einem Manager bewusster Optionen und die Heterogenität zwischen unkritischen und einem Manager bewussten Optionen. So wird der Handlungsspielraum am größten sein, wenn die Menge unkritischer und die Menge einem Manager bewusster Optionen groß und die Heterogenität zwischen beiden niedrig ist. Diese Zusammenhänge verweisen auf die von Wangrow et al. (2015) aufgeworfene Frage, ob die Einflussfaktoren von manageriellem Handlungsspielraum als Komplemente oder Substitute verstanden werden sollten. Im Sinne dieses Beitrags können sich die Einflüsse dort gegenseitig substituieren, wo sie auf denselben Bestandteil des Modells wirken. Ein Beispiel hierfür sind Vertrauen und eine geringe Beobachtbarkeit als solche Faktoren, durch die

beide ein geringerer Anteil von Unternehmensaktivitäten bemerkt werden kann. Auch ist ein Substituieren im ersten Teil des Modells möglich. Werden weniger Aktivitäten bemerkt, hat dies einen ähnlichen Effekt, wie wenn weniger Aktivitäten negativ beurteilt werden. An anderer Stelle muss jedoch von komplementären Wirkungen ausgegangen werden, da die angesprochenen Interaktionen vorliegen. So schaffen große Toleranzzonen nicht Handlungsspielraum, wenn sie sich inhaltlich kaum überschneiden, und eine große Menge der von allen relevanten Stakeholdern tolerierten Optionen nicht, wenn einem Manager kaum welche davon bewusst sind.

Infolge des Explizierens dieser bisher fehlenden Zusammenhänge weist das hier entwickelte Modell auch auf den Einfluss von in der Literatur zuvor unbeachteten Faktoren hin (Cortes & Kiss, 2023). Zum einen sind dies Einflussfaktoren auf die Größe der Toleranzzonen – also solche, durch die Stakeholder weniger Unternehmensaktivitäten bemerken, negativ beurteilen und gegen diese aktiv werden. Neben der Einordnung diverser in der Literatur schon diskutierter Einflussfaktoren wurden hier verschiedene weitere argumentiert, wie beispielsweise das Vertrauen in Unternehmen und Management und Ressourcenabhängigkeiten zwischen Unternehmen und Stakeholdern. Zum anderen sind dies Einflussfaktoren auf die darauffolgenden Schritte des hier entwickelten Modells – Anzahl und Heterogenität von Toleranzzonen und die Heterogenität zwischen unkritischen und einem Manager bewussten Optionen.²⁵ Dabei muss hervorgehoben werden, dass es sich bei den hier argumentierten Einflussfaktoren nur um eine Auswahl und an keiner Stelle um eine abgeschlossene Liste dieser handelt. Für zukünftige Forschung bietet das hier entwickelte Modell einen Rahmen für die Identifikation und Untersuchung von Einflüssen auf manageriellen Handlungsspielraum. Beispielsweise wurden in diesem Beitrag schon begonnen, institutionelle Einflüsse, deren Berücksichtigung auch von Wangrow et al. (2015) angeregt wird, und Merkmale der Beziehung zu Stakeholdern zu integrieren.

Auch macht dieser Beitrag, indem zuvor schon beschriebene Mechanismen ausgeführt und zu einem konsistenten Modell weiterentwickelt wurden, auf Grenzen der bisherigen Konzeption und der darauf aufbauenden Forschung aufmerksam. Wird der von Hambrick und Finkelstein (1987) beschriebene Mechanismus der Wirkung über Toleranzzonen von Stakeholdern ernst genommen, ist die Argumentation einzelner Einflüsse auf deren Größe eine unvollständige Erklärung für den Handlungsspielraum von Managern. Vor dem Hintergrund der hier

²⁵ Einflussfaktoren der Menge einem Manager bewusster Optionen wurden bereits umfangreich von Hutzschenreuter und Kleindienst (2013) diskutiert, so dass hier keine zusätzlichen argumentiert wurden (s. Kapitel 4.3.4.2).

beschriebenen Zusammenhänge erscheint es dann nur begrenzt sinnvoll, in Branchen mit hohem und niedrigem manageriellen Handlungsspielraum zu unterscheiden (Abrahamson & Hambrick, 1997; Hambrick & Abrahamson, 1995; Hambrick & Quigley, 2014; McClelland et al., 2010) oder Handlungsspielraum über einzelne Antezedenzen zu operationalisieren (D. K. Datta & Rajagopalan, 1998; Finkelstein & Boyd, 1998; Graffin et al., 2011), was jedoch gängige Praxis ist (Wangrow et al., 2015). Die Perspektive von Branchen als auch die einzelner Antezedenzen bezieht sich lediglich auf einen kleinen Teil des hier argumentierten Modells – in der Regel ausschließlich auf die Größe der Toleranzzonen. Diese allein hat jedoch, wie hier argumentiert wurde, nur limitierte Aussagekraft für den tatsächlichen Handlungsspielraum eines Managers (s. o.).

Umgekehrt bringt das Verständnis dieses Beitrags jedoch Probleme für die Anwendung des Konstrukts eines manageriellen Handlungsspielraums in der Forschung mit sich. Beispielsweise ist eine hierzu passende pragmatische empirische Messung des Konstrukts – abseits einer subjektiven Wahrnehmung einzelner Manager (Carpenter & Golden, 1997) – kaum möglich. Auch ist der Handlungsspielraum im hiesigen Verständnis untrennbar mit einem spezifischen Manager verknüpft, indem sich zu berücksichtigende Stakeholder aus dessen Wahrnehmung von untragbaren Widerständen ergeben. Anstelle eines Zurückbesinnens zu und Aufbaus auf der ursprünglichen Theorie, wie in diesem Beitrag begonnen, könnte zukünftige Forschung also auch etwas Gegenteiliges in Betracht ziehen – ein Infragestellen von Toleranzzonen als zentralem theoretischen Mechanismus. Beide Wege würden jedoch eine Debatte und Konsensbildung bezüglich des Verständnisses von manageriellem Handlungsspielraum, den erklärenden theoretischen Mechanismen und dazu konsistenten Möglichkeiten der Operationalisierung in zukünftiger Forschung erfordern.

2. Stakeholder-Literatur

Darüber hinaus trägt dieser Beitrag zu dem als deskriptive Stakeholder-Theorie (Donaldson & Preston, 1995) bezeichneten Strang der Literatur, der Phänomene zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern erklärt (s. Kapitel 3.2.1.1), bei. Eine Einschränkung des managementseitigen Handlungsspielraums durch Stakeholder wurde in der bisherigen einschlägigen Literatur kaum berücksichtigt. So beziehen sich Bridoux und Vishwanathan (2020) lediglich auf eine spezifische Form des Handlungsspielraums – den für eine stärkere Berücksichtigung von wenig mächtigen Stakeholdern. Phillips et al. (2010, 2011) bearbeiten die Frage, wie die Stakeholder-Orientierung eines Unternehmens mit dem Handlungsspielraum des Managements zusammenhängt. Dabei führen die Autoren zwar einige Argumente an, wann Stakeholder

größeren Handlungsspielraum zulassen, dies ist jedoch nicht der primäre Fokus ihrer Arbeit und bezieht sich lediglich auf den ersten Teil des hiesigen Modells – die Toleranz einzelner Stakeholder.

Dabei ergänzt dieser Beitrag auch die bestehende Forschung zu der Frage, wie Stakeholder die Aktivitäten von Unternehmen beeinflussen können. Die bisherige Literatur geht weitestgehend von einer aktiven Beeinflussung von Unternehmen durch Stakeholder (bspw. de Bakker & den Hond, 2008; Fares, 2024; Frooman, 1999; Hendry, 2005; King, 2008) und der managementseitigen Priorisierung und Berücksichtigung durch Stakeholder geäußerter Ansprüche oder Forderungen aus (bspw. Bundy et al., 2013; Mitchell et al., 1997; Weitzner & Deutsch, 2015). In diesem Beitrag wurde eine ergänzende Perspektive beschrieben, wie Stakeholder die Aktivitäten von Unternehmen prägen können – über ein Antizipieren ihrer Reaktion durch verantwortliche Manager. So wurde argumentiert, dass Manager ihren Handlungsspielraum immer dann überschreiten, wenn nicht hinnehmbarer Widerstand auf die Ausführung von Optionen erfolgt.

Auch adressiert das hier entwickelte theoretische Modell indirekt die von R. E. Freeman et al. (2020) aufgeworfene Frage nach der Wirkung gleicher oder *geteilter Werte* unter Stakeholdern auf die Unternehmensleistung. Eine Grundannahme der Literatur zu manageriellem Handlungsspielraum ist, dass dieser ausschlaggebend dafür ist, inwiefern Manager die Unternehmensleistung beeinflussen können (Hambrick & Finkelstein, 1987; Wangrow et al., 2015). Hier wurde argumentiert, dass die gleichen Werte von Stakeholdern ihre Toleranzzonen weniger heterogen machen – wodurch deren Schnittmenge größer wird und so auch ein größerer Handlungsspielraum resultieren kann. Ähnlich wurde für den positiven Einfluss ähnlicher Werte zwischen Stakeholdern und Managern auf den Handlungsspielraum argumentiert. Das Vorliegen gleicher Werte, sowohl bei Stakeholdern untereinander als auch zwischen Stakeholdern und Management, wirkt hier somit nicht direkt auf Unternehmensleistung, sondern auf den Einfluss des Managements auf diese. Gleichzeitig ist jedoch zu erwarten, dass sich diese Punkte tendenziell auch positiv auf die Leistung von Unternehmen selbst auswirken. Hat das Management eine breitere Auswahl möglicher Optionen, so besteht zumindest die Möglichkeit, in der jeweiligen Situation geeignete Optionen auszuwählen – und die Unternehmensaktivitäten so leistungsförderlicher auszurichten (Wangrow et al., 2015).

Darüber hinaus liefert dieser Beitrag auch Anknüpfungspunkte zu einer der zentralen Fragen der Stakeholder-Theorie, warum Unternehmen keine höhere *Stakeholder-Orientierung* zeigen (Bridoux & Vishwanathan, 2020). Eine der Grundannahmen der Stakeholder-Theorie

ist, dass eine starke Berücksichtigung von Stakeholdern zu höherer Unternehmensleistung führt (R. E. Freeman, 1984; Jones, 1995; Jones et al., 2018). Konträr dazu wird beschrieben, dass viele Unternehmen keine hohe Stakeholder-Orientierung aufweisen und sich primär auf Shareholder Value fokussieren würden (Harrison et al., 2020; Phillips et al., 2010, 2011). Phillips et al. (2011) bemerken, dass eine Ursache hierfür der fehlende Handlungsspielraum von Managern sein könnte, solch eine breitere Ausrichtung umzusetzen. Bridoux und Vishwanathan (2020) entwickeln ein Modell, welches erklärt, wann mächtige Stakeholder freiwillig auf Profite verzichten und so Freiraum zur Berücksichtigung weniger mächtiger Anderer lassen. Dieser Beitrag beschreibt eine andere Perspektive auf die Frage nach dem Spielraum für eine höhere Stakeholder-Orientierung. So stellt eine einfache Umverteilung von Profiten lediglich eine Möglichkeit und eine vergleichsweise kurzfristige Betrachtung dar. Eine längerfristige stärkere Berücksichtigung aller relevanter Stakeholder schon bei der Wertschöpfung selbst hingegen kann weitreichende Anpassungen an Unternehmensaktivitäten notwendig machen (R. E. Freeman, 2010; R. E. Freeman et al., 2010). Dieser Beitrag verweist auf eine Reihe von Faktoren, die in der Kombination zu Situationen mit verschwindend geringem Handlungsspielraum für solche Anpassungen führen können – beispielsweise, wenn eine hohe Anzahl sehr heterogener Stakeholder bei Überschreiten ihrer Toleranzzone kritischen Widerstand leisten würde. Die Gesamtsituation aus Stakeholdern kann dann einer höheren Stakeholder-Orientierung im Wege stehen. Dennoch kann in Frage gestellt werden, ob die vermeintliche Feststellung einer niedrigen Stakeholder-Orientierung überhaupt global zutreffend ist. Vielmehr scheint es so, als ob dies, wenn überhaupt, mehr auf angelsächsisch geprägte Regionen zutrifft (Bottenberg et al., 2017).

Auch könnte die Konzeption von Stakeholder-Toleranz in Mengen und deren Aggregation in Form von Schnittmengen auch auf andere Stakeholder-theoretische Fragestellungen übertragen werden. Beispielsweise werfen Parmar et al. (2010) die Frage nach der Konzeptualisierung von Stakeholder-Interessen und deren Überschneidung auf. Eine Perspektive von Mengen der Unternehmensaktivitäten, an denen Stakeholder ein Interesse haben, und deren Schnittmengen könnte hierfür ebenfalls ein Ausgangspunkt sein. Ein Vorteil davon wäre, dass dies auch eine bereits vorgeschlagene Anwendung *formaler Theorie* ermöglichen würde (Crilly, 2019). Ein weiterer Aspekt, auf den dieser Beitrag eine Perspektive eröffnet, ist die Ebenen-Problematik bei der Analyse von Stakeholder-Einflüssen (K. J. Klein et al., 1994). So macht verschiedene Literatur darauf aufmerksam, dass es sich bei Stakeholdern oftmals um einzelne Individuen mit eigenen Erwartungen, Interessen, Werten u. ä. handelt (s. Kapitel

3.2.1). Sowohl aus Sicht der Forschung als auch der Unternehmenspraxis stellt sich dann die Frage nach deren sinnvoller Aggregation. Die hier gewählte Perspektive von Mengen und deren selektiver Berücksichtigung bei der Bildung von Schnittmengen stellt eine Form dieser Aggregation dar. Dabei muss jedoch bemerkt werden, dass diese Form der Aggregation für viele Kontexte zu wenig pragmatisch sein kann, da sie ein umfangreiches Wissen über die einzelnen Stakeholder erfordert.

4.4.2 Limitationen und zukünftige Forschung

In diesem Beitrag wurden verschiedene Annahmen getroffen und Aspekte unberücksichtigt gelassen. Dies diente dazu, das Phänomen überhaupt in Anknüpfung an die bestehende Literatur in einem einzigen theoretischen Modell abbilden zu können und die Komplexität dieses Modells auf ein handhabbares Maß zu begrenzen. Daraus resultieren diverse Limitationen.

Bezüglich der Reaktion von Stakeholdern wurde hier von einer Dichotomie zwischen Reaktanz und Toleranz ausgegangen. So berücksichtigt das Modell lediglich zwei Arten von Stakeholder-Reaktionen: (a) Keine negative Reaktion – was hier als Toleranz verstanden wurde – und (b) das Zeigen von Widerstand – eine Abwesenheit von Toleranz. Somit wurde angenommen, dass Stakeholder im Falle fehlender Toleranz nur eine einzige, konstant gehaltene und nicht genauer spezifizierte Form von Widerstand zeigen. Dies ist eine gängige Annahme bei der Theorieentwicklung (s. Kapitel 4.3.2.4; Hayibor, 2012). Dennoch ist es in der Realität der Fall, dass sich die Reaktionen von Stakeholdern abhängig von der Beurteilung einer Unternehmensaktivität stark unterscheiden (s. Beitrag 1). Damit zusammenhängend wurde ebenso eine Dichotomie bzgl. der Relevanz von Stakeholdern und deren Widerstand für einen jeweiligen Manager angenommen. So wurde argumentiert, dass der Widerstand eines Stakeholders für einen Manager entweder kritisch und unbedingt zu vermeiden – wodurch dessen Toleranzzone relevant wird – oder als unkritisch und hinnehmbar ist – wodurch dessen Toleranzzone irrelevant ist und nicht weiter betrachtet wird. Realistischer ist jedoch, dass die Einschätzung der Relevanz von Stakeholdern nicht nur von der Bedrohlichkeit ihres Widerstands abhängt (Bundy et al., 2013; Mitchell et al., 1997) und dass letzterer auf einem Kontinuum von *unkritisch* bis *kritisch* o. ä. abzubilden ist.

Eine weitere Limitation rührt aus dem hier gewählten Verständnis von manageriellem Handlungsspielraum als reine Anzahl umsetzbarer Optionen. Dies lässt sich zwar aus bestehender Literatur ableiten, ist aber dennoch eine limitierte Sichtweise auf das, was den tatsächlichen Handlungsspielraum von Managern ausmacht. So bleibt dabei eine qualitative Betrachtung

unbeachtet – um welche Optionen es sich konkret handelt. Eine Perspektive auf das Problem ist die Frage danach, auf welchen Bereich der Unternehmensführung sich die im Handlungsspielraum befindlichen Optionen beziehen. Dies wird von Hambrick und Finkelstein (1987) mit der Frage beschrieben, in welchen *Domänen* Handlungsspielraum besteht, was die Autoren jedoch nicht stringent weiterverfolgen. Wird Management als die Gestaltung der Wertschöpfung eines Unternehmens verstanden, existieren unterschiedliche inhaltliche Domänen oder Bereiche dieser Gestaltung, was Fallgatter (2020) als *Moderatoren der Wertschöpfung* – beispielsweise organisatorische Gestaltung oder Personalmanagement – beschreibt. Hat ein Manager einen moderaten Handlungsspielraum im Bereich aller dieser Moderatoren oder einen sehr umfangreichen in lediglich einem davon – das Resultat kann dieselbe Anzahl von verfügbaren Optionen sein. Somit wäre der Handlungsspielraum in beiden Fällen identisch. Da die Moderatoren untereinander vielfache Wechselwirkungen aufweisen, erfordert erfolgreiches Management jedoch in der Regel deren passende Abstimmung untereinander (Fallgatter, 2020). Somit würde dieselbe Anzahl von Optionen in letzterem Fall – ausschließlich innerhalb eines der Moderatoren – eine Situation zur Folge haben, in der ein wirklicher Handlungsspielraum nur auf dem Papier besteht. Ein Ansatzpunkt für zukünftige theoretische Arbeit könnte eine ähnliche Unterscheidung zu der sein, wie sie in der Forschung zu Wissensbeständen genutzt wird. Dort wird in *Tiefe* – Menge des Wissens in einer Domäne – und *Breite* – Grad, mit dem das Wissen mehrere Domänen abdeckt – unterschieden (Mannucci & Yong, 2018). Eine ähnliche Unterscheidung könnte für die einem Manager verfügbaren Optionen getroffen werden, um ein nuancierteres Verständnis von dessen Handlungsspielraum zu entwickeln.

Als eine weitere Limitation kann die Perspektive einzelner, isolierter Stakeholder gesehen werden. So wurden Stakeholder hier in ihrem Einfluss auf manageriellen Handlungsspielraum als einzelne, voneinander unabhängige Akteure begriffen, deren Zusammenwirken erst und ausschließlich durch ein Übereinanderlegen ihrer Toleranzzonen auftritt. In der Realität sind jedoch verschiedenste Wirkungen zwischen den einzelnen Stakeholdern möglich und wahrscheinlich. Zum einen können sich Stakeholder gegenseitig darin beeinflussen, welche Unternehmensaktivitäten sie bemerken, wie sie diese beurteilen und gegen welche sie Aktivitäten einleiten. Beispielsweise zeigt sich in den Ergebnissen einer empirischen Studie von Dorobantu et al. (2017), dass die Reaktion von Stakeholdern auf Unternehmensaktivitäten von der anderer Stakeholder beeinflusst wird. Die Autoren argumentieren, dass andere Reaktionen bei Stakeholdern zu einer Anpassung ihrer Bewertung des Unternehmens und dessen Aktivität führen können, was dann wiederum ihre eigene Reaktion prägt. Zum anderen kann das

gemeinsame Aktivwerden von Stakeholdern erst dazu führen, dass deren Reaktionen aus Sicht eines Managers kritisch bzw. untragbar sind – und die Toleranzzonen der betreffenden Stakeholder somit relevant werden. Passend dazu argumentieren beispielsweise Neville und Menguc (2006), dass Stakeholder durch ein gemeinsames Vorgehen ihre Macht und die Potenziale gegenüber einem Unternehmen vergrößern können. Beides wird in dem hier entwickelten Modell nicht abgebildet. Die Frage, wie solche Formen des Zusammenwirkens von Stakeholdern bei der Beeinflussung des Handlungsspielraums von Managern berücksichtigt werden können, stellt eine sinnvolle Möglichkeit für zukünftige Forschung dar.

In diesem Beitrag wurde, wie auch in der bisherigen Literatur zu manageriellem Handlungsspielraum, die Rolle von Stakeholdern auf die Einengung des Handlungsspielraums begrenzt. Stakeholder können jedoch auch ein Ursprung erhöhten Handlungsspielraums sein (Phillips et al., 2011). So können Stakeholder auf alle drei Schritte des hier entwickelten Modells positiven Einfluss nehmen. Zum einen können sie die Beurteilung anderer Stakeholder positiv beeinflussen, was dann zu einer Vergrößerung der Toleranzzonen führen kann (s. o.). Zum anderen können Stakeholder dem Unternehmen Ressourcen bereitstellen und es so weniger anfällig für den Widerstand anderer Stakeholder machen (Barney, 2018c; Bridoux & Stoelhorst, 2014). Auch andere Arten der Verteidigung eines Managers gegen Stakeholder-Widerstände oder der Unterstützung der Ausführung von Optionen (s. Beitrag 1) sind denkbar. Dies reduziert im Sinne dieses Modells die Anzahl relevanter Toleranzzonen. Darüber hinaus können Stakeholder eigenes Wissen mit dem Management teilen oder an der Generierung neuen Wissens mitwirken (Jones et al., 2018; Kujala et al., 2022), was dann die Menge der einem Manager bewussten Optionen vergrößern oder passender machen kann. Die Berücksichtigung der aktiven Erweiterung des Handlungsspielraums durch einzelne Stakeholder bleibt somit ein Ansatzpunkt für zukünftige Forschung.

4.4.3 Praktische Implikationen

Das hier entwickelte theoretische Modell verfolgt nicht das primäre Ziel, praktische Implikationen hervorzubringen. Es ist an vielen Stellen auf einer vergleichsweise hohen Abstraktionsebene, was detaillierten und direkt umsetzbaren Implikationen im Wege steht. Auch vor dem Hintergrund des geringen Fortschritts der Literatur (s. Kapitel 4.4.1), an dem dieser Beitrag höchstens teilweise etwas ändert, und den angesprochenen zahlreichen Limitationen (s. Kapitel 4.4.2) sind praktische Implikationen nur unter Einschränkungen formulierbar. Dennoch

ergeben sich einige praktische Ansatzpunkte für (1) Manager, (2) Unternehmen bzw. deren Eigentümer und (3) Stakeholder generell.

1. Implikationen für Manager

Für Manager, die darauf abzielen, ihren Handlungsspielraum zu vergrößern, ergeben sich mehrere Ansatzpunkte. Vorausgehen sollte eigenen Maßnahmen zwangsläufig eine Analyse der Ursachen für das Vorliegen eines zu geringen Handlungsspielraums. Im ersten Schritt ist dann die Frage danach zu stellen, ob die Stakeholder-Situation tatsächlich wenig Spielraum lässt, oder ob die Ursache in dem geringen eigenen Bewusstsein für eigentlich mögliche Optionen liegt. So sind das Bewusstsein eines Managers und die Toleranz von Stakeholdern keine Substitute bei der Schaffung von Handlungsspielraum, sondern beide notwendige Bedingungen, so dass das ausschließliche Ansetzen an einem von beiden wirkungslos bleiben kann. Wurde die Stakeholder-Situation als Ursache eines eingeschränkten Handlungsspielraums identifiziert, stellt sich im zweiten Schritt die Frage danach, ob an den Toleranzzonen einzelner Stakeholder, an deren Verdichtung, oder an deren Passung zu den einem Manager bewussten Optionen angesetzt werden sollte. Ist einer dieser Bereiche sehr nachteilhaft ausgeprägt, können Maßnahmen in den anderen Bereichen kaum wirkungsvoll sein.

Adressieren der Toleranzzonen. Die Toleranzzonen können durch ein Ansetzen an dem Dreiklang Bemerkten, Beurteilen und Aktivwerden vergrößert werden. Die hier angeführten Einflussfaktoren eines (1) Bemerkens von weniger Unternehmensaktivitäten durch Stakeholder entziehen sich weitestgehend einer kurzfristigen managementseitigen Gestaltung. Eine Möglichkeit ist es aber, mittel- und langfristig zu versuchen, das Vertrauen der Stakeholder in Management und Unternehmen zu steigern. Auch kann in Frage gestellt werden, ob die Beobachtbarkeit von Unternehmensaktivitäten aktiv gefördert werden sollte, beispielsweise durch eine standardmäßige Kommunikation aller größeren Aktivitäten über Unternehmenskanäle. Obgleich dies sicherlich Vorteile abseits des manageriellen Handlungsspielraums generieren kann, kann es auch den Anteil der von Stakeholdern bemerkten Unternehmensaktivitäten erhöhen und so Toleranzzonen verkleinern. (2) Der Anteil von durch Stakeholder nicht negativ beurteilten Unternehmensaktivitäten kann ebenfalls durch eine Steigerung des Vertrauens erhöht werden. Andere Ansätze sind ein Abzielen auf eine höhere Kompetenzwahrnehmung und Sympathie eines Managers bei Stakeholdern. Eine Vergrößerung (3) des Anteils der Unternehmensaktivitäten, gegen die Stakeholder nicht mit Widerstand aktiv werden, setzt an deren Einschätzung an, dass dieser Widerstand mit einer ausreichenden Wahrscheinlichkeit erfolgreich sein und zu erstrebenswerten Ergebnissen führen wird. Auch hier ist nicht jeder der beeinflussenden

Faktoren managementseitig direkt adressierbar. Manager können jedoch berücksichtigen, dass vergangenes öffentliches Nachgeben gegenüber Stakeholdern deren Einschätzungen über die Erfolgswahrscheinlichkeiten zukünftigen Widerstands erhöhen kann. Ein kurzfristiges Nachgeben kann sich so langfristig negativ auf den manageriellen Handlungsspielraum auswirken. Andere Ansatzpunkte für Manager sind es, eine bestehende gesellschaftliche Legitimation des Unternehmens und existierende Ressourcen für Auseinandersetzungen mit Stakeholdern glaubwürdig sichtbar zu machen.

Adressieren der Menge unkritischer Optionen. Die Verdichtung der einzelnen Toleranzzonen zu einer Menge unkritischer Optionen zu adressieren ist dann sinnvoll, wenn einzelne Stakeholder zwar jeweils die Umsetzung diverser Optionen tolerieren würden, in der Gesamtsicht aber dennoch kaum unkritische Optionen – solche, gegen deren Umsetzung kein einziger Stakeholder mit für den Manager untragbarem Widerstand reagieren würde – verbleiben. (1) Ein Ansatzpunkt diesbezüglich ist es, die Heterogenität relevanter Toleranzzonen zu reduzieren, indem Interessen und Erwartungen von Stakeholdern angeglichen werden. Der managementseitig am einfachsten umsetzbare und auch mit anderen Vorteilen verbundene (s. u.) Weg hierfür ist, die Interessen von Stakeholdern enger mit den Zielen des Unternehmens zu verknüpfen. Eine Option hierfür ist, Stakeholdern größere Teile der generierten Gewinne zuteil werden zu lassen. In vielen Fällen könnte es auch schon ein Ansatz sein, bereits existierende Vorteile der Teilhabe an der unternehmerischen Wertschöpfung zu betonen. Die Erreichung einer stärkeren Identifikation der Stakeholder mit dem Unternehmen stellt eine weitere Option zur Interessenverknüpfung dar. (2) Ein zweiter Ansatzpunkt ist es, die Anzahl relevanter Toleranzzonen zu verringern. Diese ist insofern vergleichsweise einfach beeinflussbar, als dass diese von der eigenen Einschätzung bzw. Wahrnehmung eines Managers abhängt. Hier können Manager zum einen analysieren, welche Konsequenzen durch den Widerstand von Stakeholdern realistisch und ob diese wirklich untragbar sind oder ob eine Uminterpretation möglich ist (Plambeck & Weber, 2010). Zum anderen kann mittelfristig die Resistenz des Unternehmens erhöht werden, um sich weniger anfällig für Stakeholder-Widerstand zu machen. Ein Ausgangspunkt hierfür ist die Reduktion der Abhängigkeit von einzelnen Stakeholdern, beispielsweise durch die Differenzierung des Ressourcenbezugs, den Rückgriff auf Institutionen, die den kurzfristigen Entzug von Ressourcen unwahrscheinlicher machen, oder die Integration entscheidender Erstellungsprozesse (Fallgatter, 2020).

Adressieren des Zusammenspiels aus unkritischen und bewussten Optionen. Eine große Heterogenität zwischen den unkritischen und den einem Manager bewussten Optionen

kann zu der Situation führen, dass einzelne Stakeholder zwar theoretisch die Umsetzung recht vieler Optionen tolerieren würden, einem Manager jedoch kaum welche davon bewusst sind. Es handelt sich dann bei den von relevanten Stakeholdern tolerierten Optionen schlichtweg um andere, als die, welche ein Manager in Betracht zieht. Hierfür existieren dann zwei Ansatzpunkte. (1) Zum einen kann ein Manager versuchen, eine prägnante Vision, Strategie und Werte des Unternehmens an Stakeholder zu kommunizieren, und so deren Vorstellungen von den Zielen und Mitteln der Unternehmensführung an seine eigenen anzunähern. (2) Zum anderen kann ein Manager versuchen, ein substanzielles Verständnis für die relevanten Stakeholder zu entwickeln und so deren Vorstellungen schon bei einem Nachdenken über Optionen zu berücksichtigen. Ausgangspunkt hierfür ist der Aufbau wirklicher Beziehungen zu relevanten Stakeholdern, die von Vertrauen geprägt sind (s. o.).

Daneben besteht die Möglichkeit, dass ein zu geringer Handlungsspielraum schlicht darin begründet ist, dass ein Manager nur einen sehr geringen Anteil der eigentlich möglichen Optionen kennt, was hier mit der Menge einem Manager bewusster Optionen angesprochen wurde. Diesbezüglich kann dann an zwei Stellen angesetzt werden, um diese Menge zu vergrößern. (1) Zum einen können Manager sich mit der Beschaffenheit und dem Umgang mit ihrem Netzwerk aus sozialen Kontakten beschäftigen. Dies spricht die Pflege eines informalen Netzwerks an (Perry-Smith & Shalley, 2003). (2) Zum anderen umfasst dies auch die Art der unternehmensinternen vertikalen Kommunikationskanäle, also die zum Management fließenden Informationen und Ideen unterer Hierarchieebenen (Reitzig & Maciejovsky, 2015).

2. Implikationen für Unternehmen bzw. deren Eigentümer

Unter der Annahme, dass Manager Freiraum zu einem Verfolgen von Unternehmenszielen nutzen, kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen bzw. dessen Eigentümer ein Interesse an einer Steigerung des Handlungsspielraums des Managements haben – oder zumindest daran, dass dieser durch niemanden außer sie selbst deutlich eingeschränkt wird. Ein Ansatzpunkt hierfür ist die Auswahl geeigneter Manager – solcher, welche die eigenen Voraussetzungen für einen hohen Handlungsspielraum mitbringen. Diese sollten die Voraussetzungen für einen Aufbau von Vertrauen und für die Wahrnehmung einer hohen Kompetenz bei und zu einer überzeugenden Kommunikation der Unternehmensaktivitäten gegenüber Stakeholdern mitbringen, da dies deren Toleranzzonen vergrößern kann. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, einen Manager danach auszuwählen, ob dieser das Potenzial für eine hohe Resistenz gegenüber dem Widerstand von Stakeholdern mitbringt. Förderlich hierfür sind sowohl Machtpotenziale durch Prestige und eigene Fähigkeiten als auch Chancen auf alternative

vergleichbare Beschäftigungen. Dies vermeidet übermäßige Vorsicht eines Managers aus Angst vor Verwerfungen, die in seiner Entlassung enden könnten. Eine weitere, schon aus vorheriger Literatur bekannte Implikation diesbezüglich ist die Auswahl eines Managers, dem schon eine große Auswahl von Optionen bewusst ist oder der diese generieren kann. In der Literatur werden diesbezüglich Extraversion, Verträglichkeit, emotionale Stabilität, Experimentierfreudigkeit und eine nicht zu hohe Gewissenhaftigkeit als förderliche Eigenschaften angeführt.

Auch ergeben sich Implikationen für die Ausgestaltung von *Corporate-Governance-Systemen*. (1) Zum einen ist zu bedenken, dass sich die Wahrnehmung eines Managers, welche Konsequenzen der Widerstand welches Stakeholders für das Unternehmen und sich selbst bedeutet, maßgeblich darauf auswirkt, welche und wie viele Toleranzzonen er für das Abstecken seines Handlungsspielraums berücksichtigt. Damit besteht aus Sicht der Unternehmenseigentümer die Gefahr, dass sich ein Manager von zu vielen, zu wenigen oder den falschen Stakeholdern in seinem Handlungsspielraum einschränken lässt, woraus dann auch eine unpassende Auswahl von Optionen folgen kann. Daher sollte es im Interesse von Eigentümern liegen, die Ziele eines Managers so weit wie möglich langfristig mit ihren eigenen zu verknüpfen. Dies sollte dazu führen, dass sich die Einschätzung der Bedrohlichkeit von Stakeholder-Widerstand ebenfalls angleicht, indem dieser in einem ähnlichen Ausmaß persönliche Konsequenzen wie solche für das Unternehmen auslöst. Klassisch ist hier eine Anreizgestaltung, die Vergütung und berufliche Perspektive an die Erreichung von Unternehmenszielen knüpft, auch als „pay-performance sensitivity“ (Brown et al., 2011, S. 137) und „turnover sensitivity to performance“ (Brown et al., 2011, S. 129) bezeichnet. In einzelnen Situationen ist dabei zu hinterfragen, ob Entlassung und Entlohnung tatsächlich eine hohe Valenz bei dem jeweiligen Manager aufweisen, wovon im Regelfall auszugehen ist. (2) Zum anderen ist rein aus Sicht der Eigentümer und mit dem Ziel eines möglichst großen Handlungsspielraums des Managements darüber nachzudenken, ob die Offenlegung von Informationen bzgl. der Unternehmensführung (Aguilera et al., 2015; Hermalin & Weisbach, 2012) auf ein gesetzliches Minimum beschränkt werden sollte (s. o.). Sofern diese allen Stakeholdern zugänglich sind, besteht die Möglichkeit eines umfangreicheren Bemerkens von Unternehmensaktivitäten, was über die Verkleinerung von Toleranzzonen negativ auf den Handlungsspielraum wirkt. Andererseits, falls die entsprechenden Unternehmensaktivitäten ohnehin bemerkt worden wären, nimmt das Verzicht auf eine Veröffentlichung auch die Möglichkeit, in deren Rahmen Vorgehensweisen und Entscheidungen zu erläutern und so womöglich die Beurteilung von Stakeholdern positiv zu beeinflussen.

3. Implikationen für Stakeholder

Für Stakeholder jeder Art kann die Frage relevant sein, ob und inwiefern ein Management für Unternehmensergebnisse verantwortlich ist oder gemacht werden kann (s. Beitrag 1). So müssen beispielsweise Anteilseigner entscheiden, ob sie ein Management nach Misserfolgen weiter für geeignet halten (Barton & Mercer, 2005) und Mitarbeitende stehen bei dem Eindruck einer zu geringen Berücksichtigung ihrer Erwartungen vor der Frage, ob sie der aktuellen Unternehmensführung weiter vertrauen (Nishii et al., 2008). Ein niedriger Handlungsspielraum deutet dann immer auf Situationen hin, in denen ein Manager kaum Möglichkeiten hat, signifikanten Einfluss auf Unternehmensaktivitäten und -ergebnisse zu nehmen. Stakeholdern, die an der Frage der managementseitigen Verantwortung für Ergebnisse auf Unternehmensebene interessiert sind, bieten sich mehrere Hinweise auf den geringen Handlungsspielraum eines Managers. Zum einen können sie sich die Frage stellen, inwiefern ein Manager mit einzelnen relevanten Stakeholdern konfrontiert ist, die bei der Ausführung eines Großteils der verfügbaren Optionen sofortig vehementen Widerstand leisten würden. Zum anderen ist ein Indiz, dass offensichtlich relevante Stakeholder erkennbar unterschiedliche Interessen an und Vorstellungen von der Unternehmensführung haben.

Daneben können sich Stakeholder nach der eigenen Rolle bei der Einschränkung von Unternehmen und Management fragen. Auch wenn nicht beabsichtigt, kann im Zusammenwirken mit anderen Stakeholdern eine Situation zustande kommen, in der das Management eines Unternehmens nur noch wenig Einfluss auf Unternehmensergebnisse hat. Ist ein Stakeholder an dem Erfolg eines Unternehmens interessiert, kann diese Situation eines eingeschränkten Managements diesem Interesse entgegenstehen. Es kann dann sinnvoll sein, die eigene Toleranzzone unter Opferung kurzfristiger Interessen zu vergrößern, um so mehr Handlungsspielraum zuzulassen und so langfristig eine eigene Partizipation am größeren Erfolg des Unternehmens zu ermöglichen. Auch können Stakeholder antizipieren, wann eigene Bitten oder Forderungen an das Management dessen Handlungsspielraum überschreiten und so mit realistischeren Erwartungen arbeiten. Ist es wahrscheinlich, dass die Berücksichtigung dieser oder sich aus der Berücksichtigung ergebende Unternehmensaktivitäten den Widerstand von mindestens einem relevanten Stakeholder auslösen würden, liegt eine solche potenzielle Überschreitung vor. Hat der betreffende Stakeholder das Potenzial einer Bedrohung für einen Manager, ist eine Berücksichtigung des Anliegens unwahrscheinlich.

5 Übergreifende Diskussion

Eine Diskussion der in den beiden Beiträgen argumentierten Zusammenhänge erfolgte bereits jeweils dort (s. Kapitel 3.4; 4.4). Darüber hinaus ergeben sich jedoch einige Aspekte, die sich auf beide Beiträge gleichsam beziehen oder über sie hinausgehen. Diese betreffen die (1) geringe Integration beider Beiträge, (2) eine implizit zugrundeliegende strategische Perspektive auf Stakeholder-Themen, (3) Fragen einer empirischen Überprüfung und (4) die Möglichkeit für zukünftige Forschung, sich mit den Folgen widerständiger Reaktionen von Stakeholdern für die soziale Wohlfahrt zu beschäftigen.

1. Geringe Integration der beiden Beiträge

Die initiale Idee dieser Arbeit ging ursprünglich von der unzureichend erscheinenden theoretischen Erklärung von manageriellem Handlungsspielraum aus. Ziel war es dann, im ersten Schritt die Reaktion von Stakeholdern breiter und differenzierter zu erklären als in der bisherigen Literatur und dies im zweiten Schritt in die Erklärung von manageriellem Handlungsspielraum zu integrieren. Im Verlauf der Arbeit zeigte sich jedoch, dass eine Erklärung sowohl der Reaktion von Stakeholdern als auch ihrer Rolle für manageriellen Handlungsspielraum jeweils ein deutlich komplexeres Modell erfordert als eingangs angenommen. Eine Integration des ersten in den zweiten Beitrag dieser Arbeit hätte dann den Umfang und die Komplexität des zweiten weit über das Ausmaß gängiger theoretischer Beiträge erhöht. Hier wurde davon ausgegangen, dass dies zwar den Detailgrad des zweiten Beitrages erhöhen, das dortige Modell gleichzeitig jedoch über ein noch handhabbares Niveau aufblähen würde. So beschreibt die *Sparsamkeit* als Qualitätsmerkmal theoretischer Erklärungen eine bewusste Begrenzung der Komplexität zur Erhöhung von Verständlichkeit und Handhabbarkeit, auch wenn dadurch Detailgrad und Präzision sinken (Wacker, 1998; Whetten, 1989). Daher wurde im Verlauf der Arbeit von der initialen Idee abgewichen und in Beitrag 2 sowohl die Art als auch die Erklärung von Stakeholder-Reaktionen stark simplifiziert. So wurde dort lediglich eine einzige negative Reaktion – Widerstand – angenommen und dieser mit einer negativen Beurteilung und der anschließenden Entscheidung, aktiv zu werden, erklärt. In der Zusammenschau führt dies dazu, dass diese Arbeit zwei voneinander unabhängige und wenig aufeinander aufbauende Beiträge enthält.

2. Implizite strategische Perspektive auf Stakeholder

Implizit liegt dieser Arbeit eine strategische Perspektive auf Stakeholder zugrunde. So wurden zum einen schon nur strategische Stakeholder betrachtet (s. Kapitel 3.2.1.2) und zum

anderen von dem Punkt aus argumentiert, dass die Reaktionen dieser Stakeholder für Unternehmen vor- oder nachteilhaft sein können und daher verstanden und berücksichtigt werden sollten. In der Stakeholder-Literatur wird teilweise die Perspektive vertreten, dass die Berücksichtigung von Stakeholdern nicht rein instrumentell und „merely because of its ability to further the interests of some other group, such as the shareowners“ (Donaldson & Preston, 1995, S. 67) zu verstehen, sondern ethische Verpflichtung des Managements ist (R. E. Freeman et al., 2010). Stakeholder und deren Belange sollten dann einen intrinsischen Wert für das Management haben (Donaldson & Preston, 1995; Jones & Wicks, 1999). Berman et al. (1999) beschreiben diesbezüglich zwei Ansätze des Umgangs mit Stakeholdern. Einerseits einen *instrumentellen Ansatz* im Rahmen eines strategischen Stakeholder-Managements und andererseits einen *normativen Ansatz* in Form eines intrinsischen Commitments mit Stakeholdern. Ähnlich dazu beschreiben Jones et al. (2007) eine instrumentelle und eine altruistische Ausprägung des auf den Umgang mit Stakeholdern bezogenen Teils von Unternehmenskulturen.

Der hier eingenommene strategische Ansatz kann dafür kritisiert werden, nicht im Einklang mit solchen nicht-instrumentellen Perspektiven zu sein. Grundsätzlich spricht jedoch nichts dagegen, dass die in Beitrag 1 argumentierten Reaktionen auch bei nicht-strategischen Stakeholdern auftreten und/oder für Unternehmen aus nicht-instrumentellen Gründen eine Bedeutung haben können. Unternehmen mit einem normativen Ansatz (s. o.) können dann beispielsweise auch der Angst oder Ablehnung von solchen Akteuren eine Relevanz einräumen, welche ihre Zielerreichung nicht nennenswert beeinflussen können. Der Antrieb, manche Emotionen zu vermeiden, wird dann weniger durch die Vermeidung der mit diesen verbundenen Verhaltenskonsequenzen als deren negativen Gefühls an sich motiviert sein. Auch schließt das in Beitrag 2 entwickelte Modell nicht explizit aus, dass auch nicht-strategische Stakeholder den Handlungsspielraum von Managern einengen können. Sofern deren Reaktion aus Sicht des Managements untragbar wäre, ist deren Toleranzzone relevant und wirkt ebenso wie die strategischer Stakeholder. Dennoch muss betont werden, dass die angeführten Mechanismen – beispielsweise zur Sensibilität eines Managers – primär auf strategische Stakeholder ausgelegt sind.

3. Empirische Überprüfbarkeit der argumentierten Zusammenhänge

Wie bereits thematisiert, handelt es sich bei den in beiden Beiträgen dieser Arbeit argumentierten Zusammenhängen lediglich um informierte Behauptungen (s. Kapitel 2). Damit wird nicht mehr ausgesagt, als dass diese basierend auf getroffenen Annahmen, angeführten theoretischen Erklärungen und an vielen Stellen unterstützender Evidenz begründet werden

können – nicht jedoch, dass sie die empirische Realität zwangsläufig korrekt abbilden. Um darüber eine Aussage treffen zu können ist, wie bei jedem theoretischen Beitrag, eine empirische Überprüfung ausstehend (Oh & Farh, 2017). Dabei sind alle der zentralen argumentierten Zusammenhänge in Propositionen festgehalten, wodurch sie grundsätzlich eine empirische Überprüfung erlauben (Cornelissen, 2025). Auf praktischer Ebene dürften eine empirische Überprüfung der Propositionen beider Beiträge dennoch mindestens als herausfordernd anzusehen sein. Dies wird im Folgenden für beide Beiträge konkretisiert.

Beitrag 1. Grundsätzlich ist sowohl Feldforschung, wo Unternehmensaktivitäten und Emotionen bei realen Stakeholdern erhoben werden, als auch Laborforschung mit einer Manipulation von Einschätzungs-Dimensionen und anschließender Erhebung der Emotionen möglich (Yeo & Ong, 2024). Bei ersterem besteht die Herausforderung, dass sich die Einschätzung einer Unternehmensaktivität unmittelbar nach der Konfrontation mit dieser entfaltet und daraus kurzfristig eine Emotion und Verhaltenstendenz hervorgeht. Eine direkte Beobachtung würde es also erfordern, dass diese im Moment der Wahrnehmung einer Unternehmensaktivität durch einen Stakeholder erfolgt (Mishra & Spreitzer, 1998). Da solch eine Erhebung häufig nicht möglich oder enorm aufwändig sein wird, können Stakeholder auch nach vergangenen Unternehmensaktivitäten und ihren Emotionen und Verhaltenstendenzen befragt werden, was jedoch Verzerrungen mit sich bringen kann (A. R. Johnson & Stewart, 2005; Yeo & Ong, 2024). In Laborexperimenten können die Einschätzungen innerhalb der verschiedenen Dimensionen manipuliert – beispielsweise durch entsprechend ausgestaltete Vignetten von Unternehmensaktivitäten – und die sich in der Folge ergebenden Emotionen und Verhaltenstendenzen erhoben werden (Watson & Spence, 2007; Yeo & Ong, 2024). Diesbezüglich wird jedoch angeführt, dass so kaum der Kontextabhängigkeit von Emotionen Rechnung getragen werden kann (Brundin et al., 2022; Gooty et al., 2009). Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung unterliegt die empirische Untersuchung der Emotionen von Stakeholdern der Schwierigkeit, dass diese nur eingeschränkt beobachtbar und bewusst sind (Elfenbein, 2007; A. R. Johnson & Stewart, 2005), weshalb teilweise für physiologische Messungen – wie beispielsweise von Herzschlag und Blutdruck – argumentiert wird (Ashkanasy & Dorris, 2017). Hierbei ist wiederum die Differenzierung zwischen einer Vielzahl von Emotionen schwierig (A. R. Johnson & Stewart, 2005). Zusätzlich erschwert, dass nicht für alle der angesprochenen Emotionen etablierte Messinstrumente existieren – insbes. für Entschlossenheit und Ablehnung –, wodurch zusätzliche Arbeit zur Operationalisierung notwendig ist. Gleiches gilt für die Verhaltenstendenzen, die

wahrscheinlich je nach konkret untersuchter Unternehmensaktivität und Art von Stakeholder spezifiziert werden müssten.

Beitrag 2. Auch wenn die empirische Testbarkeit der Propositionen von Beitrag 2 ebenfalls grundsätzlich gegeben ist, muss in Frage gestellt werden, ob sie zum jetzigen Zeitpunkt realistisch durchführbar wäre. So sind die hier beschriebenen Toleranzzonen, unkritischen Optionen und der managerielle Handlungsspielraum als Mengen von Optionen des Managements definiert. Diesbezüglich fehlt es an Klarheit, was alles eine Option in diesem Sinne darstellt, so dass auf diesem Stand kaum eine Anzahl von in die jeweilige Menge fallender Optionen empirisch erhoben werden kann. Auch spricht gegen eine empirische Erhebung, welche Annahmen getroffen wurden – bspw. zur Dichotomie von Widerstand und Relevanz von Stakeholdern – und dass ein Teil der Propositionen rein auf logischen Argumenten zu Schnittmengen und deren Größe basiert. Ein fruchtbarer Ansatzpunkt könnte es daher sein, die Zusammenhänge in Form von formaler Theorie mathematisch zu modellieren (Hannah et al., 2021; Makadok, 2022). Unabhängig von der Frage nach der Realisierbarkeit wirft Beitrag 2 auch die nach der Sinnhaftigkeit einer empirischen Überprüfung auf dem jetzigen Stand auf. So wurde bereits angeführt, dass eine Debatte über das Verständnis von manageriellem Handlungsspielraum und den erklärenden Mechanismen – beispielsweise ob dieser rein über die Anzahl enthaltener Optionen zu beschreiben ist und ob Toleranzzonen die primäre theoretische Erklärung darstellen sollten – notwendig ist (s. Kapitel 4.4.1).

4. Weiterreichende Wirkungen von Stakeholder-Reaktionen

Stakeholder können Unternehmensaktivitäten mit ihrem Widerstand gänzlich verhindern oder deren Umsetzung betriebswirtschaftlich unattraktiv werden lassen (s. Beitrag 2). Während dies bis hierhin primär als relevant für Unternehmen und deren Management diskutiert wurde, können die Effekte auch über die Ebene einzelner Unternehmen hinaus gehen. Angesprochen ist eine mögliche Relevanz für die *soziale Wohlfahrt*. So kann die negative Reaktion von Stakeholdern auch solche Unternehmensaktivitäten verhindern, die deutlich höhere Unternehmensgewinne und/oder Nutzensteigerungen anderer Stakeholder versprechen als sie widerständigen Stakeholdern schaden würden. Die verhindernde Reaktion einzelner Stakeholder birgt so das Potenzial für Ineffizienzen auf volkswirtschaftlicher Ebene. Aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive muss also ein Interesse daran bestehen, dass der Widerstand von Stakeholdern keine wohlfahrtspositiven Unternehmensaktivitäten verhindert. Dabei stellen sich dann zwei Fragen: 1. Wie kann eine Aussage darüber getroffen werden, ob eine geplante

Unternehmensaktivität wohlfahrtspositiv ist? 2. Wie kann der Widerstand von Stakeholdern gegen diese verhindert werden?

Ein potenzialreich erscheinender Ausgangspunkt für zukünftige Forschung hierzu ist die Idee einer Entschädigung von Stakeholdern durch Unternehmen bei der Durchführung einer gewinnerzielenden Aktivität (Jones et al., 2016; Jones & Felps, 2013; Jones & Harrison, 2019). Jones et al. (2016) und Jones und Harrison (2019) diskutieren die Idee einer Anwendung des *Kaldor-Hicks Kriteriums* – eine Maßnahme, deren Gewinner ihre Verlierer hypothetisch angemessen entschädigen könnten, gilt als Wohlfahrtsteigerung (Frambach, 2018) – mit tatsächlich erfolgreicher Kompensation. Wird angenommen, dass die widerständige Reaktion von Stakeholdern auf Unternehmensaktivitäten auf einem negativen Nutzen ausgehend von einer Inkongruenz zu ihren Bedürfnissen, Zielen und Werten basiert (s. Beitrag 1) und durch eine monetäre Kompensation adäquat ausgeglichen werden kann, könnte dieser Ansatz beide angesprochenen Fragen integrieren. Bisher bringt er jedoch noch mindestens zwei substantielle Schwierigkeiten mit sich: Zum einen hat er Probleme bei der informatorischen Fundierung: Wer sind *Gewinner* und *Verlierer* einer Unternehmensaktivität? Wie hoch sind die Wohlfahrtsgewinne und -einbußen und der sich dadurch ergebende Nettonutzen? Zum anderen kann sowohl die Ermittlung von Geschädigten als auch deren tatsächliche Entschädigung massiven Aufwand bzw. Kosten mit sich bringen (Jones et al., 2016; Jones & Harrison, 2019; Sidak & Spulber, 1996).

Ausgangspunkt für Überlegungen, um diese Schwierigkeiten auszuräumen, könnte die Anwendung eines *Auktionsmechanismus* darstellen (Chatterjee, 2013; Klemperer, 1999), der im Folgenden kurz skizziert wird. Plant ein Unternehmen eine Aktivität, wird eine Auktion initiiert, welche Ähnlichkeiten zu einer *Vickrey-Auktion* (Klemperer, 1999; Vickrey, 1961) aufweist. Geboten werden kann eine verdeckte Summe für (a) die Durchführung oder (b) die Unterlassung der betreffenden Unternehmensaktivität. Während das Unternehmen selbst dafür bietet, können sich Stakeholder mit ihrem Gebot einer von beiden Seiten anschließen. Die Gebote beider Seiten werden anschließend aggregiert und die Gewinner kompensieren jeden Akteur der Verliererseite in Höhe von dessen Gebotssumme. Beide Seiten verpflichten sich durch Teilnahme zu einer Bindung an das Ergebnis – gewinnt die Durchführung, unterlassen Stakeholder gegenläufige Handlungen; gewinnt die Unterlassung, unterlässt das Unternehmen die Aktivität auch tatsächlich. Durch die unbegrenzte Zahl an möglichen Teilnehmenden der Auktion und Unklarheit über die Höhe derer Gebote dürfte eine Situation der *Ambiguität* resultieren, so dass ein Anreiz zum Bieten des ehrlichen Wertes – den tatsächlichen Nutzen oder Schaden

aus der betreffenden Unternehmensaktivität – besteht (Y. Chen et al., 2007).²⁶ Aber warum sollte ein Unternehmen eine solche Auktion initiieren? Ist der Ausgangspunkt eine Unternehmensaktivität, die als profitabel aber deren Durchführbarkeit durch den Widerstand von Stakeholdern als nicht gegeben antizipiert wird, ergeben sich unabhängig vom Ergebnis der Auktion keine Nachteile. Im Falle des Gewinnens der Auktion kann die Aktivität – anders als zuvor – umgesetzt werden. Die erwarteten Gewinne werden jetzt zwar durch die zu zahlende Entschädigung geschmälert, an deren Zahlung jedoch Stakeholder mit positiven Externalitäten beteiligt. Im Falle des Verlierens der Auktion kann die Aktivität – ebenso wie zuvor – nicht umgesetzt werden. Jetzt wird das Unternehmen jedoch für seinen entgangenen Gewinn entschädigt.

Die Ausarbeitung dieser Gedanken stellt eine Möglichkeit für zukünftige Forschung dar. Zeigen sie sich – zweifellos mit der Notwendigkeit erheblicher Weiterentwicklung – als sinnvoll, würde dies mehrere Beiträge zur bisherigen Literatur leisten. (1) Zum einen würde es den kleinen Teil der Managementforschung adressieren, welcher die Wohlfahrtsauswirkungen von Unternehmensaktivitäten thematisiert (Hernandez & Haack, 2023; Jones & Felps, 2013; Pirson, 2014; Sonenshein, 2016; Walsh et al., 2003). So würde der Ansatz von Jones et al., 2016 und Jones und Harrison (2019) aufgegriffen und ein Vorschlag für einen Mechanismus gemacht, der einige der mit diesem einhergehenden Schwierigkeiten lösen und somit eine inkrementelle Weiterentwicklung darstellen könnte. (2) Zum anderen würde dies die Literatur zum Ausbalancieren oder in Einklang bringen von Stakeholder-Ansprüchen und -Forderungen adressieren. In der Literatur wird dies weitestgehend als die Aufgabe des Managements angesehen (Bridoux & Vishwanathan, 2020; R. E. Freeman et al., 2010), jedoch kaum konkrete Vorgehensweisen oder Lösungsmöglichkeiten angeboten (A. Crane et al., 2015; McGahan, 2023). Die Anwendung einer Form von Auktion würde das Austarieren von Interessen Marktmechanismen überlassen, die keine Informationen über die Nutzenfunktionen von Stakeholdern erfordern (Harrison et al., 2010).

²⁶ Zumindest unter Annahmen wie individueller Nutzenmaximierung und keiner Budgetrestriktionen aller Akteure.

6 Fazit

Die Stakeholder eines Unternehmens reagieren auf unterschiedlichste Weise auf Management-Entscheidungen und deren Umsetzung. Diese Reaktionen – wie Widerstand gegen oder Unterstützung von Unternehmensaktivitäten, öffentliches Angreifen des Unternehmens oder Beendigung der Beziehung zu diesem – können für das Management enorme Relevanz haben. Bei vielen Entscheidungsalternativen können sie den zu erwartenden Aufwand und Ertrag substantiell beeinflussen und einige von diesen ökonomisch unattraktiv oder undurchführbar werden lassen. Die Literatur im Zusammenhang mit der Reaktion von Stakeholdern auf Unternehmensaktivitäten wurde in dieser Dissertation durch zwei theoretische Beiträge erweitert. Beitrag 1 hat dabei eine theoretische Erklärung dessen zum Ziel, wie Stakeholder auf Unternehmensaktivitäten reagieren. Beitrag 2 zielt auf ein Verständnis der Rolle drohender Negativ-Reaktionen von Stakeholdern für manageriellen Handlungsspielraum.

Beitrag 1. Im ersten Beitrag dieser Arbeit wurde ein Modell entwickelt, welches unterschiedliche positive sowie negative Reaktionen von Stakeholdern auf verschiedenste Unternehmensaktivitäten erklären soll. Aufbauend auf der Cognitive Appraisal-Theorie wurde die theoretische Erklärung der Reaktion von Stakeholdern in drei Schritte unterteilt: (1) Die Wahrnehmung und Einschätzung einer Unternehmensaktivität, (2) sich daraus ergebende diskrete Emotionen und Verhaltenstendenzen und (3) die potenzielle Regulation der Emotion.

Bei der Wahrnehmung einer Unternehmensaktivität durch einen Stakeholder bildet sich – in Teilen unterbewusst – eine Einschätzung innerhalb der Dimensionen (1) Zielrelevanz, (2) Zielkongruenz, (3) Unsicherheit, (4) Verantwortlichkeit und (5) Einflussmöglichkeiten. Daraus resultiert ein Einschätzungs-Muster, welches darüber entscheidet, ob eine und, falls ja, welche diskrete Emotion auftritt. Ausgehend hiervon wurden verschiedene solcher diskreten Emotionen beschrieben und jeweils ein zugrundeliegendes Einschätzungs-Muster und eine Verhaltenstendenz argumentiert. So ist beispielsweise *positive Entschlossenheit* dann wahrscheinlich, wenn Stakeholder eine Unternehmensaktivität als zielrelevant, -kongruent, unsicher und sich selbst als einflussreich einschätzen. Stakeholder tendieren dann zu einer Unterstützung der jeweiligen Unternehmensaktivität und/oder zu deren Beeinflussung zum eigenen Vorteil. Die Emotion *Ärger* hingegen ist wahrscheinlich, wenn Stakeholder eine Unternehmensaktivität als zielrelevant, -inkongruent, sicher, sich selbst als einflussreich und das Unternehmen als verantwortlich einschätzen. Damit geht die Tendenz zu Aggression gegenüber dem Unternehmen und der jeweiligen Unternehmensaktivität einher. Diesen Verhaltenstendenzen muss jedoch nicht

zwangsläufig mit tatsächlichem Verhalten gefolgt werden. So besteht für einen Stakeholder die Möglichkeit zur Emotionsregulation und somit zur Missachtung der initialen Tendenz, auch wenn dies mit erheblichem Aufwand und der Gefahr des Scheiterns einhergehen kann. Dies ist für die vorherig beschriebenen Zusammenhänge insofern relevant, als dass bei erfolgreicher Regulation die beschriebenen Einschätzungs-Muster die Reaktion auf eine Unternehmensaktivität nicht mehr vorhersagen. Diesbezüglich wurden mehrere Einflussfaktoren der Wahrscheinlichkeit einer Emotionsregulation durch Stakeholder angeführt. So wurde argumentiert, dass diese in einem negativen Zusammenhang mit (1) der Macht eines Stakeholders und (2) seinem Vertrauen gegenüber dem Unternehmen und in einem positiven Zusammenhang mit seiner (3) Identifikation mit dem Unternehmen und (4) Identifikation mit einer Gruppe anderer Stakeholder steht.

Durch die Entwicklung dieses theoretischen Modells trägt Beitrag 1 dieser Arbeit zum einen zu der Literatur bei, welche sich direkt mit der Reaktion von Stakeholdern auf Unternehmensaktivitäten beschäftigt. Diese fokussiert bisher lediglich spezifische Reaktionen und/oder spezifische Unternehmensaktivitäten, während das hier entwickelte Modell ein breiteres Spektrum von Reaktionen auf jegliche Form der Unternehmensaktivität erklären soll. Zum anderen wird hier ein Beitrag zu der Literatur geleistet, welche auf eine Erklärung des generelleren Verhaltens von Stakeholdern abzielt. So wurde die Berücksichtigung von Emotionen hierbei zwar schon mehrfach gefordert, findet bisher jedoch nahezu nicht statt. Weiterhin leistet das theoretische Modell einen potenziellen Beitrag zu der Literatur zu solchen Phänomenen, bei deren Erklärung die Reaktion von Stakeholdern relevant ist. Ein Beispiel hierfür ist die Literatur zu organisationaler Veränderung, wo die Reaktion von Mitarbeitenden eine große Rolle spielt und Emotionen bisher weniger differenziert betrachtet werden.

Ein möglicher Anknüpfungspunkt für zukünftige Forschung ist die Identifikation von die Einschätzung und Emotionsregulation von Stakeholdern beeinflussenden Faktoren – wie Merkmale des Unternehmens, des Stakeholders, der Situation der Einschätzung oder der Unternehmensaktivität selbst. Angesetzt werden könnte hier beispielsweise an Erkenntnissen zu ähnlichen Einschätzungs- und Bewertungsprozessen oder zu den Wirkungen von Unternehmenskommunikation. Eine andere Möglichkeit für zukünftige Forschung ist eine Synthese von Erklärungen für das Verhalten von Stakeholdern und eine Integration von Emotionen hierin.

Limitationen von Beitrag 1 ergeben sich aus Perspektive der Stakeholder-Theorie durch die Annahme, dass Stakeholder durchweg Individuen darstellen. Auch wenn dies eine in der Literatur gängige Annahme ist, um Mechanismen auf der Individualebene anwenden zu

können, handelt es sich bei Stakeholdern teilweise auch um Gruppen oder Organisationen. Limitationen aus emotionstheoretischer Perspektive ergeben sich durch die rein dichotome Betrachtung der Einschätzungs-Dimensionen, was die Erklärung der Intensität von Emotionen und von deren Mischformen verhindert. Treffender wäre es, die Einschätzungs-Dimensionen als Kontinuen zu beschreiben. Daneben wurde hier davon ausgegangen, dass sich in Reaktion auf eine Unternehmensaktivität einmal eine Emotion entwickelt, die dann – ausgenommen deren Regulation – stabil bleibt, während es sich bei Emotionen jedoch vielmehr um ein sich permanent veränderndes Phänomen handelt.

In der Unternehmenspraxis kann das im ersten Beitrag dieser Arbeit entwickelte Modell sowohl zur Prognose zukünftiger als auch zum Verständnis vergangener Reaktionen von Stakeholdern beitragen. Auch kann es angewandt werden, um geplante Unternehmensaktivitäten selbst oder deren Kommunikation so anzupassen, dass die Wahrscheinlichkeit förderlicher oder gewünschter Reaktionen steigt. Der Ausgangspunkt jeder Anwendung ist eine Identifikation der in der Situation relevanten Stakeholder und ein Verständnis derer Bedürfnisse, Ziele und Werte. Ist das Ziel eine Vermeidung negativer Konsequenzen durch die Reaktion von Stakeholdern auf eine Unternehmensaktivität, kann zum einen versucht werden, eine negative Reaktion gänzlich zu umgehen. Dies setzt an einer Vermeidung der Einschätzung von Zielinkongruenz oder -relevanz an. Ist dies nicht möglich, kann zum anderen versucht werden, eine weniger schädliche negative Reaktion hervorzurufen. Ansatzpunkt hierfür ist die Einschätzung geringer eigener Einflussmöglichkeiten des Stakeholders und die der Verantwortlichkeit bei sich selbst oder externen Umständen. Ein weiterer Ansatzpunkt zur langfristigen und situationsübergreifenden Vermeidung negativer Konsequenzen ist es, die Wahrscheinlichkeit einer Regulation negativer Emotionen durch die Steigerung der Macht des Unternehmens gegenüber Stakeholdern und deren Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen. Ist das Ziel hingegen, dass Stakeholder eine Unternehmensaktivität unterstützen, sollte auf die Auslösung positiver Entschlossenheit bei diesen abgezielt werden. Hierfür empfiehlt es sich, die Aktivität unsicher – Zielkongruenz wird erst bei erfolgreicher Umsetzung erreicht – und mit Einflussmöglichkeiten für Stakeholder – die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung ist für sie beeinflussbar – zu gestalten bzw. zu kommunizieren.

Beitrag 2. Im zweiten Beitrag dieser Arbeit wurde auf der Theorie des manageriellen Handlungsspielraums von Hambrick und Finkelstein (1987) aufgebaut und das Ziel verfolgt, die hierin zentrale Rolle der negativen Reaktion von Stakeholdern detaillierter zu erklären und dabei fehlende und bisher nicht ausreichend explizierte Zusammenhänge zu berücksichtigen.

Der Handlungsspielraum von Managern wird als zentral für die Frage angesehen, inwiefern diese einen Einfluss auf Unternehmensaktivitäten und -ergebnisse nehmen können. Nahezu die gesamte Literatur hierzu verweist auf die Arbeit von Hambrick und Finkelstein (1987), welche als Mechanismus die Toleranzzone von Stakeholdern und deren negative Reaktion bei Überschreiten dieser beschreiben. Ausgehend davon wurde im zweiten Beitrag dieser Arbeit ein theoretisches Modell mit einem Aufbau in drei Schritten aufgestellt. Um die Rolle von Stakeholdern für manageriellen Handlungsspielraum analysieren zu können, wurden demnach (1) zuerst die Toleranzzonen auf Ebene einzelner und anschließend (2) der potenzielle Handlungsspielraum auf Ebene aller relevanten Stakeholder erklärt. Im letzten Schritt ergibt sich (3) der tatsächliche Handlungsspielraum durch einen Abgleich mit den einem Manager bewussten Optionen.

(1) Die Toleranzzone beschreibt die Menge von Optionen, bei deren Ausführung durch einen Manager ein jeweiliger Stakeholder nicht mit Widerstand reagieren würde. Die Menge solcher Optionen wurde hier durch drei Gruppen von Faktoren erklärt: Solche, (a) durch die Stakeholder weniger Unternehmensaktivitäten bemerken – bspw. Vertrauen gegenüber dem Unternehmen und Management –, (b) durch die sie weniger Unternehmensaktivitäten negativ beurteilen – bspw. deren erschwerte Beurteilbarkeit – und (c) durch die sie gegen weniger Unternehmensaktivitäten aktiv werden – bspw. eine hohe Abhängigkeit von den Ressourcen des Unternehmens. (2) Der potenzielle Handlungsspielraum wird bestimmt durch die Menge unkritischer Optionen – die, auf deren Ausführung kein einziger Stakeholder mit einem solchen Widerstand reagieren würde, welcher vom Manager als untragbar eingeschätzt wird. Diese bildet sich aus der Schnittmenge der Toleranzzonen aller relevanten Stakeholder – jene, deren Widerstand aus Perspektive eines Managers nicht riskiert werden kann. Der potenzielle Handlungsspielraum ist dann am größten, wenn die einzelnen Toleranzzonen (a) groß sind, sie (b) untereinander eine geringe inhaltliche Heterogenität aufweisen – bspw. aufgrund von gemeinsamen Interessen der Stakeholder – und (c) die Anzahl der als relevant zu berücksichtigenden Stakeholder gering ist – bspw. durch eine Resistenz des Unternehmens gegenüber deren Widerstand. (3) Wie groß der tatsächliche Handlungsspielraum ist, hängt neben der zuvor beschriebenen Menge unkritischer Optionen noch von zwei weiteren Aspekten ab: (a) Zum einen von der Menge einem Manager bewusster Optionen und zum anderen von (b) der Heterogenität zwischen diesen und den unkritischen Optionen.

Damit trägt Beitrag 2 dieser Arbeit einerseits zu der Literatur zu manageriellem Handlungsspielraum bei, die sich weitestgehend auf die Arbeit von Hambrick und Finkelstein (1987)

bezieht. Das hier entwickelte Modell liefert ein detaillierteres Verständnis davon, wie die drohende Reaktion von Stakeholdern mit Widerstand den manageriellen Handlungsspielraum einschränken kann. Dabei verdeutlicht es, dass die bisherige Erklärung allein mit Toleranzzonen auf Ebene einzelner Stakeholder hierfür ein unvollständiger Ansatz ist. So ist deren Verdichtung zu einer Menge unkritischer Optionen auf Ebene aller relevanter Stakeholder notwendig, wofür hier ein Vorschlag gemacht wurde. Dabei wurden mehrere Zusammenhänge argumentiert und Einflussfaktoren angeführt, die in der bisherigen Literatur noch nicht beachtet wurden. Beispielsweise spielt auch eine Rolle, wie heterogen die Toleranzzonen inhaltlich sind (s. o.) und wie sensibel ein Manager selbst für den Widerstand von Stakeholdern ist. Auch macht das hier entwickelte Modell darauf aufmerksam, dass eine primäre Erklärung von manageriellem Handlungsspielraum ausgehend von Toleranzzonen sowohl von der bisherigen Forschung nicht durchweg konsistent gedacht wurde als auch für zukünftige Forschung nicht zwangsläufig empfehlenswert ist. Daneben trägt Beitrag 2 dieser Arbeit zur Stakeholder-Theorie bei, indem er beschreibt, wie Stakeholder das Management allein durch ihre drohende Reaktion einengen und so dessen Entscheidungen passiv beeinflussen können.

Als Limitation des in Beitrag 2 entwickelten Modells ist die Annahme einer Dichotomie zu berücksichtigen; sowohl bzgl. der Toleranz von Stakeholdern – sie können entweder gar nicht oder mit Widerstand reagieren – als auch bzgl. deren Relevanz für das Management – sie können entweder relevant oder irrelevant sein. Auch wenn dies der Handhabbarkeit innerhalb des Modells dienen sollte, wäre beides realitätsnäher mit einem Kontinuum beschrieben. Auch wurde managerieller Handlungsspielraum hier rein im Sinne einer Anzahl von Optionen verstanden – je mehr Optionen ausführbar wären, desto größer der Handlungsspielraum und somit der Einfluss auf Unternehmensergebnisse. Treffender wäre es gewesen, hier auch die Qualität der ausführbaren Optionen zu berücksichtigen. Daneben wurden Stakeholder in ihrem Einfluss auf den Handlungsspielraum lediglich isoliert betrachtet, während auch diverse Formen der gegenseitigen Beeinflussung und des Zusammenwirkens denkbar und realistisch sind.

Für zukünftige Forschung würde es sich zum einen anbieten, bzgl. des Handlungsspielraums über eine Unterscheidung zwischen etwas wie Breite – die Menge von Domänen mit verfügbaren Optionen – und Tiefe – die Menge der in diesen Domänen verfügbaren Optionen – nachzudenken. Weitere Ansatzpunkte sind die hier nicht berücksichtigte gegenseitige Beeinflussungen von Stakeholdern und deren Zusammenwirken sowie die Möglichkeit einer aktiven Erweiterung des Handlungsspielraums durch Stakeholder. Andererseits könnte es für zukünftige Forschung sinnvoll sein, erneut die grundlegende Frage nach der Konzeption von

manageriellem Handlungsspielraum und den erklärenden Mechanismen zu stellen. So zeigen sich spätestens bei einem konsistenten Weiterdenken der Konzeption von Hambrick und Finkelstein (1987), wie in diesem Beitrag begonnen, deren theoretische und empirische Grenzen – bspw. durch die Unmöglichkeit, Handlungsspielraum unabhängig von einem einzelnen Manager zu beschreiben.

Manager, die auf die Vergrößerung des eigenen Handlungsspielraums abzielen, sollten sich zuerst die Frage stellen, an welchem Schritt des Modells ein Ansetzen am sinnvollsten ist. Ist der aktuell begrenzte Handlungsspielraum darin begründet, dass einzelne Stakeholder generell auf die Ausführung vieler Optionen mit Widerstand reagieren würden, sollte an deren Toleranzonen angesetzt werden. Die Toleranzonen können vergrößert werden, indem der Anteil von Unternehmensaktivitäten der von Stakeholdern nicht beobachtet wird – bspw. durch den Aufbau von Vertrauen –, nicht negativ beurteilt wird – bspw. durch die Kompetenzwahrnehmung des Managers – und der, gegen den sie nicht mit Widerstand aktiv werden – bspw. durch Aufbau und Kommunikation von Ressourcen für Auseinandersetzungen mit Stakeholdern – adressiert werden. Verbleiben trotz großer Toleranzonen wenige unkritische Optionen, sollte eher die Anzahl relevanter Toleranzonen – durch eine Reduktion der eigenen Sensibilität für den Widerstand von Stakeholdern – und deren inhaltliche Heterogenität – durch eine Angleichung der Stakeholder-Interessen – reduziert werden. Daneben können Manager an der Schnittmenge zwischen den ihnen bewussten und den unkritischen Optionen ansetzen. Hierfür können sie die Menge der ihnen bewussten Optionen vergrößern – bspw. durch die passendere Gestaltung unternehmensinterner vertikaler Kommunikationskanäle – und deren Heterogenität zu den von relevanten Stakeholdern tolerierten Optionen verringern – bspw. durch die Entwicklung eines substanziellen Verständnisses für diese Stakeholder.

Literaturverzeichnis

- Abrahamson, E., & Hambrick, D. C. (1997). Attentional homogeneity in industries: The effect of discretion. *Journal of Organizational Behavior*, 18(S1), 513–532. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199711\)18:1+%3C513::AID-JOB905%3E3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199711)18:1+%3C513::AID-JOB905%3E3.0.CO;2-8)
- Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M. K., & Lee, J. H. (2015). Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle. *Academy of Management Annals*, 9(1), 483–573. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1024503>
- Aguinis, H., & Cronin, M. A. (2022). It's the Theory, Stupid. *Organizational Psychology Review* [Vorab-Onlinepublikation]. <https://doi.org/10.1177/20413866221080629>
- Albert, D., Kreutzer, M., & Lechner, C. (2015). Resolving the Paradox of Interdependency and Strategic Renewal in Activity Systems. *Academy of Management Review*, 40(2), 210–234. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0177>
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32(4), 1265–1281. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586822>
- Amos, E. A., & Weathington, B. L. (2008). An Analysis of the Relation Between Employee–Organization Value Congruence and Employee Attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6), 615–632. <https://doi.org/10.3200/JRLP.142.6.615-632>
- Angie, A. D., Connelly, S., Waples, E. P., & Kligyte, V. (2011). The influence of discrete emotions on judgement and decision-making: A meta-analytic review. *Cognition & Emotion*, 25(8), 1393–1422. <https://doi.org/10.1080/02699931.2010.550751>
- Antonetti, P., & Maklan, S. (2016). Social Identification and Corporate Irresponsibility: A Model of Stakeholder Punitive Intentions. *British Journal of Management*, 27(3), 583–605. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12168>
- Arens, T., Hettlich, F., Karpfinger, C., Kockelkorn, U., Lichtenegger, K., & Stachel, H. (2022). *Mathematik* (5. Aufl.). Springer Spektrum. <https://link.springer.com/10.1007/978-3-662-64389-1>
- Asbahr, K., & Ruhnke, K. (2019). Real effects of reporting key audit matters on auditors' judgment and choice of action. *International Journal of Auditing*, 23(2), 165–180. <https://doi.org/10.1111/ijau.12154>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997508>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97–125. <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Ashkanasy, N. M. (2016). Why we need theory in the organization sciences. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1126–1131. <https://doi.org/10.1002/job.2113>

- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 67–90. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>
- Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., & Huy, Q. N. (2017). Integrating Emotions and Affect in Theories of Management. *Academy of Management Review*, 42(2), 175–189. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0474>
- Associated Press. (2025, August 21). *Microsoft employee protests over Israel military ties lead to 18 arrests*. CNN. Verfügbar unter: <https://www.cnn.com/2025/08/21/tech/microsoft-employee-protests-israel-intl>
- Atkins, P. W. B., & Parker, S. K. (2012). Understanding Individual Compassion in Organizations: The Role of Appraisals and Psychological Flexibility. *Academy of Management Review*, 37(4), 524–546. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0490>
- Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120(3), 338–375. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.3.338>
- Awh, E., Belopolsky, A. V., & Theeuwes, J. (2012). Top-down versus bottom-up attentional control: A failed theoretical dichotomy. *Trends in Cognitive Sciences*, 16(8), 437–443. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2012.06.010>
- Ayoko, O. B., Ang, A. A., & Parry, K. (2017). Organizational crisis: Emotions and contradictions in managing internal stakeholders. *International Journal of Conflict Management*, 28(5), 617–643. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2016-0039>
- Ayuso, S., Rodríguez, M. A., García-Castro, R., & Ariño, M. A. (2014). Maximizing Stakeholders' Interests: An Empirical Analysis of the Stakeholder Approach to Corporate Governance. *Business & Society*, 53(3), 414–439. <https://doi.org/10.1177/0007650311433122>
- Bacq, S., & Aguilera, R. V. (2022). Stakeholder Governance for Responsible Innovation: A Theory of Value Creation, Appropriation, and Distribution. *Journal of Management Studies*, 59(1), 29–60. <https://doi.org/10.1111/joms.12746>
- Ballinger, G. A., & Schoorman, F. D. (2007). Individual Reactions to Leadership Succession in Workgroups. *Academy of Management Review*, 32(1), 118–136. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463887>
- Barda, C., & Sardianou, E. (2010). Analysing consumers' 'activism' in response to rising prices. *International Journal of Consumer Studies*, 34(2), 133–139. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2009.00832.x>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barnett, M. L. (2008). An Attention-Based View of Real Options Reasoning. *Academy of Management Review*, 33(3), 606–628. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.32465698>
- Barnett, M. L. (2014). Why Stakeholders Ignore Firm Misconduct: A Cognitive View. *Journal of Management*, 40(3), 676–702. <https://doi.org/10.1177/0149206311433854>
- Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). The Rise and Stall of Stakeholder Influence: How the Digital Age Limits Social Control. *Academy of Management Perspectives*, 34(1), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0080>

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2018a). Editor's Comments: Positioning a Theory Paper for Publication. *Academy of Management Review*, 43(3), 345–348. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0112>
- Barney, J. B. (2018b). Editor's Comments: Theory Contributions and the AMR Review Process. *Academy of Management Review*, 43(1), 1–4. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0540>
- Barney, J. B. (2018c). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305–3325. <https://doi.org/10.1002/smj.2949>
- Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder Theory at the Crossroads. *Business & Society*, 59(2), 203–212. <https://doi.org/10.1177/0007650318796792>
- Baron, D. P. (2016). Self-Regulation and the Market for Activism: The Market for Activism. *Journal of Economics & Management Strategy*, 25(3), 584–607. <https://doi.org/10.1111/jems.12162>
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: A view from top and bottom. In M. A. Neale & E. A. Mannix (Hrsg.), *Research on Managing Groups and Teams* (Bd. 1, S. 81–102).
- Barton, J., & Mercer, M. (2005). To blame or not to blame: Analysts' reactions to external explanations for poor financial performance. *Journal of Accounting and Economics*, 39(3), 509–533. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2005.04.006>
- Bay, L. (2024, April 18). Internetkonzern: Google entlässt Mitarbeiter nach Demonstrationen. *Handelsblatt*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/internetkonzern-google-entlaest-mitarbeiter-nach-demonstrationen/100033355.html>
- Bedendo, M., & Siming, L. (2021). To Advocate or Not to Advocate: Determinants and Financial Consequences of CEO Activism. *British Journal of Management*, 32(4), 1062–1081. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12459>
- Bee, C., & Neubaum, D. O. (2014). The role of cognitive appraisal and emotions of family members in the family business system. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 323–333. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.12.001>
- Berman, S. L., & Johnson-Cramer, M. E. (2019). Stakeholder Theory: Seeing the Field Through the Forest. *Business & Society*, 58(7), 1358–1375. <https://doi.org/10.1177/0007650316680039>
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506. <https://doi.org/10.2307/256972>
- Berns, J. P., Gupta, V. K., Schnatterly, K. A., & Steele, C. R. (2021). Chief Executive Officer Dismissal: A Multidisciplinary Integration and Critical Analysis. *Group & Organization Management*, 46(2), 362–398. <https://doi.org/10.1177/1059601120987452>
- Bhattacharya, C., & Korschun, D. (2019). Motivating Boundary-Spanning Employees to Engage External Stakeholders: Insights from Stakeholder Marketing. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. A. Phillips (Hrsg.), *The Cambridge Handbook of*

- Stakeholder Theory* (S. 147–162). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/9781108123495.009>
- Billiet, A., Bruneel, J., & Dufays, F. (2023). Exit, Voice, or Both: Why Organizations Engage With Stakeholders. *Business & Society*, 64(6), 1149–1184.
<https://doi.org/10.1177/00076503231182612>
- Bitektine, A. (2011). Toward a Theory of Social Judgements of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151–179. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0382>
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The „Macro“ and the „Micro“ of Legitimacy: Towards a Multi-Level Theory of the Legitimacy Process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49–75. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0318>
- Bocian, K., Baryla, W., & Wojciszke, B. (2022). Moderators of the Liking Bias in Judgments of Moral Character. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 48(4), 596–605.
<https://doi.org/10.1177/01461672211013272>
- Bocian, K., Szarek, K. M., Miazek, K., Baryla, W., & Wojciszke, B. (2022). The boundary conditions of the liking bias in moral character judgments. *Scientific Reports*, 12, 17217. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-22147-7>
- Bohns, V. K., & Flynn, F. J. (2013). Guilt by Design: Structuring Organizations to Elicit Guilt as an Affective Reaction to Failure. *Organization Science*, 24(4), 1157–1173.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0787>
- Bonnafeous-Boucher, M., & Rendtorff, J. D. (2016). *Stakeholder Theory: A Model for Strategic Management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-44356-0>
- Bosse, D. A., & Coughlan, R. (2016). Stakeholder Relationship Bonds: Stakeholder Relationships. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1197–1222.
<https://doi.org/10.1111/joms.12182>
- Bosse, D. A., & Harrison, J. S. (2011). Stakeholders, Entrepreneurial Rent and Bounded Self-interest. In R. A. Phillips (Hrsg.), *Stakeholder Theory: Impact and Prospects*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857936349.00014>
- Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447–456.
<https://doi.org/10.1002/smj.743>
- Bosse, D. A., & Sutton, T. (2019). The Stakeholder Perspective in Strategic Management. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. A. Phillips (Hrsg.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (S. 189–208). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/9781108123495.012>
- Bottenberg, K., Tuschke, A., & Flickinger, M. (2017). Corporate Governance Between Shareholder and Stakeholder Orientation: Lessons From Germany. *Journal of Management Inquiry*, 26(2), 165–180. <https://doi.org/10.1177/1056492616672942>
- Bowman, E. H., & Hurry, D. (1993). Strategy through the Option Lens: An Integrated View of Resource Investments and the Incremental-Choice Process. *Academy of Management Review*, 18(4), 760–782. <https://doi.org/10.2307/258597>
- Brady, M. S. (2024). An Overview of Contemporary Theories of Emotions in Philosophy. In A. Scarantino (Hrsg.), *Emotion Theory: The Routledge Comprehensive Guide* (Bd. 1, S. 215–231). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315559940-14>

- Brammer, S., & Millington, A. (2006). Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: An empirical analysis. *Business Ethics: A European Review*, 15(1), 6–18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00424.x>
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R. M., & Lozo, L. (2013). *Motivation und Emotion* (2. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-30150-6>
- Brickson, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32(3), 864–888. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275679>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives: Managing Stakeholders with Heterogeneous Motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107–125. <https://doi.org/10.1002/smj.2089>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder Relationships and Social Welfare: A Behavioral Theory of Contributions to Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, 41(2), 229–251. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0475>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022a). Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, 47(2), 214–236. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022b). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*, 20(4), 797–809. <https://doi.org/10.1177/14761270221127628>
- Bridoux, F., Stofberg, N., & Den Hartog, D. (2016). Stakeholders' Responses to CSR Trade-offs: When Other-Orientation and Trust Trump Material Self-Interest. *Frontiers in Psychology*, 6, 1992. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01992>
- Bridoux, F., & Vishwanathan, P. (2020). When Do Powerful Stakeholders Give Managers the Latitude to Balance All Stakeholders' Interests? *Business & Society*, 59(2), 232–262. <https://doi.org/10.1177/0007650318775077>
- Briscoe, F., & Gupta, A. (2016). Social Activism in and Around Organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 671–727. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1153261>
- Brosch, T., Sander, D., Pourtois, G., & Scherer, K. R. (2008). Beyond Fear: Rapid Spatial Orienting Toward Positive Emotional Stimuli. *Psychological Science*, 19(4), 362–370. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02094.x>
- Brower, J., & Mahajan, V. (2013). Driven to Be Good: A Stakeholder Theory Perspective on the Drivers of Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 117, 313–331. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1523-z>
- Brown, P., Beekes, W., & Verhoeven, P. (2011). Corporate governance, accounting and finance: A review: Accounting and Finance. *Accounting & Finance*, 51(1), 96–172. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2010.00385.x>
- Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, 61(4), 587–600.
- Bruininks, P., & Malle, B. F. (2005). Distinguishing Hope from Optimism and Related Affective States. *Motivation and Emotion*, 29(4), 324–352. <https://doi.org/10.1007/s11031-006-9010-4>

- Brundin, E., Liu, F., & Cyron, T. (2022). Emotion in strategic management: A review and future research agenda. *Long Range Planning*, 55(4), 102144. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102144>
- Bundy, J. (2019). Considering a Behavioral View of Stakeholders. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. A. Phillips (Hrsg.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (S. 245–249). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108123495.015>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholtz, A. K. (2013). Strategic Cognition and Issue Salience: Toward an Explanation of Firm Responsiveness to Stakeholder Concerns. *Academy of Management Review*, 38(3), 352–376. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0179>
- Bundy, J., Vogel, R. M., & Zachary, M. A. (2018). Organization–stakeholder fit: A dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. *Strategic Management Journal*, 39(2), 476–501. <https://doi.org/10.1002/smj.2736>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
- Butterfield, K. D., Reed, R., & Lemak, D. J. (2004). An Inductive Model of Collaboration From the Stakeholder’s Perspective. *Business & Society*, 43(2), 162–195. <https://doi.org/10.1177/0007650304265956>
- Byron, K., & Thatcher, S. M. B. (2016). Editors’ Comments: “What I Know Now That I Wish I Knew Then”—Teaching Theory and Theory Building. *Academy of Management Review*, 41(1), 1–8. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0094>
- Campbell, J. T., & Aguilera, R. V. (2022). Why I Rejected Your Paper: Common Pitfalls in Writing Theory Papers and How to Avoid Them. *Academy of Management Review*, 47(4), 521–527. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0331>
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1986). Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension in evaluating performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 672–678. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.672>
- Carman, J. M., & Langeard, E. (1980). Growth strategies for service firms. *Strategic Management Journal*, 1(1), 7–22. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010103>
- Carpenter, M. A., & Golden, B. R. (1997). Perceived Managerial Discretion: A Study of Cause and Effect. *Strategic Management Journal*, 18(3), 187–206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199703\)18:3%3C187::AID-SMJ861%3E3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199703)18:3%3C187::AID-SMJ861%3E3.0.CO;2-U)
- Carver, C. S., & Harmon-Jones, E. (2009). Anger is an approach-related affect: Evidence and implications. *Psychological Bulletin*, 135(2), 183–204. <https://doi.org/10.1037/a0013965>
- Catterson, A. D., Eldesouky, L., & John, O. P. (2017). An experience sampling approach to emotion regulation: Situational suppression use and social hierarchy. *Journal of Research in Personality*, 69, 33–43. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2016.04.004>

- Chadwick, A. E. (2015). Toward a Theory of Persuasive Hope: Effects of Cognitive Appraisals, Hope Appeals, and Hope in the Context of Climate Change. *Health Communication, 30*(6), 598–611. <https://doi.org/10.1080/10410236.2014.916777>
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A Meta-Analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions. *Personnel Psychology, 70*(1), 11–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12185>
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior, 35*(6), 785–808. <https://doi.org/10.1002/job.1928>
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior, 36*, 199–224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Chatterjee, R. (2013). A Brief Survey of the Theory of Auction. *South Asian Journal of Macroeconomics and Public Finance, 2*(2), 169–191. <https://doi.org/10.1177/2277978713503608>
- Chen, C. C., & Meindl, J. R. (1991). The Construction of Leadership Images in the Popular Press: The Case of Donald Burr and People Express. *Administrative Science Quarterly, 36*(4), 521–551. <https://doi.org/10.2307/2393273>
- Chen, L., Guo, Y., Song, L. J., & Lyu, B. (2022). From errors to OCBs and creativity: A multilevel mediation mechanism of workplace gratitude. *Current Psychology, 41*(9), 6170–6184. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01120-5>
- Chen, Y., Katusčák, P., & Ozdenoren, E. (2007). Sealed bid auctions with ambiguity: Theory and experiments. *Journal of Economic Theory, 136*(1), 513–535. <https://doi.org/10.1016/j.jet.2006.09.012>
- Choi, J. N., Sung, S. Y., Lee, K., & Cho, D. (2011). Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior, 32*(1), 107–124. <https://doi.org/10.1002/job.684>
- Choi, Y., & Lin, Y.-H. (2009). Consumer Responses to Mattel Product Recalls Posted on Online Bulletin Boards: Exploring Two Types of Emotion. *Journal of Public Relations Research, 21*(2), 198–207. <https://doi.org/10.1080/10627260802557506>
- Chong, D., & Druckman, J. N. (2007). Framing Theory. *Annual Review of Political Science, 10*(1), 103–126. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.10.072805.103054>
- Cloutier, C., & Langley, A. (2020). What Makes a Process Theoretical Contribution? *Organization Theory, 1*(1). <https://doi.org/10.1177/2631787720902473>
- Cohen-Chen, S., Crisp, R. J., & Halperin, E. (2017). A New Appraisal-Based Framework Underlying Hope in Conflict Resolution. *Emotion Review, 9*(3), 208–214. <https://doi.org/10.1177/1754073916670023>
- Connelly, B. L., Li, Q. (John), Shi, W., & Lee, K. (2020). CEO dismissal: Consequences for the strategic risk taking of competitor CEOs. *Strategic Management Journal, 41*(11), 2092–2125. <https://doi.org/10.1002/smj.3190>

- Conroy, S. A., Becker, W. J., & Menges, J. I. (2017). The Meaning of My Feelings Depends on Who I Am: Work-Related Identifications Shape Emotion Effects in Organizations. *Academy of Management Journal*, *60*(3), 1071–1093. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.1040>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2005). An Exploratory Study of Stakeholder Emotions: Affect and Crises. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Hrsg.), *Research on Emotion in Organizations: The Effect of Affect in Organizational Settings* (Bd. 1, S. 263–280). Emerald Publishing. [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(05\)01111-9](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(05)01111-9)
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management*, *11*(4), 300–312. <https://doi.org/10.1108/13632540710843913>
- Corbetta, M., & Shulman, G. L. (2002). Control of goal-directed and stimulus-driven attention in the brain. *Nature Reviews Neuroscience*, *3*, 201–215. <https://doi.org/10.1038/nrn755>
- Cornelissen, J. P., Höllerer, M. A., & Seidl, D. (2021). What Theory Is and Can Be: Forms of Theorizing in Organizational Scholarship. *Organization Theory*, *2*(3), 263178772110203. <https://doi.org/10.1177/26317877211020328>
- Cornelissen, J. P. (2017). Editor's Comments: Developing Propositions, a Process Model, or a Typology? Addressing the Challenges of Writing Theory Without a Boilerplate. *Academy of Management Review*, *42*(1), 1–9. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0196>
- Cornelissen, J. P. (2025). The Problem with Propositions: Theoretical Triangulation to Better Explain Phenomena in Management Research. *Academy of Management Review*, *50*(2), 342–365. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0297>
- Cortes, A. F., & Kiss, A. N. (2023). Is managerial discretion high in small firms? A theoretical framework. *Small Business Economics*, *60*(1), 157–172. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00642-5>
- Côté, S. (2005). A Social Interaction Model Of The Effects Of Emotion Regulation On Work Strain. *Academy of Management Review*, *30*(3), 509–530. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293692>
- Crane, A., Graham, C., & Himick, D. (2015). Financializing Stakeholder Claims. *Journal of Management Studies*, *52*(7), 878–906. <https://doi.org/10.1111/joms.12147>
- Crane, A., & Ruebottom, T. (2011). Stakeholder Theory and Social Identity: Rethinking Stakeholder Identification. *Journal of Business Ethics*, *102*(S1), 77–87. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1191-4>
- Crane, B. (2020). Revisiting Who, When, and Why Stakeholders Matter: Trust and Stakeholder Connectedness. *Business & Society*, *59*(2), 263–286. <https://doi.org/10.1177/0007650318756983>
- Crawford, J., & Jabbour, M. (2024). The relationship between enterprise risk management and managerial judgement in decision-making: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, *26*(1), 110–136. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12337>
- Crilly, D. (2019). Behavioral Stakeholder Theory. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. A. Phillips (Hrsg.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*

- (S. 250–255). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/9781108123495.016>
- Crilly, D., & Sloan, P. (2012). Enterprise logic: Explaining corporate attention to stakeholders from the ‘inside-out’. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1174–1193.
<https://doi.org/10.1002/smj.1964>
- Cronin, M. A., Stouten, J., & van Knippenberg, D. (2021). The Theory Crisis in Management Research: Solving the Right Problem. *Academy of Management Review*, 46(4), 667–683. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0294>
- Cropanzano, R. (2009). Writing Nonempirical Articles for Journal of Management: General Thoughts and Suggestions. *Journal of Management*, 35(6), 1304–1311.
<https://doi.org/10.1177/0149206309344118>
- Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: How nation-level institutions affect the degree to which ceos matter. *Strategic Management Journal*, 32(8), 797–819. <https://doi.org/10.1002/smj.913>
- Daboub, A. J., Rasheed, A. M. A., Priem, R. L., & Gray, D. A. (1995). Top Management Team Characteristics and Corporate Illegal Activity. *Academy of Management Review*, 20(1), 138–170. <https://doi.org/10.2307/258890>
- Dahl, D. W., Honea, H., & Manchanda, R. V. (2003). The Nature of Self-Reported Guilt in Consumption Contexts. *Marketing Letters*, 14(3), 159–171.
<https://doi.org/10.1023/A:1027492516677>
- Dahl, M. S. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, 57(2), 240–256. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1273>
- Datta, D. K., & Rajagopalan, N. (1998). Industry structure and CEO characteristics: An empirical study of succession events. *Strategic Management Journal*, 19(9), 833–852.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199809\)19:9%253C833::AID-SMJ971%253E3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199809)19:9%253C833::AID-SMJ971%253E3.0.CO;2-V)
- Datta, S., Doan, T., & Toscano, F. (2024). Does firm culture influence corporate financing decisions? Evidence from debt maturity choice. *Journal of Banking & Finance*, 169, 107310. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2024.107310>
- de Bakker, F. G. A., & den Hond, F. (2008). Introducing the Politics of Stakeholder Influence: A Review Essay. *Business & Society*, 47(1), 8–20.
<https://doi.org/10.1177/0007650307306637>
- Delbridge, R., & Fiss, P. C. (2013). Editors’ Comments: Styles of Theorizing and the Social Organization of Knowledge. *Academy of Management Review*, 38(3), 325–331.
<https://doi.org/10.5465/amr.2013.0085>
- DesJardine, M. R., Zhang, M., & Shi, W. (2023). How Shareholders Impact Stakeholder Interests: A Review and Map for Future Research. *Journal of Management*, 49(1), 400–429. <https://doi.org/10.1177/01492063221126707>
- DeTienne, K. B., Ellertson, C. F., Ingerson, M.-C., & Dudley, W. R. (2021). Moral Development in Business Ethics: An Examination and Critique. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 429–448. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04351-0>
- Die Zeit. (2020, Juni 10). *Angeschlagene Fluglinie: Lufthansa-Piloten erneuern Angebot für Gehaltsverzicht*. Verfügbar unter: <https://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2020->

06/angeschlagene-fluglinie-gehaltsverzicht-piloten-angebot-corona-krise-verhandlungen

- Diefendorff, J., Morehart, J., & Gabriel, A. (2010). The influence of power and solidarity on emotional display rules at work. *Motivation and Emotion*, 34(2), 120–132. <https://doi.org/10.1007/s11031-010-9167-8>
- Dierig, C. (2022, April 1). Ritter Sport: Der umstrittene Russland-Kurs des Schokoladenherstellers. *Welt*. Verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article237926075/Ritter-Sport-Der-umstrittene-Russland-Kurs-des-Schokoladenherstellers.html>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dipboye, R. L. (1985). Some Neglected Variables in Research on Discrimination in Appraisals. *Academy of Management Review*, 10(1), 116–127. <https://doi.org/10.2307/258218>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E., & Hörisch, J. (2021). The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441–1470. <https://doi.org/10.1111/joms.12684>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Dorobantu, S. (2019). Sketches of New and Future Research on Stakeholder Management. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. A. Phillips (Hrsg.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (S. 256–263). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108123495.017>
- Dorobantu, S., Henisz, W. J., & Nartey, L. (2017). Not All Sparks Light a Fire: Stakeholder and Shareholder Reactions to Critical Events in Contested Markets. *Administrative Science Quarterly*, 62(3), 561–597. <https://doi.org/10.1177/0001839216687743>
- Dorsch Lexikon der Psychologie. (o. D.). *Reaktion*. Abgerufen 15. Mai 2025, von <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/reaktion>
- Duden. (o. D.a). *Ermessensspielraum*. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Ermessensspielraum>
- Duden. (o. D.b). *Option*. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Option>
- Duden. (o. D.c). *Reagieren*. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/reagieren>
- Duden. (o. D.d). *Sensibilität*. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Sensibilitaet>
- Duden. (o. D.e). *Toleranz*. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Toleranz>

- Dufour, L., Andiappan, M., & Banoun, A. (2019). The Impact of Emotions on Stakeholder Reactions to Organizational Wrongdoing. *European Management Review*, *16*(3), 761–779. <https://doi.org/10.1111/emre.12141>
- Dweck, C. S. (2017). From needs to goals and representations: Foundations for a unified theory of motivation, personality, and development. *Psychological Review*, *124*(6), 689–719. <https://doi.org/10.1037/rev0000082>
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, *14*(1), 57–68. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.57.12806>
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, *94*(3), 654–677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Eesley, C., Decelles, K. A., & Lenox, M. (2015). Through the mud or in the boardroom: Examining activist types and their strategies in targeting firms for social change: Through the Mud or in the Boardroom. *Strategic Management Journal*, *37*(12), 2425–2440. <https://doi.org/10.1002/smj.2458>
- Eesley, C., & Lenox, M. J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, *27*(8), 765–781. <https://doi.org/10.1002/smj.536>
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in Organizations: A Review and Theoretical Integration. *Academy of Management Annals*, *1*(1), 315–386. <https://doi.org/10.5465/078559812>
- Elfenbein, H. A. (2023). Emotion in Organizations: Theory and Research. *Annual Review of Psychology*, *74*(1), 489–517. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032720-035940>
- Ellertson, C. F., Ingerson, M.-C., & Williams, R. N. (2016). Behavioral Ethics: A Critique and a Proposal. *Journal of Business Ethics*, *138*(1), 145–159. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2628-y>
- Ellsworth, P. C. (1991). Some Implications of Cognitive Appraisal Theories of Emotion. In K. T. Strongman (Hrsg.), *International Review of Studies on Emotion* (Bd. 1, S. 143–161). John Wiley & Sons.
- Ellsworth, P. C. (2013). Appraisal Theory: Old and New Questions. *Emotion Review*, *5*(2), 125–131. <https://doi.org/10.1177/1754073912463617>
- Ellsworth, P. C. (2024). Appraisal Theories of Emotions. In A. Scarantino (Hrsg.), *Emotion Theory: The Routledge Comprehensive Guide* (Bd. 1, S. 331–349). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315559940>
- Ellsworth, P. C., & Dougherty, A. (2016). Appraisals and Reappraisals in the Courtroom. *Emotion Review*, *8*(1), 20–25. <https://doi.org/10.1177/1754073915601227>
- Ellsworth, P. C., & Scherer, K. R. (2003). Appraisal processes in emotion. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Hrsg.), *Handbook of affective sciences* (S. 572–595). Oxford University Press.
- Ellsworth, P. C., & Smith, C. A. (1988). Shades of Joy: Patterns of Appraisal Differentiating Pleasant Emotions. *Cognition & Emotion*, *2*(4), 301–331. <https://doi.org/10.1080/02699938808412702>
- Elms, H., Johnson-Cramer, M. E., & Berman, S. L. (2011). Bounding the World's Miseries: Corporate Responsibility and Freeman's Stakeholder Theory. In R. A. Phillips (Hrsg.),

- Stakeholder Theory: Impact and Prospects*. (S. 1–53). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857936349.00006>
- Endsley, M. R. (1995). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 37(1), 32–64. <https://doi.org/10.1518/001872095779049543>
- English, T., Lee, I. A., John, O. P., & Gross, J. J. (2017). Emotion regulation strategy selection in daily life: The role of social context and goals. *Motivation and Emotion*, 41(2), 230–242. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9597-z>
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>
- Fallgatter, M. J. (2020). *Management und Managementenerfolg: Analyse, Prognose und Gestaltung von Wertschöpfung*. SpringerGabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31699-0>
- Fares, J. (2024). A multi-level typology for stakeholder influence: A systematic literature review using the structural approach. *European Management Journal*, 42(4), 462–478. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.08.004>
- Fassin, Y. (2009). The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113–135. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>
- Fediuk, T. A., Coombs, W. T., & Botero, I. C. (2010). Exploring Crisis from a Receiver Perspective: Understanding Stakeholder Reactions during Crisis Events. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Hrsg.), *The Handbook of Crisis Communication* (S. 635–656). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch31>
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A. (2017). The Grateful Workplace: A Multilevel Model of Gratitude in Organizations. *Academy of Management Review*, 42(2), 361–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0374>
- Feng, Q., Guo, S., & Hu, Z. (2024). Average Jaccard index of random graphs. *Journal of Applied Probability*, 61(4), 1139–1152. <https://doi.org/10.1017/jpr.2023.112>
- Fernando, J. W., Kashima, Y., & Laham, S. M. (2017). Alternatives to the fixed-set model: A review of appraisal models of emotion. *Cognition and Emotion*, 31(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/02699931.2015.1074548>
- Ferrary, M. (2019). The structure and dynamics of the CEO’s “small world” of stakeholders. An application to industrial downsizing. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 147–159. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.006>
- Finkelstein, S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 35(3), 505–538. <https://doi.org/10.5465/256485>
- Finkelstein, S., & Boyd, B. K. (1998). How Much Does the CEO Matter? The Role of Managerial Discretion in the Setting of CEO Compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2), 179–199. <https://doi.org/10.5465/257101>
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.
- Finkelstein, S., & Peteraf, M. A. (2007). Managerial activities: A missing link in managerial discretion theory. *Strategic Organization*, 5(3), 237–248. <https://doi.org/10.1177/1476127007079975>

- Fischer, L., & Wiswede, G. (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie* (3., völlig neu bearb. Aufl.). De Gruyter Oldenbourg.
- Fontaine, J. R. J., & Scherer, K. R. (2013). Emotion is for doing: The Action tendency component. In J. R. J. Fontaine, K. R. Scherer, & C. Soriano (Hrsg.), *Components of Emotional Meaning: A Sourcebook* (S. 170–185). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199592746.003.0012>
- Fontaine, J. R. J., Scherer, K. R., Roesch, E. B., & Ellsworth, P. C. (2007). The World of Emotions is not Two-Dimensional. *Psychological Science*, *18*(12), 1050–1057. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.02024.x>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, *33*(2), 362–377. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>
- Frambach, H. (2018). *Basiswissen Mikroökonomie* (4., überarb. Aufl.). UVK.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung. (2025, April 24). *Pepsi kehrt in Edeka-Regale zurück*. Verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/pepsi-kehrt-in-edeka-regale-zurueck-110437374.html>
- Fredrickson, J. W., Hambrick, D. C., & Baumrin, S. (1988). A Model of CEO Dismissal. *Academy of Management Review*, *13*(2), 255–270. <https://doi.org/10.2307/258576>
- Freeman, C., & Halverson, A. (2025, August 20). Police arrest 18 activists during second day of Microsoft protest. *The Seattle Times*. Verfügbar unter: <https://www.seattletimes.com/business/protesters-occupy-microsoft-hq-over-israel-ties-again-18-arrested/>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, *4*(4), 409–421. <https://doi.org/10.2307/3857340>
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, *5*(3), 228–254.
- Freeman, R. E. (2010). Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*, *96*(S1), 7–9. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0935-5>
- Freeman, R. E. (2011). Some Thoughts on the Development of Stakeholder Theory. In R. A. Phillips (Hrsg.), *Stakeholder Theory: Impact and Prospects*. (S. 212–233). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857936349.00015>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Phillips, R. A., & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business & Society*, *59*(2), 213–231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Frijda, N. H. (1986). *The Emotions*. Cambridge University Press Éd. de la Maison des sciences de l'homme.
- Frijda, N. H. (1987). Emotion, cognitive structure, and action tendency. *Cognition & Emotion*, *1*(2), 115–143. <https://doi.org/10.1080/02699938708408043>
- Frijda, N. H. (2008). The Psychologists' Point of View. In M. Lewis, J. . M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Hrsg.), *Handbook of Emotions* (3. Aufl., S. 68–87). Guilford Press.

- Frijda, N. H. (2009). Emotion Experience and its Varieties. *Emotion Review*, 1(3), 264–271. <https://doi.org/10.1177/1754073909103595>
- Frijda, N. H., Kuipers, P., & Ter Schure, E. (1989). Relations among emotion, appraisal, and emotional action readiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(2), 212–228. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.2.212>
- Frijda, N. H., & Parrott, W. G. (2011). Basic Emotions or Ur-Emotions? *Emotion Review*, 3(4), 406–415. <https://doi.org/10.1177/1754073911410742>
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893928>
- Frooman, J., & Murrell, A. J. (2005). Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants. *Business & Society*, 44(1), 3–31. <https://doi.org/10.1177/0007650304273434>
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890–914. <https://doi.org/10.1177/0149206309352881>
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- Fulmer, I. S. (2012). Editor’s Comments: The Craft of Writing Theory Articles—Variety and Similarity in „Amr“. *Academy of Management Review*, 37(3), 327–331.
- Furnari, S., Crilly, D., Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Fiss, P. C., & Aguilera, R. V. (2021). Capturing Causal Complexity: Heuristics for Configurational Theorizing. *Academy of Management Review*, 46(4), 778–799. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0298>
- Gao, H., Yu, T., & Cannella, A. A. (2016). The Use of Public Language in Strategy: A Multi-disciplinary Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 42(1), 21–54. <https://doi.org/10.1177/0149206315615675>
- Gargiulo, M., & Ertug, G. (2006). The Dark Side of Trust. In R. Bachmann & A. Zaheer (Hrsg.), *Handbook of Trust Research*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847202819.00016>
- Geiger, N. (2022). Perceptions of Self-Motives and Environmental Activists’ Motives for Pro-Environmental Behavior. *Sustainability*, 14(17), 10656. <https://doi.org/10.3390/su141710656>
- Giessner, S. R., & Van Knippenberg, D. (2008). “License to Fail”: Goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(1), 14–35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.04.002>
- Gilson, L. L., & Goldberg, C. B. (2015). Editors’ Comment: So, What Is a Conceptual Paper? *Group & Organization Management*, 40(2), 127–130. <https://doi.org/10.1177/1059601115576425>
- Glynn, M. A., & D’Aunno, T. (2023). An Intellectual History of Institutional Theory: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 301–330. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0341>

- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, *30*(4), 425–445. <https://doi.org/10.1002/smj.750>
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, *1*(1), 53–73. <https://doi.org/10.2307/3857592>
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, *21*(6), 979–1004. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.005>
- Gooty, J., Gavin, M., & Ashkanasy, N. M. (2009). Emotions research in OB: The challenges that lie ahead. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(6), 833–838. <https://doi.org/10.1002/job.619>
- Graffin, S. D., Carpenter, M. A., & Boivie, S. (2011). What’s all that (strategic) noise? Anticipatory impression management in CEO succession. *Strategic Management Journal*, *32*(7), 748–770. <https://doi.org/10.1002/smj.906>
- Graham, L. E., Thomson, A. L., Nakamura, J., Brandt, I. A., & Siegel, J. T. (2019). Finding a family: A categorization of enjoyable emotions. *The Journal of Positive Psychology*, *14*(2), 206–229. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1402074>
- Grappi, S., Romani, S., & Bagozzi, R. P. (2015). Consumer stakeholder responses to reshoring strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(4), 453–471. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0432-y>
- Greenwood, M., & Van Buren, H. J. (2010). Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organisation–Stakeholder Relationship. *Journal of Business Ethics*, *95*(3), 425–438. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0414-4>
- Gregory, R., & Keeney, R. L. (1994). Creating Policy Alternatives Using Stakeholder Values. *Management Science*, *40*(8), 1035–1048. <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.8.1035>
- Gross, J. J. (2001). Emotion Regulation in Adulthood: Timing Is Everything. *Current Directions in Psychological Science*, *10*(6), 214–219. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00152>
- Gross, J. J. (2008). Emotion regulation. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barret (Hrsg.), *Handbook of emotions* (3. Aufl., S. 497–512). The Guilford Press.
- Gross, J. J. (2014). Emotion regulation: Conceptual and empirical foundations. In *Handbook of emotion regulation* (2. Aufl., S. 3–20). The Guilford Press.
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *85*(2), 348–362. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348>
- Guerrero, S., & Herrbach, O. (2009). Manager organizational commitment: A question of support or image? *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(7), 1536–1553. <https://doi.org/10.1080/09585190902983496>
- Gupta, A., Nadkarni, S., & Mariam, M. (2019). Dispositional Sources of Managerial Discretion: CEO Ideology, CEO Personality, and Firm Strategies. *Administrative Science Quarterly*, *64*(4), 855–893. <https://doi.org/10.1177/0001839218793128>

- Gürtler, T. (2025, Juni 27). RTL übernimmt Sky: So groß wären RTL+ und Wow im Vergleich zu Prime Video, Netflix und Disney. *Wirtschaftswoche*. Verfügbar unter: <https://www.wiwo.de/unternehmen/banken/rtl-uebernimmt-sky-so-gross-waeren-rtl-und-wow-im-vergleich-zu-prime-video-netflix-und-disney/100137786.html>
- Hahn, T. (2015). Reciprocal Stakeholder Behavior: A Motive-Based Approach to the Implementation of Normative Stakeholder Demands. *Business & Society*, 54(1), 9–51. <https://doi.org/10.1177/0007650312439029>
- Haleblian, J., & Rajagopalan, N. (2006). A Cognitive Model of CEO Dismissal: Understanding the Influence of Board Perceptions, Attributions and Efficacy Beliefs. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1009–1026. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00627.x>
- Hambrick, D. C. (2005). Upper Echelons Theory: Origins, Twists And Turns, And Lessons Learned. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Hrsg.), *Great Minds in Management* (S. 109–127). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199276813.003.0006>
- Hambrick, D. C. (2018). Upper Echelons Theory. In M. Augier & D. J. Teece (Hrsg.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (S. 1782–1785). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_785
- Hambrick, D. C., & Abrahamson, E. (1995). Assessing managerial discretion across industries: A multimethod approach. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1427–1441. <https://doi.org/10.2307/256864>
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369–406.
- Hambrick, D. C., & Quigley, T. J. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal*, 35(4), 473–491. <https://doi.org/10.1002/smj.2108>
- Handelsblatt. (2020a, Juni 20). *Umweltproteste: Polizei räumt Barrikaden im Hambacher Forst*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/politik/international/umweltproteste-polizei-raeumt-barrikaden-im-hambacher-forst/25941008.html>
- Handelsblatt. (2020b, November 11). *Lufthansa einig mit Beschäftigten—Keine Kündigungen im kommenden Jahr*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/fluggesellschaft-lufthansa-einigt-sich-mit-verdi-keine-kundigungen-im-kommenden-jahr/26615128.html>
- Handelsblatt. (2022a, Januar 15). *Glaxosmithkline lehnt Angebot von Unilever für Konsumgütersparte ab*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/pharma-riese-glaxosmithkline-lehnt-milliarden-angebot-von-unilever-fuer-konsumguetersparte-ab/27978354.html>
- Handelsblatt. (2022b, Januar 20). *Unilever will Milliardenofferte für GSK-Sparte nicht aufstocken*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/konsumgueterkonzern-unilever-will-milliardenofferte-fuer-gsk-sparte-nicht-aufstocken/27992044.html>
- Handelsblatt. (2024, November 12). *Whistleblower kommt nicht zum Wirecard-Prozess*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/bilanzskandal-whistleblower-kommt-nicht-zum-wirecard-prozess/100087924.html>

- Hannah, D. P., Tidhar, R., & Eisenhardt, K. M. (2021). Analytic models in strategy, organizations, and management research: A guide for consumers. *Strategic Management Journal*, 42(2), 329–360. <https://doi.org/10.1002/smj.3223>
- Hansbrough, T. K., Lord, R. G., & Schyns, B. (2015). Reconsidering the accuracy of follower leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 220–237. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.11.006>
- Hareli, S., & Weiner, B. (2002). Social Emotions and Personality Inferences: A Scaffold for a New Direction in the Study of Achievement Motivation. *Educational Psychologist*, 37(3), 183–193. https://doi.org/10.1207/S15326985EP3703_4
- Harmon-Jones, E., Harmon-Jones, C., & Price, T. F. (2013). What is Approach Motivation? *Emotion Review*, 5(3), 291–295. <https://doi.org/10.1177/1754073913477509>
- Harmon-Jones, E., Harmon-Jones, C., & Summerell, E. (2017). On the Importance of Both Dimensional and Discrete Models of Emotion. *Behavioral Sciences*, 7(4), 66. <https://doi.org/10.3390/bs7040066>
- Harrison, J. S. (2013). Stakeholder Theory. In E. H. Kessler (Hrsg.), *Encyclopedia of Management Theory* (Bd. 2, S. 764–767). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452276090.n259>
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74. <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479–485. <https://doi.org/10.2307/256971>
- Harrison, J. S., Phillips, R. A., & Freeman, R. E. (2020). On the 2019 Business Roundtable “Statement on the Purpose of a Corporation”. *Journal of Management*, 46(7), 1223–1237. <https://doi.org/10.1177/0149206319892669>
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124. <https://doi.org/10.5840/beq20132314>
- Harrison, J. S., Wicks, A. C., & Palmié, M. (2022). Stakeholders Are Human: The Micro-foundations of Stakeholder Theory and an Application to the Value Distribution Problem. In M. Dion, R. E. Freeman, & S. D. Dmytiryev (Hrsg.), *Humanizing Business* (S. 529–558). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72204-3_36
- Haseley, K. A. (2004). Dealing with Public Anger: New Approaches to an Old Problem. *Vital Speeches of the Day*, 70(8), 242–244.
- Hayibor, S. (2012). Equity and Expectancy Considerations in Stakeholder Action. *Business & Society*, 51(2), 220–262. <https://doi.org/10.1177/0007650308323396>
- Hayibor, S. (2017). Stakeholder Action: Predictors of Punitive and Prosocial Stakeholder Behaviours. In D. M. Wasieleski & J. Weber (Hrsg.), *Stakeholder Management* (S. 215–247). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000011>
- Hayibor, S., & Collins, C. (2016). Motivators of Mobilization: Influences of Inequity, Expectancy, and Resource Dependence on Stakeholder Propensity to Take Action Against the Firm. *Journal of Business Ethics*, 139(2), 351–374. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2638-9>

- Hecht, M. A., & LaFrance, M. (1998). License or Obligation to Smile: The Effect of Power and Sex on Amount and Type of Smiling. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(12), 1332–1342. <https://doi.org/10.1177/01461672982412007>
- Heiler, C., & Derr, T. (2024). *Deutscher Real-Estate-Sektor im Umbruch: Analyse der Branchenentwicklung und Perspektiven*. SpringerGabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44731-1>
- Hendry, J. R. (2005). Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 79–99. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-8502-6>
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2012). Information Disclosure and Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 67(1), 195–233. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2011.01710.x>
- Hernandez, M., & Haack, P. (2023). Theorizing for Positive Impact. *Academy of Management Review*, 48(3), 371–378. <https://doi.org/10.5465/amr.2023.0180>
- Herz, C. (2021, Oktober 5). Deutsche-Wohnen-Aktie: Warum die Zeiten für Anleger härter werden könnten. *Handelsblatt*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-nach-der-fusion-mit-deutsche-wohnen-wachsen-fuer-vonovia-auch-die-probleme/27678682.html>
- Herz, C., Kersting, S., Neuerer, D., Sigmund, T., & Leitel, K. (2021, Mai 25). Vonovia und Deutsche Wohnen: Was Politik und Investoren über die Megafusion denken. *Handelsblatt*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/immobilien/wohnungskonzerne-zwischen-skepsis-und-beifall-die-megafusion-von-vonovia-und-deutscher-wohnen-stoesst-auf-ein-geteiltes-echo/27220612.html>
- Herz, C., & Leitel, K. (2021, September 28). Deutsche-Wohnen-Aktie: Das müssen Anleger nach der Übernahme durch Vonovia wissen. *Handelsblatt*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/immobilien/uebernahme-am-immobilienmarkt-vonovia-und-deutsche-wohnen-werden-zum-xxl-vermieter-damit-muessen-aktionaere-und-mieter-jetzt-rechnen/27653310.html>
- Hillman, A. (2011). Editor's Comments: What Is the Future of Theory? *Academy of Management Review*, 36(4), 606–608. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0209>
- Hoskisson, R. E., Gambeta, E., Green, C. D., & Li, T. X. (2018). Is My Firm-Specific Investment Protected? Overcoming the Stakeholder Investment Dilemma in the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 43(2), 284–306. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0411>
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Johnson, R. A., & Grossman, W. (2002). Conflicting Voices: The Effects of Institutional Ownership Heterogeneity and Internal Governance on Corporate Innovation Strategies. *Academy of Management Journal*, 45(4), 697–716. <https://doi.org/10.5465/3069305>
- Huang, D., Jin, X., & Coghlan, A. (2021). Advances in consumer innovation resistance research: A review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120594. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120594>
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435–446. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.001>

- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2013). (How) Does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion. *Scandinavian Journal of Management*, 29(3), 264–281. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.009>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- Huy, Q. N. (2012). Emotions in strategic organization: Opportunities for impactful research. *Strategic Organization*, 10(3), 240–247. <https://doi.org/10.1177/1476127012453107>
- Ilies, R., Peng, A. C., Savani, K., & Dimotakis, N. (2013). Guilty and helpful: An emotion-based reparatory model of voluntary work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1051–1059. <https://doi.org/10.1037/a0034162>
- Iqbal, F., Pfarrer, M. D., & Bundy, J. (2024). How Crisis Management Strategies Address Stakeholders' Sociocognitive Concerns and Organizations' Social Evaluations. *Academy of Management Review*, 49(2), 299–321. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0371>
- Iser, J. C. (2025, Juli 24). Gesetzentwurf der Berliner SPD: Hat hier jemand Enteignung gesagt? *Die Zeit*. Verfügbar unter: <https://www.zeit.de/wirtschaft/2025-07/gesetzentwurf-berliner-spd-enteignung-wohnungskonzerne/seite-2>
- Izard, C. E. (2007). Basic Emotions, Natural Kinds, Emotion Schemas, and a New Paradigm. *Perspectives on Psychological Science*, 2(3), 260–280. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2007.00044.x>
- Izard, C. E. (2010). The Many Meanings/Aspects of Emotion: Definitions, Functions, Activation, and Regulation. *Emotion Review*, 2(4), 363–370. <https://doi.org/10.1177/1754073910374661>
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1), 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Jamialahmadi, O., Hashemi-Najafabadi, S., Motamedian, E., Romeo, S., & Bagheri, F. (2019). A benchmark-driven approach to reconstruct metabolic networks for studying cancer metabolism. *PLOS Computational Biology*, 15, e1006936. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1006936>
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397–414. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845803>
- Johnson, A. R., & Stewart, D. W. (2005). A Reappraisal of the Role of Emotion in Consumer Behavior. In N. K. Malhotra (Hrsg.), *Review of Marketing Research* (Bd. 1, S. 3–34). Emerald Publishing. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2004\)0000001005](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2004)0000001005)
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>
- Johnson, M. K. (2020). Joy: A review of the literature and suggestions for future directions. *The Journal of Positive Psychology*, 15(1), 5–24. <https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1685581>

- Johnson-Cramer, M. E., Phillips, R. A., Fadlallah, H., Berman, S. L., & Elms, H. (2022). What We Talk About When We Talk About Stakeholders. *Business & Society*, *61*(5), 1083–1135. <https://doi.org/10.1177/00076503211053005>
- Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *Academy of Management Review*, *16*(2), 366–395. <https://doi.org/10.2307/258867>
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, *20*(2), 404–437. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>
- Jones, T. M. (2011). The Nature of Firm–Stakeholder Relationships: Realizing the Potential of an Underappreciated Contribution of Freeman’s 25-Year-Old Classic. In R. A. Phillips (Hrsg.), *Stakeholder Theory: Impact and Prospects* (S. 54–75). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857936349.00007>
- Jones, T. M., Donaldson, T., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Leana, C. R., Mahoney, J. T., & Pearce, J. L. (2016). Management Theory and Social Welfare: Contributions and Challenges. *Academy of Management Review*, *41*(2), 216–228. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0012>
- Jones, T. M., & Felps, W. (2013). Shareholder Wealth Maximization and Social Welfare: A Utilitarian Critique. *Business Ethics Quarterly*, *23*(2), 207–238. <https://doi.org/10.5840/beq201323215>
- Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture. *Academy of Management Review*, *32*(1), 137–155. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463924>
- Jones, T. M., & Harrison, J. S. (2019). Sustainable Wealth Creation: Applying Instrumental Stakeholder Theory to the Improvement of Social Welfare. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. A. Phillips (Hrsg.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (S. 77–96). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108123495.005>
- Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, *43*(3), 371–391. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, *24*(2), 206–221. <https://doi.org/10.2307/259075>
- Kaiser, R. (2020). Bäume, die die Welt bedeuten. Der Hambacher Forst als Symbol der deutschen Klimabewegung. *Soziologiemagazin*, *13*(2–2020), 51–67. <https://doi.org/10.3224/soz.v13i2.05>
- Kaler, J. (2002). Morality and Strategy in Stakeholder identification. *Journal of Business Ethics*, *39*(1/2), 91–100. <https://doi.org/10.1023/A:1016336118528>
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2006). Stakeholder Pressures And Environmental Performance. *Academy of Management Journal*, *49*(1), 145–159. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785799>
- Katsuki, F., & Constantinidis, C. (2014). Bottom-Up and Top-Down Attention: Different Processes and Overlapping Neural Systems. *The Neuroscientist*, *20*(5), 509–521. <https://doi.org/10.1177/1073858413514136>

- Kermavnar, T., Avsec, A., Huang, S., & Desmet, P. M. A. (2024). Assessing basic/fundamental psychological need fulfillment: Systematic mapping and review of existing scales to foster cumulative science. *Frontiers in Psychology, 15*, 1427478. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1427478>
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1982). Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition. *Administrative Science Quarterly, 27*(4), 548–570. <https://doi.org/10.2307/2392530>
- Kilduff, M. (2006). Editor's Comments: Publishing Theory. *Academy of Management Review, 31*(2), 252–255. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208678>
- Kim, Y., & Ferguson, M. A. (2019). Are high-fit CSR programs always better? The effects of corporate reputation and CSR fit on stakeholder responses. *Corporate Communications: An International Journal, 24*(3), 471–498. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2018-0061>
- King, B. (2008). A Social Movement Perspective of Stakeholder Collective Action and Influence. *Business & Society, 47*(1), 21–49. <https://doi.org/10.1177/0007650307306636>
- Kirby, L. D., Morrow, J., & Yih, J. (2014). The Challenge of Challenge. Pursuing Determination as an Emotion. In M. M. Tugade, M. N. Shiota, & L. D. Kirby (Hrsg.), *Handbook of positive Emotions* (S. 378–395). Guilford Press.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior, 29*, 163–193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis. *Academy of Management Review, 19*(2), 195–229. <https://doi.org/10.2307/258703>
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2019). Organizational Governance Adaptation: Who Is In, Who Is Out, and Who Gets What. *Academy of Management Review, 44*(1), 6–27. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0459>
- Kleindienst, I., & Hutzschenreuter, T. (2010). Shifting Focus from the Determinants to the Origin: The Foundations of a Dynamic View of Managerial Discretion. In P. Mazzola & F. W. Kellermanns (Hrsg.), *Handbook of Research on Strategy Process* (S. 22–42). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849807289.00008>
- Klemperer, P. (1999). Auction Theory: A Guide to the Literature. *Journal of Economic Surveys, 13*(3), 227–286. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00083>
- Kominis, G., & Emmanuel, C. R. (2007). The expectancy–valence theory revisited: Developing an extended model of managerial motivation. *Management Accounting Research, 18*(1), 49–75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.10.002>
- Korschun, D. (2015). Boundary-Spanning Employees and Relationships with External Stakeholders: A Social Identity Approach. *Academy of Management Review, 40*(4), 611–629. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0398>
- Kraemer, T., Gouthier, M. H. J., & Heidenreich, S. (2017). Proud to Stay or Too Proud to Stay? How Pride in Personal Performance Develops and How It Affects Turnover Intentions. *Journal of Service Research, 20*(2), 152–170. <https://doi.org/10.1177/1094670516673158>

- Kreibig, S. D., Gendolla, G. H. E., & Scherer, K. R. (2012). Goal relevance and goal conduciveness appraisals lead to differential autonomic reactivity in emotional responding to performance feedback. *Biological Psychology*, *91*(3), 365–375. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2012.08.007>
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When Does Trust Matter to Alliance Performance? *Academy of Management Journal*, *49*(5), 894–917. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22798171>
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & Society*, *61*(5), 1136–1196. <https://doi.org/10.1177/000765032111066595>
- Lange, D., Bundy, J., & Park, E. (2022). The Social Nature of Stakeholder Utility. *Academy of Management Review*, *47*(1), 9–30. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0456>
- Lange, D., & Pfarrer, M. D. (2017). Editors' Comments: Sense and Structure—The Core Building Blocks of an AMR Article. *Academy of Management Review*, *42*(3), 407–416. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0225>
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*, *34*(6), 1152–1189. <https://doi.org/10.1177/0149206308324322>
- Larsen, J. T., & McGraw, A. P. (2011). Further evidence for mixed emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, *100*(6), 1095–1110. <https://doi.org/10.1037/a0021846>
- Lazarus, R. S. (1991a). *Emotion and Adaptation*. Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1991b). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, *46*(8), 819–834. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.8.819>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. Springer.
- Lebel, R. D. (2017). Moving Beyond Fight and Flight: A Contingent Model of How the Emotional Regulation of Anger and Fear Sparks Proactivity. *Academy of Management Review*, *42*(2), 190–206. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0368>
- Lechner, C., & Floyd, S. W. (2012). Group influence activities and the performance of strategic initiatives. *Strategic Management Journal*, *33*(5), 478–495. <https://doi.org/10.1002/smj.959>
- Lee, C. J., & Andrade, E. B. (2011). Fear, Social Projection, and Financial Decision Making. *Journal of Marketing Research*, *48*(SPL), 121–129. <https://doi.org/10.1509/jmkr.48.SPL.S121>
- Levine, L. J. (1996). The Anatomy of Disappointment: A Naturalistic Test of Appraisal Models of Sadness, Anger, and Hope. *Cognition and Emotion*, *10*(4), 337–360. <https://doi.org/10.1080/026999396380178>
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(2), 221–234. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2%3C221::AID-JOB36%3E3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2%3C221::AID-JOB36%3E3.0.CO;2-0)
- Lewis, M. (2016). Self-conscious emotions: Embarrassment, pride, shame, guilt, and hubris. In L. F. Barrett, M. Lewis, & J. M. Haviland-Jones (Hrsg.), *Handbook of emotions* (4. Aufl., S. 792–814). Guilford Press.

- Li, J., Gao, X., Xu, S., & Li, H. (2024). How do employees react to overworked colleagues: A cognitive appraisal process. *Current Psychology*, *43*, 25442–25452. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06246-4>
- Li, X., McAllister, D. J., Ilies, R., & Gloor, J. L. (2019). Schadenfreude: A Counternormative Observer Response to Workplace Mistreatment. *Academy of Management Review*, *44*(2), 360–376. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0134>
- Lidl Dienstleistung GmbH & Co. KG. (2025a, Februar 6). *Dauerhaft günstig: Lidl senkt die Preise für Butter - Lidl Deutschland*. Verfügbar unter: https://unternehmen.lidl.de/pressreleases/2025/250206_preissenkung-butter
- Lidl Dienstleistung GmbH & Co. KG. (2025b, Mai 24). *Sarah Connor stimmt mit Spar-Hymne auf historische Preissenkung bei Lidl ein—Lidl Deutschland*. Verfügbar unter: https://unternehmen.lidl.de/pressreleases/2025/250524_spar-hymne-sarah-connor
- Lidl Dienstleistung GmbH & Co. KG. (2025c, Mai 24). *Unsere größte Preissenkung aller Zeiten | Lohnt sich* [Video]. Youtube. Verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=-AQ2r4icqyU>
- Liu, W., & Xiang, S. (2018). The positive impact of guilt: How and when feedback affect employee learning in the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(7), 883–898. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0296>
- Locklear, L. R., Sheridan, S., & Kong, D. T. (2023). Appreciating social science research on gratitude: An integrative review for organizational scholarship on gratitude in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, *44*(2), 225–260. <https://doi.org/10.1002/job.2624>
- Lockwood, C., Giorgi, S., & Glynn, M. A. (2019). “How to Do Things With Words”: Mechanisms Bridging Language and Action in Management Research. *Journal of Management*, *45*(1), 7–34. <https://doi.org/10.1177/0149206318777599>
- López-Navarro, M. A., Tortosa-Edo, V., & Castán-Broto, V. (2018). Firm-local community relationships in polluting industrial agglomerations: How firms’ commitment determines residents’ perceptions. *Journal of Cleaner Production*, *186*, 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.071>
- Lovas, B., & Ghoshal, S. (2000). Strategy as guided evolution. *Strategic Management Journal*, *21*(9), 875–896. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200009\)21:9%253C875::AID-SMJ126%253E3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200009)21:9%253C875::AID-SMJ126%253E3.0.CO;2-P)
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, *66*(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Mackie, D. M., Devos, T., & Smith, E. R. (2000). Intergroup emotions: Explaining offensive action tendencies in an intergroup context. *Journal of Personality and Social Psychology*, *79*(4), 602–616. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.4.602>
- Mackie, D. M., Smith, E. R., & Ray, D. G. (2008). Intergroup Emotions and Intergroup Relations. *Social and Personality Psychology Compass*, *2*(5), 1866–1880. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00130.x>
- Madsen, P. M., & Rodgers, Z. J. (2015). Looking good by doing good: The antecedents and consequences of stakeholder attention to corporate disaster relief. *Strategic Management Journal*, *36*(5), 776–794. <https://doi.org/10.1002/smj.2246>

- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: Issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226–252. <https://doi.org/10.1108/00251741111109133>
- Makadok, R. (2022). Guidance for AMR Authors about Making Formal Theory Accessible. *Academy of Management Review*, 47(2), 193–205. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0060>
- Mamatzakis, E., & Bagntasarian, A. (2021). The nexus between CEO incentives and analysts' earnings forecasts. *International Journal of Finance & Economics*, 26(4), 6205–6248. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2117>
- manager magazin. (2020, März 24). *Volkswagen: 80.000 VW Beschäftigte bekommen Kurzarbeitergeld vom Staat*. Verfügbar unter: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/volkswagen-80-000-vw-beschaefigte-bekommen-kurzarbeitergeld-vom-staat-a-1305707.html>
- Mannucci, P. V., & Yong, K. (2018). The Differential Impact of Knowledge Depth and Knowledge Breadth on Creativity over Individual Careers. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1741–1763. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0529>
- Maon, F., Vanhamme, J., De Roeck, K., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2019). The Dark Side of Stakeholder Reactions to Corporate Social Responsibility: Tensions and Micro-level Undesirable Outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 209–230. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12198>
- Maoret, M., Moreira, S., & Sabanci, H. (2024). Closing the Gender Pay Gap: Analyst coverage, stakeholder attention, and gender differences in executive compensation. *Organization Studies*, 45(4), 495–521. <https://doi.org/10.1177/01708406231200725>
- Martinko, M. J., Douglas, S. C., & Harvey, P. (2006). Attribution Theory in Industrial and Organizational Psychology: A Review. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Bd. 21, S. 127–187). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470696378.ch4>
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 561–585. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.004>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Matsumoto, D., Yoo, S. H., & Nakagawa, S. (2008). Culture, emotion regulation, and adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(6), 925–937. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.6.925>
- McClelland, P. L., Liang, X., & Barker III, V. L. (2010). CEO Commitment to the Status Quo: Replication and Extension Using Content Analysis. *Journal of Management*, 36(5), 1251–1277. <https://doi.org/10.1177/0149206309345019>
- McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A., & Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect? *Psychological Bulletin*, 127(2), 249–266. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.2.249>
- McDonald, L. M., Sparks, B., & Glendon, A. I. (2010). Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review*, 36(3), 263–271. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.04.004>

- McGahan, A. M. (2020). Where Does an Organization's Responsibility End?: Identifying the Boundaries on Stakeholder Claims. *Academy of Management Discoveries*, 6(1), 8–11. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0218>
- McGahan, A. M. (2023). The New Stakeholder Theory on Organizational Purpose. *Strategy Science*, 121–321. <https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0184>
- McRae, K., & Gross, J. J. (2020). Emotion regulation. *Emotion*, 20(1), 1–9. <https://doi.org/10.1037/emo0000703>
- McVea, J. F., & Freeman, R. E. (2005). A Names-and-Faces Approach to Stakeholder Management: How Focusing on Stakeholders as Individuals Can Bring Ethics and Entrepreneurial Strategy Together. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 57–69. <https://doi.org/10.1177/1056492604270799>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>
- Meyer, B. E. (2023). The Tripartite Structure of Sustainability: A new educational approach to bridge the gap to wise and sustainable action. *Frontiers in Education*, 8, 1224303. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1224303>
- Meyer, B. E., Gaertner, E., & Elting, C. (2024). Closing the Gap: The Tripartite Structure of Sustainability as a Tool for Sustainable Education—A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 16(9), 3622. <https://doi.org/10.3390/su16093622>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Miles, S. (2012). Stakeholder: Essentially Contested or Just Confused? *Journal of Business Ethics*, 108(3), 285–298. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1090-8>
- Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437–459. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>
- Milyavsky, M., Webber, D., Fernandez, J. R., Kruglanski, A. W., Goldenberg, A., Suri, G., & Gross, J. J. (2019). To reappraise or not to reappraise? Emotion regulation choice and cognitive energetics. *Emotion*, 19(6), 964–981. <https://doi.org/10.1037/emo0000498>
- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Routledge.
- Minoja, M., Zollo, M., & Coda, V. (2010). Stakeholder cohesion, innovation, and competitive advantage. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 10(4), 395–405. <https://doi.org/10.1108/14720701011069632>
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567–588. <https://doi.org/10.2307/259295>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

- Mitchell, R. K., Weaver, G. R., Agle, B. R., Bailey, A. D., & Carlson, J. (2016). Stakeholder Agency and Social Welfare: Pluralism and Decision Making in the Multi-Objective Corporation. *Academy of Management Review*, *41*(2), 252–275. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0486>
- Moors, A. (2009). Theories of emotion causation: A review. *Cognition & Emotion*, *23*(4), 625–662. <https://doi.org/10.1080/02699930802645739>
- Moors, A. (2010). Automatic Constructive Appraisal as a Candidate Cause of Emotion. *Emotion Review*, *2*(2), 139–156. <https://doi.org/10.1177/1754073909351755>
- Moors, A. (2012). Comparison of affect program theories, appraisal theories, and psychological construction theories. In P. Zachar & R. D. Ellis (Hrsg.), *Categorical versus Dimensional Models of Affect: A seminar on the theories of Panksepp and Russell* (S. 257–278). John Benjamins Publishing. <https://doi.org/10.1075/ceb.7.13moo>
- Moors, A. (2013). On the Causal Role of Appraisal in Emotion. *Emotion Review*, *5*(2), 132–140. <https://doi.org/10.1177/1754073912463601>
- Moors, A. (2014). Flavors of Appraisal Theories of Emotion. *Emotion Review*, *6*(4), 303–307. <https://doi.org/10.1177/1754073914534477>
- Moors, A., De Houwer, J., & Eelen, P. (2004). Automatic stimulus-goal comparisons: Support from motivational affective priming studies. *Cognition & Emotion*, *18*(1), 29–54. <https://doi.org/10.1080/02699930244000462>
- Moors, A., Ellsworth, P. C., Scherer, K. R., & Frijda, N. H. (2013). Appraisal Theories of Emotion: State of the Art and Future Development. *Emotion Review*, *5*(2), 119–124. <https://doi.org/10.1177/1754073912468165>
- Moran, P., & Ghoshal, S. (1999). Markets, Firms, and the Process of Economic Development. *Academy of Management Review*, *24*(3), 390–412. <https://doi.org/10.2307/259133>
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, *21*(4), 986–1010. <https://doi.org/10.2307/259161>
- Morris, M. W., Hong, Y., Chiu, C., & Liu, Z. (2015). Normology: Integrating insights about social norms to understand cultural dynamics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *129*, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.03.001>
- Morris, M. W., & Keltner, D. (2000). How Emotions Work: The Social Functions of Emotional Expression in Negotiations. *Research in Organizational Behavior*, *22*, 1–50. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22002-9](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22002-9)
- Mulligan, K., & Scherer, K. R. (2012). Toward a Working Definition of Emotion. *Emotion Review*, *4*(4), 345–357. <https://doi.org/10.1177/1754073912445818>
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, *126*(2), 247–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.2.247>
- Murphy, E. R. (2023). Hope and well-being. *Current Opinion in Psychology*, *50*, 101558. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101558>
- Naar, H. (2024). Are Emotions Events, Processes, States, or Dispositions? In A. Scarantino (Hrsg.), *Emotion Theory: The Routledge Comprehensive Guide* (S. 469–487). Routledge.

- Nebus, J. (2006). Building Collegial Information Networks: A Theory of Advice Network Generation. *Academy of Management Review*, 31(3), 615–637. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318921>
- Neville, B. A., & Menguc, B. (2006). Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 377–391. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-0015-4>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the „why“ of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Norman, D. A., & Shallice, T. (1986). Attention to Action: Willed and Automatic Control of Behavior. In R. J. Davidson, G. E. Schwartz, & D. Shapiro (Hrsg.), *Consciousness and Self-Regulation* (Bd. 4, S. 1–18). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4757-0629-1_1
- Nyer, P. U. (1997). A Study of the Relationships between Cognitive Appraisals and Consumption Emotions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 296–304. <https://doi.org/10.1177/0092070397254002>
- Ocasio, W. (2011). Attention to Attention. *Organization Science*, 22(5), 1286–1296. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0602>
- Ogden, S., & Watson, R. (1999). Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry. *Academy of Management Journal*, 42(5), 526–538. <https://doi.org/10.2307/256974>
- Oh, J. K., & Farh, C. I. C. (2017). An Emotional Process Theory of How Subordinates Appraise, Experience, and Respond to Abusive Supervision Over Time. *Academy of Management Review*, 42(2), 207–232. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0347>
- O’Neill, H. M., & Lenn, D. J. (1995). Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 23–33. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032188>
- Opitz, O., Etschberger, S., Burkart, W. R., & Klein, R. (2017). *Mathematik: Lehrbuch für das Studium der Wirtschaftswissenschaften* (12. Aufl.). De Gruyter Oldenbourg.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An Affect-Based Model of Recipients’ Responses to Organizational Change Events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65–86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients’ Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechhoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009). The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 73(5), 1–18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.1>
- Pang, A., Hyo-Jung, K., & Chaidaroon, S. (2013). Dealing with emotions of stakeholders during crises: Why should leaders care? In A. J. DuBrin (Hrsg.), *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781006405.00015>

- Parker, O., Krause, R., & Devers, C. E. (2019). How Firm Reputation Shapes Managerial Discretion. *Academy of Management Review*, 44(2), 254–278. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0542>
- Parks, L., & Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 675–684. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.06.002>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Peer, M. (2021, Juni 7). Das neue Leben des Wirecard-Informanten Pav Gill. *Handelsblatt*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/whistleblower-das-neue-leben-des-wirecard-informanten-pav-gill/27253096.html>
- Perrow, C. B. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194. <https://doi.org/10.2307/2091811>
- Perrow, C. B. (1970). *Organizational analysis. A sociological view*. Brooks/Cole.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89–106. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925236>
- Petriglieri, J. L. (2011). Under Threat: Responses to and the Consequences of Threats to Individuals' Identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641–662. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0087>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- Phillips, R. A., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Harrison, J. S. (2019). Stakeholder Theory. In J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, & R. A. Phillips (Hrsg.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (S. 3–18). Cambridge University Press.
- Phillips, R. A., Berman, S. L., Elms, H., & Johnson-Cramer, M. E. (2010). Strategy, stakeholders and managerial discretion. *Strategic Organization*, 8(2), 176–183. <https://doi.org/10.1177/1476127010365721>
- Phillips, R. A., Berman, S. L., Elms, H., & Johnson-Cramer, M. E. (2011). Stakeholder Orientation, Managerial Discretion and Nexus Rents. In R. A. Phillips (Hrsg.), *Stakeholder Theory: Impact and Prospects*. (S. 163–192). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857936349.00013>
- Phillips, R. A., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479–502. <https://doi.org/10.5840/beq200313434>
- Pirson, M. A. (2014). Reconnecting Management Theory and Social Welfare: A Humanistic Perspective. *Academy of Management Proceedings*, 2014. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.11>
- Plambeck, N., & Weber, K. (2010). When the glass is half full and half empty: CEOs' ambivalent interpretations of strategic issues. *Strategic Management Journal*, 31(7), 689–710. <https://doi.org/10.1002/smj.835>
- Plutchik, R. (2003). *Emotions and life: Perspectives from psychology, biology, and evolution*. American Psychological Association.

- Porat, R., Tamir, M., & Halperin, E. (2020). Group-based emotion regulation: A motivated approach. *Emotion, 20*(1), 16–20. <https://doi.org/10.1037/emo0000639>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Priem, R. L., Krause, R., Tantalo, C., & McFadyen, M. A. (2022). Promoting Long-Term Shareholder Value by “Competing” for Essential Stakeholders: A New, Multisided Market Logic for Top Managers. *Academy of Management Perspectives, 36*(1), 93–110. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0048>
- Purvis, R. L., Zagenczyk, T. J., & McCray, G. E. (2015). What’s in it for me? Using expectancy theory and climate to explain stakeholder participation, its direction and intensity. *International Journal of Project Management, 33*(1), 3–14. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.003>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management, 39*(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Reitzig, M., & Maciejovsky, B. (2015). Corporate hierarchy and vertical information flow inside the firm—a behavioral view: Hierarchy and Information Flow. *Strategic Management Journal, 36*(13), 1979–1999. <https://doi.org/10.1002/smj.2334>
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger.
- Reus, T. H., Ranft, A. L., Lamont, B. T., & Adams, G. L. (2009). An Interpretive Systems View of Knowledge Investments. *Academy of Management Review, 34*(3), 382–400. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40631556>
- Righetti, F., Balliet, D., Visserman, M., & Hofmann, W. (2015). Trust and the Suppression of Emotions During Sacrifice in Close Relationships. *Social Cognition, 33*(5), 505–519. <https://doi.org/10.1521/soco.2015.33.5.505>
- Rindova, V. P., Pollock, T. G., & Hayward, M. L. A. (2006). Celebrity Firms: The Social Construction Of Market Popularity. *Academy of Management Review, 31*(1), 50–71. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379624>
- Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal, 13*(7), 483–498. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130702>
- Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1438–1451. <https://doi.org/10.1037/a0016752>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2013). Explaining Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility: The Role of Gratitude and Altruistic Values. *Journal of Business Ethics, 114*(2), 193–206. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1337-z>
- Roseman, I. J. (1984). Cognitive Determinants of Emotion: A Structural Theory. *Personality and Social Psychology Review, 5*, 11–36.
- Roseman, I. J. (1991). Appraisal determinants of discrete emotions. *Cognition & Emotion, 5*(3), 161–200. <https://doi.org/10.1080/02699939108411034>

- Roseman, I. J. (1996). Appraisal Determinants of Emotions: Constructing a More Accurate and Comprehensive Theory. *Cognition & Emotion*, *10*(3), 241–278. <https://doi.org/10.1080/026999396380240>
- Roseman, I. J. (2011). Emotional Behaviors, Emotivational Goals, Emotion Strategies: Multiple Levels of Organization Integrate Variable and Consistent Responses. *Emotion Review*, *3*(4), 434–443. <https://doi.org/10.1177/1754073911410744>
- Roseman, I. J. (2024). Anger and Interpersonal Dislike. In A. Scarantino (Hrsg.), *Emotion Theory: The Routledge Comprehensive Guide* (S. 46–66). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003469018-4>
- Rothbard, N. P., & Wilk, S. L. (2011). Waking up on the Right or Wrong Side of the Bed: Start-of-Workday Mood, Work Events, Employee Affect, and Performance. *Academy of Management Journal*, *54*(5), 959–980. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.0056>
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What’s a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, *84*(4), 514–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.514>
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, *22*(4), 887–910. <https://doi.org/10.2307/259248>
- Rowley, T. J., & Berman, S. (2000). A Brand New Brand of Corporate Social Performance. *Business & Society*, *39*(4), 397–418. <https://doi.org/10.1177/000765030003900404>
- Rowley, T. J., & Moldoveanu, M. (2003). When Will Stakeholder Groups Act? An Interest- and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization. *Academy of Management Review*, *28*(2), 204–219. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416080>
- RTL Group SA. (2025, Juni 27). *Mehr Sport, mehr Unterhaltung, mehr Auswahl: RTL Deutschland erwirbt Sky Deutschland*. <https://company.rtl.com/handle40>
- Ruth, J. A., Brunel, F. F., & Otnes, C. C. (2002). Linking Thoughts to Feelings: Investigating Cognitive Appraisals and Consumption Emotions in a Mixed-Emotions Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *30*(1), 44–58. <https://doi.org/10.1177/03079459994317>
- Scarantino, A. (2017). Do Emotions Cause Actions, and If So How? *Emotion Review*, *9*(4), 326–334. <https://doi.org/10.1177/1754073916679005>
- Scheppe, M. (2025, Juni 27). RTL will Sky Deutschland für bis zu 527 Millionen Euro kaufen. *Handelsblatt*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/rtl-will-sky-deutschland-fuer-bis-zu-527-millionen-euro-kaufen/100137732.html>
- Scheppe, M., & Volkery, K. (2022, Januar 17). Unilever Aktie: Warum Unilever einen Teil von GSK übernehmen will. *Handelsblatt*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/konsumgueterindustrie-groesster-deal-seit-corona-warum-unilever-mehr-als-50-milliarden-fuer-eine-gsk-sparte-zahlen-will/27982266.html>
- Scherer, A. G., & Patzer, M. (2011). Where is the Theory in Stakeholder Theory? A Meta-analysis of the Pluralism in Stakeholder Theory. In R. Phillips (Hrsg.), *Stakeholder Theory: Impact and Prospects* (S. 140–162). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857936349.00012>

- Scherer, K. R. (1984). On the Nature and Function of Emotion: A Component Process Approach. In K. R. Scherer & P. Ekman (Hrsg.), *Approaches to Emotion*. Psychology Press.
- Scherer, K. R. (1999). Appraisal Theory. In T. Dalgleish & M. J. Power (Hrsg.), *Handbook of Cognition and Emotion* (S. 637–663). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/0470013494.ch30>
- Scherer, K. R. (2001). Appraisal Considered as a Process of Multilevel Sequential Checking. In K. R. Scherer, A. Schorr, & T. Johnstone (Hrsg.), *Appraisal Processes in Emotion* (S. 92–120). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780195130072.003.0005>
- Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44(4), 695–729. <https://doi.org/10.1177/0539018405058216>
- Scherer, K. R. (2009). The dynamic architecture of emotion: Evidence for the component process model. *Cognition and Emotion*, 23(7), 1307–1351.
<https://doi.org/10.1080/02699930902928969>
- Scherer, K. R. (2011). On the rationality of emotions: Or, When are emotions rational? *Social Science Information*, 50(3–4), 330–350. <https://doi.org/10.1177/0539018411411018>
- Scherer, K. R. (2013a). Measuring the meaning of emotion words: A domain-specific componential approach. In J. R. J. Fontaine, K. R. Scherer, & C. Soriano (Hrsg.), *Components of Emotional Meaning* (S. 7–30). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199592746.003.0002>
- Scherer, K. R. (2013b). The Nature and Dynamics of Relevance and Valence Appraisals: Theoretical Advances and Recent Evidence. *Emotion Review*, 5(2), 150–162.
<https://doi.org/10.1177/1754073912468166>
- Scherer, K. R. (2022). Theory convergence in emotion science is timely and realistic. *Cognition and Emotion*, 36(2), 154–170. <https://doi.org/10.1080/02699931.2021.1973378>
- Scherer, K. R. (2023). Emotion processes and perceptual control of action choice. *Cognition and Emotion*, 37(7), 1161–1166. <https://doi.org/10.1080/02699931.2023.2269828>
- Scherer, K. R., & Moors, A. (2019). The Emotion Process: Event Appraisal and Component Differentiation. *Annual Review of Psychology*, 70(1), 719–745.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011854>
- Scherer, K. R., & Tran, V. (2001). Effects of Emotion on the Process of Organizational Learning. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Hrsg.), *Organizational Learning and Knowledge* (S. 369–392). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780198295839.003.0020>
- Schilke, O., Reimann, M., & Cook, K. S. (2021). Trust in Social Relations. *Annual Review of Sociology*, 47(1), 239–259. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-082120-082850>
- Schilpzand, P., Hamrick, A. B., Gooty, J., & Huang, L. (2025). Pride in the Workplace: An Integrative Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior* [Vorab-Onlinepublikation]. <https://doi.org/10.1002/job.2869>
- Schmidbauer, J. (2018, April 5). Google-Mitarbeiter gegen Zusammenarbeit mit Pentagon. *Süddeutsche Zeitung*. Verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/drohnen-projekt-google-mitarbeiter-protestieren-gegen-zusammenarbeit-mit-dem-pentagon-1.3932233>

- Schmidt-Atzert, L., Peper, M., & Stemmler, G. (2014). *Emotionspsychologie: Ein Lehrbuch* (2., vollst. überarbeitete und erweiterte Auflage). Kohlhammer.
- Schneider, T., & Sachs, S. (2017). The Impact of Stakeholder Identities on Value Creation in Issue-Based Stakeholder Networks. *Journal of Business Ethics, 144*(1), 41–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2845-4>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review, 32*(2), 344–354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Schreyögg, G., & Koch, J. (2020). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*. SpringerGabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26514-4>
- Schwartz, K. B., & Menon, K. (1985). Executive Succession in Failing Firms. *Academy of Management Journal, 28*(3), 680–686. <https://doi.org/10.2307/256123>
- Scott, B. A., Awasty, N., Johnson, R. E., Matta, F. K., & Hollenbeck, J. R. (2020). Origins and Destinations, Distances and Directions: Accounting for the Journey in the Emotion Regulation Process. *Academy of Management Review, 45*(2), 423–446. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0448>
- Shapira, Z. (2011). “I’ve Got a Theory Paper—Do You?”: Conceptual, Empirical, and Theoretical Contributions to Knowledge in the Organizational Sciences. *Organization Science, 22*(5), 1312–1321. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0636>
- Shaver, P., Schwartz, J., Kirson, D., & O’Connor, C. (1987). Emotion knowledge: Further exploration of a prototype approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(6), 1061–1086. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1061>
- Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Ocasio, W. (2017). Is that an opportunity? An attention model of top managers’ opportunity beliefs for strategic action. *Strategic Management Journal, 38*(3), 626–644. <https://doi.org/10.1002/smj.2499>
- Sheppes, G., Scheibe, S., Suri, G., Radu, P., Blechert, J., & Gross, J. J. (2014). Emotion regulation choice: A conceptual framework and supporting evidence. *Journal of Experimental Psychology: General, 143*(1), 163–181. <https://doi.org/10.1037/a0030831>
- Shuman, V., Sander, D., & Scherer, K. R. (2013). Levels of Valence. *Frontiers in Psychology, 4*, Artikel 261. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00261>
- Sidak, J. D., & Spulber, D. F. (1996). Deregulatory takings and breach of the regulatory contract. *N.Y.U. Law Review, 71*(4), 851–999.
- Siemer, M., Mauss, I., & Gross, J. J. (2007). Same situation--Different emotions: How appraisals shape our emotions. *Emotion, 7*(3), 592–600. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.7.3.592>
- Siltaoja, M., & Lähdesmäki, M. (2015). From Rationality to Emotionally Embedded Relations: Envy as a Signal of Power in Stakeholder Relations. *Journal of Business Ethics, 128*(4), 837–850. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1987-5>
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (3. Aufl.). Free Press/Macmillan.
- Simons, D. J., & Rensink, R. A. (2005). Change blindness: Past, present, and future. *Trends in Cognitive Sciences, 9*(1), 16–20. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2004.11.006>

- Smith, C. A., & Ellsworth, P. C. (1985). Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(4), 813–838. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.4.813>
- Smith, C. A., & Kirby, L. D. (2009). Putting appraisal in context: Toward a relational model of appraisal and emotion. *Cognition and Emotion*, 23(7), 1352–1372. <https://doi.org/10.1080/02699930902860386>
- Smith, C. A., & Kirby, L. D. (2011). The Role of Appraisal and Emotion in Coping and Adaptation. In R. J. Contrada & A. Baum (Hrsg.), *The handbook of Stress Science: Biology, Psychology, and Health* (S. 195–208). Springer.
- Smith, C. A., Tong, E. M. W., & Ellsworth, P. C. (2014). The Differentiation of Positive Emotional Experience as Viewed through the Lens of Appraisal Theory. In M. M. Tugade, M. N. Shiota, & L. D. Kirby (Hrsg.), *Handbook of Positive Emotions* (S. 11–27).
- Smith, E. R., Seger, C. R., & Mackie, D. M. (2007). Can emotions be truly group level? Evidence regarding four conceptual criteria. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(3), 431–446. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.3.431>
- Smith, K. G., & Hitt, M. A. (Hrsg.). (2007). *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. Oxford University Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01
- Sonenshein, S. (2016). How Corporations Overcome Issue Illegitimacy and Issue Equivocality to Address Social Welfare: The Role of the Social Change Agent. *Academy of Management Review*, 41(2), 349–366. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0425>
- Sonnemans, J., & Frijda, N. H. (1995). The determinants of subjective emotional intensity. *Cognition & Emotion*, 9(5), 483–506. <https://doi.org/10.1080/02699939508408977>
- Soscia, I. (2007). Gratitude, delight, or guilt: The role of consumers' emotions in predicting postconsumption behaviors. *Psychology & Marketing*, 24(10), 871–894. <https://doi.org/10.1002/mar.20188>
- Spence, J. R., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Lian, H. (2014). Helpful Today, But Not Tomorrow? Feeling Grateful as a Predictor of Daily Organizational Citizenship Behaviors. *Personnel Psychology*, 67(3), 705–738. <https://doi.org/10.1111/peps.12051>
- Statista. (2025, April 30). *Kurzarbeiter im Jahresdurchschnitt bis 2024*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2603/umfrage/entwicklung-des-bestands-an-kurzarbeitern/>
- Steele, A. K., & Roseman, I. J. (2022). Appraisals Associated with Interpersonal Negative Emotions: What Distinguishes Anger, Contempt, Dislike, and Hatred? *Psychology and Developing Societies*, 34(2), 175–199. <https://doi.org/10.1177/09713336221115532>
- Stephens, J. M. (2018). Bridging the Divide: The Role of Motivation and Self-Regulation in Explaining the Judgment-Action Gap Related to Academic Dishonesty. *Frontiers in Psychology*, 9, Artikel 246. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00246>
- Stoelhorst, J. W. (2023). Value, rent, and profit: A stakeholder resource-based theory. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1488–1513. <https://doi.org/10.1002/smj.3280>

- Stoelhorst, J. W., & Vishwanathan, P. (2024). Beyond Primacy: A Stakeholder Theory of Corporate Governance. *Academy of Management Review*, 49(1), 107–134. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0268>
- Suchman, M. C. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451–478. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0101>
- Sutton, A. W., Baldwin, S. P., Wood, L., & Hoffman, B. J. (2013). A Meta-Analysis of the Relationship Between Rater Liking and Performance Ratings. *Human Performance*, 26(5), 409–429. <https://doi.org/10.1080/08959285.2013.836523>
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709. <https://doi.org/10.5465/amr.34.4.zok689>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. Austin & S. Worchel (Hrsg.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (S. 33–47). Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations* (2. Aufl., S. 7–24). Nelson-Hall.
- Tamir, M. (2009). What Do People Want to Feel and Why?: Pleasure and Utility in Emotion Regulation. *Current Directions in Psychological Science*, 18(2), 101–105. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01617.x>
- Tamir, M. (2016). Why Do People Regulate Their Emotions? A Taxonomy of Motives in Emotion Regulation. *Personality and Social Psychology Review*, 20(3), 199–222. <https://doi.org/10.1177/1088868315586325>
- Tangney, J. P. (1999). The Self-Conscious Emotions: Shame, Guilt, Embarrassment and Pride. In T. Dalgleish & M. J. Power (Hrsg.), *Handbook of Cognition and Emotion* (S. 541–568). Wiley. <https://doi.org/10.1002/0470013494.ch26>
- Tangney, J. P., Stuewig, J., & Mashek, D. J. (2007). Moral Emotions and Moral Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 345–372. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070145>
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314–329. <https://doi.org/10.1002/smj.2337>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%253C509::AID-SMJ882%253E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%253C509::AID-SMJ882%253E3.0.CO;2-Z)
- Tempel, A., & Walgenbach, P. (2007). Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn from Each Other. *Journal of Management Studies*, 44(1), 1–24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00644.x>
- Terpitz, K. (2024, April 4). Softdrinks: Wird Pepsi bald so teuer wie Coca-Cola? *Handelsblatt*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/softdrinks-wird-pepsi-bald-so-teuer-wie-coca-cola/100016566.html>

- Thatcher, S. M. B., & Fisher, G. (2022). From the Editors—The Nuts and Bolts of Writing a Theory Paper: A Practical Guide to Getting Started. *Academy of Management Review*, 47(1), 1–8. <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0483>
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. MacGraw-Hill.
- Tiedens, L. Z., & Linton, S. (2001). Judgment under emotional certainty and uncertainty: The effects of specific emotions on information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 973–988. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.973>
- Tourish, D. (2019). *Management Studies in Crisis: Fraud, Deception and Meaningless Research*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108616669>
- Townsend, D. M., Hunt, R. A., McMullen, J. S., & Sarasvathy, S. D. (2018). Uncertainty, Knowledge Problems, and Entrepreneurial Action. *Academy of Management Annals*, 12(2), 659–687. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0109>
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2007a). Emerging Insights Into the Nature and Function of Pride. *Current Directions in Psychological Science*, 16(3), 147–150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00493.x>
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2007b). The Nature of Pride. In J. L. Tracy, R. W. Robins, & J. P. Tangney (Hrsg.), *The Self-Conscious Emotions: Theory and Research*. Guilford Press.
- Troy, A. S., Ford, B. Q., McRae, K., Zanolia, P., & Mauss, I. B. (2017). Change the things you can: Emotion regulation is more beneficial for people from lower than from higher socioeconomic status. *Emotion*, 17(1), 141–154. <https://doi.org/10.1037/emo0000210>
- Tsoukas, H., Hadjimichael, D., Nair, A. K., Pyrko, I., & Woolley, S. (2024). Judgment in Business and Management Research: Shedding New Light on a Familiar Concept. *Academy of Management Annals*, 18(2), 626–669. <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0175>
- Turner, M. M. (2007). Using emotion in risk communication: The Anger Activism Model. *Public Relations Review*, 33(2), 114–119. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.013>
- Tyborski, R. (2020, April 1). Continental schickt 30.000 Mitarbeiter in Kurzarbeit. *Handelsblatt*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/zulieferer-continental-kassiert-seine-prognose-und-schickt-30-000-mitarbeiter-in-kurzarbeit/25702824.html>
- Udayasankar, K. (2008). Corporate Social Responsibility and Firm Size. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 167–175. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9609-8>
- Ulmer, R. R. (2001). Effective Crisis Management through Established Stakeholder Relationships: Malden Mills as a Case Study. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 590–615. <https://doi.org/10.1177/0893318901144003>
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674–698. <https://doi.org/10.2307/2096399>

- Van Den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Finkenauer, C., Gündemir, S., & Stamkou, E. (2011). Breaking the Rules to Rise to Power: How Norm Violators Gain Power in the Eyes of Others. *Social Psychological and Personality Science*, 2(5), 500–507. <https://doi.org/10.1177/1948550611398416>
- Van Kleef, G. A., & Lange, J. (2020). How hierarchy shapes our emotional lives: Effects of power and status on emotional experience, expression, and responsiveness. *Current Opinion in Psychology*, 33, 148–153. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.07.009>
- Van Maanen, J., Sørensen, J. B., & Mitchell, T. R. (2007). The interplay between theory and method. *Academy of Management Review*, 32(4), 1145–1154. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586080>
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44(1), 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>
- ver.di. (2025a, April 6). "Schwieriges Ergebnis in schwierigen Zeiten": Ver.di verständigt sich mit öffentlichen Arbeitgebern auf Tarifabschluss. Verfügbar unter: <https://www.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++271d45d2-12d1-11f0-8baf-bdca93a3f674>
- ver.di. (2025b, April 6). *Tarifrunde Öffentlicher Dienst—Einigung*. Abgerufen 10. Juli 2025, von <https://hamburg.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++30f528f8-12d7-11f0-8fb0-0f1bfa0bc659>
- VHB e.V. (2024). *VHB Rating 2024—Organisation*. Verfügbar unter: <https://www.vhbonline.org/verband/wissenschaftliche-kommissionen/organisation/vhb-rating-2024-organisation>
- Vickrey, W. (1961). Counterspeculation, Auctions, and Competitive Sealed Tenders. *The Journal of Finance*, 16(1), 8–37. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1961.tb02789.x>
- Vroom, V. H. (1960). *Some personality determinants of the effects of participation*. Routledge.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wacker, J. G. (1998). A definition of theory: Research guidelines for different theory-building research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, 16(4), 361–385. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00019-9](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00019-9)
- Wacker, J. G. (2008). A Conceptual Understanding of Requirements for Theory-Building Research: Guidelines for Scientific Theory Building. *Journal of Supply Chain Management*, 44(3), 5–15. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00062.x>
- Waldkirch, M., Nordqvist, M., & Melin, L. (2018). CEO turnover in family firms: How social exchange relationships influence whether a non-family CEO stays or leaves. *Human Resource Management Review*, 28(1), 56–67. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.006>
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A Multilevel Model of Employee Innovation: Understanding the Effects of Regulatory

- Focus, Thriving, and Employee Involvement Climate. *Journal of Management*, 42(4), 982–1004. <https://doi.org/10.1177/0149206313506462>
- Walsh, Weber, & Margolis. (2003). Social Issues and Management: Our Lost Cause Found. *Journal of Management*, 29(6), 859–881. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00082-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00082-5)
- Wang, D., Zhu, Q., Avolio, B. J., Shen, W., & Waldman, D. (2023). Do employees' views matter in corporate governance? The relationship between employee approval and CEO dismissal. *Strategic Management Journal*, 44(5), 1328–1354. <https://doi.org/10.1002/smj.3465>
- Wang, Z., Singh, S. N., Yexin Jessica Li, Mishra, S., Ambrose, M., & Biernat, M. (2017). Effects of Employees' Positive Affective Displays on Customer Loyalty Intentions: An Emotions-Associational-Information Perspective. *Academy of Management Journal*, 60(1), 109–129. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0367>
- Wangrow, D. B., Schepker, D. J., & Barker, V. L. (2015). Managerial Discretion: An Empirical Review and Focus on Future Research Directions. *Journal of Management*, 41(1), 99–135. <https://doi.org/10.1177/0149206314554214>
- Watson, L., & Spence, M. T. (2007). Causes and consequences of emotions on consumer behaviour: A review and integrative cognitive appraisal theory. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 487–511. <https://doi.org/10.1108/03090560710737570>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sense-making. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548>
- Weiser, A.-K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the Adaptive Turn: An Integrative View of Strategy Implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969–1031. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>
- Weitzner, D., & Deutsch, Y. (2015). Understanding Motivation and Social Influence in Stakeholder Prioritization. *Organization Studies*, 36(10), 1337–1360. <https://doi.org/10.1177/0170840615585340>
- Welt. (2022, April 1). *Boykott-Aufrufe gegen Ritter Sport, Firma will Einnahmen aus Russland spenden*. Verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article237894101/Boykott-Aufrufe-gegen-Ritter-Sport-Firma-will-Einnahmen-aus-Russland-spenden.html>
- Werder, A. (2011). Corporate Governance and Stakeholder Opportunism. *Organization Science*, 22(5), 1345–1358. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0599>
- Wetzer, I. M., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2007). “Never eat in that restaurant, I did!”: Exploring why people engage in negative word-of-mouth communication. *Psychology & Marketing*, 24(8), 661–680. <https://doi.org/10.1002/mar.20178>
- Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495. <https://doi.org/10.2307/258554>
- White, A. R. (1963). Attending and Noticing. *Proceedings of the Aristotelian Society*, 63, 103–126.

- Williams, M. (2007). Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries. *Academy of Management Review*, *32*(2), 595–621. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351867>
- Witsch, K. (2023, Januar 11). Lützerath: Polizei startet Räumung des besetzten Braunkohleorts. *Handelsblatt*. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/energie/braunkohle-barrikaden-und-sirenen-so-raeumte-die-polizei-das-protestcamp-luetzerath/28912458.html>
- Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How Tight Are the Ties That Bind Stakeholder Groups? *Organization Science*, *13*(1). <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.64.544>
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, *60*(1), 196–245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>
- Wooten, M., & Hoffman, A. J. (2008). Organizational Fields: Past, Present and Future. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (S. 129–148). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n5>
- Wright, T. A. (2006). To Be Or Not To Be [Happy]: The Role of Employee Well-Being. *Academy of Management Perspectives*, *20*(3), 118–120. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.21903486>
- Wry, T., & York, J. G. (2017). An Identity-Based Approach to Social Enterprise. *Academy of Management Review*, *42*(3), 437–460. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0506>
- Yagil, D. (2014). Trust in the supervisor and authenticity in service roles. *Journal of Service Management*, *25*(3), 411–426. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2012-0199>
- Yeo, G. C., & Ong, D. C. (2024). Associations between cognitive appraisals and emotions: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, *150*(12), 1440–1471. <https://doi.org/10.1037/bul0000452>
- Yermack, D. (2006). Golden handshakes: Separation pay for retired and dismissed CEOs. *Journal of Accounting and Economics*, *41*(3), 237–256. <https://doi.org/10.1016/j.jaccoco.2006.01.001>
- Yih, J., Kirby, L. D., & Smith, C. A. (2020). Profiles of appraisal, motivation, and coping for positive emotions. *Cognition and Emotion*, *34*(3), 481–497. <https://doi.org/10.1080/02699931.2019.1646212>
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, *9*(2), 141–159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>
- Zeitoun, H., Melkonyan, T., & Chater, N. (2022). The social contract in miniature: How virtual bargaining supports team production. *Academy of Management Review*, *amr.2020.0229*. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0229>
- Zerwas, F. K., Tharp, J. A., Chen, S., & Mauss, I. B. (2023). Individual differences in social power: Links with beliefs about emotion and emotion regulation. *Journal of Personality*, *91*(2), 314–331. <https://doi.org/10.1111/jopy.12721>
- Zona, F., Minoja, M., & Coda, V. (2013). Antecedents of Corporate Scandals: CEOs' Personal Traits, Stakeholders' Cohesion, Managerial Fraud, and Imbalanced Corporate

Strategy. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 265–283.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1294-6>