

Beatrice Hurrle/Alfred Kieser*

Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?

Key Informant; Methoden; Pretest; Umfrageforschung



Beatrice Hurrle



Alfred Kieser

Studien, für die Key Informants anhand eines (fast immer strukturierten) Fragebogens Auskünfte über Sachverhalte ihrer Organisation geben, erfreuen sich großer Beliebtheit. Die Angaben von Key Informants unterliegen jedoch Verzerrungen. In diesem Aufsatz werten wir Literatur aus, die sich mit dem Problem dieser Verzerrungen beschäftigt. Eine gewisse Brisanz bekommt unsere Analyse dadurch, dass, wie wir aufzeigen, über-

* Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation, Universität Mannheim, 68131 Mannheim, Email: kieser@bwl.uni-mannheim.de. Dipl.-Psych. Beatrice Hurrle, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation, Universität Mannheim, 68131 Mannheim, E-Mail: hurrle@orga.bwl.uni-mannheim.de. Wir danken Suleika Bort, Claudia Groß, Carola Hartmann, Christian Liebig, Alexander Nicolai, Achim Oberg, Christina Schmickl und zwei anonymen Gutachtern für wertvolle Anregungen.

raschend wenig Aufwand zur Reduzierung des Key Informant-Bias betrieben wird. Wir demonstrieren an einem Beispiel, dass sich die Think-aloud-Technik als Pretest-Methode eignet, einige gravierende Probleme der Key Informant-Methode zu vermeiden. Abschließend gehen wir der Frage nach, welche Kriterien bei Durchführung von Key Informant-Interviews zu beachten sind.

The key informant method is a widely applied method of securing data. It consists of asking specific organizational members, or just one member, to provide data concerning organisational phenomena. However, data based on this method is likely to be biased. In this article we provide an overview of a number of studies, that show, on the basis of empirical analyses, that key informants tend to produce data of low reliability. Even though this has been known for some time, scientists hardly show any effort to reduce this problem. We use an example to demonstrate, that the think aloud-technique as a pretest method is useful to prevent some severe problems of the key informant method. In our conclusion we discuss the precautions that have to be observed when applying key informant interviews.

1. Einleitung: Die Key Informant-Methode und Ihre Verbreitung

Als Key Informant-Methode bezeichnet man ein Vorgehen, mittels eines (meist strukturierten) Fragebo-

Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?

gens von einem nach Maßgabe seiner Kompetenz ausgewählten Organisationsmitglied, dem »Key Informant«, Auskunft über Sachverhalte der Organisation, in der es tätig ist, zu erhalten. Key Informants werden nicht zu persönlichen Einstellungen, Meinungen oder Verhaltensweisen befragt, sondern sie sollen Auskunft geben über ihre Organisation, ihre Einheit in der Organisation oder Beziehungen innerhalb und außerhalb ihrer Organisation (Bagozzi et al. 1991; Ernst 2001; Phillips 1981). Sie werden nicht befragt, weil sie als Einzelpersonen oder Gruppe repräsentativ für ihre Organisation sind, sondern weil angenommen werden kann, dass sie viel darüber wissen, wie der jeweils interessierende Forschungsgegenstand in ihrer Organisation ausgeprägt ist (Bagozzi et al. 1991; Campbell 1955).

Ursprünglich wurde diese Methode vorwiegend zur Generierung qualitativer Daten in Fallstudien eingesetzt (s. z. B. Campbell 1955). Heute, im Zuge des Trends zu quantitativen Methoden, dient sie fast ausschließlich der Gewinnung von Daten in großzahligen Erhebungen auf der Basis von skalierten Items. Besonders großer Beliebtheit erfreut sich die Key Informant-Methode in der Marketing- und Strategieforschung. Mit ihr werden zum einen Daten zu objektiven Sachverhalten erhoben, d. h. Daten, die sich im Prinzip durch das Hinzuziehen weiterer Quellen verifizieren lassen, wie z. B. die Anzahl der Mitarbeiter oder das Vorhandensein einer Controllingabteilung, aber auch Daten zu theoretischen Konstrukten wie beispielsweise Organisationskultur, Kundenorientierung, innerorganisationale Machtverhältnisse oder interorganisationale Abhängigkeiten.

Zahlreiche Studien zeigen auf, dass Validität und vor allem Reliabilität der über Key Informants gewonnenen Daten höchst problematisch sind. Key Informants verursachen systematische Verzerrungen, die häufig unter dem Begriff des Key Informant-Bias zusammengefasst werden (Anderson 1985; Bagozzi et al. 1991; Ernst 2001; Ernst 2003; Kumar et al. 1993; Phillips 1981; Seidler 1974). Dessen ungeachtet hat der Einsatz der Key Informant-Methode in der betriebswirtschaftlichen Forschung in den letzten Jahren zugenommen (Gupta et al. 2000). So findet sich im *Journal of Marketing* zwischen 1/2001 und 3/2005 in fast jedem Heft zumindest ein Artikel, der auf die Key Informant-Methode zurückgreift. Insgesamt

sind in diesem Zeitraum 29 Artikel aufzuzählen, in denen Key Informants zur Datengewinnung herangezogen wurden [1]. Im *Journal of Marketing Research* wird in den Heften 1/2001 bis 2/2005 in zwölf Artikeln die Key Informant-Methode verwendet. In den Heften 1/2001 bis 3/2005 der Zeitschrift *Die Betriebswirtschaft* finden sich 38 Artikel, die Ergebnisse großzahliger empirischer Untersuchungen im organisatorischen Kontext wiedergeben. Fünfzehn davon setzen die Key Informant-Methode ein. In der *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* sind in den Heften 1/2001 bis 7/8/2005 25 »Key Informant-Artikel« zu finden, in der *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 1/2001 bis 4/2005 16. Trotz der aktuellen Beliebtheit der Key Informant-Methode hat sich aus den Reihen der deutschen Marketing- und Organisationsforscher lediglich Ernst (2003) grundlegend kritisch mit dieser Methode auseinandergesetzt. Allerdings treffen auch viele Analysen, die sich generell auf Befragungen beziehen und in den Sozialwissenschaften verbreitet sind, auch auf Key Informant-Befragungen zu.

Der Einsatz der Key Informant-Methode wird gewöhnlich mit dem Argument der Forschungseffizienz gerechtfertigt. Durch die Befragung von in der Regel jeweils nur einem, mitunter zwei oder drei Key Informants je Organisation oder Gruppe ließen sich Zeit und Kosten sparen (Mitchell 1994). Auch wird argumentiert, dass Daten zu bestimmten Phänomenen auf der Gruppen- oder Organisationsebene nur über Key Informants zu gewinnen seien.

In diesem Aufsatz zeigen wir zunächst auf der Basis vorliegender Untersuchungen auf, dass die von Key Informants gelieferten Daten erheblichen Verzerrungen unterliegen. So gut wie alle Autoren, die sich mit der Key Informant-Daten kritisch auseinandersetzen, kommen zu dem Schluss, dass die Verwendung dieser Daten als Näherungswerte für objektive Daten nicht gerechtfertigt ist. Und erst recht nicht ihr Einsatz zur Erfassung komplexer theoretischer Konstrukte.

Angesichts dieser Befunde erstaunt die weite Verbreitung dieser Methode. Vielleicht sind die kritischen Analysen den Strategie- und Marktforschern nicht bekannt, weil sie zum großen Teil in Zeitschriften erschienen sind, die nicht in ihrem zentralen Blick-

feld liegen. Wenn sie bekannt wären, so ist anzunehmen, würden ihre Verwender wesentlich umsichtiger verfahren, als sie es, wie wir zeigen werden, tatsächlich tun. Wenn sie sie aber kennen und auf die aufgezeigte Problematik deshalb nicht eingehen, um keinen größeren Aufwand bei der Datenerfassung betreiben zu müssen, so besteht u.E. erst recht Veranlassung, auf die erheblichen Probleme der Key Informant-Methode hinzuweisen. Das ist die Intention unserer Analyse.

Gegen Ende des Aufsatzes demonstrieren wir auf der Grundlage einer eigenen qualitativen Studie, dass Pretests auf der Basis von Think-aloud-Protokollen ein äußerst wirksames Instrument zur Reduzierung von Verzerrungen in Key Informant-Daten darstellen.

2. Liefern Interviewte reliable Self-Reports?

Bevor wir auf die besonderen Probleme der Key Informant-Methode eingehen, wollen wir kurz einen Blick auf die generellen Probleme von Interviews zum Verhalten der Befragten werfen. Bereits solche »einfachen« Interviews bergen erhebliche Probleme in sich, die auch Key Informant-Interviews betreffen. Kognitionspsychologische Analysen zeigen, dass Individuen, die als Informanten zu ihrem eigenen Verhalten befragt werden, häufig unrichtige Antworten geben (nur einige zentrale Arbeiten aus diesem umfangreichen Forschungsgebiet seien genannt: Schwarz 1999; Schwarz et al. 1999; Schwarz/Oyserman 2001; Sudman et al. 1996; Tanur 1992; Tourangeau et al. 2000). Ein hoher Prozentsatz unrichtiger Antworten erfolgt beispielsweise auf so einfache Fragen wie »Did you buy from any of the following mail order firms in this year?«, gefolgt von einer Liste mit Versandhäusern (Woodside/Wilson 2002, S. 11), oder »How many times have you had beer, wine or other liquor in the past month?« (Park et al. 2000). Fragen dieser Art verlangen von den Befragten die Lösung verschiedener Aufgaben, wobei eine Reihe kognitiver Prozesse durchlaufen werden müssen (Schwarz/Oyserman 2001): (1) Die Befragten müssen die Frage richtig verstehen, um bestimmen zu können, über welches Verhalten Angaben zu ma-

chen sind. Dabei beziehen sie sich in einem Maße und in einer Weise, die den Forschern häufig nicht bewusst sind, auf kontextuelle Information. (2) Die Befragten müssen das interessierende Verhalten aus ihrem Gedächtnis abrufen. In vielen Fällen, besonders aber dann, wenn es sich um eingeübtes, häufig einzusetzendes Verhalten handelt, können sie sich nicht gut erinnern. (3) Die Befragten müssen Inferenz- und Schätzverfahren einsetzen, um die gewünschten Angaben zu generieren. (4) Die Ergebnisse dieser Operationen können die Befragten meist nicht in ihrer eigenen Sprache wiedergeben, vielmehr müssen sie diese in die vom Forscher vorgegebenen Antwortkategorien projizieren. (5) Schließlich müssen sich die Befragten mit der Frage auseinandersetzen, ob sie ihre Antworten unzensiert wiedergeben, oder der angenommenen Erwünschtheit nachkommen sollen. Angesichts dieser Vielzahl und Komplexität der ausgelösten kognitiven Prozesse nimmt es nicht Wunder, dass selbst in solchen Self-Reports häufig unrichtige Antworten gegeben werden.

Von besonderem Interesse im Hinblick auf Key Informant-Daten zu organisatorischen Sachverhalten ist der Befund, dass subjektive Theorien insbesondere dann in die Antworten verzerrend hineinspielen, wenn Angaben zum Verhalten anderer gefordert sind. Die Befragten können das Verhalten anderer in der Regel weniger umfassend und präzise beobachten als ihr eigenes und sind deshalb stärker auf Annahmen darüber angewiesen, wie sich eine »solche Art von Person« verhält (Schwarz/Wellens 1997).

Wir wollen an dieser Stelle auf die Problematik von Self-Reports nicht weiter eingehen. In der oben angegebenen Literatur finden sich viele Hinweise, wie durch geeignete Frageformulierungen Verzerrungen in kognitiven Prozessen möglichst reduziert werden. Die betreffenden Ausführungen haben generell Gültigkeit für die Gestaltung von Interviews, auch für die Gestaltung von Key Informant-Interviews.

Auf einen weiteren methodischen Aspekt möchten wir an dieser Stelle hinweisen. Key Informant-Befragungen weisen eine gewisse Parallele zu Experteninterviews auf (s. z.B. dazu Bogner et al. (2002) oder Brinkmann et al. (1995)). Der Key Informant wird als Experte zu Gegebenheiten und Entwicklun-

Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?

gen in der Organisation befragt. Verzerrungen, die dem Experteninterview eigen sind, können demnach im Prinzip auch in Key Informant-Interviews auftreten. Allerdings: Experteninterviews sind in der Regel halbstrukturiert und beziehen sich meist nicht auf eine einzelne Organisation, sondern auf ein Aktivitätenfeld. Wegen dieser Unterschiede gehen wir auf die Übertragbarkeit von Erkenntnissen der methodischen Forschung zu Experteninterviews auf Key Informant-Interviews nicht weiter ein.

3. Können Key Informants objektive Sachverhalte einschätzen?

Angaben von Key Informants, die sich auf relativ einfache – einfach im Vergleich zu den Auskünften, die Key Informants im Allgemeinen abverlangt werden – Tatbestände innerhalb von Organisationen beziehen, weisen eine hohe Fehlerquote auf. Bommer et al. (1995) stellten auf der Basis einer Meta-Analyse von 40 Studien zur Übereinstimmung von objektiv und subjektiv erfassten Leistungsdaten von Mitarbeitern fest, dass es nicht gerechtfertigt ist, subjektive Maße als Näherungsmaße für objektive Leistungsvariablen zu benutzen. Comer et al. (1999) untersuchten 21 amerikanische Untersuchungen, in denen der Erfolg von Verkaufspersonal anhand von objektiven Daten und subjektiven Schätzungen analysiert worden war, einer Metaanalyse und kommen, was die Validität von Key Informant-Schätzungen anbelangt, ebenfalls zu einem ernüchternden Ergebnis: »The results of a meta-analysis of 21 studies with a total sample size of 4,092 participants indicated an overall mean corrected correlation of .447, indicating that the two measures shared only about 20% of variance.« (S. 41)

Ailawadi et al. (2003) vergleichen subjektive Beurteilungen von unabhängigen Verkaufsgagenten eines großen amerikanischen Unternehmens mit den über fünf Jahre hinweg erzielten tatsächlichen Verkaufsergebnissen. Sie stellen gravierende Verzerrungen fest: Die Ergebnisse »demonstrate the danger of obtaining perceptual data on both performance and its potential antecedents from the same respondents, especially when the nature of the variables being measured is such that respondents' psychological need for

consistency, ego-enhancement or ego-protection is likely to be aroused.« (S. 30)

Im Gegensatz zu diesen Einschätzungen gelangen Wall et al. (2004) in einem Test auf Übereinstimmung subjektiver und objektiver Daten zu Unternehmensergebnissen zu einem relativ positiven Urteil: »(T)he degree of equivalence between the findings for subjective and objective measures means that we can have some confidence in findings from studies so far that have been based on subjective company performance.« (S. 115) An drei Stichproben überprüften sie die Konstrukt-, die diskriminante und die konvergente Validität von subjektiven und objektiven Performanzmaßen. Im Hinblick auf die ersten beiden Validitätskennziffern fällt das Ergebnis relativ positiv aus. Im Falle der konvergenten Validität wurde untersucht, wie stark die subjektiven und objektiven Performanzmaße miteinander korrelierten. Hier kamen die Autoren zu einem weniger positiven Urteil: »(T)he direct correlations between the subjective and objective performance measures were not especially strong. Across the studies they were typically of the order of .40 to .60, which leaves considerable independent variation in each.« (S. 113)

Mezias und Starbuck (2003) setzen sich in mehreren Analysen kritisch mit der Reliabilität von Key Informant-Daten zu objektiven Tatbeständen auseinander. In einer ihrer Untersuchungen wurden Manager während einer Schulung um Angaben zum Umsatz ihrer eigenen Business Unit im letzten Jahr gebeten. Obwohl es sich um einen Tatbestand handelte, von dem man annehmen kann, dass er große Bedeutung für Manager hat und wenig Spielraum für Interpretationen bietet, gab es erhebliche Abweichungen zwischen den objektiven Daten und den Angaben der Key Informants.

»About 35% (der Manager, d. Verf.) greatly underestimated sales, with errors rating from minus 75% to almost minus 100%. About 24% of the managers overestimated sales to extreme degrees, with errors ranging from 200% to 4800%.« (S. 9)

In einer anderen Befragung baten Mezias und Starbuck erfahrene höhere Manager mehrerer Geschäftsbereiche eines großen amerikanischen Fertigungsunternehmens um Angaben zur Qualität der Fertigung, wobei nach Informationen gefragt wurde, die ihnen regelmäßig in Qualitätsberichten zur Ver-

Beatrice Hurre/Alfred Kieser

fügung standen. Während der Befragung lief ein Qualitätsverbesserungsprogramm, das vom CEO mit »top priority« versehen worden war (S. 12) und im Rahmen dessen viele der befragten Manager an umfangreichen Trainings teilgenommen hatten. Wurde nach dem Anteil fehlerhafter Produkte gefragt, kam es zu erheblichen Abweichungen: 19 Prozent der befragten Linienmanager machten Angaben, die einen Fehler von über 200 Prozent (!) aufwiesen. Wurde nach Sigmas gefragt, einer komplexeren Qualitätskennzahl, die aber in Kursen intensiv vermittelt worden war, machten 23 Prozent der Befragten Angaben, die einen Fehler von über 200 Prozent aufwiesen. Die Angaben von Qualitätsspezialisten waren nicht besser als die der Linienmanager. Dieses Ergebnis ist deshalb besonders interessant, weil von Befürwortern der Key Informant-Methode gewöhnlich argumentiert wird, die Angaben von Spezialisten seien valider als die von Nichtspezialisten. Kurios ist folgende Beobachtung: Sieben Befragte hatten den Fragebogen zufällig ohne den Hinweis erhalten, dass sie Qualitätsreports bei der Beantwortung nicht zu Rate ziehen sollten. Vier von diesen, darunter vier Qualitätsspezialisten, schickten als Antwort auf die Frage nach den Fehlern pro einer Million Produkte sechsstellige ungerundete Zahlen. Ein Qualitätsspezialist und ein weiterer Manager gaben präzise, aber falsche Antworten.

»They had both pulled this number from the wrong section of the quality-performance report. Thus, even having written documents in front of them and having relevant training does not assure that managers will give accurate information.« (S. 14)

Mezias und Starbuck werfen die Frage auf, weshalb Manager offensichtlich wichtige Daten ihres Unternehmens nicht kennen. Ihre überraschende, aber durchaus plausible Antwort:

»Most managers we studied came from the world's best-known companies... Eventually, we realized that most problem-solving, possibly almost all problem-solving, does not depend on accurate knowledge of current situations. In most situations, people can act effectively without having accurate perception: ... For example, managers' ability to improve product quality depends hardly at all on their knowledge of current quality measures.« (S. 15)

4. Können Key Informants Konstrukte einschätzen?

In Befragungen von Key Informants werden in der Regel nicht nur Angaben zu objektiv überprüfbareren Sachverhalten erhoben. Größere Bedeutung haben Konstrukte, die aus Theorien abgeleitet sind, in der Alltagswelt der Key Informants aber kaum vorkommen. Angaben zu Konstrukten sind in einem hohen Maße auf Interpretationen und Wahrnehmungen der Key Informants angewiesen. In der Untersuchung von Schneider (2001) mussten die Key Informants beispielsweise unter anderem Auskunft über das Ausmaß an Ähnlichkeit zwischen der Unternehmenskultur ihres Unternehmens und der ihrer Großhändler geben. Bei der Einschätzung derart komplexer Konstrukte sind Key Informants in aller Regel überfordert: Sie wissen beispielsweise nicht, wie sie Unternehmenskultur definieren und anhand welcher Kriterien sie Ähnlichkeiten zwischen der Unternehmenskultur des eigenen Unternehmens und der eines oder mehrerer Absatzmittler konstatieren sollen. Sie verfügen nur über eine sehr begrenzte Anzahl von Beobachtungen (in diesem Beispiel insbesondere bezüglich der Kultur der Partnerunternehmen) und diese fügen sich auch nicht unbedingt zu einem konsistenten Bild. Sie wissen nicht, wie sie diese Beobachtungen letzten Endes interpretieren sollen und sie setzen subjektive Theorien ein, um die Komplexität solcher Fragestellungen zu handhaben. Diese Unsicherheiten führen mit großer Wahrscheinlichkeit zu Messfehlern, die die Reliabilität und die Validität der Forschungsergebnisse gefährden (vgl. Silk/Kalwani 1982). Exemplarisch wollen wir im Folgenden auf einige Studien eingehen, die sich mit dieser Problematik beschäftigen.

In einer Metaanalyse, in die 70 publizierte MTMM-Studien eingingen, kamen Cote und Buckley (1987) zu einem alarmierenden Ergebnis: Im Durchschnitt lassen sich weniger als fünfzig Prozent der beobachteten Varianz auf das angenommene Modell zurückführen, was bedeutet, dass mehr als die Hälfte der Varianz durch systematische und zufällige Fehler begründet ist [2]. Diese Problematik verschärft sich weiter bei der Erfassung von Konstrukten wie Einstellungsvariablen (z.B. Produktzufriedenheit). Hier macht die Fehlervarianz 70,2 Prozent (davon

Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?

40,7 Prozent Methodenvarianz und 29,5 Prozent zufällige Fehlervarianz) aus. Am besten noch schnitt die Erfassung konkreterer leistungsbezogener Daten ab (53,5 Prozent Fehlervarianz). Auswertungen nach der Fachrichtung der Befragten zeigen, dass der Bereich Marketing (31,6 Prozent) besser abschneidet als der Bereich Business/Management (56,4 Prozent) [3]. Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse – auch wenn sie sich nicht ausschließlich auf die Key Informant-Methode beziehen –, dass bei der Erfassung organisatorischer Sachverhalte erhebliche Messfehler auftreten, die sich bei Erfassung von Konstrukten noch empfindlich verschärfen.

Phillips (1981) führte in 506 Unternehmen eine Studie zu Erfolgsfaktoren von Vertriebsorganisationen durch. Je Unternehmen befragte sie zwei oder mehr Informanten. Diese mussten Fragen zur Abhängigkeit von ihren Zulieferern und Kunden sowie zum Produkt-Portfolio ihres Unternehmens beantworten. Anschließend überprüfte sie die konvergente und die diskriminante Validität der Ergebnisse mit Hilfe von Strukturgleichungsverfahren. Über fünfzig Prozent der Varianz waren auf Messfehler zurückzuführen. Zum einen waren dies zufällige Messfehler, die auf die Überforderung der Key Informants mit der Abgabe von komplexen Bewertungen sozialen Geschehens zurückzuführen sind, und zum anderen systematische Messfehler, auf deren Ursachen wir noch eingehen.

Informants werden häufig in Studien, die die Identifikation von Erfolgsfaktoren neuer Produkte zum Gegenstand haben, eingesetzt. Ernst (2001) kommt in einer solchen Studie zu dem Ergebnis, dass der Key Informant-Bias im Durchschnitt 30 Prozent der totalen Varianz ausmacht und für einige Konstrukte sogar höher liegt als die Konstruktvarianz (d. h., dass der Methodenfehler größer ist als die durch die Inhalte erklärte Varianz). Konstrukte, die sich auf ausschließlich subjektiv zu beurteilende Sachverhalte beziehen, wie z. B. die Unternehmenskultur, schneiden dabei wesentlich schlechter ab als auf Basis objektiver Informationen zu beurteilende Sachverhalte, wie z. B. die Existenz eines Projektleiters oder die Häufigkeit von Teammeetings.

Diese Befunde sind nicht überraschend, wenn wir uns Ergebnisse der Kognitionsforschung vor Augen halten, auf die wir in Abschnitt 2 kurz eingegangen

sind. In Befragungen, in denen Key Informants zum Verhalten anderer und zu Sachverhalten und Entwicklungen der Organisation befragt werden, potenzieren sich die entsprechenden, auf begrenzte kognitive Fähigkeiten zurückzuführenden Probleme. Wenn wir andere bitten, Konstrukte einzuschätzen, bedeutet dies: »We are asking persons ... to engage in a higher-order cognitive process – a process that involves not only recall but rating, influence, prediction, interpretation, and evaluation« (Podsakoff/ Organ 1986, S. 533). Salgado et al. (2002, S. 172) bemerken zu Recht: »Academic theorists discuss abstract worlds that are strange to managers.« Insofern müssen Angaben von Key Informants zu Konstrukten als subjektive Konstruktionen betrachtet werden. Auch Ernst argumentiert, dass »je komplexer und vielschichtiger die zu beurteilenden Sachverhalte sind, desto wahrscheinlicher ist das Auftreten von systematischen Fehlern aufgrund mangelnder Kenntnisse oder der fehlerbehafteten Reduktion dieser Sachverhalte mittels heuristischer Verfahren der Informationsselektion.« (Ernst 2001, S. 93) Individuen wenden generell heuristische Verfahren zur Reduktion der Komplexität von Wahrnehmungen an (Kahneman et al. 1982; Nisbett/Ross 1980). Heuristiken und vor dem Hintergrund der persönlichen Erfahrung entwickelte Konstruktionen sind für den Einzelnen hilfreich, um im Alltag die richtigen Entscheidungen zu fällen (Gigerenzer/Todd 1999). Zu Verzerrungen führende komplexe kognitive Prozesse haben wir bereits oben unter 2. angesprochen.

5. Ursachen des Key Informant-Bias

Systematische Verzerrungen sind häufig auf Charakteristika der Key Informants wie Alter, funktionale Zugehörigkeit oder hierarchische Position zurückzuführen (s. z. B. Ernst 2001; Hambrick/Mason 1984). Burke et al. (1993) zeigen jedoch, dass auch eine positive oder negative Grundeinstellung (positive or negative affectivity) generell auf Einschätzungen von Key Informants durchschlägt. Eine weitere Quelle von Verzerrungen liegt in den Motiven der Key Informants. Hier spielen vor allem Impression Management-Strategien oder Self Serving-Attributions eine Rolle, die der Involviertheit der Key In-

Beatrice Hurre/Alfred Kieser

formants entspringen. Der Key Informant ist beispielsweise für Werbung verantwortlich, weshalb er als Key Informant ausgesucht wurde, und liefert – unbewusst oder bewusst – Daten, die ihn und seine Aktivitäten gut aussehen lassen (Schwenk (1985)). Mit Selbstdarstellungseffekten ist in besonderem Maße zu rechnen, weil Key Informants gerade wegen ihrer Kompetenz ausgewählt werden. Kompetenz beinhaltet Verantwortlichkeit. Es gibt also so etwas wie ein Informations-Kompetenz-Dilemma: Je höher Kompetenz und Verantwortung, desto geringer sind tendenziell die auf Informationsdefizite zurückgehenden Verzerrungen, aber umso höher tendenziell die auf Selbstdarstellungseffekte zurückgehenden. Schließlich kann der Bias in unterschiedlichen Informationsständen begründet sein (Ernst 2001), weshalb der Auswahl möglichst kompetenter Versuchspersonen besondere Bedeutung zugewiesen wird (Bruggen et al. 2002; Glick et al. 1990). Allerdings: Oben wiedergegebene Ergebnisse von Mezas und Starbuck (2003) deuten darauf hin, dass selbst Angaben von kompetenten Key Informants zu objektiven Sachverhalten starken Verzerrungen unterliegen können.

Ein weiteres Problem sind Messkonfundierungseffekte, die sich ergeben, wenn der Key Informant sowohl Fragen in seiner Rolle als Informant als auch Fragen zu seiner persönlichen Einstellung beantworten muss. Im Kontext solcher Fragenstellungen fällt es den Befragten schwer, zwischen ihrer subjektiven Meinung und der Wiedergabe objektiver Tatbestände zu wechseln. Diese Problematik lässt sich nicht allein als Ausdruck schlechter Fragebogengestaltung werten, denn es ist für die Key Informant-Forschung ja gerade typisch, dass von Key Informants »objektive« Angaben zu Konstrukten gewünscht werden, die von subjektiven Wahrnehmungen abhängig sind.

Besonders problematisch ist es, wenn, was häufig der Fall ist, sowohl die unabhängigen als auch die abhängigen Daten von ein und demselben Key Informant geliefert werden (March/Sutton 1997). Auch in diesem Fall ist es sehr wahrscheinlich, dass der Key Informant seine subjektiven Theorien bemüht, um einen für sich plausiblen Zusammenhang zwischen Ursachen und Wirkungen herzustellen. Weil Key Informants wie alle Individuen nach Konsistenz in ihren Aktivitäten streben, unterliegen ihre Wahr-

nehmungen illusorischen Korrelationen und sie setzen subjektive Theorien ein. So weisen Berman und Kenny (1976) darauf hin, dass »raters often appear to possess assumptions concerning the co-occurrence of related items, and these assumptions may introduce systematic distortions when correlations are derived from the ratings.« (S. 265) Außerdem tendieren Key Informants – wie alle Menschen – dazu, die Vergangenheit im Nachhinein so zu rekonstruieren, dass sie mit nachfolgenden Ergebnissen, allgemeinen organisatorischen Skripten und vorherrschenden Annahmen übereinstimmt.

Eine banale Fehlerquelle, mit der aber immer zu rechnen und die kaum zu kontrollieren ist, ergibt sich daraus, dass nicht der angesprochene Experte, sondern eine andere Person, unter Umständen ein Assistent oder gar ein Praktikant, als Key Informant tätig wird (Kutschker et al. 1997, S. 7). [4]

6. Lassen sich von Key Informants verursachte Messfehler korrigieren?

Trotz der aufgeführten, schon seit längerer Zeit bekannten Probleme von Key Informant-Befragungen, werden Reliabilität und Validität von mit ihrer Hilfe gewonnener Daten nur in wenigen Studien überprüft (vgl. Bagozzi et al. 1991; Ernst 2001). Mehrere Informanten pro Untersuchungseinheit kommen, wie wir noch zeigen, nur selten zum Einsatz, weil, so eine häufige Begründung, dies den Forschungsaufwand erheblich erhöhen würde (z. B. Glick et al. 1990) oder nicht genügend qualifizierte Informanten vorhanden seien (z. B. Kumar et al. 1993, S. 1635). Allerdings ist es auch nicht unplausibel, dass Forscher den Einsatz eines einzelnen Key Informant bevorzugen, weil auf diese Weise die Illusion reliabler Daten leichter aufrecht zu halten ist.

Wie aber können Verzerrungen in den mit Hilfe von Key Informants gewonnenen Daten reduziert werden? Häufig wird gefordert, Daten immer mittels mehrerer Informanten zu erheben, um Überprüfungen der Inter-Rater-Reliabilität zu ermöglichen (Bagozzi et al. 1991; Bruggen et al. 2002; Ernst 2001; Kumar et al. 1993). Werden aber mehrere Informanten befragt, divergieren ihre Antworten nicht selten erheblich, wie die Studien von Mezas und Starbuck

Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?

(2003) und Phillips (1981) zeigen. Eine neuere Studie bestätigt diesen Befund: Bowman and Ambrosini (1997) befragten jeweils mehrere, weitgehend gleich qualifizierte Manager von 76 Unternehmen nach den in ihren Unternehmen jeweils verfolgten Strategien. Die Übereinstimmung zwischen den Angaben der verschiedenen Informanten war gering, was die Autoren zu folgender Schlussfolgerung veranlasst: »(W)e are confident that our doubts about the use of a single respondent to make inferences about a firm's situation are justified.« Die Autoren geben weiter zu bedenken: »If the dispersion of the answers is very wide, i.e. if there is a lack of consensus, it might be wise not to utilize the data and not to draw any conclusions about the firm's situation from these data ...«(S. 124)

Kumar et al. (1993) befragten 150 Informanten-Paare mit jeweils einem Verkaufs- und einem Flottenmanager einer großen Autovermietung nach sieben Leistungsmerkmalen von Autohändlern, die im Auftrag dieses Unternehmens auch Autovermietung anbieten. Es handelte sich also um objektive Tatbestände, zu denen auch Aufzeichnungen des Unternehmens vorlagen. Die Autoren gelangen zu vier Schlussfolgerungen:

»First, a variety of measures of informant competency were found to not converge with each other. Second, significant informant bias was observed between informants (und dies bei Angaben, die nicht Konstrukte betreffen! D. Verf.). Third, this lack of perceptual agreement between informants was not a function of informants' self-assessments of their knowledge and fourth, the organizational reports generated using our hybrid consensus-averaging approach (unten näher erläutert, d. Verf.) were found to significantly differ from organizational reports constructed using either a single-informant or an averaging approach.« (Kumar et al. 1993, S. 1645)

Werden Divergenzen zwischen den Antworten von Informanten registriert, stellt sich die Frage, wie mit diesen zu verfahren ist. Unterschiedliche Einschätzungen können, wie wir gesehen haben, sowohl auf unterschiedliche Informationsstände als auch auf kontextabhängige Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse zurückzuführen sein. Um Divergenzen, die auf unterschiedlichen Wissensständen der Informanten beruhen, zu korrigieren, wird vorgeschlagen,

Antworten mit Hilfe von Selbsteinschätzungen der Kompetenz durch die Key Informants (z.B. Heide 2003; Rust et al. 2002) oder mit Hilfe von Indikatoren, welche die Kompetenz zum Ausdruck bringen, zu korrigieren. So wurde z.B. in der Studie von Rust et al. (2002), in der Key Informants zu den Zielen von Qualitätsinitiativen befragt wurden, die durchschnittliche wöchentliche Stundenanzahl, die der Key Informant mit qualitätsbezogenen Entscheidungen verbringt, als Indikator für die Kompetenz herangezogen. Mitunter findet auch die Dauer der Beschäftigung in dem betreffenden Unternehmen als Gewichtungsfaktor Verwendung (z.B. bei Phillips 1981). Die Ergebnisse der Selbsteinschätzung oder Indikatoren der Kompetenz führen zu kompetenzadäquaten Gewichtungen oder zur völligen Streichung der Befragungsergebnisse der wenig kompetenten Informanten (z.B. Bruggen et al. 2002; Heide/John 1992; Heide/Miner 1992). Allerdings: Die Annahme, dass höhere Kompetenz zu valideren Antworten führt, ist nicht unproblematisch und bedarf der Überprüfung.

Sind Divergenzen nicht durch Kompetenzunterschiede verursacht, sondern auf Interpretationsunterschiede zurückzuführen, müssen andere Verfahren zur Anwendung kommen. Nicht selten wird eine einfache Mittelwertbildung der Daten der einzelnen Informanten vorgenommen (z.B. Chatterjee et al. 1992). Wenn jedoch Unterschiede zwischen den Informanten bei der Bewertung von Konstrukten aufgrund von Wahrnehmungsunterschieden auftreten (James 1982), ist die gemittelte Wahrnehmung nicht unbedingt die »zutreffende«.

Eine in diesem Zusammenhang in der Literatur diskutierte weitere Möglichkeit, mit Divergenzen zwischen den Antworten mehrerer Informanten zu verfahren, ist die Initiierung von Konsensfindungsprozessen. Hier wird häufig auf die von Linstone (1975) entwickelte Delphi-Technik verwiesen, die z.B. von Ernst (2001) eingesetzt wird. Als Vorteil dieser Technik wird angesehen, dass Beeinflussungen aufgrund von Machtunterschieden und Gruppendynamik als gering einzustufen sind, weil das Feedback der einzelnen Key Informants über die Antworten der jeweils anderen anonymisiert erfolgt und die Informanten einzeln befragt werden. Dem steht der Nachteil eines sehr hohen Aufwands gegenüber.

Beatrice Hurrle/Alfred Kieser

Dementsprechend schlagen Kumar et al. (1993) einen hybriden Ansatz vor: Ein Konsensfindungsprozess (nicht unbedingt mittels der Delphi-Technik) wird nur dann angestrebt, wenn substantielle Uneinigkeit der Key Informants bezüglich eines Items besteht (wann eine solche besteht, bleibt freilich ungeklärt). Bei geringfügigen Unterschieden kommt es zur Mittelwertbildung. Allerdings ist keinesfalls gewährleistet, dass die Delphi-Methode in jedem Fall zu einem Konsens führt. Zu dem Kreis der befragten Personen können ausgewiesene und wenig kompromissbereite Experten gehören.

Schließlich werden Verfahren wie die Multitrait-Multimethod-Methode (MTMM), konfirmatorische Faktorenanalysen zweiter Ordnung oder Strukturgleichungsmodelle diskutiert, die zwar keine direkte Kontrolle des Key Informant-Bias ermöglichen, aber durch die Zerlegung der Gesamtvarianz der Daten in Varianzkomponenten Aussagen über das Ausmaß des Bias erlauben (z. B. Bagozzi et al. 1991 oder Podsakoff et al. 2003). Derartige statistische explorative Ex-post-Verfahren eignen sich, um das Vorhandensein von systematischen Fehlerquellen aufzudecken, allerdings bleiben grundsätzlichere Probleme der Key Informant-Methode ausgeklammert. Das Hinzuziehen weiterer Datenquellen, wie es bei der MTMM der Fall ist, ist sicherlich als sinnvoll zu bezeichnen. Allerdings geht dies mit einem erheblich gesteigerten Aufwand einher, weshalb eine Anwendung in der Praxis nur vereinzelt stattfindet.

7. Ein Blick in die Praxis des Umgangs mit Key Informant-Daten

Die Analysen zum Key Informant-Bias machen deutlich, dass Forscher, die Key Informants einsetzen, gut daran tun, Maßnahmen zu ergreifen, mit denen sich die mit dieser Datenquelle verbundenen Probleme reduzieren lassen. Um einen, wenn auch nur relativ groben Einblick in die Praxis des Umgangs mit Key Informants zu bekommen, haben wir uns in der Internet Datenbank Business Source Premier Aufsätze – insgesamt 104 – angesehen, die im Volltext die Stichwörter »Key Informant« und »Pretest« enthielten (Abfrage am 11.07.05). Zum Vergleich: Die Suche nur nach dem Stichwort »Key Informant« im Volltext

erzielte 11.660 Treffer. Das heißt natürlich nicht, dass, zieht man die 104 erwähnten Unterfälle ab, alle diese Veröffentlichungen empirische Analysen auf der Basis von Key Informant-Daten enthalten, aber keine Pretests durchführten. Es macht aber die Vermutung plausibel, dass viele Untersuchungen den Einsatz von Key Informants für nicht so problematisch halten, um besonders darauf einzugehen. Von den 104 Treffern, die sowohl das Stichwort »Key Informant« als auch »Pretest« enthalten, betreffen 15 keine in Organisationen durchgeführten Untersuchungen und sind folglich nicht weiter zu berücksichtigen. 38 der verbliebenen 89, davon 13 im *Journal of Marketing Research* und 28 im *Journal of Marketing*, machen Ausführungen zur Auswahl der Key Informants, wobei telefonische Vorauswahl oder der Einsatz von Fragebogen-Items zur Kompetenz, welche die Nichtberücksichtigung nicht kompetenter Key Informants erlauben, die häufigsten sind. Nur acht (!) setzen anspruchsvollere Verfahren zur Kontrolle des Key Informant-Bias ein. Vier arbeiteten mit mehreren Key Informants pro Unternehmen, wobei es in einer nicht gelang, genügend Zweitinformanten aufzutreiben, um eine methodisch zufrieden stellende Überprüfung der Übereinstimmung zu ermöglichen. In zwei Studien wurden die abhängigen und unabhängigen Variablen von unterschiedlichen Key Informants erhoben und in zwei weiteren wurden die Key Informant-Angaben mit Daten aus anderen Quellen des Unternehmens verglichen. In einigen der 73 Analysen, in denen keinerlei Vorkehrungen zur Kontrolle des Key Informant-Bias ergriffen worden waren, wurde ausgeführt, dass sich im Pretest keine Anhaltspunkte für Verzerrungen ergeben hätten. Andere Studien besorgen sich Legitimation schlicht durch Verweis auf früher veröffentlichte Studien, in denen auch nur ein Key Informant pro Unternehmen zum Einsatz gekommen war.

Die Verbreitung der Key Informant-Methode und der relativ sorglose Umgang mit ihren Problemen wirft die Frage auf, ob den betreffenden Forschern nicht bewusst ist, dass die problematische Qualität der von »single« Key Informants gelieferten Daten den Einsatz anspruchsvoller statistischer Analysen kaum rechtfertigt. Weshalb werden diese trotz fraglicher Datenqualität angewendet? Unseres Erachtens ist die Ursache in dem Umstand zu suchen, dass

Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?

Wissenschaftler dem Einsatz und der Weiterentwicklung anforderungsreicher Analyseverfahren einen Eigenwert beimessen. Im Diskurs der Wissenschaften, insbesondere auch der Managementwissenschaften, erfährt die Beherrschung und die Weiterentwicklung von Methoden besondere Anerkennung. Anspruchsvolle statistische Verfahren verleihen der Managementwissenschaft den Anschein rigoroser Wissenschaftlichkeit. Nun kann aber die Frage aufgeworfen werden, weshalb die Managementforscher ihre methodischen Kenntnisse nicht in methodischen Abhandlungen zur Geltung bringen. Ein solches Vorgehen würde ihnen aber den Vorwurf einhandeln, es fehle ihnen an Praxisbezug – ein Vorwurf, der Managementwissenschaftlern als Vertretern einer angewandten Wissenschaft besonders unangenehm ist (Nicolai/Kieser 2002). Also setzen sie in der Praxis gewonnene Daten ein, auch wenn deren Qualität den Einsatz anspruchsvoller statistischer Verfahren problematisch erscheinen lässt.

8. Pretest eines Key Informant-Fragebogens mit der Think-aloud-Methode

8.1. Fragestellung des Pretests

Im Folgenden schildern wir Ergebnisse, die wir durch den Einsatz der Think-aloud-Methode bei der Simulation eines Pretests eines bereits eingesetzten Fragebogens für Key Informants gewonnen haben (Funke 1996). Wie einige Autoren, die sich generell mit der Gestaltung von Fragebogen und insbesondere mit dem Key Informant-Bias beschäftigt haben, sind wir überzeugt, dass viele auf den Einsatz von Key Informants zurückgehende Probleme durch eine geeignete Gestaltung des Fragebogens bzw. durch eine sich an den Ergebnissen der von uns verwendeten Methode orientierenden Auswahl der Stichprobe bzw. der Key Informants reduziert werden können. Denn wie keine andere Methode weist die Think-aloud-Methode auf in die Irre gehende Interpretationen potenzieller Key Informants hin. Interessanterweise wurde nur in einem der 89 von uns analysierten Aufsätze der Einsatz dieser Methode erwähnt. Ansonsten geben sich die Autoren, wenn sie überhaupt einen Pretest erwähnen, mit ziemlich lapidaren

Feststellungen zufrieden: Ein Pretest sei durchgeführt worden und habe keine größeren Probleme aufgezeigt beziehungsweise hätte zu Modifikationen geführt. Der Einsatz der Think-aloud-Methode im Rahmen von Pretests wird in verschiedenen Abhandlungen zur Gestaltung und zum Test von Fragebogen empfohlen (Kirchhoff et al. 2003; Porst 1998; Prüfer/Rexroth 1996; Strack/Martin 1987; Sudman et al. 1996). Die Probleme, die wir mit Hilfe der Think-aloud-Technik identifiziert haben, korrespondieren z.T. mit den Verzerrungen, die wir in Abschnitt 5 systematisierend erörtert haben.

8.2. Der Fragebogen

Unserer Studie lag eine deutsche Übersetzung des von Nielson (1998) entwickelten Fragebogens zur »Bedeutung von Nähe in Käufer-Verkäuferbeziehungen«, mit dessen Hilfe interorganisationale Beziehungen zwischen Käufern und Verkäufern und der Einfluss dieser Beziehung auf den Erfolg der Partnerschaft untersucht werden, zugrunde. Wir haben diesen Fragebogen ausgewählt, weil die Erforschung interorganisationaler Beziehungen ein klassisches Anwendungsgebiet der Key Informant-Methode darstellt.

8.3. Vorgehen und Stichprobe

Den Key Informants wurde die deutsche Übersetzung des Fragebogens nach einer kurzen Einweisung und Erläuterung der Vorgehensweise vorgelegt. Es wurde ihnen gesagt, der Fragebogen würde getestet, um bei Bewährung in einer empirischen Untersuchung eingesetzt zu werden. Am Ende der Befragung wurde im Anschluss an die aufgetauchten Probleme festgestellt, dass sich der Fragebogen nach den Eindrücken dieses und anderer Tests für einen Einsatz auf einer breiten Basis wohl nicht eigne. Weiterhin wurden die Befragten, wie auch in der Untersuchung von Nielson (1998), gebeten, die Fragen auf die Beziehung zu einem bestimmten, ihnen vertrauten Abnehmer zu beziehen. Darüber hinaus wurden sie aufgefordert, ihre Assoziationen und Überlegungen bei der Beantwortung der Fragen laut zu äußern. Die Key In-

Beatrice Hurrle/Alfred Kieser

formants wurden von den anwesenden Forschern während der Bearbeitung des Fragebogens nicht unterbrochen. An diese Übung schloss sich ein halbstrukturiertes Interview an, in dem die während der Fragebogenbearbeitung geäußerten Gedanken aufgearbeitet wurden. Das Interesse richtete sich dabei vor allem auf die Erkundung möglicher Ursachen eines Key Informant-Bias. Mit den Informanten wurden die einzelnen Passagen des Fragebogens noch einmal durchgegangen und sie wurden gebeten, ihre zuvor geäußerten Gedanken zu erläutern. Darüber hinaus wurde gefragt, ob und an welchen Stellen des Fragebogens Verständnisprobleme bei den Probanden vorlagen, die beim lauten Denken noch nicht angesprochen worden waren.

Die Stichprobe bestand aus zwölf Key Informants aus vier Unternehmen folgender Branchen: Bekleidung (Unternehmen A), Maschinenbau (B und C) und Papier (D). Im Unternehmen A wurden vier, in Unternehmen B und C jeweils drei und in Unternehmen D zwei Mitarbeiter befragt. Unternehmen A beschäftigt über 5.000, die anderen zwischen 1.000 und 4.999 Mitarbeiter. Die Informanten schätzten sich in Bezug auf die Beantwortung des Fragebogens als sehr geeignet (vier Nennungen), geeignet (sechs Nennungen) und teilweise geeignet (zwei Nennungen) ein. Vier Key Informants waren im oberen Management tätig. Vier Key Informants nahmen eine reine Vertriebsfunktion ein, zwei eine reine Marketingfunktion, zwei hatten eine Mischfunktion aus Marketing und Vertrieb inne. Die befragten Personen arbeiteten zwischen vier und 30 Jahren in den jeweiligen Unternehmen. Die Beziehungen mit dem jeweiligen Kunden bestehen seit drei bis 25 Jahren. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und vollständig transkribiert.

8.4. Ergebnisse: Ursachen des Key Informant-Bias

Im Folgenden zeigen wir auf, dass bei Einsatz des überprüften Fragebogens vor allem fehlgeleitete Interpretationen, personale Faktoren sowie Konfundierungseffekte Messfehler verursachen.

8.4.1 Fehlgeleitete Interpretationen

Die Key Informants hatten selbst mit der Beantwortung von Fragen zu objektiv zu erfassenden Tatbeständen viel mehr Schwierigkeiten, als die Anwender der Key Informant-Methode anzunehmen geneigt sind. So variierten die Antworten von Key Informants aus demselben Unternehmen auf die Frage »Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen, in dem Sie tätig sind?« zwischen weniger als 50 (*Interview 9, S. 3*) und 2000 Mitarbeitern (*Interview 10, S. 3*). Dass diese Frage keineswegs banal ist, zeigt beispielhaft die folgende Reaktion:

»Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen, in dem sie tätig sind?« Zwischen 1000 und 4999, wenn ich davon ausgehe, dass die ganze Gruppe gemeint ist. Wenn nur hier der Standort Mannheim gemeint ist.« (*Interview 5, S. 6*)

Man könnte nun einwenden, dass eine präzise Formulierung der Fragen solche Verzerrungen beseitigt. Es ist aber u.E. in vielen Fällen außerordentlich schwierig, Formulierungen zu finden, die alle potenziellen Missverständnisse ausschließen. Dazu gibt es in dem analysierten Beispielfragebogen zu viele Möglichkeiten der Ein- und Ausgliederung organisationaler Einheiten (Tochtergesellschaft, Joint Venture, Dienstleistungscenter usw.).

An dem Beispiel der Frage nach der Produktpalette kann man aufzeigen, dass Wissenschaftler häufig Kategorisierungen vornehmen, die für Praktiker nicht verständlich sind.

»Welche Produktpalette wird in ihrem Unternehmen erzeugt? Rohstoffe, halbfertige Erzeugnisse, fertige Erzeugnisse, Lieferleistung, Ausstattung, Service, Sonstige.« Also wir haben zumindest mal einen Anspruch, was halbfertige Erzeugnisse betrifft. Fertige Erzeugnisse in anderen Bereichen – ja. Lieferleistung, ich mache mal einen Strich, weil die ist noch ein bisschen verbesserungsfähig. Service ist eigentlich auch einer unserer Ansprüche. Also wenn das jetzt nicht komplett ist.« (*Interview 3, S. 4*)

Wie sieht es nun aus, wenn Key Informants aufgefordert werden, Angaben zu relativ einfachen Konstrukten zu machen? Besondere Probleme bereitete den Befragten der Begriff »weitreichende Beziehung«. Dieser wird je nach Key Informant in Hinblick auf personelle, organisatorische oder produktspezifische

Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?

Aspekte beantwortet, wie die folgenden Antworten deutlich machen:

»Man macht Sachen zusammen, man geht mal zusammen auf den Sportplatz oder eventuell trifft man sich auch mal, um ins Theater zu gehen oder Oper oder was auch immer...« (*Interview 1, S. 2 in Bezug auf Frage IV.2*)

»Also das, was ich mir darunter vorgestellt habe an weitreichender Beziehung, das heißt, dass wir im Prinzip über verschiedene Funktionsbereiche miteinander gesprochen haben mit beiden Firmen, das heißt, es waren Leute aus der Produktion, aus dem Qualitätswesen, aus dem Vertrieb, sehr stark aus der Entwicklung miteinander im Gespräch und haben gemeinsam das Projekt bearbeitet.« (*Interview 7, S. 7/8 in Bezug auf Frage IV.2*)

Bei der Interpretation von Konstrukten greifen Individuen auf saliente Informationen zurück. Das heißt auf Informationen, die ihnen besonders vertraut sind, im Gedächtnis einen zentralen Platz einnehmen und deshalb am schnellsten abgerufen werden können (Hewstone, 1989). Welche Informationen, Schemata oder implizite Theorien salient sind, unterscheidet sich von Befragtem zu Befragtem. Oftmals sind sie Ausdruck personaler Faktoren, wie sie im folgenden Gliederungspunkt diskutiert werden. Jedoch bereits am Beispiel der branchenspezifischen Unterschiede lässt sich aufzeigen, dass von der jeweiligen Umwelt geprägte persönliche Erfahrungen die Reaktionen auf Fragen, die Konstrukte enthalten, leiten. Während die Mitarbeiter in Unternehmen der Maschinenbaubranche auf die technischen Fähigkeiten ihrer Kunden vertrauen, gilt in der Bekleidungsbranche:

»...technische Fähigkeiten, ich meine, die sind leider Gottes, was heißt leider Gottes, wir sind eben in einer Branche, die nicht mit DIN-Normen versehen ist, d. h., es gibt dann immer solche sehr große Toleranzbereiche.« (*Interview 3, S. 1 in Bezug auf Frage I.3*)

»Man kann sich auf die technischen Fähigkeiten des Kunden verlassen. Das lehne ich also ab, weil wir in unserer Serviceberatung eigentlich den technischen Part des Kunden übernehmen.« (*Interview 2, in Bezug auf S. 1 auf Frage I.3*)

Dementsprechend wird die Frage zum Vertrauen in die technischen Fähigkeiten des Kunden in Unter-

nehmen A, in dem es auf technische Fähigkeiten nicht so sehr ankommt, mit einem geringeren Wert der Zustimmung versehen als in Unternehmen, in denen technische Fähigkeiten eine größere Rolle spielen. Technische Fähigkeiten des Kunden jedoch bedeuten in einem Textilunternehmen etwas ganz anderes als in einem Maschinenbauunternehmen.

8.4.2. Der Einfluss personaler Faktoren

Der Rahmen, auf den Informanten eine Fragestellung beziehen, kann von unterschiedlichen personalen Faktoren wie z.B. der Funktion oder der hierarchischen Position, aber auch von motivationalen Faktoren abhängen. Besonders die Zugehörigkeit des Key Informant zu einer Funktion bestimmt seine grundlegenden Einstellungen. Dieses Phänomen lässt sich an der Fragestellung zur »Weitergabe von vertraulichen Informationen« demonstrieren. Diese wird von Informanten auf kaufmännische, technische oder auf Daten beider Arten bezogen.

»...das geht in Richtung Kalkulation und interne Entscheidungen...« (*Interview 9, S. 7 in Bezug auf Frage VI.1*)

»Deswegen sage ich, vertrauliche Informationen sind für uns Chemiesachen oder wie ist so ein Material komplett zusammengesetzt...« (*Interview 4, S. 4 in Bezug auf Frage VI.1*)

Häufig sind mit der funktionalen Position implizite Annahmen verbunden. Vor allem Vertriebsmitarbeiter zeichnen sich durch sehr klare Vorstellungen zum Kundenkontakt aus.

»Ich bin der persönlichen Ansicht, wenn ein XYZ-Mitarbeiter dem Kunden nicht vertraut, dann darf er nicht im Vertrieb arbeiten.« (*Interview 10, S. 4*)

»Wir arbeiten sehr stark, wenn er ruft, dann kommen wir, obwohl es von hier aus 600 km sind, sind wir am nächsten Tag dort.« (*Interview 2, S. 1*)

Mit der Funktionszugehörigkeit sind Grundannahmen darüber verbunden, was in Beziehungen wichtig ist, und die Antworten werden entsprechend verzerrt. Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang auch der Confirmation-Bias, der besagt, dass Informanten sowohl bei der Informationssuche als auch bei der Informationsverarbeitung selektiv auf Daten und Interpretationen zurückgreifen, die ihren impliziten Annahmen entsprechen, und durch diese

Beatrice Hurrle/Alfred Kieser

eingeschränkte Wahrnehmung letztlich ihre eigenen Erwartungen und Hypothesen bestätigt sehen (Salgado et al. 2002, S. 177). Auf den konkreten Fall angewendet bedeutet dies, dass ein befragter Vertriebsmitarbeiter, der Kundenbeziehungen gegenüber sehr positiv eingestellt ist, nach dementsprechend erwartungskongruenten Informationen sucht und die gemachten Erfahrungen auch unter diesem Eindruck interpretiert und seine Annahmen somit selbst bestätigt. Eine Rolle spielen hier weiterhin Konsistenzeffekte, die dadurch entstehen, dass Individuen Informationen so organisieren, dass diese sich nicht widersprechen (Salancik/Pfeffer 1977). Da ein Großteil der befragten Personen (unabhängig von der Funktion) angab, mit der Beziehung zu dem Kunden zufrieden bis sehr zufrieden zu sein, ist die Existenz eines Konsistenzeffekts mit großer Wahrscheinlichkeit anzunehmen.

Des Weiteren deuten die Daten darauf hin, dass Begriffe in Abhängigkeit von der hierarchischen Funktion unterschiedlich gedeutet werden. Das Mitglied des Vorstands des Unternehmens B gibt unter »weitreichender Beziehung« an:

»Ich muss zumindest den Vorstandschef persönlich kennen, und wenn ich ihn nur einmal im Jahr sehe, aber ich muss ihn zumindest kennen,...« (*Interview 5, S. 8 in Bezug auf Frage IV.2*)

Er verleiht damit dem Begriff der weitreichenden Beziehung eine Konnotation, die sich von der der Mitarbeiter der unteren Hierarchieebene unterscheidet. Es zeigt sich hier deutlich, dass personale Faktoren vor allem bei der Beantwortung von Items, die zur Erfassung von Konstrukten dienen, eine Rolle spielen.

Der Einfluss der hierarchischen Position ist ebenso bei dem nächsten Beispiel evident: Auf unser Nachhaken, auf welchen Rahmen er sich bei der Beantwortung der Frage, inwiefern sich Kunde und Lieferant über strategische Entscheidungen miteinander abstimmen, beziehe, erklärt ein Mitarbeiter aus dem mittleren Management des Unternehmens B:

»Das ist immer die Frage, wen Sie da befragen, ob sie jetzt einen befragen, der rein nur sein Vertriebsgebiet sieht, der hat seine Perspektive. Wenn Sie jetzt einen Bereichs- oder Entwicklungsleiter fragen, der hat seine Perspektive.« (*Interview 7, S. 9*)

In den Zitaten anderer Key Informants kommen

Unsicherheiten und Persönlichkeitseigenschaften zum Ausdruck, die die Beantwortung der Frage leiten und somit zu einem Bias führen:

»Also, von den wenigen Kontakten, die ich sehe, würde ich sagen »sehr gut«. Ich meine sehr gut sage ich in solchen Sachen nie, weil ... weiß ich nicht, aber das ist auch immer so zu sehr von sich selbst überzeugt, wenn man sagt »super« (*Interview 4, S. 5*)

Schließlich beeinflusst der Wunsch nach Selbsterhöhung und positiver Selbstdarstellung die Beantwortung. Es kommt zu Impression Management und Self Serving Attributions. Die Befragung ergab, dass die Mehrheit der hier zu Wort kommenden Key Informants der Beziehung zu dem jeweiligen Kunden zentrale Wichtigkeit für ihre eigene Tätigkeit beimisst. Der Erfolg dieser Beziehung gilt als Ziel ihrer Arbeit und Maß ihres persönlichen Erfolgs, d. h. es liegt persönliche Betroffenheit vor. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass die befragten Personen bei der Beantwortung der Fragen einem Selbstpräsentationsbias unterliegen, was sich an der folgenden Aussage festmachen lässt:

»Mit einem leichten Vorbehalt tendiere ich dann eher zum »stimme ich stark zu«, denn wenn er nicht vertrauenswürdig wäre, und ich mein' das obliegt ja auch letztendlich meiner eigenen Recherche das festzustellen, Kreditversicherung usw.« (*Interview 3, S. 1 in Bezug auf Frage I.2*)

Hierin zeigt sich auch das Bedürfnis des Informanten, Aussagen zu machen, die nicht den objektiven Tatbestand schildern, sondern Verhalten widerspiegeln, das aus seiner Perspektive als korrekt anzusehen ist (Salgado et al. 2002, S. 180). Eine objektive und reliable Einschätzung kann unter diesen Voraussetzungen nicht gewährleistet werden. Sicherlich sind personale Einflussfaktoren, wie wir sie hier beschrieben haben, auch in herkömmlichen Fragebogenverfahren ein Problem, dieses verschärft sich jedoch bei der Key Informant-Methode, da hier ein Einzelner als Experte für eine Organisation agiert.

8.4.3. Messkonfundierungseffekte

Meist müssen Key Informants sowohl die unabhängigen als auch die abhängigen Daten liefern. Der Retrospektions-Bias, der in solchen Situationen mit großer Wahrscheinlichkeit auftritt, besagt, dass sys-

Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?

tematische Fehler vor allem bei der retrospektiven Bewertung von Ereignissen mit bereits bekanntem Ausgang entstehen (vgl. Golden 1992; Golden 1997). Da alle befragten Personen angaben, dass sie die Kennzahlen, mit denen der Erfolg der Kundenbeziehung erfasst wird, kennen, ist in unserem Beispiel von dem Vorhandensein eines solchen Bias auszugehen. Die Antworten der Informanten geben mit hoher Wahrscheinlichkeit die ihnen plausibel erscheinenden, bereits »vorgedachten« Ursachen, nicht die tatsächlich vorliegenden wieder.

Eine weitere Problematik besteht darin, dass Key Informants sich nicht immer im Klaren sind, ob sich die Fragen auf sie als Person oder ihr gesamtes Unternehmen beziehen. Dies zeigt sich auch in der folgenden Antwort:

»Unsere beiden Unternehmen stimmen sich gegenseitig ab, bevor wesentliche strategische technische oder betriebliche Projektentscheidungen beschlossen werden.« Ich zögere immer bei dem Begriff Unternehmen. Insofern ich persönlich jetzt betroffen bin, ja, mit dem Geschäftsführer dieses Unternehmens zusammen, ja. Aber den Begriff des Unternehmens kann ich eigentlich jetzt nicht.... »Unsere beiden Unternehmen lösen technische und betriebliche Probleme, die im Laufe dieses Projekts gemeinsam auftreten, gemeinsam«. Auch, trifft eigentlich weniger zu. Also ich könnte in jedem Fall hier Unternehmen durch meine Person also ersetzen ... dann würde das anders ausfallen...« (*Interview 3, S. 3 in Bezug auf Frage V.3*)

»Unser Unternehmen wird diesen Kunden wahrscheinlich mehrere Jahre lang beliefern.« Da muss ich ein bisschen runter gehen, weil das sein könnte, dass innerhalb der XY-Politik wir bei diesem Kunden Abstriche machen müssen, dass er einen Wettbewerbskanal zu einer ausländischen XY-Gesellschaft aufbaut. Und von daher ist es zwar mein Wunsch, aber es gibt noch einen Schritt vor mir und die Geschäftsführung, die da auch mit zu reden haben.« (*Interview 9, S. 1/2 in Bezug auf Frage III.3*)

Damit wird deutlich, dass Key Informants Schwierigkeiten mit der Einhaltung ihrer Rolle haben. Obwohl Sie zu Beginn der Untersuchung auf Ihre Rolle als Informant hingewiesen wurden, sind sie oftmals unsicher, ob sie Ihre eigene Meinung oder die offizielle Meinung des Unternehmens zu vertreten ha-

ben, was zu Verwirrungen und Verzerrungen im Antwortverhalten führt (vgl. Seidler 1974) und die Reliabilität der Angaben der Key Informants in Frage stellt.

9. Diskussion und Ausblick

Die Key Informant-Methode geht von der Annahme aus, dass es objektive beziehungsweise objektivierbare Tatbestände in Organisationen gibt. Dies wird zwar von den Vertretern mancher radikalerer konstruktivistischer Ansätze bestritten, ist aber ansonsten akzeptiert (vgl. Kieser 2001). Über die Zahl der Mitarbeiter eines Unternehmens, über die eingesetzten Methoden der Abschreibung oder über das Vorhandensein einer Investor Relations-Abteilung liegen offizielle Informationen vor. Ein Key Informant, der über gewünschte Informationen nicht verfügt und sich erst erkundigen muss, kann, wenn er bereit ist, etwas Mühe auf sich zu nehmen, einigermaßen zuverlässig über solche Tatbestände Auskunft geben. Jedoch: Ganz unproblematisch sind auch viele zunächst eindeutig bestimmbar erscheinende Informationen nicht. Wenn beispielsweise nach dem für Beratung aufgewendeten Budget gefragt wird, kann der Befragte unter Umständen nicht auf eine offizielle Angabe zugreifen. Und wenn eine offizielle Zahl vorliegt, so ist immer noch ungewiss, ob diese alle Aufwendungen für Beratung umfasst. In vielen Unternehmen wird versucht, den Aufwand für Beratung niedrig zu halten, was dazu führt, dass dieser häufig auf anderen Kostenstellen abgerechnet wird. Möglicherweise fragt sich der Key Informant auch, ob IT-Beratung, Personalberatung, Coaching usw. zum Beratungsaufwand gerechnet werden soll. Außerdem zeigt unsere Studie, dass Informationen von Key Informants zu objektiven Tatbeständen deswegen mit Fehlern behaftet sind, weil die von den Forschern verwendeten Begriffe im Arbeitsalltag der Key Informants häufig eine untergeordnete Rolle spielen.

Besonders kritisch ist es, wenn Key Informants nach solchen Konstrukten wie Führungsstil, Organisationskultur oder Intensität des Wettbewerbs gefragt werden. Wenn in diesen Zusammenhängen Begriffe wie »partizipativ«, »Fehler verzeihend«, »Innovationen positiv bewertend« im Fragebogen aufgeführt

Beatrice Hurrle/Alfred Kieser

sind, so ist nicht anzunehmen, dass jeder potenzielle Key Informant dasselbe darunter versteht, erst recht nicht, dass sich die Vorstellungen des Antwortenden über diese Konstrukte mit denen des Managementforschers decken. Solche Konstrukte sollten folglich generell nicht mittels eines Key Informant erfasst werden.

Die von uns dargestellte Think-aloud-Methode zur Überprüfung von Key Informant-Fragebogen ist sicherlich kein Allheilmittel zur Behebung potenzieller Verzerrungen der Datenerfassung mittels Key Informants. Sie kann aber dazu dienen, in relativ effizienter Weise auf Interpretationsschwierigkeiten und auf mögliche, durch personale Faktoren und organisatorischen Kontext bedingte Interpretationsunterschiede aufmerksam zu machen. Die Forscher können solche Verzerrungen häufig nicht ausreichend nachvollziehen. Interpretationsprobleme und -differenzen können auf dreierlei Weise reduziert werden: (1) Durch Streichung von Fragen, insbesondere von Fragen, die auf theoretische Konstrukte Bezug nehmen, (2) durch Umformulierungen, insbesondere Präzisierung von Fragen und (3) durch Reduzierung der Heterogenität der Befragten, d. h. durch Reduzierung der verschiedenartigen Funktionen und hierarchischen Ebenen der Befragten, insbesondere aber durch Reduzierung der in der Stichprobe berücksichtigten Branchen. Unter Umständen ist die Think-aloud-Methode wiederholt in verschiedenen Stichproben einzusetzen, wobei bei jeder Wiederholung der verbesserte Fragebogen einzusetzen und die durch die vorangehende Überprüfung ausgelösten Überlegungen zur Stichprobe der angestrebten Analyse zu berücksichtigen sind. Genaue Angaben zur erforderlichen Zahl von Wiederholungen und zur Größe der jeweiligen Stichprobe sind kaum möglich. Die in den Protokollen der jeweils letzten Iteration zum Ausdruck kommenden Interpretationsschwierigkeiten und -unterschiede sollten vom Forscher als nicht mehr gravierend eingestuft werden können. Der Einsatz der Think-aloud-Methode, und das ist ein gravierender Nachteil, ist aufwändig. Auch gibt es keine Vorgehensweise, mit der einigermaßen zuverlässig festgestellt werden könnte, dass alle Verzerrungen aufgespürt und durch eine entsprechende Gestaltung von Fragebogen und Stichprobe auf ein akzeptables Maß reduziert werden konnten.

Unsere im Titel aufgeworfene Frage »Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?« harrt noch einer abschließenden Antwort. Die Antwort kann nach unserer Diskussion, die eine große Zahl negativer Ergebnisse aus Überprüfungen dieser Methode zutage gefördert hat, nur lauten: eher nicht. Kann man die Key Informant-Methode dennoch einsetzen? Wenn in einem »befriedigenden« Umfang Maßnahmen zur Sicherstellung von Validität und Reliabilität ergriffen werden, dann ja. Dazu gehören zunächst alle Maßnahmen, welche die Qualität der Frageformulierung erhöhen, um die Verzerrungen auszuschalten, die auf fehlgeleitete kognitive Prozesse zurückzuführen sind (s. dazu unsere Ausführungen unter 2. und die dort aufgeführte Literatur, insbesondere Tanur 1992; Tourangeau et al. 2001; Schwarz/Osterman 2001). Dann sind Maßnahmen anzuwenden, die speziell bereits bei der Gestaltung der Fragen für Key Informants eine Reduzierung von Verzerrungen sicherstellen. (s. z. B. Poggie 1972; Seidler 1974; Podsakoff/Organ 1986; Mitchell 1994; Podsakoff et al. 2003). Die lassen sich unter den folgenden Aspekten zusammenfassen: (1) Mögliche Biasquellen sind als Kontrollvariablen in das Modell aufzunehmen. (2) Die Datenerhebung sollte sich soweit möglich auf beobachtbare Daten beschränken und Konstrukte außen vor lassen. (3) Die Gestaltung des Fragebogens sollte Interpretationsspielräume weitgehend ausschließen, was im Rahmen von Pretests überprüft werden kann. (4) Daten sollten mittels mehrerer kompetenter Key Informants gewonnen werden. Bei geringen Diskrepanzen ist Durchschnittsbildung möglich, bei größeren sind Konsensbildungsverfahren einzusetzen oder der betreffende Fall ist aus der Stichprobe herauszunehmen. (5) Daten zu abhängigen und unabhängigen Variablen sollten von verschiedenen Informanten geliefert werden. Wenn dies nicht möglich ist, so sollten die Daten zumindest zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfasst werden, um Konsistenzeffekte zu vermeiden.

Wie wir gesehen haben, missachten viele der auf der Key Informant-Methode basierenden Analysen diese Vorgaben weitgehend, obwohl die meisten von ihnen schon seit längerer Zeit bekannt sind. Nicht ohne Grund, denn ihre Beachtung würde den relativ geringen Erhebungsaufwand, den großen Vorteil dieser Methode, weitgehend aufheben.

Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?

Anmerkungen

- [1] Die Artikel wurden über den Suchbegriff »Key Informant« identifiziert. Es ist davon auszugehen, dass eine tiefer gehende Analyse zur Identifikation weiterer Artikel führen würde, die ebenfalls mit dieser Methode arbeiten, diese jedoch nicht explizit als Key Informant-Methode ausweisen.
- [2] Auch Doty und Glick (1998) kommen in ihrer Untersuchung von zwischen 1980 und 1992 in 6 sozialwissenschaftlichen Journals publizierten MTMM-Studien zu dem Ergebnis, dass die Konstruktvarianz nur 46 Prozent der erklärten Varianz beträgt.
- [3] Dies mag jedoch daran liegen, dass es sich bei den untersuchten Marketingstudien um eben solche handelte, die sich mit der Entwicklung und Validierung von Messinstrumenten beschäftigten, und man daher erwartet, dass in diesen Studien mehr Varianz auf die Traits zurückgeführt werden kann, als dies in typischen Forschungsstudien der Fall ist.
- [4] Interessante Zusammenstellungen zu möglichen Ursachen des Key Informant-Bias bieten Ernst (2001) oder Podsakoff et al. (2003).

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Ailawadi, Kusum L./Dant, Rajiv P./Grewal, Dhruv (2003): Perceptual and objective performance measures: An empirical analysis of the difference and its impact. Working Paper. Dartmouth College, Hanover, NH 2003.
- Anderson, Erin/Weitz, Barton (1992): The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. In: *Journal of Marketing Research*, 29. Jg (1992), S. 18–34.
- Anderson, James C. (1985): A measurement model to assess measure specific factors in multiple-informant research. In: *Journal of Marketing Research*, 22. Jg (1985), S. 86–92.
- Bagozzi, Richard P./Yi, Youjae/Phillips, Lynn W. (1991): Assessing construct validity in organizational research. In: *Administrative Science Quarterly*, 36. Jg (1991), S. 421–458.
- Berman, J. S./Kenny, D. A. (1976): Correlational bias in observer ratings. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 34. Jg (1976), S. 263–273.
- Bogner, Alexander/Littig, Brigitte/Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2002): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Opladen 2002.
- Bommer, William H./Johnson, Jonathan/Rich, Gregory A./Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B. (1995): On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. In: *Personnel Psychology*, 48. Jg (1995), S. 587–605.
- Bowman, Cliff/Ambrosini, Véronique (1997): Using single respondents in strategy research. In: *British Journal of Management*, 8. Jg (1997), S. 119–131.
- Brinkmann, Christian/Deeke, Axel/Völkel, Brigitte (Hrsg.) (1995): *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen*. Nürnberg 1995.
- Bruggen, Gerrit H. Van/Lilien, Gary L./Kacker, Manish (2002): Informants in organizational marketing research: Why use multiple informants and how to aggregate responses. In: *Journal of Marketing Research*, 39. Jg (2002), S. 469–478.
- Burke, Michael J./Brief, Arthur P./George, Jennifer M. (1993): The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A comment on the applied psychology literature. In: *Journal of Applied Psychology*, 78. Jg (1993), S. 402–412.
- Campbell, Donald T. (1955): The informant in quantitative research. In: *American Journal of Sociology*, 60. Jg (1955), S. 339–342.
- Chatterjee, Sayan/Lubatkin, Michael H./Schweiger, David M./Weber, Yaakov (1992): Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. In: *Strategic Management Journal*, 13. Jg (1992), S. 319–334.
- Comer, James M./Rich, Gregory A./Bommer, William H./MacKenzie, Scott B./Podsakoff, Philip/Johnson, Jonathan (1999): Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. In: *Personal Selling & Sales Management*, 19. Jg (1999), S. 41–52.
- Cote, Joseph A./Buckley, M. Ronald (1987): Estimating trait, method, and error variance: Generalizing across 70 construct validation studies. In: *Journal of Marketing Research*, 24. Jg (1987), S. 315–318.
- Doty, Harold D./Glick, William H. (1998): Common methods bias: Does common methods variance really bias results. In: *Organizational Research Methods*, 1. Jg (1998), S. 374–406.
- Ernst, Holger (2001): *Erfolgsfaktoren neuer Produkte. Grundlagen für eine valide empirische Forschung*. 1. Aufl. Wiesbaden 2001.
- Ernst, Holger (2003): Ursachen eines Informant Bias und dessen Auswirkung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73. Jg (2003), S. 1249–1275.
- Funke, Joachim (1996): Methoden der Kognitiven Psychologie. In: Erdfelder, Edgar/Mausfeld, Rainer/Meiser, Thorsten/Rudinger, Georg (Hrsg.): *Handbuch Quantitative Methoden*. 1. Aufl. Weinheim 1996, S. 515–529.
- Gigerenzer, Gerd/Todd, Peter M., and the ABC Research Group (1999): *Simple heuristics that make us smart*. 1. Aufl. Oxford 1999.
- Glick, William H./Huber, George P./Miller, C. Chet/Doty, D. Harold/Sutcliffe, Kathleen M. (1990): Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments. In: *Organization Science*, 1. Jg (1990), S. 293–312.

Beatrice Hurrle/Alfred Kieser

- Golden, Brian R. (1992), The past is the past – or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. In: *Academy of Management Journal*, 35. Jg (1992), S. 848–860.
- Golden, Brian R. (1997): Further remarks on retrospective accounts in organizational and strategic management research. In: *Academy of Management Journal*, 40. Jg (1997), S. 1243–1252.
- Gupta, Nina/Shaw, Jason D./Delery, John E. (2000): Correlates of response outcomes among organizational key informants. In: *Organizational Research Methods*, 3. Jg (2000), S. 323–347.
- Hambrick, Donald C./Mason, Phyllis A. (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. In: *Academy of Management Review*, 9. Jg (1984), S. 193–206.
- Heide, Jan B. (2003): Plural governance in industrial purchasing. In: *Journal of Marketing*, 67. Jg (2003), S. 18–29.
- Heide, Jan B./John, George (1992): Do norms matter in marketing relationships? In: *Journal of Marketing*, 56. Jg (1992), S. 32–44.
- Heide, Jan B./Miner, Anne (1992): The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buy-seller cooperation. In: *Academy of Management Journal*, 35. Jg (1992), S. 265–291.
- Hewstone, Miles (1989): *Causal attribution: From cognitive processes to collective beliefs*. 1. Aufl. Oxford 1989.
- James, Lawrence R. (1982): Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. In: *Journal of Applied Psychology*, 67. Jg (1982), S. 219–229.
- Kahneman, Daniel/Slovic, Paul/Tversky, Amos (1982): *Judgment under uncertainty. Heuristics and biases*. 1. Aufl. Cambridge 1982.
- Kieser, Alfred (2001): *Konstruktivistische Ansätze*. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 4. Aufl. Stuttgart 2001, S. 287–318.
- Kirchhoff, Sabine/Kuhnt, S./Lipp, P./Schlawin, S. (2003): *Fragebogen. Datenbasis. Konstruktion. Auswertung*. 3. Aufl. Opladen 2003.
- Kumar, Nirmalya/Stern, Louis W./Anderson, James C. (1993): Conducting interorganizational research using key informants. In: *Academy of Management Journal*, 36. Jg (1993), S. 1633–1651.
- Kutschker, Michael (1997): *Quantitative und qualitative Forschung im internationalen Management: ein kritisch-fragender Dialog. Diskussionspapier. Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt* 1997.
- Linstone, Harold A. (1975): *The Delphi method: techniques and applications*. 1. Aufl. Reading, MA 1975.
- March, James G./Sutton, Robert I. (1997): Organizational performance as a dependent variable. In: *Organization Science*, 6. Jg (1997), S. 698–706.
- Mezias, John M./Starbuck, William H. (2003): Studying the accuracy of managers' perceptions: A research odyssey. In: *British Journal of Management*, 14. Jg (2003), S. 3–17.
- Mitchell, Vincent-Wayne (1994): Using industrial key informants: Some guidelines. In: *Journal of the Market Research Society*, 36. Jg (1994), S. 139–144.
- Nicolai, Alexander/Kieser, Alfred (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: *Die Betriebswirtschaft*, 62. Jg (2002), S. 579–596.
- Nielson, Charles C. (1998): An empirical examination of the role of closeness in industrial buyer-seller relationships. In: *European Journal of Marketing*, 32. Jg (1998), S. 441–463.
- Nisbett, Richard/Ross, Lee (1980): *Human inference: strategies and shortcomings of social judgment*. 1. Aufl. Englewood Cliffs, NJ 1980.
- Pearson, Robert W./Ross, Michael/Dawes, Robyn M. (1992): Personal recall and the limits of retrospective questions in surveys. In: Tanur, Judith M. (Hrsg.): *Questions about Questions*. 1. Aufl. New York 1992, S. 65–94.
- Phillips, Lynn W. (1981): Assessing measurement error in key informant reports: A methodological note on organizational analysis in marketing. In: *Journal of Marketing Research*, 18. Jg (1981), S. 395–415.
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Lee, Jeong-Yeon/ Podsakoff, Nathan P. (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. In: *Journal of Applied Psychology*, 88. Jg (2003), S. 879–903.
- Podsakoff, Philip M./Organ, Dennis W. (1986): Self-Reports in organizational research: Problems and prospects. In: *Journal of Management*, 12. Jg (1986), S. 531–544.
- Poggie, John J. (1972): Toward quality control in key informant data. In: *Human Organization*, 31. Jg (1972), S. 23–30.
- Porst, Rolf (1998): *Im Vorfeld der Befragung: Planung, Fragebogenentwicklung, Pretesting*. 1. Aufl. Mannheim 1998.
- Prüfer, Peter/Rexroth, Margrit (1996): *Verfahren zur Evaluation von Survey-Fragen: Ein Überblick*. 1. Aufl. Mannheim 1996.
- Rust, Roland T./Moorman, Christine/Dickson, Peter R. (2002): Getting return on quality: Revenue expansion, cost reduction, or both? In: *Journal of Marketing*, 66. Jg (2002), S. 7–24.
- Salancik, Gerald R./Pfeffer, Jeffrey (1977): An examination of need-satisfaction models of job attitudes. In: *Administrative Science Quarterly*, 22. Jg (1977), S. 427–456.
- Salgado, Susan R./Starbuck, William H./Mezias, John M. (2002): The accuracy of managers' perceptions: A dimension missing from theories about firms. In: Augier, Mie/March, James G. (Hrsg.): *The Economics of Choice, Change and Organization*. 1. Aufl. Cheltenham 2002, S. 168–185.
- Schneider, Janna. (2001): *Der indirekte Vertrieb im In-*

Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?

- dustriegüterbereich: Einflussfaktoren, Gestaltungsparameter und Erfolgsauswirkungen. 1. Aufl. Wiesbaden 2001.
- Schwarz, Norbert (1999): Self-reports: How the questions shape the answers. In: *American Psychologist*, 52. Jg (1999), S. 93–100.
- Schwarz, Norbert/Knäuper, Bärbel/Sudman, Seymour H. (1999): *Aging, Cognition, and Self-Reports*. Washington, D.C. 1999.
- Schwarz, Norbert/Oyserman, Daphna (2001): Asking questions about behavior: Cognition, communication, and questionnaire construction. In: *American Journal of Evaluation*, 22. Jg (2001), S. 127–160.
- Schwarz, Norbert/Wellens, Tracy (1997): Cognitive dynamics of proxy responding: The diverging perspectives of actors and observers. In: *Journal of Official Statistics*, 13. Jg (1997), S. 159–179.
- Schwenk, Charles R. (1985): The use of participant recollection in the modeling of organizational decision processes. In: *Academy of Management Review*, 10. Jg (1985), S. 496–503.
- Seidler, John (1974): On using informants: A technique for collecting quantitative data and controlling for measurement error in organisational analysis. In: *American Sociological Review*, 39. Jg (1974), S. 816–831.
- Silk, Alvin J./Kalwani, Manohar U. (1982): Measuring influence in organizational purchase decisions. In: *Journal of Marketing Research*, 19. Jg (1982), S. 165–181.
- Strack, Fritz/Martin, Leonard L. (1987): Thinking, Judging and Communicating: A Process Account of Context Effects in Attitude Surveys. In Hippler, Hans Jürgen/Schwarz, Norbert/Sudman, S. (Hrsg.): *Social Information Processing and Survey Methodology*. New York (1987), S. 47–68.
- Sudman, Seymour/Bradburn, Norman M./Schwarz, Norbert (1996): *Thinking about Answers*. 1. Aufl. San Francisco 1996.
- Tanur, J.M. (1992): *Questions about Questions*. New York 1992.
- Tourangeau, Roger/Rips, Lance J./Rasinski, Kenneth A. (2000): *The Psychology of Survey Response*. New York 2000.
- Wall, Toby D./Michie, Jonathan/Patterson, Malcolm/Wood, Stephen J./Sheehan, Maura/Clegg, Chris W./West, Michael (2004): On the validity of subjective measures of company performance. In: *Personnel Psychology*, 57. Jg (2004), S. 95–118.
- Woodside, Arch G./Wilson, Elizabeth J. (2002): Respondent inaccuracy. In: *Journal of Advertising Research*, 42. Jg (2002), S. 7–18.

Anhang**Deutsche Übersetzung des Fragebogens zur Bedeutung von Nähe in industriellen Käufer-Verkäufer-Beziehungen (Nielson 1998)****I Vertrauen [1]**

1. Man kann den Versprechungen dieses Kunden trauen.
2. Dieser Kunde ist vertrauenswürdig.
3. Man kann sich auf die technischen Fähigkeiten dieses Kunden verlassen.

II Beziehungsspezifische Investitionen

1. Wir haben unser Produkt stark an die Bedürfnisse oder spezifischen Wünsche dieses Kunden angepasst.
2. Wir haben unsere Produktspezifikationen an den spezifischen Anwendungsbedürfnissen dieses Kunden ausgerichtet.
3. Wir haben eine Produktionsstätte, in der speziell auf die Bedürfnisse dieses Kunden zugeschnittene Produkte produziert werden.
4. Wir haben erheblich in den Aufbau von Produktionskapazitäten investiert, die der Belieferung dieses Kunden gewidmet sind.
5. Wir haben uns vertraglich verpflichtet, einen Teil unserer Produktionsstätte ausschließlich für die Produktion von Produkten für diesen Kunden zu verwenden.

III Commitment

1. Beide Parteien erwarten, dass diese Beziehung lange Zeit andauern wird.
2. Unser Unternehmen erwartet, dass diese Beziehung mindestens fünf Jahre andauern wird.
3. Unser Unternehmen wird diesen Kunden wahrscheinlich mehrere Jahre lang beliefern.

IV Nähe

1. Mitarbeiter unseres Unternehmens sind daran gewöhnt mit diesem Kunden zusammen zu arbeiten.
2. Wir haben eine weitreichende Beziehung mit diesem Kunden
3. Mitarbeiter unseres Unternehmens haben viel Zeit damit verbracht mit diesem Kunden zusammen zu arbeiten.

Beatrice Hurre/Alfred Kieser

4. Mitarbeiter in der Produktion und/oder im Vertrieb haben eine enge Arbeitsbeziehung mit diesem Kunden aufgebaut.

V Zusammenarbeit

1. Unsere beiden Unternehmen treffen alle wichtigen technischen und betrieblichen Projektentscheidungen gemeinsam.
2. Unsere beiden Unternehmen vereinbaren Projektziele gemeinsam.
3. Unsere beiden Unternehmen stimmen sich gegenseitig ab, bevor wesentliche strategische, technische oder betriebliche Projektentscheidungen beschlossen werden.
4. Unsere beiden Unternehmen lösen technische und betriebliche Probleme, die im Laufe des Projekts auftreten, gemeinsam.

VI Informationsfluss

1. Unser Unternehmen versorgt diesen Kunden zuverlässig mit wichtigen strategischen, technischen und betrieblichen Informationen, die für den Erfolg des Projekts benötigt werden.
2. Unser Unternehmen gibt vertrauliche Informationen an diesen Kunden ohne Bedenken heraus.

VII Nutzen

1. Aufgrund dieser Kundenbeziehung konnte der Marktanteil unseres Unternehmens wesentlich erhöht werden.
2. Aufgrund dieser Kundenbeziehung konnten der Umsatz und der Ertrag unseres Unternehmens erhöht werden.
3. Aufgrund dieser Kundenbeziehung konnte das Gesamtergebnis unseres Unternehmens erheblich verbessert werden.

VIII Einige demographische Angaben

1. Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen, in dem Sie tätig sind? [2]

2. Welche Produktpalette wird in Ihrem Unternehmen erzeugt? [3]
3. In welchem Bereich sind Sie tätig? [4]
4. Wie lange arbeiten Sie bereits in diesem Unternehmen?
5. Wie lange arbeiten Sie bereits mit diesem Kunden zusammen?
6. Wie zentral ist die Zusammenarbeit mit diesem Kunden für Ihre Tätigkeit? [5] [6]
7. Wie würden Sie Ihre Beziehung zu dem Kunden beschreiben? [7]
8. Wie zufrieden sind Sie persönlich insgesamt mit dieser Kundenbeziehung? [8]
9. Wie zufrieden ist man in Ihrem Unternehmen insgesamt mit dieser Kundenbeziehung? [9]
10. Wie geeignet schätzen Sie sich für die Beantwortung des Fragebogens ein? [10]

Anmerkungen

- [1] Die Skalierung der Themenblöcke I–VII erfolgte über eine fünfstufige Likert-Skala, wobei bei den Fragen unter I die Extreme mit »lehne ich stark ab« und »stimme ich stark zu« und bei den Fragen II bis VII mit »trifft überhaupt nicht zu« und »trifft unbedingt zu« beschriftet waren.
- [2] 6 vorgegebene Antwortalternativen: weniger als 50; 50–149; 150–499; 500–999; 1000–4999; über 5000.
- [3] 6 vorgegebene Antwortalternativen: Rohstoffe; Halbfertige Erzeugnisse; Fertige Erzeugnisse; Lieferleistung; Service; Sonstige
- [4] 5 vorgegebene Antwortalternativen: Vertrieb; Marketing; Einkauf; Management; Sonstige.
- [5] Die Skalierung der Fragen 6–10 erfolgte über eine fünfstufige Likert-Skala.
- [6] Beschriftung der Pole: 1 = geringe Bedeutung; 5 = oberste Priorität.
- [7] Beschriftung der Pole: 1 = sehr gut; 5 = sehr schlecht.
- [8] Beschriftung der Pole: 1 = unzufrieden; 5 = sehr zufrieden.
- [9] Beschriftung der Pole: 1 = unzufrieden; 5 = sehr zufrieden.
- [10] Beschriftung der Pole: 1 = nicht geeignet; 5 = sehr geeignet.