

**Soziale Verantwortung und Unternehmenserfolg**  
**Die Bedeutung der Unternehmenskultur und des Human Resources**  
**Management für den ökonomischen Erfolg**

Dissertationsschrift zur Erlangung des akademischen Grades Dr. phil.  
an der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

vorgelegt von

Dipl.-Psych. Mirko Degener

Potsdam, den 14. Juli 2003

Gutachter: Prof. Dr. Dr. h.c. Eberhard Ulich

Prof. Dr. Anna-Marie Metz

Prof. Dr. Dieter Wagner

Die vorliegende Dissertationsschrift stellt das Ergebnis einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmenserfolg in der IT- und Softwarebranche dar, mit dem ich mich nun seit ca. 3 Jahren beschäftige. Die Idee zur vorliegenden Arbeit ist während meiner Tätigkeit am Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung Zürich bei Prof. Dr. Dr. h.c. Eberhard Ulich entstanden. Ich möchte Prof. Dr. Dr. h.c. Eberhard Ulich ganz besonders für die Autonomie danken, mit der ich dieses Thema untersuchen konnte. Er hat mich konstruktiv bei der Verfolgung meines Themas unterstützt und viele hilfreiche Hinweise und Anregungen gegeben. Weiterhin möchte ich Prof. Dr. Anna-Marie Metz für die fachliche und moralische Unterstützung in den unterschiedlichen Phasen der Entstehung der vorliegenden Dissertation sowie den gewährten Freiräumen im Rahmen meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Potsdam ganz herzlich danken. Prof. Dr. Dieter Wagner danke ich für die konstruktiven Hinweise und Hilfestellungen, die ich als Psychologe von Seiten der Betriebswirtschaft erhalten und sehr geschätzt habe. Großen Dank für ihre Unterstützung verdienen natürlich auch meine Kolleginnen und Kollegen sowie Studierende aus den Bereichen Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie der Universität Potsdam und dem Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) Zürich. Besonders genannt seien Frau Dipl.-Psych. Ulrike Gladasch, Frau Dipl.-Psych. Juliane Hoth, Frau cand. psych. Lenore Pahl, Herr Prof. Dr. Jürgen Rothe, Frau Peggy Sinske, Herr cand. psych. Andrè Tyszkiewicz sowie Herr Dipl.-Psych. Mirko Wendland. Ein herzlicher Dank gebührt darüber hinaus den Beschäftigten der Unternehmen, die sich für meine empirische Untersuchung zur Verfügung stellten.

Eine Dissertation hat natürlich auch immer einen privaten Hintergrund. Die Familie und Freunde werden oft vernachlässigt und geben trotzdem den emotionalen Halt, den man von Zeit zu Zeit braucht. Besonders meiner Freundin Severine Prestel möchte ich sehr für ihr Verständnis und für die Geborgenheit und Wärme danken.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Erfolgreich und sozial verantwortlich - nur eine Vision? .....	1
1.2	Die soziale Verantwortung von Unternehmen .....	4
1.3	Forschungsdefizit, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	6
<b>2.</b>	<b>Unternehmenserfolg aus theoretischer und praktischer Perspektive</b> .....	<b>9</b>
2.1	Zum Begriff Unternehmenserfolg .....	9
2.2	Zum Einfluss von Erfolgsfaktoren auf den Unternehmenserfolg .....	15
2.2.1	Erfolgsfaktoren .....	15
2.2.2	Forschungsmethodische Ansätze in der Erfolgsfaktorenforschung.....	17
<b>3.</b>	<b>Untersuchungsansätze</b> .....	<b>19</b>
3.1	Populäre Ansätze .....	20
3.2	Empirische Ansätze.....	25
3.2.1	Befunde zu Erfolgsfaktorenuntersuchungen bei größeren Unternehmen.....	25
3.2.2	Ansätze zur Erfolgsfaktorenforschung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).....	30
3.2.2.1	Rolle und Bedeutung von KMU für die Volkswirtschaft .....	30
3.2.2.2	Erfolgsfaktoren in KMU .....	31
3.2.2.3	Die Branche der Informations- und Kommunikationstechnologien.....	37
3.2.2.4	Der Bereich Software und IT-Dienstleistungen in der Region Berlin/Brandenburg .....	41
3.2.2.5	Erfolgsfaktoren in KMU der Softwarebranche .....	47
<b>4.</b>	<b>Unternehmenskultur und Human Resources Management als Erfolgsfaktoren für Unternehmenserfolg</b> .....	<b>50</b>
4.1	Elemente von Unternehmenskulturen .....	51
4.2	Wirkungsweisen der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg.....	54

4.2.1	Ausgewählte empirische Untersuchungen zur Bedeutung von Unternehmenskultur und Human Resources Management für den Unternehmenserfolg.....	55
4.2.2	Ableitung der Hauptfragestellungen für die empirische Untersuchung.....	70
<b>5.</b>	<b>Methoden</b> .....	<b>73</b>
5.1	Allgemeine Beschreibung des Untersuchungsfeldes .....	73
5.2	Durchführung der empirischen Untersuchung.....	75
5.3	Allgemeine Beschreibung des Untersuchungsstichprobe .....	76
5.4	Untersuchungsmaterial .....	80
5.4.1	Fragebogen zum subjektiven Erleben .....	80
5.4.2	Interviewleitfaden .....	82
<b>6.</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>86</b>
6.1.	Die ökonomischen Erfolgsmaße und die darauf beruhende Unterteilung der Stichprobe in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen.....	86
6.2	Die sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten und die darauf beruhende Unterteilung der Stichprobe in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen.....	93
6.2.1	Überprüfung der Skalen des Fragebogens zum subjektiven Erleben.....	93
6.2.2	Klassifizierung der Unternehmen anhand der Skalen des Fragebogens zum subjektiven Erleben .....	103
6.2.2.1	Analyse der einzelnen Skalen des Fragebogens .....	104
6.3	Gemeinsame Analyse der ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen des subjektiven Erlebens der Beschäftigten .....	125
6.4	Die Bedeutung der sozialen Verantwortung von Unternehmen am Beispiel des Human Resources Management und der Unternehmenskultur vor dem Hintergrund der Einteilung in ökonomisch erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen.....	130
6.4.1	Hauptergebnisse der Interviews pro Themenbereich .....	131

6.5	Darstellung der Ergebnisse einer Nacherhebung von ökonomischen Erfolgsmaßen für die untersuchte Stichprobe für das Geschäftsjahr 2002 .....	160
7.	<b>Diskussion und Zusammenfassung .....</b>	<b>163</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>176</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>188</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die „Sowohl – als auch“ – Philosophie der Hidden Champions (aus: Simon 1996, S. 221).....	23
Tabelle 2:	Ergebnisse der Literaturanalyse zu den Erfolgsfaktoren von KMU (nach: Daschmann 1994) .....	32
Tabelle 3:	Ergebnisse der Literaturanalyse zu Erfolgsfaktoren von KMU (aus: Müller 1999, S. 115).....	33
Tabelle 4:	Hauptmotive für bewusst gestaltete Unternehmenskultur (aus: Schmid 1995, S. 19).....	52
Tabelle 5:	Die Aufklärung der Varianz zwischen Unternehmen durch einzelne Managementstrategien und deren Einfluss auf die Vorhersage von Produktivität und Gewinn in Prozent .....	56
Tabelle 6:	Praktiken des Human Resources Management (aus: Patterson et al. 1998, S. 14).....	57
Tabelle 7:	Die vier Hauptdimensionen und die jeweils dazugehörigen Subdimensionen.....	64
Tabelle 8:	Studien und Befunde zum Einfluss von Unternehmenskultur und Human Resources Management auf den Unternehmenserfolg (nach: Pfeffer 1998).....	66
Tabelle 9:	Anzahl der Beschäftigten nach Unternehmen für die Jahre 1998 bis 2001 .....	74
Tabelle 10:	Anzahl der Einzelinterviews pro Unternehmen.....	77
Tabelle 11:	Fragebogenrücklaufquote pro Unternehmen.....	78
Tabelle 12:	Altersverteilung der Stichprobe .....	79
Tabelle 13:	Anstellungsgrad der Beschäftigten.....	79
Tabelle 14:	Bereiche des Fragebogens zum subjektiven Erleben der Beschäftigten, Cronbachs Alpha und Quellen der Skalen/ Inhalte.....	81
Tabelle 15:	Anzahl der Items des Interviewleitfadens nach Bereichen .....	84
Tabelle 16:	Ökonomische Erfolgsmaße - Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimum- und Maximumwerte (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	87
Tabelle 17:	Interkorrelationen (Produkt-Moment-Korrelationen) der ökonomischen Erfolgsmaße (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	88
Tabelle 18:	Ökonomische Erfolgsmaße für beide Erfolgsgruppen - Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimum- und Maximumwerte (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	89
Tabelle 19:	Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte der ökonomischen Erfolgsmaße (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	90
Tabelle 20:	Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten der ökonomischen Erfolgsmaße (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	91

Tabelle 21:	Zusammenhangsmaße zwischen den ökonomischen Erfolgsmaßen und der Gruppenzugehörigkeit (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche), $p < .001$ .....	92
Tabelle 22:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbachs $\alpha$ für die einzelnen Skalen des Teil A des Fragebogens für die Beschäftigten von 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche .....	94
Tabelle 23:	Rotierte Komponentenmatrix (Hauptkomponentenanalyse mit VARIMAX-Rotation): $KMO = .797$ (N=1553 Beschäftigte in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	95
Tabelle 24:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbachs $\alpha$ für die beiden Skalen Intrinsische und Extrinsische Wertvorstellungen (N=1553 Beschäftigte in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	96
Tabelle 25:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbachs $\alpha$ für die einzelnen Skalen des Teil C des Fragebogens für die Beschäftigten von 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche .....	97
Tabelle 26:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbachs $\alpha$ für die Skala zur Zufriedenheit (AVEM) für die Beschäftigten von 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche .....	97
Tabelle 27:	Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbachs $\alpha$ für die einzelnen Skalen des Teil E des Fragebogens für die Beschäftigten von 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche .....	98
Tabelle 28:	Mittelwerte, Standardabweichungen, Trennschärfen und Cronbachs $\alpha$ für die einzelnen Items des Teil F des Fragebogens (N=1550 Beschäftigte in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	99
Tabelle 29:	Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Bedeutung unterschiedlicher Unternehmenserfolgskriterien für die Beschäftigten in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=1629 Beschäftigte in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	101
Tabelle 30:	Schrittweise Regressionsanalyse mit den Unternehmenserfolgskriterien als Prädiktor und der Gruppenzugehörigkeit (erfolgreich vs. weniger erfolgreich) als Kriterium (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	102
Tabelle 31:	Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die einzelnen Skalen des SALSA nach Zuordnung zu einem Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	105
Tabelle 32:	Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte der Skalen des SALSA (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	105
Tabelle 33:	Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten der Skalen des SALSA (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) ....	106
Tabelle 34:	Korrelationen zwischen den SALSA-Skalen und der ökonomischen Erfolgsgruppenzugehörigkeit (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	106

Tabelle 35:	Schrittweise Regressionsanalyse mit den Skalen des SALSA als Prädiktor und der Gruppenzugehörigkeit (erfolgreich vs. weniger erfolgreich) als Kriterium (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	107
Tabelle 36:	Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die einzelnen Skalen der persönlichen Wertvorstellungen nach Zuordnung zu einem Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	108
Tabelle 37:	Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte zu den Skalen der persönlichen Wertvorstellungen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	109
Tabelle 38:	Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten zu den Skalen der persönlichen Wertvorstellungen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	109
Tabelle 39:	Korrelationen zwischen den Skalen zu den persönlichen Wertvorstellungen und der ökonomischen Gruppenzugehörigkeit (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	109
Tabelle 40:	Schrittweise Regressionsanalyse mit den Skalen zu den Wertvorstellungen als Prädiktor und der Gruppenzugehörigkeit (erfolgreich vs. weniger erfolgreich) als Kriterium (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	110
Tabelle 41:	Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die einzelnen Skalen des BIP nach Zuordnung zu einem der drei Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	111
Tabelle 42:	Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte der Skalen des BIP (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	112
Tabelle 43:	Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten der Skalen des BIP (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	112
Tabelle 44:	Korrelationen zwischen den Skalen des BIP und der ökonomischen Gruppenzugehörigkeit (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	113
Tabelle 45:	Schrittweise Regressionsanalyse mit den Skalen des BIP als Prädiktor und der Gruppenzugehörigkeit (erfolgreich vs. weniger erfolgreich) als Kriterium (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	114
Tabelle 46:	Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die Skala Berufliche Selbstwirksamkeit nach Zuordnung zu einem der drei Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	115
Tabelle 47:	Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die Skala Lebenszufriedenheit nach Zuordnung zu einem der drei Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	117
Tabelle 48:	Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die einzelnen Skalen des MBI-GS nach Zuordnung zu einem der drei Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	118
Tabelle 49:	Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte der Skalen des MBI-GS (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	119
Tabelle 50:	Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten der Skalen des MBI-GS (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)...	119



Tabelle 51:	Korrelationen zwischen den Skalen des MBI-GS und der ökonomischen Gruppenzugehörigkeit (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	120
Tabelle 52:	Schrittweise Regressionsanalyse mit den Skalen des MBI-GS als Prädiktor und der Gruppenzugehörigkeit (erfolgreich vs. weniger erfolgreich) als Kriterium (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) ....	120
Tabelle 53:	Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die Skala Commitment nach Zuordnung zu einem der drei Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	122
Tabelle 54:	Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die Skala Führungswahrnehmung nach Zuordnung zu einem der vier Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	123
Tabelle 55:	Rangplätze (RP) der Unternehmen für die ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche.....	127
Tabelle 56:	Rangkorrelationen nach Spearman der ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche.....	129
Tabelle 57:	Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Bedeutung der Kunden in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	131
Tabelle 58:	Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Dienstleistungsqualität (SOLL- und IST-Zustand) in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	133
Tabelle 59:	Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Bereiche des EFQM-Modells in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	134
Tabelle 60:	Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Bestandteile der Marktstrategie in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	138
Tabelle 61:	Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Aspekte, für die Unternehmen im Vergleich zu ihren stärksten Konkurrenten Wettbewerbsvorteile sehen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	139

Tabelle 62:	Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die drei Faktoren zur Unternehmenskultur in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	141
Tabelle 63:	Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die einzelnen Items der drei Faktoren zur Unternehmenskultur in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	141
Tabelle 64:	Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Beschreibung von Führungsverhalten in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	144
Tabelle 65:	Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Beschreibung des Führungsstils in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	146
Tabelle 66:	Anzahl der Unternehmen für Arbeitszeitflexibilität in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	147
Tabelle 67:	Anzahl der Unternehmen für die Aspekte des Lohnsystems in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	148
Tabelle 68:	Anzahl der Unternehmen für Aspekte von Mitarbeiterbeurteilungen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	148
Tabelle 69:	Anzahl der Unternehmen für den Zweck von Mitarbeiterbeurteilungen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	149
Tabelle 70:	Anzahl der Unternehmen für die gewährten Sozialleistungen in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	149
Tabelle 71:	Anzahl der Unternehmen für die Art der Qualifizierungsmaßnahmen in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	151
Tabelle 72:	Anzahl der Unternehmen für die Themen der Arbeitskreise in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	152

Tabelle 73:	Anzahl der Unternehmen für die Möglichkeiten der Information der Beschäftigten in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	153
Tabelle 74:	Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Arbeitsplatzsicherheit in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	154
Tabelle 75:	Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die arbeits- und tätigkeitsorientierten Bereichen (Arbeitsbedingungen) in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	155
Tabelle 76:	Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Art und Weise der Teamarbeit in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	156
Tabelle 77:	Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Bereiche des Gesundheitsmanagement und den Gesamtindex in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	157
Tabelle 78:	Rangplätze der Erfolgsmaße pro Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	161
Tabelle 79:	Hauptbefunde der Untersuchung in den Bereichen Unternehmenskultur und Human Resources Management, die erfolgreiche Unternehmen charakterisieren (N=14 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	170

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentiale (nach: Steinle et al. 1996) .....	29
Abbildung 2:	Unterschiede in strategischen Ausrichtungen, Verhalten und Umfeldbedingungen zwischen erfolgreichen und erfolglosen KMU (aus: Sattes et al. 1998, S. 209) .....	36
Abbildung 3:	Pro-Kopf-Ausgaben für ITK 2001 in Euro (nach: BITKOM 2002, Basis: EITO) .....	38
Abbildung 4:	Beschäftigungswachstum in der ITK-Branche, 1995 – 2002* (nach: BITKOM 2002, Basis: Statistisches Bundesamt, BITKOM, *geschätzt).....	39
Abbildung 5:	Arbeitsplätze in der ITK-Branche, 2002 (nach: BITKOM 2002*, *geschätzt).....	40
Abbildung 6:	Markt für Software in Deutschland (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 5) .....	40
Abbildung 7:	Markt für IT-Services in Deutschland (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 5) .....	41
Abbildung 8:	Größenstruktur der Software-Industrie Berlin/Brandenburg nach Beschäftigten 2001 (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 1).....	42
Abbildung 9:	Größenstruktur der Software-Industrie Berlin/Brandenburg nach Umsatz 2001 (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 1) .....	42
Abbildung 10:	Geschäftsfelder der Software-Industrie Berlin/Brandenburg 2001 (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 2) .....	43
Abbildung 11:	Ertragslage der Software-Industrie Berlin/Brandenburg 2000 - 2002 (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 3) .....	44
Abbildung 12:	Beschäftigungsentwicklung in der Software-Industrie Berlin/Brandenburg 2001 - 2002 (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 4) .....	44
Abbildung 13:	Einschätzung des regionalen Auftragsvolumens (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 5) .....	45
Abbildung 14:	Durchschnittsgehälter nach Tätigkeitsbereichen in Tausend Euro (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 8) .....	46
Abbildung 15:	Maßnahmen zur Motivierung der Mitarbeiter: Mehrfachnennungen (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 9) .....	47
Abbildung 16:	Ebenen der Unternehmenskultur und deren Interaktion (Schein 1985, zit. nach Ulich 2001, S. 504).....	53
Abbildung 17:	Modell der Wettbewerbsfaktoren (Quinn & Rohrbaugh 1981, zit. nach Patterson et al. 1998, S. 10).....	58
Abbildung 18:	Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Erfolgsmaße in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche .....	88
Abbildung 19:	Gemeinsamer Varianzanteil der ökonomischen Erfolgsmaße für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit in Prozent (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	92

Abbildung 20: Eigenwerteverlaufs-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Faktoren zur Führungswahrnehmung.....	99
Abbildung 21: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Maße des SALSA (Fragebogenteil A) (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	104
Abbildung 22: Gemeinsamer Varianzanteil der Skalen des SALSA für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit in Prozent (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	107
Abbildung 23: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Maße der persönlichen Wertvorstellungen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	108
Abbildung 24: Gemeinsamer Varianzanteil der Skalen zu den persönlichen Wertvorstellungen für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit in Prozent (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	110
Abbildung 25: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Maße des BIP (Teil C) (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche).....	111
Abbildung 26: Gemeinsamer Varianzanteil der Skalen des BIP für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit in Prozent (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	114
Abbildung 27: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Skala „Berufliche Selbstwirksamkeit“ (Teil C) (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	115
Abbildung 28: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Skala „Lebenszufriedenheit“ (Teil D) (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	116
Abbildung 29: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Maße des MBI-GS (Teil E) (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	118
Abbildung 30: Gemeinsamer Varianzanteil der Skalen des MBI-GS für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit in Prozent (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	121
Abbildung 31: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Skala „Commitment“ (Teil E) (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	121
Abbildung 32: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Skala „Führungswahrnehmung“ (Teil F) (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche) .....	123
Kasten 1: Übersicht über Erfolgsmaße (aus: Schenk 1998, S. 64f).....	11

***What should companies do to raise their performance? The answer is to look first at how they manage their people.***

***(Patterson, West, Lawthom & Nickell 1998)***

## **1. Einleitung**

### **1.1 Erfolgreich und sozial verantwortlich - nur eine Vision?**

Die zunehmende Globalisierung der Märkte und die damit für jedes Unternehmen in seinen jeweils relevanten Absatzgebieten verbundene Zunahme des nationalen und internationalen Wettbewerbs haben, nicht zuletzt vor dem Hintergrund ausländischer Erfahrungen, Vorgehensweisen und den ihnen zugrunde liegenden Managementtheorien viele neue Ansätze für die Führung von Unternehmen mit sich gebracht. Unternehmensleitungen sehen sich in zunehmendem Umfang mit neuen Empfehlungen, Erkenntnissen und Thesen zur "ganzheitlichen Unternehmensführung" konfrontiert, die oft schon den notwendigen Überblick zum Problem werden lassen (Kramer & Kramer 1995). Das gilt um so mehr, wenn diese Theorien ihren Ausgang in fremden Kulturkreisen, z.B. Asien, haben. Ohne konkrete Prüfung der Voraussetzungen und Bedingungen im Unternehmen sahen viele Unternehmen in Konzepten wie Lean Management, Business Process Reengineering, Downsizing und TQM mit der verbundenen Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 die Möglichkeit, Unternehmenserfolg zu erzielen und nachhaltig zu sichern (Ulich 1996, Zink 1995).

Ulich (1996) setzt sich mit diesen neuen Produktionskonzepten kritisch auseinander und beschreibt diese als einen raschen Wechsel von Etiketten, ohne die betrieblichen Folgen im Auge zu behalten. „Der rasche Wechsel von Etiketten, verkoppelt mit anscheinend ungebremster Vermarktungsintention, und die zumeist unzureichende historische und konzeptionelle Verortung erschweren es ungemein zu durchschauen, was an diesen Wellen systematischer gedanklicher Prüfung standhält.“ (Ulich 1996, S. 194).

Zink (1995) gibt einen Überblick über mögliche Rahmenbedingungen, die einen Einfluss auf die mehr oder weniger erfolgreich praktizierten Managementmethoden und –ansätze in den westlichen Industrieländern haben. "Beispielhaft seien (für die westlichen Industrieländer) folgende Faktoren genannt:

- Die Globalisierung der Märkte hat den Wettbewerb verschärft, weil Kunden weltweit Produkte oder Problemlösungen bezüglich ihres Preis-Leistungs-Verhältnisses vergleichen können.
  - Damit werden auch weltweit Kostenstrukturen vergleichbar, wobei die in der deutschen Diskussion immer wieder im Vordergrund stehenden Arbeitskosten nur *ein* Element sind.
  - Die Interdependenz zwischen Organisationsstrukturen und Kosten wird ersichtlich.
  - Die Rolle der Nutzung der Human Ressourcen rückt wieder stärker in den Vordergrund der Betrachtung.
  - Die ökologischen Auswirkungen industrieller Produktion müssen sich kritisch hinterfragen lassen.
  - Qualifizierte Industriearbeiter haben (auch durch die finanzielle Unabhängigkeit der "Generation der Erben") ein steigendes Anspruchsniveau bezüglich ihrer Arbeit.
  - Wegen der zunehmenden Vermögenswerte in privater Hand wird die Marktmacht der Kunden für Konsumgüter und Dienstleistungen weiter ansteigen."
- (Zink 1995, S. 3).

Die Suche nach Erfolgsrezepten für unternehmerischen Erfolg beschäftigt Unternehmen seit langer Zeit. Prinzipiell haben alle Teilbereiche der Wirtschaft mittelbar oder unmittelbar den Unternehmenserfolg im Blick, schließlich ist das Erkenntnisobjekt dieser Disziplin "...das wirtschaftliche Handeln, das sich in Betrieben vollzieht" (Wöhe 2000, S. 27).

Hielt man vor 50 Jahren einen innovativen Unternehmenstypus, das Know how einer Produkt- bzw. Fertigungstechnologie oder eine breite Eigenkapitalbasis für ausschlaggebend für andauernden Unternehmenserfolg, so sind diese einfachen Erklärungsansätze heute nicht mehr haltbar (Jenner 1999, Rasner, Fuser & Faix 1997, Kramer & Kramer 1995). Gründe dafür sind die zunehmende Komplexität der Unternehmen, aber auch technische Neuerungen, veränderte Märkte etc..

Vor allem in der betriebswirtschaftlichen Forschungsliteratur findet man eine sehr große Anzahl von Publikationen, die sich mit der Frage nach dem Unternehmenserfolg beschäftigen. Worauf beruht der Unternehmenserfolg? Wie lassen sich Unternehmen charakterisieren, die langfristig erfolgreich sind? Gibt es Rezepte des Erfolges? Unterliegt der Unternehmenserfolg Regeln und Gesetzen?

Der Erfolg von Unternehmen kann von verschiedenen Standpunkten aus beschrieben werden. Erfolg kann auf der einen Seite durch das Ausschöpfen von Erfolgspotentialen,

durch systematisches Planen der Vorgehensweisen, Strategien und Prinzipien durch das Management entstehen, aber Erfolg kann sich natürlich auch durch Zufall einstellen.

In letzter Zeit wird besonders deutlich, dass man zur Bewertung erfolgreicher Unternehmen mehr als nur finanzielle Aspekte, wie sie im traditionellen Rechnungswesen zu finden sind, benötigt. Kunden-, mitarbeiter- und gesellschaftsbezogene Ergebnisse müssen ebenso dargestellt werden wie die Voraussetzungen (Potentiale), die ein Unternehmen schafft, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Derzeit wird beklagt, dass Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung nicht mehr in ausreichendem Maße nachkommen und vor dem Hintergrund des Shareholder Value-Ansatzes eine einseitige Umverteilung nach oben begünstigt wird. Schumann (1997) titelt seinen Beitrag sehr plakativ mit der Überschrift: "Frisst die Shareholder-Value-Ökonomie die moderne Arbeit auf?". (Schumann 1997, S. 14). Beklagt werden von Schumann u.a. zunehmend mehr Auflösungstendenzen menschengerechter Arbeitsgestaltung. Die optimale Nutzung und Weiterentwicklung vorhandener Humanressourcen im Unternehmen ist für Ulich (1997) aber eine entscheidende Voraussetzung für Wachstum und Innovationsfähigkeit in Europa. "Zahlreiche Unternehmen investieren zwei bis dreistellige Millionenbeträge in rechnerunterstützte Produktionssysteme und betreiben gleichzeitig eine systematische Unternutzung der verfügbaren und durch Investitionen in Ausbildung erheblich erweiterbaren menschlichen Qualifikationen. Den für solche Entscheidungen Verantwortlichen ist offenbar nicht bewusst, dass die Nutzung des Potentials qualifizierter Arbeitskräfte statt hochkomplexer Automatisierung nicht nur die Investitionskosten u.U. erheblich reduzieren, sondern auch die Flexibilität und die Systemverfügbarkeit deutlich erhöhen kann." (Ulich 1997, S. 6). Als eine Möglichkeit, dieser Tatsache zu entsprechen formuliert Ulich (1997) an anderer Stelle: "Die Einführung rechnerunterstützter Produktionssysteme verspricht nur dann Erfolg, wenn sie in ein umfassendes Konzept integriert ist, das den Einsatz von Technik, die Gestaltung der Organisation und die Entwicklung der Mitarbeiterqualifikation *gemeinsam* zu optimieren versucht. Basis für ein derartiges Konzept ist ein soziotechnischer Ansatz, der davon ausgeht, dass Mensch, Technik und Organisation in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit und ihrem optimalen Zusammenwirken verstanden werden müssen (MTO)." (Ulich 1997, S. 9).

Um Unternehmenserfolg umfassend und exakt zu beschreiben, bedarf es also unbedingt einer sozialen Dimension oder eines Konzepts Sozialer Wertschöpfung<sup>1</sup> in Unternehmen.

---

<sup>1</sup> Ein Konzept Soziale Wertschöpfung wurde von Ulich (2001) erstmalig postuliert.



## 1.2 Die soziale Verantwortung von Unternehmen

Ein wesentlicher und innovativer Fortschritt in den ökonomisch orientierten Wissenschaften - vor allem in der Betriebswirtschaftslehre - liegt darin, dass die soziale Verantwortung der Unternehmung nicht mehr ausgegrenzt und in den Zuständigkeitsbereich der Nachbardisziplinen verwiesen, sondern zum Erkenntnisobjekt der eigenen wissenschaftlichen Betrachtung gemacht wird (Heinen 1997, S. 14, Steinmann & Schreyögg 1997, S. 605, v. Rosenstiel 1993, S. 8, Kaschube 1993, S. 90). Mit dieser perspektivischen Erweiterung wird die Voraussetzung dafür geschaffen, dass unternehmerisches Handeln realitätsnah beschrieben, erklärt und durch Gestaltungsempfehlungen geleitet werden kann.

Nef (1998) charakterisiert: "Sozial ist ein gesellschaftsbezogenes Verhalten, welches als intelligente und langfristig angelegte Form des Egoismus letztlich sowohl dem Individuum als auch der Gemeinschaft dienlich ist." (Nef 1998, S. 11). Und Nef (1998) schreibt an anderer Stelle: "Soziale Verantwortung kann weder gegenseitig verordnet noch allgemeinverbindlich erzwungen werden. Sie entsteht aus der freiwilligen Übernahme aufgrund von Verträgen und aus der spontanen Bereitschaft unter Betroffenen und Beteiligten, die ihr intelligentes Eigeninteresse wahrnehmen." (Nef 1998, S. 12). Hinterhuber (1992) beschreibt die soziale Verantwortung von Unternehmen folgendermaßen: "In einer Zeit rascher und tiefgreifender Wandlungen kann eine Unternehmung nur dann überleben und sich entwickeln, wenn sie laufend Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leistet. Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung besteht darin, mit möglichst hoher Effizienz und auf kontinuierliche Weise Ressourcen wie Arbeit, Kapital, Ideen, Rohstoffe usw. in Güter, Dienstleistungen, sinnvolle und gesicherte Arbeitsplätze, Märkte und anderen Outputs umzuwandeln, die zum einen den Vorstellungen der Personengruppen entsprechen, die die Ressourcen bereitstellen, und zum anderen in Einklang mit den Bedürfnissen der Gesellschaft stehen. Keine Unternehmung kann auf Dauer erfolgreich sein, wenn sie sich den Ansprüchen der Arbeitnehmer, Lieferanten, Kapitalgeber, staatlichen Aufsichtsbehörden, verbündeten Unternehmungen und Öffentlichkeit entzieht. Aber auch eine Unternehmung, die jedem Anspruch nachgibt, der im Namen der sozialen Verantwortung an sie herangetragen wird, handelt unverantwortlich, denn sie untergräbt dadurch ihre eigene Lebens- und Leistungsfähigkeit und nimmt sich dadurch die Möglichkeit, ihren wirtschaftlichen Beitrag zum Allgemeinwohl zu leisten." (Hinterhuber 1992, S. 1).

Lay (1992) charakterisiert ähnlich wie Hinterhuber (1992) die Grenzen der sozialen Verantwortung: "Da ein Unternehmen nicht die allgemeine Verwirklichung aller menschlichen Begabungen zum Zweck haben kann, ist das Biophiliepostulat auf zwei Bereiche zu begrenzen: Es geht um die Entfaltung der fachlichen und sozialen Performanzen der im Unternehmen Tätigen. Die Maxime würde so lauten: „Handle und Entscheide so, dass du durch dein Handeln und Entscheiden die soziale und fachliche Begabung bei dir selbst und bei deinen Mitarbeitern und Kollegen mehrest denn mindest.“ (Lay 1992, S. 70).

Bisher gibt es aber keine systematische Zusammenfassung und Strukturierung von Problemkreisen, die der "sozialen Dimension der Unternehmung" zuzuordnen wären. Statt dessen wird unter dieser Überschrift eine Fülle von Aspekten behandelt, deren Sozialbezug vor allem durch Verweise auf (soziale) Austauschprozesse mit internen und externen Partnern, die (sozial verantwortliche) Art der Gestaltung dieser Austauschprozesse oder die Abhängigkeit unternehmerischer Entscheidungen von sozial motivierten Staatseingriffen bzw. gesellschaftlich fixierten Rahmenbedingungen hergestellt wird.

Beispielhaft seien die Versuche aufgezeigt, die den Fokus auf die Auseinandersetzung der Beschäftigten mit ihrer Arbeit charakterisieren. Seit Beginn der Industrialisierung wird die Forderung, Arbeit menschlicher zu gestalten, diskutiert. Die Verantwortung von Unternehmen und Unternehmern wird dabei besonders problematisiert. Die wissenschaftlichen Diskussionen vieler Disziplinen waren davon geprägt, etwa durch die Schriften des frühen Marx (1844), durch die Versuche von Lang und Hellpach (1922, zitiert nach Ulich 2001, S. 23ff) durch Methoden der Gruppenfabrikation die Arbeit zu humanisieren, durch die seinerzeit viel diskutierte Studie von de Man (1927) zur Arbeitsfreude (zitiert nach Temme & Tränkle 1996, S. 290f), die Hawthorne-Experimente (vgl. Mayo 1930, Roethlisberger & Dickson 1939, zitiert nach Ulich 2001, S. 39ff) die zur Human-Relations-Bewegung führten oder durch die Übertragung von Ideen aus der Humanistischen Psychologie, insbesondere aus der Motivationstheorie Maslow's (1943) auf die Situation des Industriebetriebes durch McGregor (1960). Arbeitsbedingungen "menschengerecht" zu gestalten wurde selbst von Taylor (1911) unter dem Aspekt der Verminderung der Belastung für den Einzelnen angesprochen.

Eine Intensivierung der Diskussion um menschengerechte Arbeit und menschengerechte Arbeitsbedingungen setzte sich Anfang der 70er Jahre unter dem Konzept "Humanisierung der Arbeit" durch. Vor dem Hintergrund des Anspruchs und der Intensität

der seinerzeit geführten Diskussion wird deutlich, dass es keine einheitliche Programmatik zur Humanisierung des Arbeitslebens gab (vgl. Pöhler 1979).

Neuberger (1980, S. 82ff) legte eine Liste von Kriterien vor, an denen die Humanisierung der Arbeit gemessen werden könnte. Anhand von 15 Humanisierungszielen - bzw. Themen (Würde, Sinn, Gerechtigkeit, Sicherheit, Orientierung, Gesundheit, Autonomie, Kontakt, Privatheit, Entfaltung, Abwechslung, Aktivität/Leistung, Konfliktregelung, Anerkennung, Schönheit) zeigt er die Verbindung zu möglichen Maßnahmen zur Verwirklichung dieser Ziele und gibt Maße zur Überprüfung an. Neuberger selbst problematisiert die fragliche Vollständigkeit der Begriffsinhalte, die fehlende Gewichtung, die Konkurrenzbeziehungen, die optimalen Ausprägungsgrade, Substituierbarkeit sowie die Messbarkeit und den Zusammenhang der einzelnen Inhalte.

### **1.3 Forschungsdefizit, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Zahlreiche Publikationen widmen sich in mehr oder weniger großem Umfang dem Thema Unternehmenserfolg. Auf der Suche nach den Erfolgsfaktoren für Unternehmenserfolg werden unterschiedliche methodische und konzeptionelle Zugänge und Vorgehensweisen favorisiert, ein einheitliches Modell allerdings existiert bislang nicht (Jenner 1999, Nagel 1997, Wolgemuth 1989). Unterschiedliche Autoren fokussieren oft ausschließlich einzelne Erfolgsfaktoren, haben ganz unterschiedliche Begrifflichkeiten und Definitionen für die Begriffe Erfolgsfaktor und Unternehmenserfolg. Unternehmenserfolg wird fast ausschließlich vor dem Hintergrund ökonomischer Erfolgsmaße operationalisiert, obwohl auf die wachsende Bedeutung von z.B. sozialen Erfolgsmaßen in einigen Studien verwiesen wird. Bei der Beschreibung und Definition von Unternehmenserfolg wird auch deutlich, dass das subjektive Erleben der Beschäftigten in den Unternehmen für die Unternehmenserfolgsbeschreibung als nur in Ansätzen relevant angesehen und einbezogen wird. Es zeigt sich aber auch, dass der Einfluss der sozialen Verantwortung von Unternehmen am Beispiel des Human Resources Management bzw. der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg im Vergleich zu anderen Erfolgsfaktoren oft nur sehr exemplarisch beschrieben worden ist. In den vorliegenden Studien erfolgt oft nur eine Konzentration auf einzelne Aktivitäten und Strategien des Human Resources Management. Es gibt wenig Studien, die Erfolgsfaktoren in kleinen und mittleren IT- und Softwareunternehmen untersucht haben. Bisher ist aber keine Arbeit zu finden, die den Versuch macht, den Einfluss der sozialen Verantwortung am Beispiel des Human Resources Management und der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg vor

dem Hintergrund ökonomischer und sozialer Erfolgsmaße am Beispiel des subjektiven Erlebens der Beschäftigten in kleineren und mittleren IT- und Softwareunternehmen zu untersuchen. Gründe für dieses Forschungsdefizit könnten darin liegen, dass diese Branche noch relativ jung ist (Softwareunternehmen existieren erst seit ca. 30 Jahren), dass sich diese Branche in einem extrem schnell ändernden Umfeld bewegt, was die Identifikation von Erfolgsfaktoren schwierig macht, dass die außerordentliche Bedeutung vom Human Resources Management und Unternehmenskultur vor dem Hintergrund eines kontinuierlich wachsenden Marktes und eines Überangebotes an Beschäftigten als nicht bedeutsam angesehen wurde, aber auch in der in der Einleitung beschriebenen wachsenden Bedeutung von sozialen Faktoren in Unternehmen für den Unternehmenserfolg.

Diese Dissertation soll einen Beitrag leisten, die Diskussion zur sozialen Verantwortung von Unternehmen zu konkretisieren und zu vertiefen, die Bedeutung von ökonomischen und sozialen Erfolgsmaßen am Beispiel des subjektiven Erlebens der Beschäftigten für die Beschreibung von Unternehmenserfolg zu problematisieren, neuere Forschungsergebnisse aus kleinen und mittleren Unternehmen der IT- und Softwarebranche zu generieren und Möglichkeiten aufzeigen, die Unternehmen aus dieser Branche helfen könnten, langfristig den Unternehmenserfolg positiv zu beeinflussen. Der Adressat dieser Arbeit ist deshalb nicht nur die Wissenschaft, sondern die Branche der kleinen und mittleren IT- und Softwareunternehmen. Ziel dieser Arbeit ist es, am Beispiel von Untersuchungen in der Region Berlin und Brandenburg Erfolgsfaktoren darzustellen, die für diese Branche und Größe Gültigkeit besitzen. Ziel dieser Arbeit soll es darüber hinaus auch sein, die Auseinandersetzung des Faches Psychologie mit diesem Thema voranzutreiben und zu intensivieren, da der größte Teil der vorhandenen Literatur aus dem Bereich der Betriebswirtschaft stammt und psychologische Theorien und Konzepte relativ wenig Anwendung finden.

Ausgehend von der Zielstellung der vorliegenden Dissertation, ist die Arbeit folgendermaßen gegliedert.

Nachdem in **Kapitel 1** die Einleitung und der Problemaufriss zum Thema der sozialen Verantwortung von Unternehmen und deren Bedeutung und Konsequenzen für den Erfolg dargestellt wurde, erfolgt in **Kapitel 2** und **Kapitel 3** die Fokussierung auf den Themenkomplex Unternehmenserfolg. Neben der Darstellung der unterschiedlichen Ansätze zur Definition dessen, was Unternehmenserfolg ist, werden weiterhin die Rolle und Bedeutung von Erfolgsfaktoren für den Unternehmenserfolg diskutiert. Es erfolgt die Vorstellung verschiedener Untersuchungsansätze zur Charakteristik von

Unternehmenserfolg. Diese allgemeinen Betrachtungen werden dann auf kleine und mittlere Unternehmen fokussiert. Hierbei erfolgt weiterhin eine allgemeine Beschreibung der Branche der Informations- und Kommunikationstechnologien, die Charakteristik der Software- und IT-Dienstleistungen am Beispiel der Region Berlin/Brandenburg sowie der Erfolgsfaktoren in kleinen und mittleren Unternehmen der Softwarebranche.

**Kapitel 4** charakterisiert den Zusammenhang von Unternehmenskultur und Human Resources Management als Erfolgsfaktoren für Unternehmenserfolg näher. Ausgehend von der Darstellung von Elementen von Unternehmenskultur werden ausgewählte empirische Untersuchungen zum Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg sowie zum Zusammenhang von Human Resources Management und Unternehmenserfolg vorgestellt und diskutiert und es erfolgt die Darstellung der Hauptfragestellungen der vorliegenden Dissertation. In **Kapitel 5** wird das methodische Vorgehen für die eigene empirische Untersuchung dargestellt. Neben der allgemeinen Beschreibung des Untersuchungsfelds, der Beschreibung des Untersuchungsvorgehens und der Untersuchungsstichprobe, wird eine Erläuterung des verwendeten Untersuchungsinstrumentariums gegeben. **Kapitel 6** gibt einen umfassenden Überblick über die gewonnenen Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Den Ausgangspunkt bildet die Klassifizierung der Unternehmen in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen auf der Grundlage der verwendeten ökonomischen Erfolgsmaße. Weiterhin werden die Ergebnisse zu den sozialen Erfolgsmaßen am Beispiel des subjektiven Erlebens der Beschäftigten für die vorhandenen Erfolgsgruppen diskutiert und einleitend dazu erfolgt eine Überprüfung der Gütekriterien der verwendeten Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten. Es folgt eine gemeinsame Analyse der ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten. Weiterhin werden die auf der Grundlage der Interviews gewonnenen Erfolgsfaktoren vorgestellt und vor dem Hintergrund der Einteilung in ökonomisch erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen diskutiert. Am Ende dieses Kapitels werden die Befunde einer Nacherhebung im Rahmen einer „Follow-up“-Studie für das Geschäftsjahr 2002 zu den ökonomischen Erfolgsmaßen mit dem Ziel dargestellt, zu überprüfen, ob die Einteilung der Unternehmen in die Erfolgsgruppen tendenziell korrekt war. In **Kapitel 7** erfolgt die Diskussion und Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse vor dem theoretischen Hintergrund dieser Arbeit.

## **2. Unternehmenserfolg aus theoretischer und praktischer Perspektive**

### **2.1 Zum Begriff Unternehmenserfolg**

Seibert (1987, S. 53) definiert Erfolg allgemein als das „positive Ergebnis zweckvollen Handelns“. Je nach der Art dieses zweckvollen Handelns äußert sich Erfolg beispielsweise in materiellem Gewinn, in der Anerkennung durch die Mitmenschen, im Erfahren der eigenen Leistungsfähigkeit oder ähnlichem. Seibert beschreibt eine grobe Unterteilung in ökonomischen und nichtökonomischen Erfolg.

Bei Nagel (1997) lässt sich eine Unterscheidung zwischen sozialem und ökonomischen Erfolg finden. Sozialer Erfolg bezieht sich auf die Verbesserung oder den Erhalt materieller und immaterieller Bedingungen der menschlichen Arbeit. Aus Sicht der Beschäftigten schlägt sich dieser u.a. in höherer Arbeitszufriedenheit nieder. Aus der Perspektive der Unternehmen zeigt sich sozialer Erfolg u.a. in der Leistungsmotivation. Der ökonomische Erfolg kann monetärer (Gewinn, Umsatz) und nichtmonetärer (Qualität, Durchlaufzeiten, Marktanteil) Natur sein. Außerdem findet eine Unterteilung in Leistungs- und Kostenkomponente statt. Der Erfolg ist dann die Differenz zwischen Leistung und Kosten.

Frese (1998) unterteilt Unternehmenserfolg in eine betriebswirtschaftliche und eine psychologische Dimension. Betriebswirtschaftliche Erfolgsdimensionen bezeichnet er als objektive Maße und psychologische Erfolgsdimensionen als subjektive Maße, wobei die objektiven Erfolgsmaße von den subjektiven abhängen. Diese Unterteilung entspricht inhaltlich der Unterteilung von Nagel (1997), wobei die betriebswirtschaftliche Erfolgsdimension der ökonomischen und die soziale der psychologischen Erfolgsdimension entspricht.

Für den Unternehmenserfolg gibt es sowohl monetäre als auch nichtmonetäre Indikatoren, was nicht darüber hinwegtäuschen darf, dass sich unternehmerischer Erfolg letztlich fast immer in monetären Größen berechnet wird. Andere Zielgrößen, insbesondere nichtmonetäre oder außerökonomische Größen (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation, etc.), werden bei der Erfolgsbestimmung außer acht gelassen (Nagel 1997). Bei der Kategorisierung der Erfolgsmaße findet man in der Literatur die unterschiedlichsten Einteilungen. Häufig verwendete Begriffe sind Effizienz und Profitabilität. Effizienz bezeichnet den messbaren Grad der wirtschaftlichen Nutzung bestimmter festgelegter

Ressourcen (Input), die zur Erreichung bestimmter Ziele (Output) notwendig sind (Hein 1998). Ziel unternehmerischer Tätigkeit ist die Maximierung der Effizienz, des Input/Output-Verhältnisses. Profitabilität, auch Gewinn genannt, bezieht sich lediglich auf die durch den Verkauf der Leistungen tatsächlich erzielten Einnahmen und wird somit durch das Umfeld des Unternehmens, den Markt und den Kunden, mitbeeinflusst (Hein 1998). Effizienz und Gewinn sind als Variablen miteinander verwandt.

Eine Übersicht über Erfolgsmaße verschiedener Interessengruppen gibt Schenk (1998, S. 64). Er unterscheidet finanzielle Aspekte, Marktposition, Leistungserstellung, Person des Unternehmers, Mitarbeiterindikatoren, Fremdkapitalgeber, kundenbezogene Indikatoren und lieferantenbezogene Indikatoren. Diese Übersicht ist in Kasten 1 dargestellt.

Nöcker (1999) unterscheidet unternehmensinterne (z.B. Rentabilität) und unternehmensexterne (z.B. Aktienkurse) sowie gemischte (Kurs – Gewinn – Verhältnis) Erfolgsdimensionen.

Einen Ansatz zur Vernetzung von Messgrößen bietet die balanced scorecard (Kaplan & Norton 1992, 1993). Die dort verwendeten Kennzahlen reflektieren die Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen. Die finanzielle Perspektive spiegelt die Interessen der Anteilseigner wider. Die interne Perspektive bezieht sich auf die Managementinteressen, die Beschäftigten und die Innovationsperspektive auf die strategischen Interessen. Die Beurteilung der Organisation durch die Kunden wird durch die Kundenperspektive reflektiert.

**(1) finanzielle Aspekte:**

- Prognosen bezüglich Umsatz-, Gewinnentwicklung
- Gewinnunsicherheit (=Spanne zwischen Durchschnittsgewinn und –verlust, Ballantine 1993)
- Auftreten und Umfang von Forderungsausfällen
- (bisherige und geplante) Investitionen
- eingesetztes Kapital, Veränderungen des Gesamt-, Fremd-, Eigenkapitals (Klandt 1984, Koch 1982)
- Finanz- und Bilanzkennzahlen (z.B. Kennzahlen der Rentabilität, - des Ertrages, - der Liquidität, - der Vermögens- und Kapitalstruktur, - des Umsatzes, - des Einkommens, - der Investitionen)
- Unternehmenswert, Zukunftserfolgswert des Unternehmens (Koch 1982)

**(2) Marktposition:**

- Anteil am relevanten Markt (Kalleberg & Leicht 1991)
- Konkurrenzverdrängung (Hauschildt 1991)
- Marktetablierung (Klandt 1984)
- Marktpotentiale und Geschäftserwartungen (Klandt 1984)
- Prognose zukünftigen Wachstums (Nicholson & Brenner 1994, Jungbauer-Gans & Preisendörfer 1991)
- Know how (Koch 1982)
- Unternehmensimage
- Vergleiche (1) mit direkten Konkurrenten, (2) mit Unternehmen derselben Branchen, (3) mit ähnlichen Unternehmen aus anderen Regionen, (4) mit Unternehmen aus anderen Branchen, (5) mit Vergleichswerten aus anderen Konjunkturphasen

**(3) Leistungserstellung:**

- Wertschöpfung (Lück 1983)
- Kapazität und Kapazitätserweiterung (Koch 1982)
- Produktivität und Produktivitätsressourcen (Chaganti & Schneer 1994)
- Produktqualität

**(4) Person des Unternehmers:**

- Einkommen des Unternehmers in Relation (a) zum entsprechenden Einkommen im Angestelltenverhältnis oder (b) zum durchschnittlichen Einkommen vergleichbarer Selbstständiger oder (c) zum Einkommen vor der Gründung
- Vergleich der Arbeit als Selbstständiger (a) mit der Tätigkeit vor der Gründung oder (b) mit der Tätigkeit in einem Angestelltenverhältnis
- Leidet durch die Selbstständigkeit das Privatleben des Unternehmers (Partner, Familie etc.)
- Zukunftserwartungen des Unternehmers



#### **(5) Mitarbeiterindikatoren:**

- Höhe der Mitarbeiterereinkommen
- Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und gutes Betriebsklima
- hohe Motivation
- Zahl der Arbeitsplätze
- Sicherheit der Arbeitsplätze
- Aufstiegsmöglichkeiten
- berufliche Förderung / Weiterbildung / Verbesserung der Qualifikation
- Grad der Erreichung individueller Mitarbeiterziele
- Vergleich mit (a) vorherigen Arbeitsplätzen oder (b) potentiellen Arbeitgebern

#### **(6) Fremdkapitalgeber (Banken, Kapitalbeteiligungen, Venture Capital etc.):**

- angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals
- Sicherheiten (z.B. Höhe des Anlagevermögens)
- Solvenz des Unternehmens (Zahlungsfähigkeit)
- Bonität des Unternehmens (Kreditwürdigkeit)
- Höhe des Dispositionskredite
- störungsfreie Kredittilgung
- Ausbau der Geschäftsbeziehungen (z.B. Aufnahme weiterer Investitionskredite)

#### **(7) Kundenbezogene Indikatoren:**

- Zufriedenstellung der Kunden hinsichtlich Preis, Qualität, Sortimentsbreite und –tiefe, Service, Zuverlässigkeit, Reklamationen
- die Erweiterung und Verbesserung des Leistungsangebots

#### **(8) Lieferantenbezogene Indikatoren:**

- Einhalten finanzieller Verpflichtungen
- Bestellmengen, Bestellhäufigkeit, Bestellkonditionen
- Fairness der Beziehung
- Kontinuität der Beziehung
- Ausbau der Beziehung, Prognose der zukünftigen Beziehung
- Erhöhung der Bestellmengen bzw. des Bestellwertes

Die Erfolgsfaktorenforschung interessiert sich für den „angestrebten Erfolg“ und ist bemüht, Zufallseinflüsse auszuschließen. Dies ist naturgemäß nur bis zu einem gewissen Grad möglich. Auf die Probleme, die sich aus der Überlegung von „bewusster Steuerung und Zufall“ bei der Wertung der Ergebnisse für die Erfolgsfaktorenforschung ergeben, weist Rudolph (1996, S. 33) in seinem „Plädoyer für einen kritischen Umgang mit dem Erfolgsbegriff“ hin und greift in seiner Differenzierung des Erfolgsbegriffes diesen Umstand auf. Erfolg in diesem Sinne setzt nach Preis (1994, S. 15f) mehrere Maßnahmen voraus:

- Das Setzen eines Zieles.
- Die Entwicklung einer Strategie.
- Die Planung der Zielerreichung.
- Das Starten eines Veränderungsprozesses.
- Die Kontrolle der Zielerreichung.

Im weitesten Sinne ist Erfolg als Grad des Erreichens von Zielen anzusehen, also als positives Ergebnis, wobei Ziele als »zukünftige erstrebte Zustände« verstanden werden können (Batinic, Moser & Zempel 1999, S. 400). Unternehmenserfolg ist das Ausmaß, in dem Unternehmensziele erreicht werden (Löffler 1995, S. 19), also die „relative Zielerreichung“ (Werner 1991, S. 12).

Unternehmenserfolg stellt immer eine durch die Betrachtersicht geprägte Größe dar und kann somit ganz unterschiedlich von unterschiedlichen Interessengruppen bewertet werden und Zielkonflikte zwischen diesen Gruppen sind deshalb nicht auszuschließen. Für die Erfolgsbeschreibung ist es deshalb wichtig, wer die Erfolgsziele vorgibt. In der Literatur als interessenpluralistischer Ansatz gekennzeichnet, ist Erfolg davon abhängig, inwieweit die Ansprüche der verschiedenen Interessengruppen (z.B. Kapitalgeber, Kunden, Beschäftigten, etc.) erfüllt werden (Fritz 1992). In der Realität existieren in der Unternehmung mehrere, zum Teil sehr heterogene Ziele der Interessengruppen. Bei Untersuchungen zum Thema Unternehmenserfolg kann deshalb schwer ein eindeutiges Erfolgsziel abgeleitet werden, es sei denn man beschränkt sich bei den Betrachtungen auf eine einzelne Interessengruppe (Nöcker 1999, Nagel 1997, Fritz 1992).

Unternehmenserfolg ist aber auch immer eine zeitabhängige Größe. Das Entwicklungstempo technologischer Innovationen, die sich ständig ändernden Arbeitsprozesse und der häufige Wechsel im wirtschaftlichen, sozialen und kundenbezogenem Umfeld begründen die Dynamik des Unternehmenserfolg. Der situative Ansatz / Kontingenzansatz charakterisiert Unternehmenserfolg in Abhängigkeit von der Situation und es werden unternehmensinterne (z.B. Organisationsstruktur) und unternehmensexterne (z.B. Branche) Variablen unterschieden.

Fritz (1992) unterscheidet in seinem Mehrebenenmodell der Unternehmenssituation die unternehmensinterne Situation (Individuelle Faktoren, Inter- und Intra-Gruppen-Faktoren, Organisationsumspannende Faktoren) und die unternehmensexterne Situation (Faktoren der Markt-Umwelt, Faktoren der weiteren Umwelt). Eine weitere Unterscheidung findet insofern statt, als dass der Unternehmenskontext entweder nicht veränderbar (Kontingenzansatz) oder beeinflussbar (situativer Ansatz) ist (Nagel 1997, S. 249).

Weiterhin kann ein systemischer Ansatz zu Grunde gelegt werden. Die Systemtheorie sieht das Unternehmen als komplexes, offenes, soziotechnisches System. „Die Perspektive des Zielansatzes wird hier um die Beziehungen zwischen System und Umwelt erweitert.“ (Nagel 1997, S. 49). Erfolg wird hierbei als langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens gesehen. Im Unterschied zum Zielansatz wird nicht nur das Ausmaß der Zielerreichung, sondern auch das Zustandekommen des Ergebnisses betrachtet (Jenner 1999, S. 239).

Nach Berens, Karlowitsch & Mertens (2000, S. 17) ist der »Shareholder-Value-Ansatz« für die Charakteristik von Unternehmenserfolg als Erfolgskonzeption in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt, wonach »...wirklich exzellente Organisationen an ihrer Fähigkeit gemessen werden, überragende Ergebnisse für ihre Aktionäre zu erwirtschaften und aufrechtzuerhalten. Überragende Ergebnisse zu erwirtschaften ist schwierig genug - sie in einer Welt des immer stärker werdenden globalen Wettbewerbs, rascher technologischer Innovation, sich ständig ändernder Arbeitsprozesse und häufiger Wechsel im wirtschaftlichen, sozialen und kundenbezogenen Umfeld aufrecht zu erhalten, noch schwieriger.«

Zusammenfassend lässt sich als Fazit festhalten, dass in der Forschungsliteratur von verschiedenen Autoren Unternehmenserfolg problematisiert wurde, dass eine Vielzahl von Arbeiten zum Thema Erfolg von Unternehmen vorliegen, dass es aber kein umfassendes theoretisches Modell sondern nur ein eher heterogenes Bild zur Erklärung von Unternehmenserfolg gibt (Jenner 1999, Nagel 1997, Wohlgemuth 1989). Da der Erfolg das Ergebnis des Zusammenspiels einer Vielzahl verschiedener Faktoren ist, ergibt sich bei der Analyse des Unternehmenserfolges eine erhöhte Komplexität. In der vorliegenden Arbeit wird Erfolg als Ergebnis eines zielorientiert gesteuerten wirtschaftlichen Handelns zur Erreichung eines angestrebten Zustandes verstanden. In diesem Zusammenhang müssen Erfolgsfaktoren erkannt, gesteuert und gefördert werden, aber auch Misserfolgskriterien erkannt, vermieden und beseitigt werden. Da der Unternehmenserfolg nicht an einer einzigen Größe sondern nur an einem Geflecht von Größen beurteilt werden kann (Schenk 1998), wurden für die eigene Untersuchung sowohl ökonomische Erfolgsmaße wie Gewinn, Wertschöpfung, Umsatz, Eigenkapitalrentabilität, Krankenstand und Fluktuation als auch soziale Erfolgsmaße am Beispiel des subjektiven Erlebens der Beschäftigten erfasst. Die Verwendung von sowohl ökonomischen als auch sozialen (mitarbeiterbezogenen) Erfolgsmaßen stellt in der betriebswirtschaftlichen Literatur

durchaus keine Selbstverständlichkeit dar und entspricht dem Verständnis des Autors bezüglich einer umfassenderen Operationalisierung von Unternehmenserfolg.

Im folgenden Kapitel werden die Rolle und Funktion der Erfolgsfaktoren und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausführlich diskutiert.

## **2.2 Zum Einfluss von Erfolgsfaktoren auf den Unternehmenserfolg**

### **2.2.1 Erfolgsfaktoren**

Wie bereits im vorherigen Abschnitt dargestellt wurde, soll „Erfolg“ als wirtschaftlicher und mitarbeiterbezogener Erfolg eines Unternehmens bezeichnet und verstanden werden, „Erfolgsfaktoren“ in diesem Sinne sind dann Einzelelemente bzw. Voraussetzungen, die in ihrem strategischen Zusammenspiel diesen Unternehmenserfolg bestimmen. Nach allgemeiner Darstellung in der Literatur liegen Erfolgsfaktoren dann vor, wenn sich durch Beachtung bzw. Anwendung dieser Faktoren der Unternehmenserfolg steigern lässt (Peters & Waterman 1983, Preis 1994). Je nachdem, wo bzw. wie diese Erfolgsfaktoren des Unternehmenserfolgs Einfluss ausüben, lassen sie sich nach Nagel (1988) einteilen in:

- generelle Erfolgsfaktoren,
- Erfolgsfaktoren der Branche,
- Erfolgsfaktoren des Unternehmens,
- Erfolgsfaktoren der Unternehmensprozesse,
- Erfolgsfaktoren der Projekte,
- abteilungsorientierte Erfolgsfaktoren,
- individuelle Erfolgsfaktoren.

Der Begriff des Erfolgsfaktors wird in der vorhandenen Literatur in vielfältigster und häufig voneinander abweichender Weise verwandt. Einige Autoren verwenden die Begriffe „kritische Faktoren“, „Schlüselfaktoren“, „Erfolgsfaktor“, „strategische Erfolgsposition“ und „strategische Erfolgsfaktoren“ synonym, andere Autoren wiederum differenzierend (Lingenfelder 1990, S. 54, Pohl & Nawroth 1995, S. 21, Klenter 1995, S. 18).<sup>2</sup> Es scheint deshalb notwendig, diesen Begriff zu definieren.

---

<sup>2</sup> Lingenfelder (1990, S. 54), Pohl & Nawroth (1995, S.21) z. B. machen eine Unterscheidung, während z.B. Klenter (1995, S. 18) die Begriffe synonym verwendet mit der Begründung, dass alle Autoren darin übereinstimmen würden, dass der Erfolg ausbleibt, wenn diese Faktoren nicht adäquat berücksichtigt werden.

Das Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren beruht auf Daniel (Rentrop 1985, S. 47, Rosenbauer 1994, S. 142, Müller 1995, S. 113, Daschmann 1994, S. 12, Klenter 1995, S. 18), der in seinem 1961 in der Harvard Business Review erschienenen Artikel die These aufstellte: „In most industries there are usually three to six factors that determine success, these key jobs must be done exceedingly well for a company to be successful.“ (Daniel 1961, S. 116). Diese drei bis sechs Faktoren sind nach Daniel (1961) in den Unternehmen unterschiedlich und von ihm nicht weiter spezifiziert worden. Rockart (1979, S. 85) ergänzt: „Critical success factors thus are, for any business, the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization.“

Entsprechend dem Anliegen der Erfolgsfaktorenforschung, die versucht, *die* Einflussgrößen eines Unternehmens herauszufinden, die den Erfolg des Unternehmens maßgeblich beeinflussen (Baaken 1989, S. 54, Lange 1982, S. 28, Kreikebaum & Grimm 1983, S. 7), wird der Begriff der Erfolgsfaktoren in der hier vorliegenden Arbeit in Anlehnung an Klenter (1995) und Rehkugler (1989) folgendermaßen definiert:

Als Erfolgsfaktoren werden die Faktoren bezeichnet, die einen nachhaltigen und längerfristigen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben (Pleitner 1995, S. 362) bzw. erfolgsfördernd (Steinle & Daum 1993, S. 169, Österle, Brenner & Hilbers 1992, S. 50) sind. Durch ihren gezielten Einsatz können Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erzielt und systematisch ausgebaut werden.

Da eine sehr große Zahl von Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg einwirken (Wohlgemuth 1990, S. 44, Kreikebaum & Grimm 1983, S. 7), muss es das Ziel der Erfolgsfaktorenforschung sein, die wesentlichen und entscheidenden Stell- bzw. Einflussgrößen des Erfolgs herauszufiltern (Dunst 1989, S. 194, Pohl & Rehkugler 1991, S. 5f). Diese sollen im folgenden in Anlehnung an Daschmann (1994, S. 11) als kritische Erfolgsfaktoren bezeichnet werden.

Pohl & Nawroth (1995, S. 21) grenzen den Begriff der strategischen Erfolgsfaktoren darüber hinaus dahingehend ein, dass diese primär darauf gerichtet seien, den Aufbau und die Sicherung von Potentialen herbeizuführen und damit eher langfristigen Charakter haben. Es soll hier nicht zur weiteren Begriffsinflation beigetragen werden, dennoch scheint es aufgrund der Heterogenität der in der Literatur gebrauchten Begriffe sinnvoll zu sein, die in dieser Arbeit betrachteten Faktoren als kritische strategische Erfolgsfaktoren zu bezeichnen.

Pümpin (1986, S. 31f) macht darüber hinaus eine Unterscheidung zwischen endogenen (kontrollierbaren) und exogenen (nicht kontrollierbaren) Erfolgsfaktoren. Die gleiche

Unterscheidung machen Probst und Ulrich (1988, S. 161), wenn sie von „Handlungsfaktoren“ und „Einflussfaktoren“ sprechen.

In der Regel sind es nicht einzelne Erfolgsfaktoren, die den Erfolg des Unternehmens maßgeblich beeinflussen, sondern das Zusammenspiel zahlreicher Faktoren (Rosenbauer 1994, S. 143).

## **2.2.2 Forschungsmethodische Ansätze in der Erfolgsfaktorenforschung**

Innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung unterscheidet man verschiedene Ansätze, die so unterschiedlich sind wie die Bestimmungsgrößen des Unternehmenserfolgs. Steinle, Kirschbaum & Kirschbaum (1996, S. 15) unterscheiden reine Praktikeransätze, empirische und theoretische Ansätze. Empirische Ansätze bestimmen Erfolgsfaktoren anhand in Unternehmen erhobener Daten, wogegen in theoretischen Ansätzen die zum Erfolg führenden Strategien hypothetisch entwickelt werden.

Die in weiteren Kapiteln dieser Arbeit vorgestellten Ergebnisse belegen die völlige Uneinheitlichkeit der Studien im methodischen Vorgehen und die sich daraus ableitende mangelnde Vergleichbarkeit der Ergebnisse dieses Forschungsgebietes. Daschmann (1994, S. 202ff) führt diesen Umstand auf das Fehlen eines Modells zur Erklärung von Unternehmenserfolg zurück, was bedingt, dass die meisten Untersuchungen nicht theorie- und hypothesengeleitet sind. Die vorhandenen Studien unterscheiden sich sehr stark durch:

- unterschiedliche Definition und Anzahl der Erfolgsmaße,
- die verwendeten Erfolgsfaktoren,
- Untersuchungsobjekt,
- Untersuchungsbereich (Branchen, Zeitraum, geografischer Raum),
- Untersuchungsmethoden (Fragebögen, Interviews),
- Validierung der Erfolgsfaktoren (in wenigen Studien lassen sich statistische Validierungsnachweise für die ermittelten Zusammenhänge finden).

Die Folge ist, dass die Erfolgsfaktorenforschung „von gesicherten und umfassenden Resultaten noch weit entfernt“ ist (Fritz 1990, S. 91).

Müller (1999, S. 60ff) stellt verschiedene forschungsmethodische Ansätze der Erfolgsfaktorenforschung gegenüber. Die angewendeten Forschungsmethodiken lassen sich folgendermaßen charakterisieren:

- *Laientheorien versus wissenschaftliche Theorien*: „Laientheorien“ „...sind in der Regel auf persönliche, meist eigene Erfahrungen gegründet und beruhen hauptsächlich auf Plausibilitätsüberlegungen.“ (Trux, Müller & Kirsch 1984, S. 226), während „wissenschaftliche Erfolgstheorien“ deduktiv vorgehen und sich auf theoretisch fundierte Modelle von möglichst allgemeingültigem Charakter stützen, die sich anschließend auf empirischer Basis überprüfen lassen (Patt 1990, S. 5).
- *Subjektiv (bewertend) versus statistisch/analytisch (rekonstruierend)*: Subjektiv analysierende Erfolgsfaktorenuntersuchungen befragen Unternehmensführer danach, welche Faktoren sie subjektiv für wichtig halten, während analytische bzw. statistische Erfolgsuntersuchungen Zahlen und Fakten erheben und diese unter Zuhilfenahme statistischer Methoden auf eine Beziehung zum Unternehmenserfolg untersuchen (Daschmann 1994, S. 71). Da es mit der analytischen Vorgehensweise möglich ist, qualitative Erfolgsfaktoren zu identifizieren, ist diese aufgrund der größeren Objektivität vorzuziehen (Rentrop 1985, S. 52).
- *Mit versus ohne Kontrollgruppe*: Die Mehrzahl der existierenden Erfolgsfaktorenuntersuchungen analysiert ausschließlich erfolgreiche Unternehmen, um deren Weg zum Erfolg zu identifizieren (Apitz, Gäbler, Holz, Poth & Wieczorek 1989, Simon 1996). Ohne die Nutzung einer Kontrollgruppe von nicht erfolgreichen Unternehmen bleibt jedoch ungeklärt, ob die identifizierten Faktoren nicht auch bei nicht erfolgreichen Unternehmen vorzufinden sind und damit als Erfolgsfaktoren nicht in Frage kommen (Mair 1989, S. 49, Klenter 1995, S. 27f).
- *Gesamtheitliche versus fokussierte Sichtweise*: Im Gegensatz zu den gesamtheitlich analysierenden Erfolgsfaktorenuntersuchungen, die möglichst viele verschiedene Faktoren untersuchen, um diejenigen zu ermitteln, die Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, ermitteln fokussiert analysierende Studien die Auswirkungen einzelner vor Beginn der Studie festgelegter Faktoren auf den Erfolg des Unternehmens. Problematisch im Sinne der Erfolgsfaktorenforschung ist an diesen Studien die frühe Fokussierung auf nur wenige Untersuchungsbereiche, da sich durch eine derartige Analyse zwar detailliert herausfinden lässt, wie spezifische Faktoren optimal auszugestalten sind, dabei aber die Gefahr besteht, dass ein Faktor optimiert wird, der vielleicht nur einen sehr geringen Einfluss hat.
- *Branchenübergreifend versus branchenspezifisch*: Viele Studien versuchen eine branchenübergreifende Analyse, um eine höhere Breitenwirkung zu erzielen. Dieses Vorgehen hat jedoch häufig wenige Ergebnisse zur Folge, da sich mit zunehmenden Abstraktionsniveau immer weniger Erfolgsfaktoren eruieren lassen

(Müller 1995, Haake 1987). Deshalb wird von vielen Autoren statt einer generellen branchenübergreifenden die branchenspezifische Analyse gefordert (Trondsen 1997, S. 93, Aldrich 1992), nicht zuletzt vom „Begründer“ der Erfolgsfaktorenforschung selber (Daniel 1961, S. 116)<sup>3</sup>.

- *Lebenszyklusübergreifend versus lebenszyklusphasenspezifisch*: Da davon auszugehen ist, dass sich die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens von Lebenszyklusphase zu Lebenszyklusphase ändert, wird von zahlreichen Autoren die lebenszyklusspezifische Erfolgsfaktorenanalyse gefordert (Daschmann 1994, S. 193, Töpfer 1990, S. 325, Pümpin & Prange 1991, S. 138, Rentrop 1985, S. 56).

Zusammenfassend wird deutlich, dass es der Forscherin bzw. dem Forscher möglich ist, durch eine Anzahl von grundlegenden forschungsmethodischen Entscheidungen die Aussagekraft einer Studie zum Unternehmenserfolg deutlich zu erhöhen. „Trotzdem wird es letztendlich nie möglich sein, alle Risiken in der Erfolgsfaktorenforschung auszuschalten. Aber selbst wenn es nicht möglich ist, über alle methodischen Zweifel erhaben die Faktoren zu identifizieren, die den Erfolg nachweislich verursachten, so kann man dennoch zweifelsfrei die Faktoren identifizieren, die erfolgreiche Unternehmen von erfolglosen unterscheiden.“ (Müller 1999, S. 67).

Im folgenden Kapitel werden zentrale Befunde und Studien für die Beschreibung von Erfolgsfaktoren vorgestellt und diskutiert, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit bzw. die absolute Gültigkeit der vorgeschlagenen Gruppierung der Studien zu erheben. Es soll vielmehr deutlich werden, dass einerseits eine große Anzahl Untersuchungen und Studien zu dieser Thematik vorliegt, die in ihrer Qualität recht unterschiedlich zu bewerten sind und dass es andererseits Studien und Untersuchungen gibt, die dem eigenen theoretischen Verständnis und dem Vorgehen bei der eigenen Untersuchung mehr oder weniger stark entsprechen.

### **3. Untersuchungsansätze**

Ansätze zur Erforschung der Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs stammen aus den verschiedensten Bereichen der Betriebswirtschaft, wobei ganz wesentliche Impulse

---

<sup>3</sup> Daniel forderte bereits 1961 in seinem schon in Kapitel 2.2.1 dieser Arbeit erwähnten Artikel, dass die Erfolgsfaktorenanalyse für jede Branche getrennt erfolgen muss, da die Erfolgsfaktoren unterschiedliche seien, was er am Beispiel der Automobil-, der Lebensmittel- und der Lebensversicherungsbranchen beweist (Daniel 1961, S. 116). Erst später gab es die ersten branchenübergreifenden Erfolgsfaktorenstudien.



für die Erforschung von der unternehmerischen Praxis bzw. der Beratungsbranche ausgingen.

So unterschiedlich wie die Bezeichnungen für die Bestimmungsgrößen des Unternehmenserfolgs (Steinle et al. 1996, S. 15)<sup>4</sup> sind auf Grund ihrer „inhomogenen Herkunft“ auch die Ansätze (Daschmann 1994, S. 1-5, 712f) zur Untersuchung der Wirkung dieser Bestimmungsgrößen. Im nachfolgenden Kapitel werden unterschiedliche Studien und Befunde zur Erfolgsfaktorenforschung vorgestellt und es erfolgt der Versuch einer Gruppierung. Diese Gruppierung entspricht dem individuellen Verständnis der Studien und Befunde und hat zum Ziel, möglichst umfassend und differenziert die Ansätze darzustellen. Bevor ausgewählte empirische Arbeiten vorgestellt werden, erfolgt in Kapitel 3.1 die Darstellung von Studien und Befunden, die als populäre Ansätze für den Unternehmenserfolg besonders bekannt geworden sind und die weitere Auseinandersetzung mit dieser Thematik entscheidend mitbeeinflusst haben. Diese Ansätze verfügen zwar auch über eine empirische Basis, werden aber Blick auf den hohen Bekanntheitsgrad separat diskutiert. Vorhandene Befunde und Studien zum Einfluss der Unternehmenskultur und des Human Resources Management auf den Unternehmenserfolg sind zentral für diese Arbeit und werden deshalb in den einzelnen Kapiteln nur in Ansätzen beschrieben und im Kapitel 4 gesondert vorgestellt und ausführlich diskutiert.

### **3.1 Populäre Ansätze**

Die Erfolgsfaktorenforschung als eigene Forschungsrichtung entwickelte sich beginnend in den 1960er Jahren einerseits als Ursache der zunehmenden Marktsättigungstendenzen andererseits als Folge der starken Turbulenzen ausgelöst durch den Ölpreisschock (Schneider 1991, S. 14). Einer der ersten Ansätze, die genannten Steuerungsgrößen „herauszufiltern“, d.h. die Merkmale zu identifizieren, die das „wirklich Besondere an den besonders erfolgreichen Unternehmen“ (Rudolph 1996, S. 33) ausmachen, war die 1983 in den USA veröffentlichte Studie von Peters & Waterman: „In search of excellence“. Die Arbeit, die heute in wesentlichen Teilen als überholt gilt, hat „als Weltbestseller das Denken von Managern, Unternehmensberatern und wahrscheinlich auch Wirtschaftswissenschaftlern beeinflusst“ (Rudolph 1996, S. 34). Ihre 1983 in der 1., 1994

---

<sup>4</sup> Steinle et al. (1996, S. 15) sprechen vom semantischen Feld der Erfolgsfaktoren, Erfolgspotentiale, Nutzenpotentiale, Fähigkeiten, Stärken & Schwächen, Gefahren & Gelegenheiten, Chancen & Risiken, Wettbewerbsvorteile usw.

in der 15. Auflage erschienene deutsche Übersetzung hat den Titel „Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann“. Peters & Waterman hatten als Mitarbeiter der Unternehmensberatungsfirma McKinsey in ihrer 1983 in den USA erschienenen Untersuchung bei 62 erfolgreichen und als innovativ anerkannten amerikanischen Unternehmen acht Erfolgsfaktoren herausgearbeitet. Grundlage der Arbeit war das McKinsey Projekt „Leistungsfähigkeit von Organisationen“, bei dem eine Arbeitsgruppe von Peters & Waterman amerikanische Großunternehmen auf 6 „langfristig den Geschäftserfolg bestimmende Kriterien“<sup>5</sup> hin untersuchte. In den so als „besonders erfolgreich“ erkannten Unternehmen erfolgten weitere Aufnahmen, wobei sich 22 Merkmale (als Ursache für den Erfolg) herauskristallisierten, die dann zu den folgenden 8 Erfolgsfaktoren verdichtet wurden:

- „Primat des Handelns (Konzentration auf die Dinge, die wesentlich sind und Beschränkung auf wenige, wichtige Ziele),
- Nähe zum Kunden (Marktbeobachtung, Reklamationsbearbeitung und Service, Flexibilität als Reaktion auf Kundenwünsche, jeder Mitarbeiter als Kundenbetreuer),
- Freiraum für Unternehmertum (Vermeidung starrer Organisationsregeln, Dezentralisierung, interner Wettbewerb, gut ausgeprägtes Informations- und Kommunikationsklima),
- Ehrliche und offene Personalpolitik,
- Sichtbar gelebtes Wertesystem (das Management als Vorbild, Begreifen des Wertesystems und konsequente Vermittlung),
- Bindung an das angestammte Geschäft (klare Diversifikationsstrategie, die die eigenen Stärken kennt und betont),
- Einfacher, flexibler Aufbau (Aufbau von Strukturen, die Raum für Eigeninitiative lassen),
- Straff-lockere Führung (Synthese aus straffer-zentraler Führung und möglichst großer Selbständigkeit des Einzelnen)“.

(Peters & Waterman 1983, S. 17ff, 30-39, 45ff).

Ein weiteres Werk im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung stammt von Simon (1996). In seinem Buch „Die heimlichen Gewinner: Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ beschäftigt er sich mit kleinen und mittelständischen Unternehmen, die, obwohl sie

---

<sup>5</sup> Kumulierter Vermögenszuwachs, kumuliertes Eigenkapitalwachstum, durchschnittliches Verhältnis zwischen Marktwert und Buchwert, durchschnittliche Gesamtkapitalrendite, durchschnittliche Eigenkapitalrendite, durchschnittliche Umsatzrendite.

unbekannt sind und unauffällig operieren, Weltmarktführer oder Marktführer auf dem europäischen Markt sind. Diese Unternehmen werden als „Hidden Champions“ bezeichnet. Sie zeichnen sich durch eine bemerkenswerte Überlebensfähigkeit und einen beachtlichen Exportanteil aus. Überwiegend befinden sich diese globalen Wettbewerber in Familienbesitz. Außerdem weisen diese Unternehmen eine überdurchschnittliche Forschungs- und Entwicklungstiefe (F&E-Tiefe) auf. „Die Hidden Champions gehen ihren eigenen Weg. Sie machen fast alles anders als andere Unternehmen und als populäre Management-Gurus unserer Zeit predigen. Sie haben keine geheime Erfolgsformel. Dagegen achten sie sehr auf gesunden Menschenverstand.“ (Simon 1996, S. 227). Die Untersuchung von Simon stützt sich methodisch auf folgende fünf Datenquellen; in den Medien veröffentlichte Informationen, Firmeninformationen, Fragebogenerhebungen in 457 mittelständischen Unternehmen, 100 Interviews und Begegnungen mit Gründern, Chefs, Führungskräften und Mitarbeitern von „Hidden Champions“. Als Ergebnis seiner Untersuchung fand Simon neun Charakteristika dieser erfolgreichen Unternehmen:

- Ziele und Visionen (klare Geschäftsgrundsätze und Ziel-/Kontrollsysteme, Leitbild, sichtbar gelebtes Wertesystem),
- Marktdefinition (die „Hidden Champions“ definieren ihre Märkte (z.B. hinsichtlich der Produktpalette enger als viele andere Unternehmen),
- Globalisierung (das ausgeprägte Interesse an internationalen Märkten),
- Kundennähe (praktizierte Kundennähe und Mitarbeiter werden stärker in den Gesamtwertschöpfungsprozess einbezogen),
- Innovation (mehr Mitspracherecht der Kunden bei Innovationen),
- Wettbewerbsvorteile (die „Hidden Campions“ nutzen z.B. ihre Wettbewerber für direkte Vergleiche und siedeln sich zu diesem Zweck oft sogar in deren unmittelbare Nähe an),
- Strategische Allianzen und Outsourcing (strategische Allianzen und Outsourcing erfreuen sich nach Simon ganz im Gegensatz zur modernen Managementliteratur keinerlei Beliebtheit bei den „Hidden Champions“),
- Mitarbeiter (die Bedeutung von hochproduktiven, hochmotivierten Mitarbeitern wird hervorgehoben),
- Führungspersönlichkeiten (die Führungskräfte sind entscheidend für den Unternehmenserfolg und dieser Faktor ist bei kleinen und mittelständischen Unternehmen besonders erfolgskritisch).

Besonders ausgeprägt bei den „Hidden Champions“ ist das Vermeiden von Einseitigkeit. Die Unternehmensführung geschieht nicht einseitig nach einem „entweder ... oder“,

sondern im Sinne eines „sowohl ... als auch“. Dieser Grundsatz wird in fast allen Bereichen befolgt. So definieren die „Hidden Champions“ z.B. ihren Markt sowohl eng im Hinblick auf Produkt und Technologie, als auch breit bezogen auf regionale Dimensionen. Tabelle 1 zeigt weitere Beispiel dieser dualen Strategie, scheinbar gegensätzliche Orientierungen unter einen Hut zu bringen.

*Tabelle 1:* Die „Sowohl – als auch“ – Philosophie der Hidden Champions (aus: Simon 1996, S.221)

<b>Aspekt</b>	<b>Sowohl...</b>	<b>Als auch...</b>
Markt	Eng (Produkt, Technologie)	Breit (Welt, Region)
Antriebskraft/Innovationen	Marktgetrieben	Technologiegetrieben
Strategie	Externe Chancen	Interne Ressourcen/Kompetenzen
Innovationen	Produkt	Prozess
Zeithorizont	Kurz (Effizienz)	Lang (Effektivität)
Wettbewerbsvorteil	Produktqualität	Service/Beziehung
Ort der Wertschöpfung	Insourcing (Kernaktivitäten)	Outsourcing (Nicht-Kernaktivitäten)
Fluktuation	Hoch (in anfänglicher Selektionsphase)	Niedrig (Stammpersonal)
Führerschaft	Autoritär (Grundwerte, Ziele)	Partizipativ (Details, Prozess)

Eine weitere Arbeit zum Thema „Hidden Champions“ stammt von Biallo (1993). Er untersuchte 13 mittelständische deutsche Unternehmen und kam zu ähnlichen Ergebnissen wie Simon. Danach sind Erfolgsstrategien:

- Betonte Bemühung um Kundennähe,
- Herstellung von (technisch überlegenen) Spezialprodukten,
- Aufbau eines weltumspannenden Firmenverbundes,
- Hohe Aufwendungen in Forschung & Entwicklung,
- Besondere Betonung der Bedeutung der Mitarbeiter.

Nagel (1989) analysierte eine Reihe von vorliegenden Untersuchungen (u.a. die von Peters & Waterman 1983) im Sinne eines Herausfilterns der „Gemeinsamkeiten dieser zentralen Werke“ und leitete daraus „die 6 wesentlichen Erfolgsfaktoren“ für mittelständische Unternehmen ab:

- Geschäftsgrundsätze und Ziel-/ Kontrollsysteme,
- Strategieorientierte Organisationsgestaltung,
- Verstärkte Nutzung des Mitarbeiter – Potentials,
- Effizientes Führungssystem,
- Marktnahes Informations- und Kommunikationssystem,
- Praktizierte Kundennähe.

Einen weiteren Zugang stellen die oft zitierten Einzelfallstudien dar, bei denen ein wiedererlangter Unternehmenserfolg weitgehend einer einzigen Person zugeschrieben wird, wie z.B. bei der Scandinavian Airlines (Carlzon 1988). Diese Erfolgsgeschichten zeigen aber nicht nur den dominanten erfolgsrelevanten Einfluss, den die oberste Unternehmensführung in solchen Einzelfällen hat (Plaschka 1986), sondern sie weisen gleichzeitig darauf hin, wie labil diese Erfolgsbasis unter Umständen sein kann.

Zusammenfassend lässt sich für die vorgestellten Ansätze folgendes festhalten: Peters & Waterman haben aufgrund besonders verständlicher Darstellung und eingängiger Diktion einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht, jedoch auch herbe Kritik hinnehmen müssen. Nach großer Verbreitung und Akzeptanz dieser Charakteristika von Unternehmenserfolg rückten zunehmend mehr kritische Anmerkungen in das Zentrum. Rudolph (1996, S. 34) hält den Bestseller nicht für eine methodisch fundierte Arbeit, sondern für populäre Managementliteratur. Steinle et al. (1996, S. 10) kritisieren die Globalität der von Peters & Waterman (1983) dargestellten acht Erfolgsfaktoren und deren jeweils isolierte Betrachtung. Sie problematisieren in diesem Zusammenhang die Gefahr einer „plakativen Übereinfachung“ und damit einer „ungenügenden Problembewältigung“ und meinen, die acht Erfolgsfaktoren des Modells wären eher als „Faktoren einer erfolgreichen Beratungserfahrung“ zu bezeichnen. Preis (1994, S. 32) bemängelt hauptsächlich die im Modell fehlende dynamische Komponente. Die wurde besonders durch die Tatsache deutlich, dass bereits zwei Jahre nach Erstveröffentlichung des Buches mehrere der als exzellent bezeichneten Unternehmen in großen Schwierigkeiten steckten (Frese 1985, S. 604ff).

Die schärfste Kritik des Modells brachte Krüger (1989, S. 13-18) in seinem Aufsatz „Hier irrten Peters und Waterman – Ein Bestseller wird entzaubert“ zum Ausdruck. Er kritisiert vor allem die Eindimensionalität, Undifferenziertheit, Unschärfe und Einseitigkeit und schlussfolgert, dass in der Arbeit „In Search of Excellence“ „zwei vorwiegend quantitativ ausgebildete Unternehmensberater, fasziniert von qualitativen Eindrücken ihrer

Beratungspraxis, ein am Ende einseitiges, von weichen Faktoren<sup>6</sup> (Selbstverständnis, Stil, Stammpersonal, Spezialkenntnisse) geprägtes Bild der Realität“ zeichnen. In einer eigenen Untersuchung kam Krüger zu dem Ergebnis, dass in erfolglosen Unternehmen mehrere Faktoren (Strategie, Träger, Struktur) schergewichtig wirken, während in erfolgreichen Unternehmen vor allem der eine Faktor Strategie von Bedeutung ist. Ungeachtet aller Kritik darf jedoch nicht vergessen werden, dass das Modell von Peters & Waterman weltweit Beachtung gefunden hat und Basis für zahlreiche darauf aufbauende Untersuchungen geworden ist.

Beim Modell der 6 Erfolgsfaktoren von Nagel loben Steinle et al. (1996, S. 31f) die hohe Praxistauglichkeit („denn die Erfolgsfaktoren können unter Anwendung der entwickelten Methoden, Software und Vorgehensweisen unternehmensindividuell angepasst und konsequent umgesetzt werden“), stellen aber gleichzeitig fest, dass der Ansatz „nicht mehr als erste, selektiv hervorgehobene Bereiche zur Erfolgsinduzierung“ schafft. Ihrer Meinung nach sei kein Konzept zur Ableitung der Erfolgsfaktoren erarbeitet, sondern „die Erfolgsfaktoren seien auf der Basis verschiedener anderer Ansätze subjektiv herausgefiltert“ worden. Preis (1994, S. 33) kritisiert an der Studie – wie schon an der von Peters & Waterman – die fehlende Dynamikkomponente.

## **3.2 Empirische Ansätze**

Die Mehrzahl der Arbeiten zur Untersuchung des Unternehmenserfolges basiert auf empirischen Studien. Es existiert eine unüberschaubare Anzahl von Untersuchungen und Studien, die sich schwer klassifizieren lassen. Deutlich wird aber, dass es in der Mehrzahl Arbeiten sind, die nur spezifische, eng abgegrenzte Erfolgsfaktoren zur Charakteristik von Unternehmenserfolg einbeziehen.

In den folgenden Abschnitten soll dennoch der Versuch unternommen werden, zentrale und zugleich interessante Ansätze vorzustellen und zu diskutieren.

### **3.2.1 Befunde zu Erfolgsfaktorenuntersuchungen bei größeren Unternehmen**

Der PIMS-Ansatz (**P**rofit **I**mpact on **P**eople **M**anagements) stellt einen umfassend Ansatz zur empirischen Überprüfung des Unternehmenserfolgs (Buzzell & Gale 1989, Jenner 1999, Wohlgemuth 1989) dar. Berücksichtigt wurden im Rahmen des PIMS-Ansatzes die Marktstruktur, die Geschäftsstrategie, die Wettbewerbsposition sowie das

---

<sup>6</sup> Die „harten“ Faktoren sind Strategie, Struktur und Systeme.

Betriebsergebnis. Allgemein formuliert besteht das Ziel des PIMS-Ansatzes in der Erforschung von Gesetzmäßigkeiten im Zusammenhang mit den Ursachen des Unternehmenserfolges. Nach Buzell & Gale (1989, S. 3) sollen diejenigen Faktoren identifiziert werden, die die Ertragskraft von Unternehmen beeinflussen. Ziel soll es sein, auf der Basis eines umfangreichen Datenmaterials die in der Vergangenheit erfolgreichen Verhaltensmuster herauszufiltern. Die Übertragung der so gewonnenen Erkenntnisse auf andere Situationen bzw. Unternehmen werden als mögliche Erfolgsrezepte angesehen. Als Maße für den Unternehmenserfolg wurden ausschließlich ökonomische Maße verwendet; der ROS (return on sales, Nettobetriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz) und der ROI (return on investment, Nettobetriebsergebnis im Verhältnis zum investiertem Kapital). Als Erfolgsfaktoren wurden folgende Merkmale gefunden:

- Marktanteil,
- Qualität der angebotenen Produkte,
- Durchschnittsalter der Anlagen,
- Arbeitsproduktivität,
- Wertschöpfungstiefe.

Der Marktanteil ist dabei der wichtigste Prädiktor mit einer Varianzaufklärung von 20%. Buzell & Gale (1989) weisen beim PIMS-Ansatz darauf hin, dass die in Relation zur Konkurrenz bessere Qualität – in einem umfassenden Sinn verstanden, nämlich als Erfüllungsgrad eines Kundenbedürfnisses – zu überdurchschnittlicher Rentabilität führt (vgl. auch Siegwart & Overlack 1986). Jenner (1999) weist auf Mängel des methodischen Ansatzes des PIMS-Projektes hin: „Vor allem bei früheren Publikationen auf der Basis des PIMS-Projektes wird die Verwendung des linearen, multiplen Regressionsansatzes kritisiert, da neben der Linearität von Beziehungen auch ein einseitiger Wirkungszusammenhang und eine Unabhängigkeit zwischen den betrachteten Variablen vorausgesetzt wird (Jacob 1983, S. 266). In jedem Fall bleibt die Bestimmung des Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs im Rahmen der skizzierten Vorgehensweise der Interpretation des Forschers überlassen.“ (Jenner 1999, S. 40). Ein weiterer Vorwurf gegenüber dem PIMS-Projekt zielt auf die starke Datenlastigkeit. Es wird kritisiert, dass theoretische Überlegungen bei der Suche nach einer Antwort auf die Frage, welche Faktoren den Unternehmenserfolg beeinflussen, eher vernachlässigt werden bzw. allein bei der Auswahl der untersuchten Variablen eine Rolle spielen (Jacob 1983, S. 262, Chrubasik & Zimmermann 1987, S. 442). Nagel (1997) kritisiert, dass quantifizierbare ökonomische Faktoren in den Vordergrund gestellt werden, während Faktoren wie die Qualität des Managements oder die Unternehmenskultur unberücksichtigt bleiben. Der

zentrale Vorteil des PIMS-Ansatzes liegt in der großen Menge verfügbarer Daten. Allerdings sind die Daten im Hinblick auf viele Untersuchungsgegenstände nicht als ideal zu bezeichnen (Wensley 1982, S. 149). In Frage zu stellen ist vor allem, ob die Orientierung an den in der PIMS-Datenbank erfassten Variablen bei der Operationalisierung theoretischer Konstrukte eine hinreichende interne Validität gewährleistet. So eignen sich beispielsweise die Höhe der Werbeausgaben als Indikator für eine Differenzierungsstrategie nur bedingt (Nagel 1997). Insgesamt kann die Ansicht vertreten werden, dass dem PIMS-Projekt die theoretische Fundierung fehlt, um verlässliche und differenzierte Einsichten in die Ursachen und Zusammenhänge des Erfolges von Geschäftseinheiten zu gewinnen.

Adamer und Kaindl (1994) führten im Rahmen des PEGASUS- Projektes (*Projekt einer ganzheitlichen Analyse situativer, unternehmerischer Erfolgs-Segmente*) eine empirische Untersuchung über die Erfolgsfaktoren von markt- und weltmarktführenden Unternehmen im deutschsprachigen Raum durch. Dabei wurde von dem Konzept der „kritischen Erfolgsfaktoren“ ausgegangen, welches von der Annahme ausgeht, dass nur wenige Haupteinflussfaktoren über den Erfolg und Misserfolg von Unternehmen entscheiden. Die Daten stammen überwiegend aus der Wirtschaftspresse und wurden nach Branchen differenziert ausgewertet. Die ermittelten Erfolgsfaktoren, mit nur geringen branchenspezifischen Unterschieden, lauteten:

- Innovationsbereitschaft,
- Kompromissloses Qualitätsstreben,
- Nischenpolitik,
- Orientierung am Kundenbedürfnis,
- Eindeutige Unternehmenskultur.

Auch das PEGASUS – Projekt von Adamer & Kaindl (1994) bleibt nicht ohne Kritik. So schreibt Rudolph (1996, S. 34), dass die Erkenntnisse von Adamer & Kaindl trotz aller versuchten Verbesserungen nicht über die von Peters & Waterman hinausgingen.

Steinle, Kirschbaum & Kirschbaum (1996) führten eine empirische Untersuchung mit einem Längsschnittdesign zur Identifikation unternehmerischer Erfolgsfaktoren bei größeren Produktionsunternehmen verschiedener Größe und Branchen durch. Die Autoren maßen „Erfolg“ in Form der zwei Erfolgsindikatorgrößen (Effizienzindikatoren) Return on Investment und Cash Flow. Als „erfolgreich“ wurden diejenigen Unternehmen gewertet, die in den Jahren 1988 bis 1993 (aufgrund ihrer persönlichen Einschätzung) ein besseres Ergebnis beim Return on Investment oder Cash Flow vorweisen konnten als der



Durchschnitt der Branche. Zuerst wurde ein Erfolgsfaktorenkonzept erarbeitet und anschließend erfolgte die empirische Überprüfung von 120 aufgeschlüsselten erfolgskritischen Items und nach einer Pretestphase wurden diese in eine praktikable Fragebogen – Form umgesetzt. Im Laufe der 1992 und 1993 durchgeführten Untersuchungen stellten die Autoren fest, dass die bisher ermittelten Erfolgsfaktoren eher strategischer Natur und von den direkt Erfolg induzierenden Parametern (den „Erfolgspotentialen“, z.B. Kosten und Lieferzeit) teilweise relativ weit entfernt waren. Dieser Einsicht folgend wurde eine Verbindung zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen als „Erfolgsfaktor – Erfolgspotential – Konzept“ erarbeitet. Die so schließlich konkretisierten Erfolgspotentiale wurden – in einem Fragebogen umgesetzt – zusammen mit dem bestehenden Fragebogen ausgegeben und innerhalb der dritten Erhebungswelle empirisch überprüft. Folgende zehn Erfolgsfaktoren wurden für den Cash Flow bei der letzten Erhebung 1994 als besonders wichtig identifiziert:

- Innovationsmanagement (hohes Innovationstempo),
- Zeitmanagement (Überlegende Handhabung der Ressource Zeit),
- Leitbild (Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen),
- EDV-Einsatz (geschickter EDV-Einsatz),
- Planung (Flexibilität),
- Marktliche Umweltfaktoren (Erschließung und Erhaltung von Marktnischen),
- Strategiekontrolle (weitsichtige Berücksichtigung von Umweltveränderungen),
- Umweltschutzmanagement (größtmögliche Berücksichtigung von Umweltveränderungen),
- Faktoren strategischer Wahl (Erkennen des Möglichen),
- Strategieimplementation (Frühzeitige Mitarbeiterbeteiligung bei der Realisierung und Planung).

Bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse der drei Erhebungswellen 1992, 1993 und 1994 zeigte sich, dass die ermittelten Erfolgsfaktoren in ihrer Bedeutung schwankten. Gründe dafür sehen die Autoren in den unterschiedlichen Konjunkturlagen, die verschiedene Anforderungen an die Unternehmen stellen.

Die Autoren nutzten die Unterscheidung zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen. Erfolgsfaktoren sind eher strategischer Natur, während Erfolgspotentiale (z.B. Kosten, Lieferzeit) den Erfolg direkt beeinflussen. Diese Unterscheidung wurde auch in den empirischen Daten deutlich. Erfolgspotentiale korrelierten im Durchschnitt stärker mit Erfolg als die Erfolgsfaktoren. Die Beziehung zwischen Erfolg, Erfolgspotential und Erfolgsfaktor wird in Abbildung 1 dargestellt.

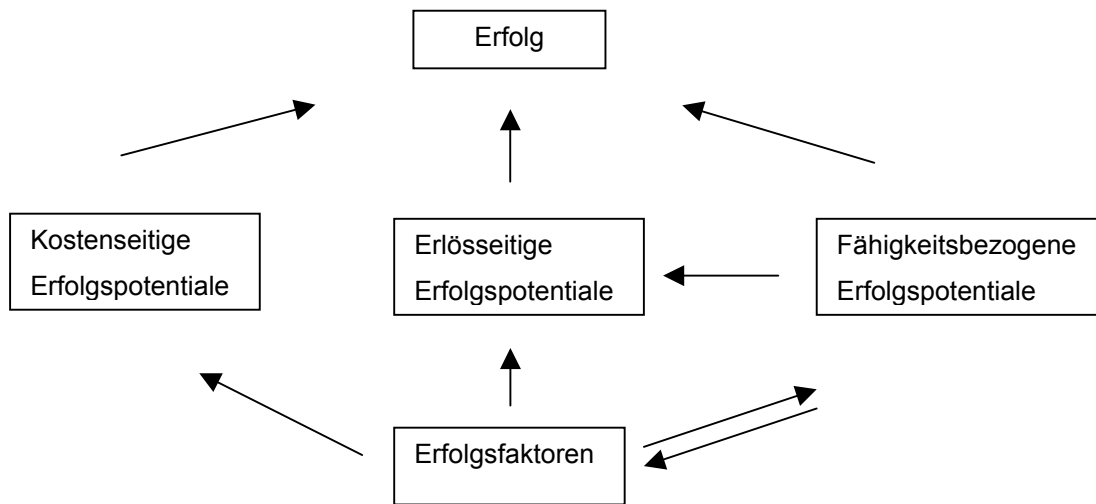


Abbildung 1: Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentiale (nach: Steinle et al. 1996)

Zu den kostenseitigen Erfolgspotentialen gehörten die Vertriebs-, Verwaltungskosten sowie die Rüstzeit. Erlösseitig erwiesen sich die Qualität, Absatzmenge und die Lieferzeit als erfolgsrelevant. Unter den fähigkeitsbezogenen Erfolgspotentialen versteht man die Handlungs-, Lern- und Bedürfnisbefriedigungsfähigkeit.

Steinle et al. (1996) nennen selbst bestimmte Problembereiche ihrer Vorgehensweise. So weisen sie auf die allgemeine Problematik von Korrelationsanalysen hin, die zwar Aussagen über den Zusammenhang zweier Größen, aber nicht zur ursächlichen Richtung der Wirkungsbeziehungen geben können. Dieser Mangel wurde in der Studie dadurch gemildert, dass versucht wurde, Wirkungsvermutungen über theoriegestützte Plausibilitätsargumente zu gewinnen. Schwachstellen der Arbeit liegen aber auch in der Datenerhebung per Fragebogen. Die dadurch gewonnenen Ergebnisse sind nicht verlässlich, weil einzelne Unternehmen die Bögen halbherzig, subjektiv und oberflächlich ausfüllen. Außerdem konnte nicht kontrolliert werden, welche Unternehmensvertreter den Fragebogen beantworteten. Ebenso wenig konnten unternehmensspezifische („individuelle“) Merkmale von Unternehmen erkannt werden. Auf die sich durch selektive Vorgehensweise bei der Erfolgsfaktorenforschung zwangsläufig ergebende Einseitigkeit der Ergebnisse weist auch Rudolph (1996) hin. Ihm geht es dabei weniger um das methodische Vorgehen als um die einseitige Betrachtungsweise, die „wie ein Filter wirkt, der von dem gesamten Spektrum möglicher Erfolgsvoraussetzungen nur einen kleinen Teil durchlässt“ (Rudolph 1996, S. 35). Die so gewonnenen Forschungsergebnisse sind nach Rudolph „nicht falsch, aber sie sind unvollständig, denn sie stellen nur eine Facette der viel komplexeren Realität dar.“ Eine ähnliche allgemeine Schwachstelle der Erfolgsfaktorenforschung liegt bei der Erhebung der jeweils als erfolgreich einzustufenden

Unternehmungen. Erfolg wird mit Hilfe von Effizienzindikatoren gemessen, z.B. Cash Flow oder Return on Investment. Ungeachtet der sich aus dieser Selbsteinschätzung ergebenden Unsicherheit sind diese Größen zwar wichtige, aber nur unvollständige Indikatoren für „gesicherten“ Unternehmenserfolg (Daschmann 1994, S. 74f)<sup>7</sup>. Wie nahe bei zu enger oder einseitiger Betrachtungsweise Erfolg und Misserfolg von Unternehmungen beieinanderliegen können, zeigt eine Studie über die Entwicklung der von Peters & Waterman beschriebenen Erfolgsfaktoren, über die Sprenger (1995)<sup>8</sup> berichtet. Nach Rudolph (1996, S. 36) entspricht deshalb „die Beschränkung auf etwa zwei oder drei Indikatoren einer Verkürzung der Realität“.

### **3.2.2 Ansätze zur Erfolgsfaktorenforschung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)**

#### **3.2.2.1 Rolle und Bedeutung von KMU für die Volkswirtschaft**

KMU besitzen für die europäische Wirtschaft eine herausragende Bedeutung. Als Kleinunternehmen werden Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten bezeichnet, als mittlere Unternehmen Betriebe mit 50 bis 499 Beschäftigte. Nach Pichler, Pleitner & Schmidt (1996, S. 18) sind 99,9% aller europäischen Unternehmen KMU und fast drei Viertel aller Beschäftigten (72,5%) arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Bedeutung von KMU für eine Volkswirtschaft lässt sich neben der rein quantitativen Beschreibung auch qualitativ beschreiben. Mugler (1995) und Albach (1983) weisen darauf hin, dass die Existenz zahlreicher KMU den Wettbewerb fördern und der Tendenz zur Bildung von Monopolen entgegen wirken. KMU sorgen für ein reichhaltigeres und differenzierteres Angebot an Waren und Dienstleistungen, insbesondere in für Großunternehmungen unzugänglichen Marktnischen. Nach Acs & Audretsch (1990) tragen KMU deutlich zum technischen Fortschritt bei. Im Gegensatz zu Großunternehmen wirken KMU konjunkturstabilisierend, da sie elastischer auf Nachfrageschwankungen reagieren können. KMU konnten in den letzten Jahren den von Großunternehmungen forcierten Arbeitsplatzabbau teilweise kompensieren, und dort ist auch der überwiegende Teil neugeschaffener Arbeitsplätze entstanden. KMU weisen gegenüber Großunternehmungen einige spezifische Vorteile bzw. Erfolgspotentiale auf. Beispielhaft

---

<sup>7</sup> Daschmann stellte in 75 Studien der Erfolgsfaktorenforschung 56 verschiedenen Effizienzindikatoren fest, wobei fast allen Untersuchungen mehrere Indikatoren zugrundelagen.

<sup>8</sup> Sprenger weist auf eine Studie hin „nach der mindestens 14 der ehemals 43 von Peters & Waterman bejubelten Firmen nur 2 Jahre später in den Misserfolg abgerutscht sind.“

seien ohne Anspruch auf Vollständigkeit im folgenden einige dieser Spezifika charakterisiert. Das vielleicht wichtigste Erfolgspotential von KMU liegt in deren Positionierung in engen Teilmärkten (Marktnischen-Strategie), in denen sie häufig (weltweit) Marktführer sind. Ein Element dieser Strategie ist die Konzentration der „Aktivitäten und Ressourcen auf Problemstrukturen ausgewählter Kundengruppen“ (Hahn & Gräßl 1990). Dabei bieten die KMU häufig ein schmales (nur wenig verschiedene Produkte) aber dafür tiefes (große Anzahl von Varianten eines Produktes) Produktprogramm an. Hierdurch können KMU ihren Kunden Problemlösungen anbieten, die exakt auf deren Bedürfnisse zugeschnitten sind. Außerdem schützen sich KMU auf diese Weise vor dem Eintritt großer Konkurrenten in ihren Markt. Die Nähe zu ihren Kunden ist ein weiteres Erfolgspotential von KMU (Albers 1989). Die Art der Betreuung schafft letztlich eine enge und langfristige Bindung des Kunden an die Unternehmung. Ein entscheidender Führungsvorteil liegt bei KMU in der Tatsache begründet, dass die Zahl der Beschäftigten gering ist; die Führung ist hier leichter, direkter und effektiver möglich als in Großunternehmungen. Dadurch ist das Verhältnis zwischen Führungskräften und Beschäftigten weitaus enger als in Großunternehmungen, häufig wird gar von „familiären“ Beziehungen gesprochen. Die Folgen sind eine höhere Identifikation der Beschäftigten mit der Unternehmung, ein nachweisbar geringerer Krankenstand (<2%, bei Großunternehmen >8%, Simon 1996), intensivere Kommunikation zwischen Führung und Beschäftigten und letztlich eine höhere Motivation der Beschäftigten.

### **3.2.2.2 Erfolgsfaktoren in KMU**

Im folgenden werden Studien und Befunde vorgestellt, die sich branchenübergreifend mit den Erfolgsfaktoren von KMU beschäftigen.

Eine gute Übersicht über existierende Studien zu den Erfolgsfaktoren von KMU gibt Daschmann (1994). Er identifizierte 52 Studien in diesem Bereich und ordnete die in diesen Studien genannten Erfolgsfaktoren in einem von ihm erstellten Raster. Die in der Literatur am häufigsten publizierten Faktoren bezeichnete er als „kritische Erfolgsfaktoren“ (Tabelle 2).

*Tabelle 2:* Ergebnisse der Literaturanalyse zu den Erfolgsfaktoren von KMU (nach: Daschmann 1994)

<b>Erfolgskritische Bereiche</b>	<b>Kritische Erfolgsfaktoren</b>
Eigenschaften, Ausprägungen und Strukturen der Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrung und formale Ausbildung der Unternehmensleitung</li> <li>• Unternehmensführungsteam</li> <li>• Erfolgsorientierte Motive der Unternehmensleitung</li> <li>• Zustimmung zu ethischen/moralischen Werten</li> <li>• Unternehmertyp des „Allrounder“</li> </ul>
Vorhandensein bzw. Anwendung von Methoden zur Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektiver und effizienter Instrumenteneinsatz</li> <li>• Durchführung strategischer Planung</li> <li>• Mitarbeiterbeteiligung</li> </ul>
Eigenschaften von Mitarbeitern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikation von Mitarbeitern</li> <li>• Motivation/ Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter</li> </ul>
Marktstrategien zur Differenzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationspolitik (optimale Kombination von Innovation und Imitation)</li> <li>• Kunden– bzw. Marktnähe</li> </ul>

Deutlich wird für die Ergebnisse der Literaturanalyse, dass eine Fokussierung auf die unternehmensinterne Perspektive durch die hohe Bewertung der Faktoren Führung, Organisation und Personal vorhanden ist. Für die erfolgskritischen Bereiche kann eine solche Literaturanalyse oft nur erste Hinweise und Anhaltspunkte liefern. Eindeutige Ergebnisse über die Relevanz von Faktoren kann man daraus aus mehreren Gründen deshalb nicht gewinnen, weil diese Literaturanalyse unterstellt, dass ein Erfolgsfaktor umso wichtiger ist, je häufiger er gefunden wurde. Hier wäre also zu überprüfen, welche Ursachen und Gründe dafür vorhanden sind, dass über andere Faktoren nicht publiziert bzw. geforscht wurde. Hier ist nach den Forschungsprioritäten zu fragen, die relevant waren. Natürlich stellt sich auch die Frage, ob alle relevanten Studien identifiziert und einbezogen wurden. Dennoch eignet sich eine Literaturanalyse sehr gut zu dem Zweck, wichtige Bereiche für die Erstellung eines Bezugsrahmens zu identifizieren. Neben der Literaturanalyse von Daschmann gibt es weitere, neuere Befunde, die in der Zusammenstellung noch keine Berücksichtigung fanden.

Müller (1999, S. 115) fasst weitere KMU-Studien (Tabelle 3) zusammen.

*Tabelle 3:* Ergebnisse der Literaturanalyse zu Erfolgsfaktoren von KMU (aus: Müller 1999, S. 115)

<b>Autor</b>	<b>Untersuchungsgegenstand</b>	<b>Identifizierte Faktoren</b>
Biallo (1993)	13 erfolgreiche Mittelständler anhand von Case Studies	Keine von Einzelbeispielen abstrahierende Ergebnisse
Küpper & Daschmann (1993)	253 mittelständische Unternehmen aus verarbeitender Industrie mittels Fragebogenerhebung	„Team at the top“, Unternehmerpersönlichkeit, Mitarbeitermotivation, Kapitalmangel als Misserfolgswfaktor
Pleitner (1995)	Konzeptionelle branchenübergreifende Analyse	Unternehmer, Strategie, Kultur, Führungskonzepte
Windau & Schumacher (1996)	Nicht offengelegt	Erfolgreiche „Rollenwechsel“ durch strategische Allianzen und Unternehmenskultur
Trondsen (1997)	282 Unternehmen aus verschiedenen Industrien mittels Fragebogen	Erfolgsfaktoren differieren stark zwischen beiden Industrien

Müller (1999, S. 116) verweist vor dem Hintergrund dieser Studien besonders auf die Untersuchung von Pleitner (1995), „...die über die reine Darstellung der Ergebnisse diese auch in einen geschlossenen Bezugsrahmen einordnen, um eine gesamtheitliche Perspektive zu geben.“

Die Studie von Pleitner (1995, S. 364ff) charakterisiert vier Erfolgsfaktoren-Blöcke:

- den Unternehmer,
- die Unternehmensstrategie,
- die Unternehmenskultur,
- das Führungskonzept.

Mit Hilfe von 10 Erfolgsfaktoren charakterisiert er das Verhalten langfristig erfolgreicher Unternehmen. Die strategischen Erfolgsfaktoren umfassen:

- strategisch orientiertes Denken,
- Konzentration der Mittel auf abgegrenzte Märkte,
- Kunden- und Qualitätsorientierung,
- umfassende Neuerungsorientierung,
- Bekanntheit und Umsetzung der Strategie des Unternehmens,

- Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter durch klare Regelungen,
- kooperatives Führungsverhalten,
- ständige Verbesserung des Mitarbeiterleistungspotentials,
- die Person des Unternehmers und sein Einfluss auf Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur und Führung,
- rechtzeitige Regelung der Unternehmensnachfolge durch die Person des Unternehmers.

Eine zentrale Rolle für die empirische Erfolgsfaktorenforschung bei KMU besitzt auch die STRATOS-Studie<sup>9</sup> in der Literatur. Bamberger & Pleitner (1988) untersuchten 1132 mittelständische Unternehmen in 8 europäischen Ländern aus den Branchen Bekleidung/Textil, Nahrungsmittel und Elektronik mittels einer Fragebogenerhebung. Zielsetzung der Studie war die Beantwortung der Frage, inwiefern unterschiedliche Unternehmerpersönlichkeiten, deren unterschiedliche Ziele und Werthaltungen sowie unterschiedliche Verhaltensweisen Einfluss auf den Erfolg eines KMU haben. Hauptergebnis dieser sehr umfangreichen Studie war, dass bestimmte Werthaltungen eher geeignet sind, langfristig Erfolg zu erreichen. So handelt es sich z.B. bei Unternehmen, die ethische Prinzipien ablehnen, häufiger um nicht erfolgreiche Unternehmen. Weitere Ergebnisse betreffen z.B. die Tendenz zu stärkerer Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen sowie höherer Risikobereitschaft bei Innovationen auf Seiten der erfolgreichen Unternehmen. Über eine Faktorenanalyse konnten sechs Schwerpunkte identifiziert werden, die für KMU Wettbewerbsvorteile bringen:

- Kompetenz und Image,
- Marketingfähigkeiten,
- Technologisches Know how,
- Kreativität und Produktdifferenzierung,
- Finanzielle Möglichkeiten,
- Niedrigere Kosten und Preise.

Zusammenfassend lässt sich auch hier eine Ausgewogenheit zwischen extern orientierten Fähigkeiten (Marketing, Image) und intern orientierten Fähigkeiten (Technologie, Produktdifferenzierung) bei gleichzeitiger Beherrschung der finanziellen Rahmenbedingungen feststellen (Müller 1999).

---

<sup>9</sup> STRATOS steht für Strategic orientations of small and medium-sized enterprises. Eine ausführliche Beschreibung der Studie sowie die Ergebnisse findet sich bei Bamberger & Pleitner (1988).

Ulich (2001) verweist auf eigene Untersuchungen, um die Situation von KMU und deren Erfolgsmerkmale genauer beschreiben zu können. Es „...wurden mehrtägige Fallstudien in 50 KMU aus drei verschiedenen Regionen der Schweiz durchgeführt (Sattes, Schärer und Gilardi 1993). Aus der Vielzahl der gewonnenen Ergebnisse sollen hier nur vier erwähnt werden:

- (1) Die Einschätzung der Mitarbeiter bezüglich der eigenen Entscheidungsmöglichkeiten korreliert signifikant negativ (-.45) mit der Betriebsgrösse.
- (2) Eine mitarbeiterorientierte Führungsphilosophie des Unternehmensleiters korreliert signifikant positiv (.44) mit dem wirtschaftlichen Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen.
- (3) Rechneinsatz und Vernetzung korrelieren mit dem wirtschaftlichen Erfolg signifikant positiv (.59) nur bei mittleren Unternehmen, bei kleineren Unternehmen finden sich keine signifikanten Korrelationen zwischen Technikeinsatz und wirtschaftlichem Erfolg.
- (4) Bei der Hälfte der Erfolgsfaktoren ergaben sich statistisch bedeutsame Unterschiede zwischen den Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern und den mittleren Unternehmen.“

(Ulich 2001, S. 499).

In einem nächsten Schritt erfolgte die Überprüfung der Repräsentativität der gewonnenen Ergebnisse. Mit dem Ziel der Beschreibung von Erfolgsfaktoren sowie Strukturmerkmalen, die KMU gegenüber großen Unternehmen bevor- oder benachteiligen, erfolgte eine intensive Untersuchung in KMU der Schweiz, in der ökonomische und nicht ökonomische Erfolgsfaktoren systematisch untersucht wurden und in dessen Ergebnis ein Leitfaden für die Führung und Organisation von KMU entstand (Sattes, Brodbeck, Lang & Domeisen 1998). Es wurde an 5300 KMU der Schweiz in den Branchen Maschinen- und Fahrzeugbau, Elektrotechnik/Elektronik, Metallbe- und -verarbeitung ein zehnteitiger Fragebogen versandt. Auf der Grundlage der Beantwortung der schriftlichen Befragung von 1667 Schweizer Unternehmen aus den Branchen Metallbearbeitung und -verarbeitung, Maschinen- und Fahrzeugbau sowie Elektrotechnik und Elektronik konnten Faktoren ermittelt werden, die „... für den wirtschaftlichen Erfolg im Untersuchungsjahr 1992 am wichtigsten gewesen sind.“ (Sattes et al. 1998, S. 209). Es zeigte sich, dass für die gesamte Stichprobe, d.h. branchen- und regionenübergreifend, sich nur eine geringe Wettbewerbsintensität und intensive Weiterbildungsaktivitäten als erfolgsrelevant herauskristallisierten. Mit Hilfe der Bildung von Erfolgsgruppen (25% der erfolgreichsten



und 25% am wenigsten erfolgreichen Unternehmen) lassen sich differenziertere Befunde finden. In Abbildung 2 sind die Hauptergebnisse dargestellt.

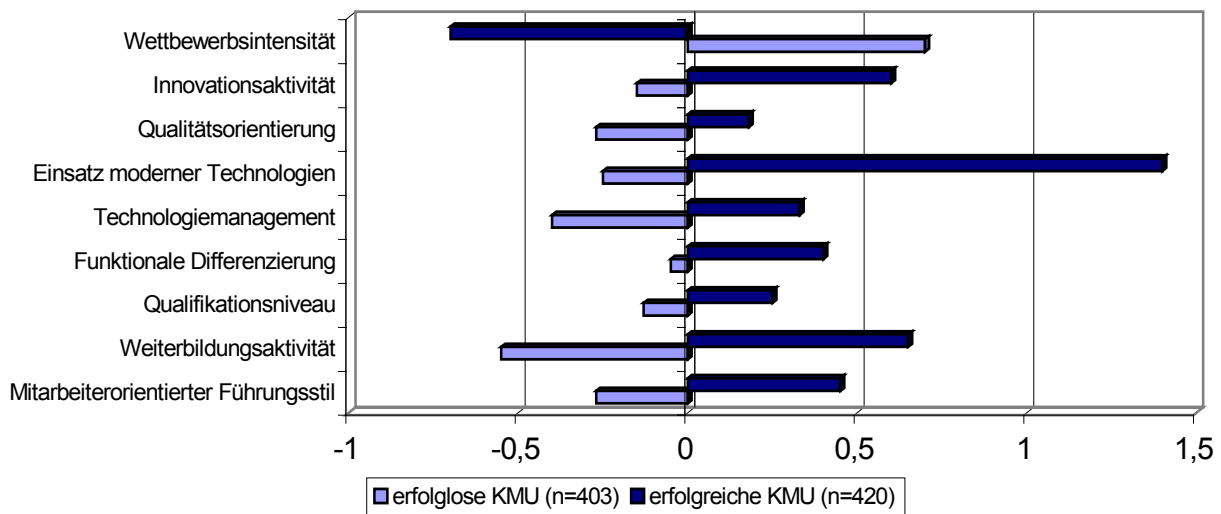


Abbildung 2: Unterschiede in strategischen Ausrichtungen, Verhalten und Umfeldbedingungen zwischen erfolgreichen und erfolglosen KMU (aus: Sattes et al. 1998, S. 209)

Abbildung 2 verdeutlicht, dass die im Jahr 1992 erfolgreichen Firmen in Märkten mit geringem Wettbewerb tätig waren, stärker den Einsatz neuer Technologien fokussierten und dabei sowohl mehr Computer für die verschiedenen Aufgaben im Unternehmen einsetzten als auch die vorhandenen Anlagen besser nutzten. Weiterhin besitzen erfolgreiche Unternehmen eine stärkere Innovationsorientierung im strategischen Denken und konnten auch messbar mehr neue Produkte anbieten. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch ein höheres Ausbildungsniveau und intensivere Weiterbildungsaktivitäten aus, einen mitarbeiterorientierten Führungsstil sowie eine gute funktionale Differenzierung.

„In der Rangreihe der für den Unternehmenserfolg wichtigsten Faktoren werden die Humanressourcen in allen Größenklassen deutlich vor den Finanzressourcen und dem Einsatz neuer Technologien genannt, von den Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten nach Marketing und Produktqualität an dritter Stelle, von den Betrieben mit 100 und mehr Beschäftigten an zweiter Stelle nach dem Marketing, mit zu vernachlässigendem Abstand von der Produktqualität.“ (Ulich 2001, S. 500f). Die Bedeutung der Humanressourcen und im Besonderen die Förderung der Mitarbeiterqualifikationen und des Führungsverhaltens werden auch von Hafen, Künzler & Fischer (1999) für erfolgreiche Restrukturierungen und der damit verbundenen Steigerung

des unternehmerischen Erfolgs in KMU hervorgehoben. Vor dem Hintergrund des soziotechnischen Gestaltungsansatzes formulierten Hafen et al. (1999, S.249) „... dass ein wesentliches Ziel der Organisationsgestaltung darin besteht, für Individuen, Gruppen und Organisationseinheiten möglichst vollständige Aufgaben zu schaffen. Dies ist eine notwendige Voraussetzung, um eine Organisation in turbulentem Umfeld zu befähigen, mit einer steigenden Anzahl Schwankungen und Störungen kompetent umgehen zu können. Dieser Gestaltungsansatz macht auch deutlich, dass eine ganzheitliche Aufgabengestaltung sich nicht nur auf die Anpassung der strukturellen Regelungen in einer Organisation beschränken darf, sondern gekoppelt ist mit der Förderung der Mitarbeiterqualifikationen sowie mit einer Veränderung im Führungsverhalten.“

Bevor die Befunde zu Erfolgsfaktoren der Softwarebranche vorgestellt und diskutiert werden, erfolgt nachfolgend die Charakterisierung der Branche der Informations- und Kommunikationstechnologie allgemein und vor dem Hintergrund der eigenen empirischen Untersuchung die Beschreibung der Software- und IT-Dienstleistungen in der Region Berlin/Brandenburg.

### **3.2.2.3 Die Branche der Informations- und Kommunikationstechnologien**

Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Informations- und Kommunikationswirtschaft (ITK) ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen.

In Abbildung 3 sind die Pro-Kopf-Ausgaben für ITK vor dem Hintergrund verschiedener Länder dargestellt. Deutlich wird, dass in der Schweiz, den USA und Schweden die Pro-Kopf-Ausgaben für ITK am höchsten liegen. Deutschland liegt im Mittelfeld, in Spanien, Portugal und Griechenland sind die Pro-Kopf-Ausgaben im Vergleich am geringsten.

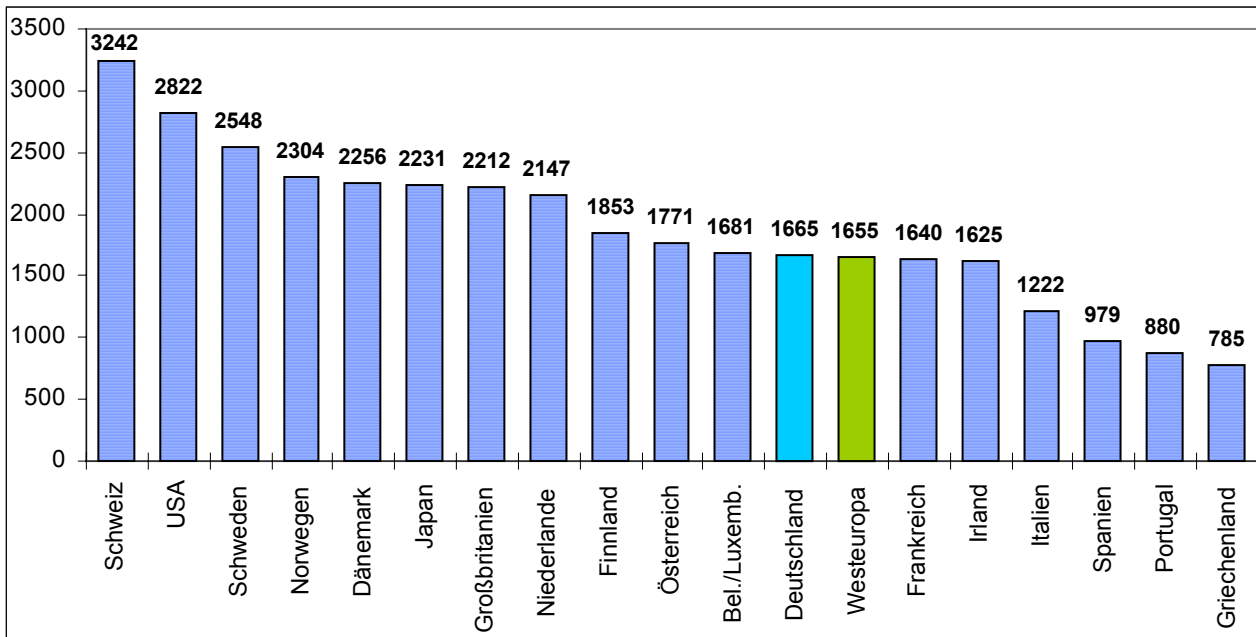


Abbildung 3: Pro-Kopf-Ausgaben für ITK 2001 in Euro (nach: BITKOM 2002, Basis: EITO)

BITKOM (2002, S. 2) veröffentlichte einige statistisch bedeutsame Kennzahlen zur Bedeutung der Branche. Die Zahl der ISDN-Kanäle stieg global von 94 im Jahre 2000 auf 117 Millionen im Jahre 2001 und im Jahre 2002 auf 137 Millionen. Die Anzahl der DSL-Anschlüsse stieg global von 8 auf 20 Millionen und im Jahre 2002 auf 35 Millionen. Breitband-Kabelanschlüsse legten von 291 auf 308 Millionen im Jahre 2001 zu. Für das Jahr 2002 waren es 325 Millionen. 540 Millionen PCs waren Ende 2001 weltweit installiert, nach 463 Millionen zum Jahresanfang. Im Jahr 2002 waren es 625 Millionen. Die Zahl der Internet-Hosts stieg von 99 im Jahr 2000 auf 140 Millionen im Jahr 2001 und im Jahre 2002 auf 183 Millionen, jene der Internet-Nutzer von im Jahre 2000 384 Millionen auf 502 Millionen im Jahre 2001 und auf 611 Millionen im Jahre 2002. Nachdem Ende 2000 weltweit 727 Millionen Mobilfunkanschlüsse geschaltet waren, wurde Ende 2001 mit einem Wert von 958 Millionen die Milliarden-Marke nur knapp verfehlt. Die ITK-Branche leistet einen Beitrag von 6% an das deutsche Bruttoinlandsprodukt. Während der 1990er Jahre wuchs die ITK-Branche etwa vier mal schneller als die Wirtschaft insgesamt und erreichte von 1998 bis 2000 sogar leicht zweistellige Werte. Mit Inlandsumsätzen von zurzeit 130 Mrd. Euro gehört sie zu den größten Wirtschaftssektoren schlechthin. Jedes Jahr wird im ITK-Sektor ein zusätzliches Marktvolumen von 5 bis 10 Mrd. Euro generiert. In den Jahren 1996 bis 2001 hat die ITK-Branche in Deutschland 200 000 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen. Die indirekten Beschäftigungseffekte liegen etwa viermal so hoch. Mit mehr

als 800000 Arbeitsplätzen ist die Informations- und Kommunikationswirtschaft einer der größten Arbeitgeber Deutschlands.

In Abbildung 4 sind das Beschäftigungswachstum in der ITK-Branche von 1995 bis 2002 dargestellt. Das Beschäftigungswachstum ist durch einen Anstieg bis zum Jahre 2000 gekennzeichnet. Deutlich wird gegenwärtig aber die abfallende Tendenz bezüglich der Anzahl der Arbeitsplätze und des Wachstums. Für 2002 wird kein Anstieg des Wachstum prognostiziert.

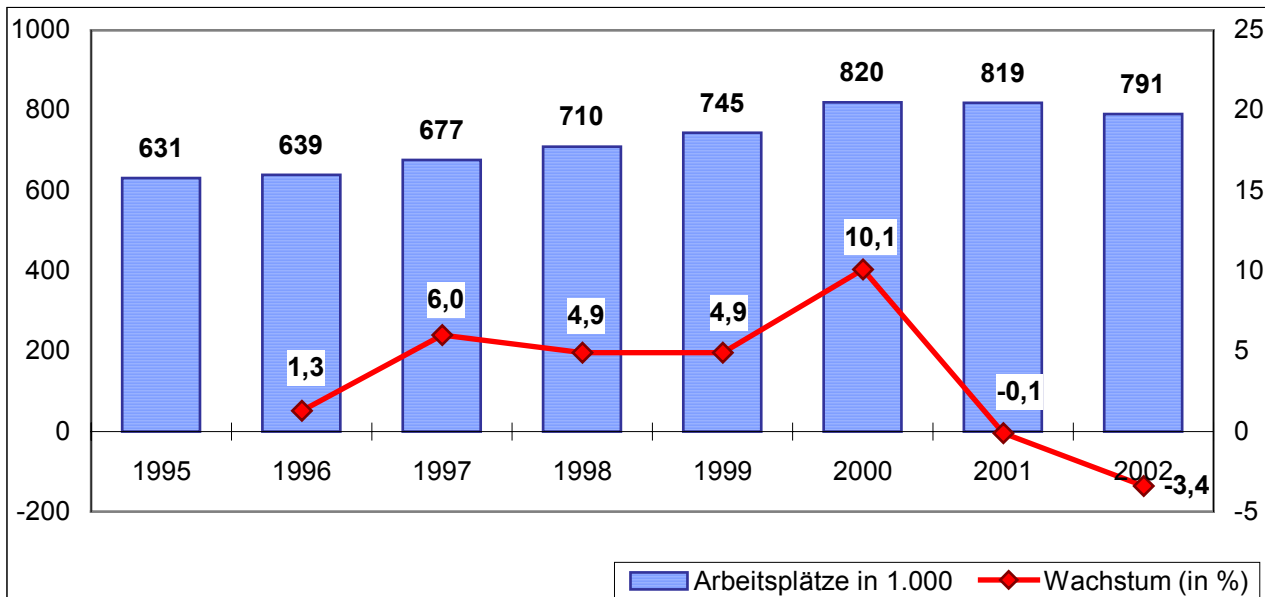


Abbildung 4: Beschäftigungswachstum in der ITK-Branche, 1995 - 2002\* (nach: BITKOM 2002, Basis: Statistisches Bundesamt, BITKOM, \* geschätzt)

Der Bereich Software und IT-Dienstleistungen ist der am schnellsten wachsende Bereich innerhalb der gesamten Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Dies gilt sowohl bezogen auf den Umsatz als auch auf die Beschäftigtenzahl.

In Abbildung 5 sind die Anteile der Arbeitsplätze der ITK-Branche aufgeführt. Deutlich wird, dass der Bereich Software & IT-Services prozentual den größten Anteil der Arbeitsmöglichkeiten in Deutschland ausmacht.

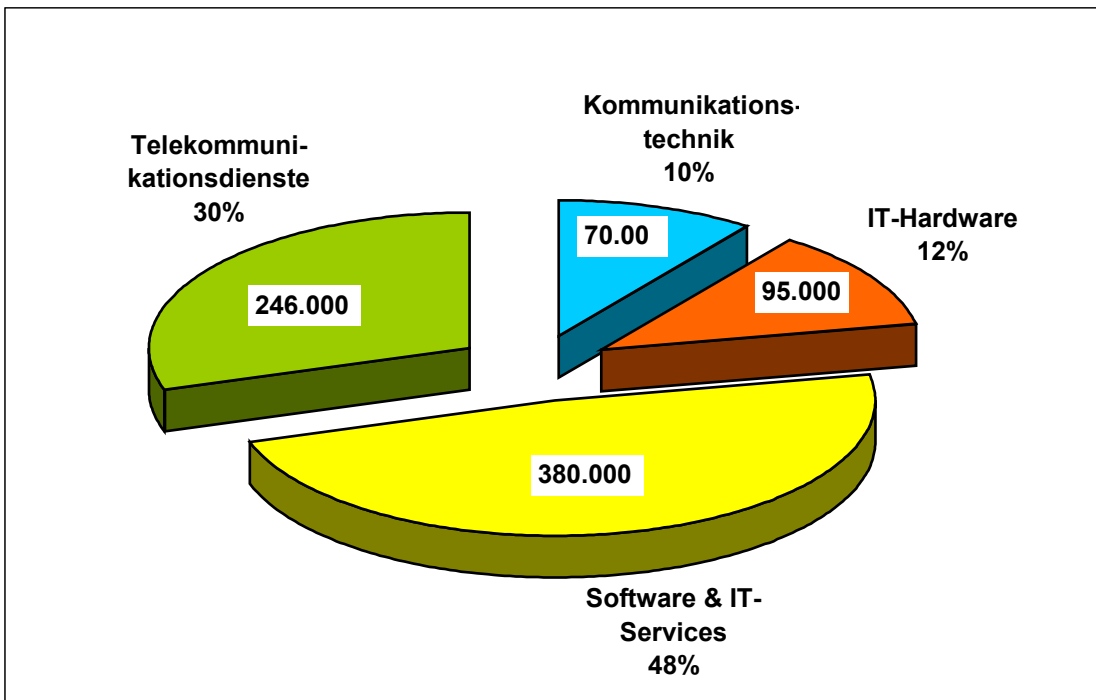


Abbildung 5: Arbeitsplätze in der ITK-Branche, 2002\* (nach: BITKOM 2002, \*geschätzt)

Die Abbildungen 6 und 7 verdeutlichen, dass der Markt für Software und IT-Services in Deutschland bis zum Jahre 2000 kontinuierlich gewachsen ist. Für die Jahre 2001 bis zu heutigen Zeitpunkt lässt sich ein entgegengesetzter Trend beschreiben.

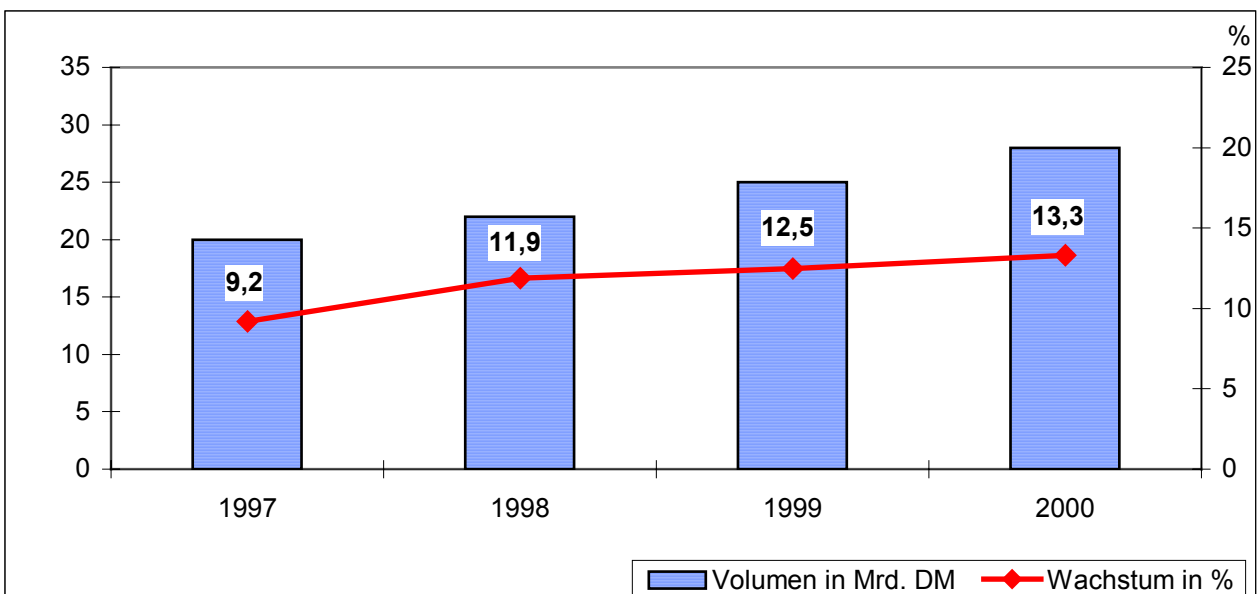


Abbildung 6: Markt für Software in Deutschland (aus: SIBB-Berichtenreport 2001/2002, S. 5)

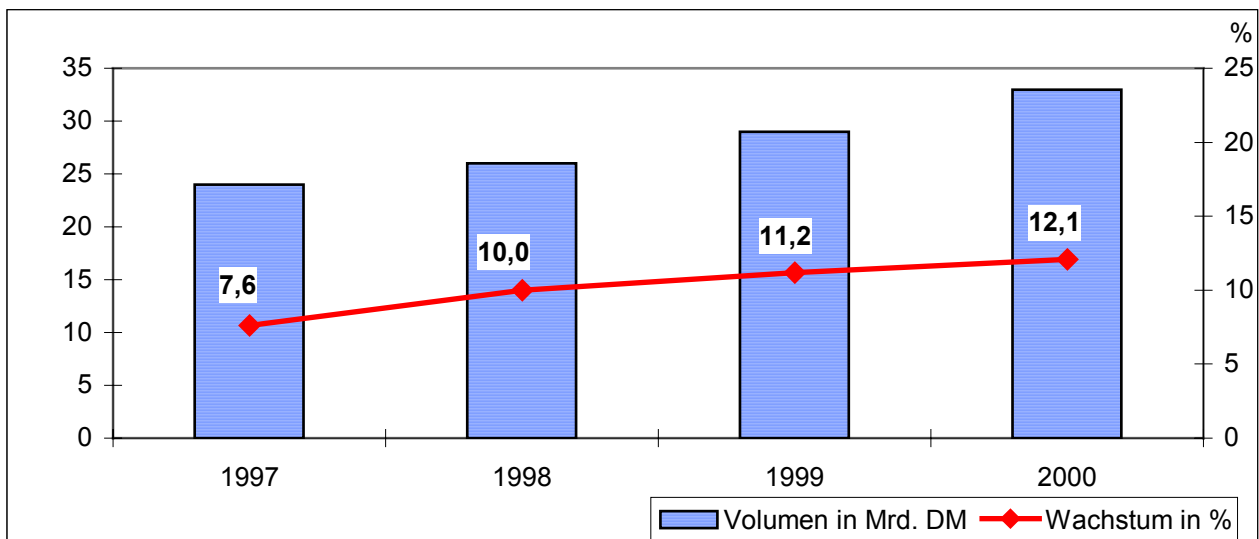


Abbildung 7: Markt für IT-Services in Deutschland (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 5)

Von besonderem Interesse für die eigene Untersuchung ist der Bereich Software und IT-Dienstleistungen in der Region Berlin/Brandenburg.

### 3.2.2.4 Der Bereich Software und IT-Dienstleistungen in der Region Berlin/Brandenburg

Die Gesellschaft zur Förderung der mittelständischen Software-Industrie in Berlin und Brandenburg e.V. (SIBB) führt jährlich eine Befragung zur Geschäftsentwicklung und zu den Erwartungen für das laufende Geschäftsjahr durch und stellt die Ergebnisse im Branchenreport Software-Industrie Berlin/Brandenburg vor. Die Ergebnisse der Befragungen von 2002 sollen für die Charakteristik der Situation der Software-Industrie in Berlin/Brandenburg genutzt werden.

Nach Erhebungen der Industrie- und Handelskammer Berlin, Bereich Informationstechnologie und Medienwirtschaft, sind in Berlin ca. 2170 Unternehmen der Softwareindustrie zuzurechnen, im Handelsregister sind davon 900 eingetragen (SIBB 2002). Die übrigen Unternehmen sind vor allem Kleinstunternehmer (Freelancer, u.a.). Die IHK weist für die Branche 15.200 Beschäftigte aus und einen Umsatz von 1.176 Mrd. Euro. Die SIBB hat für den Branchenreport 2002 in der Region insgesamt 540 Unternehmen der Software-Industrie, davon 450 (83%) aus Berlin und 90 (17%) aus Brandenburg, bei denen mindestens 4 Beschäftigte angestellt sind, in die vergleichenden Analysen einbeziehen können. Durch die Erhebung des SIBB konnten die Kleinteiligkeit der Branche und die relativ geringen Umsätze je Unternehmen und Beschäftigten bestätigt werden. Die vom SIBB erfassten Unternehmen haben zu 38% weniger als 10 Beschäftigte

und zu 52% weniger als 1. Mio. Euro Umsatz. In den Abbildungen 8 und 9 sind die Größenstruktur der Software-Industrie Berlin/ Brandenburg nach Anzahl der Beschäftigten und Umsatz für das Jahr 2001 dargestellt.

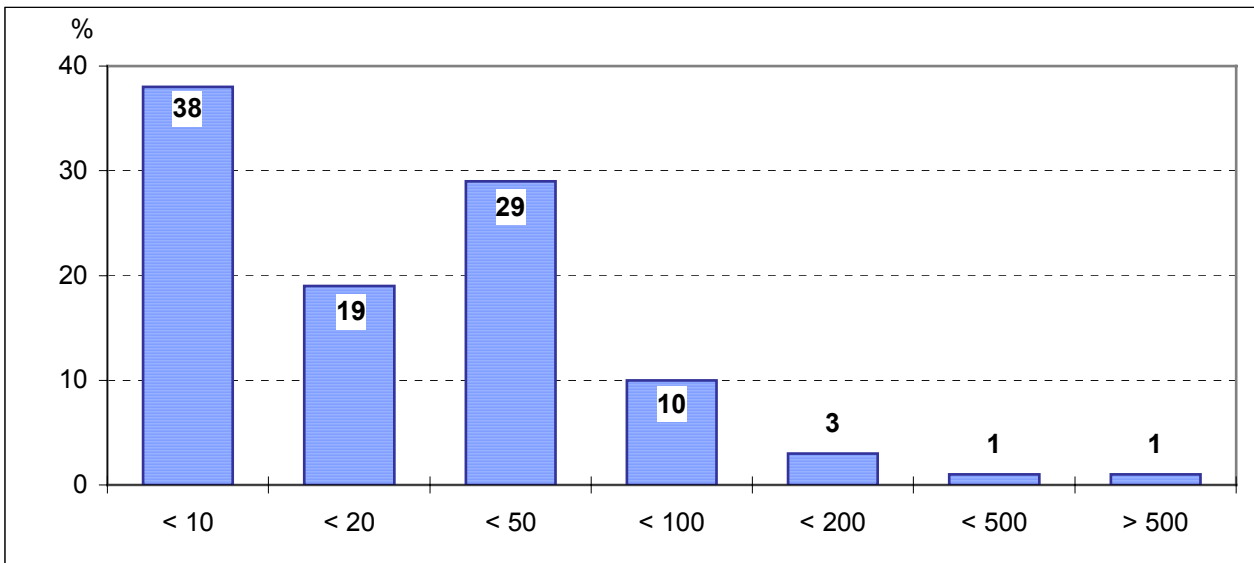


Abbildung 8: Größenstruktur der Software-Industrie Berlin/Brandenburg nach Beschäftigten 2001 (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 1)

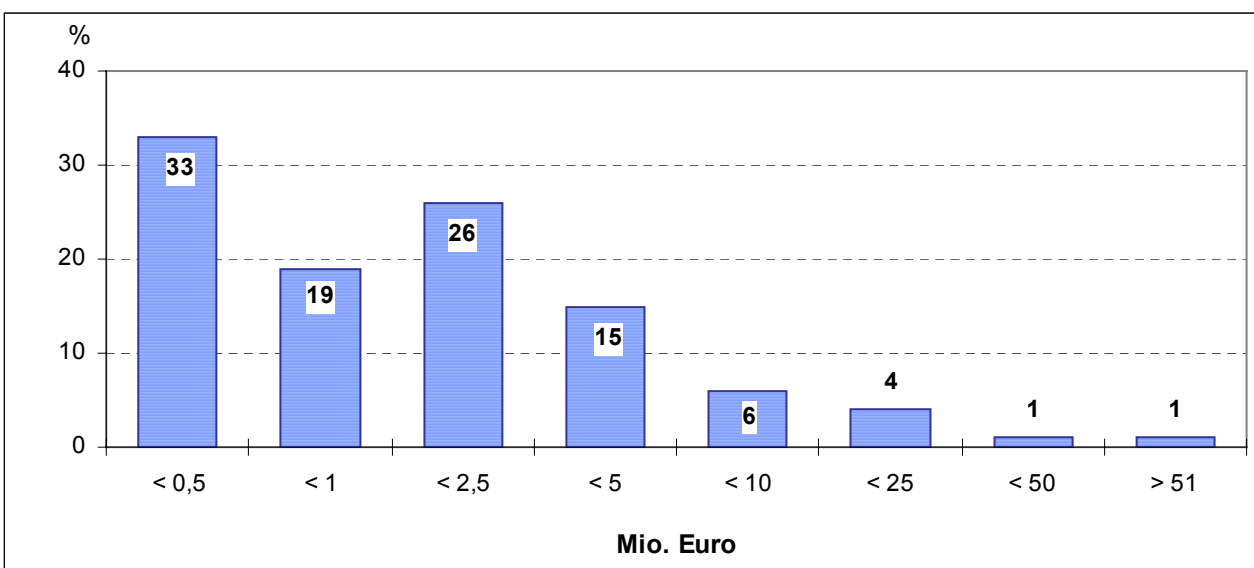


Abbildung 9: Größenstruktur der Software-Industrie Berlin/Brandenburg nach Umsatz 2001 (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 1)

Hauptgeschäftsfeld der Unternehmen ist die Softwareentwicklung und –anpassung für Dritte (Projektgeschäft). Wie in Abbildung 10 dargestellt, sind 70% der Unternehmen in diesem Geschäftsfeld tätig. Das Produktgeschäft ist für 57% der befragten Unternehmen zentral, also die Entwicklung und der Vertrieb eigener Software. Consulting und Schulung

werden ebenfalls von 57% der Unternehmen angeboten. Sonstige DV-Dienstleistungen wie Netzwerkbetreuung und Support bieten 52% der Unternehmen und Internetdienste bieten 16% an.

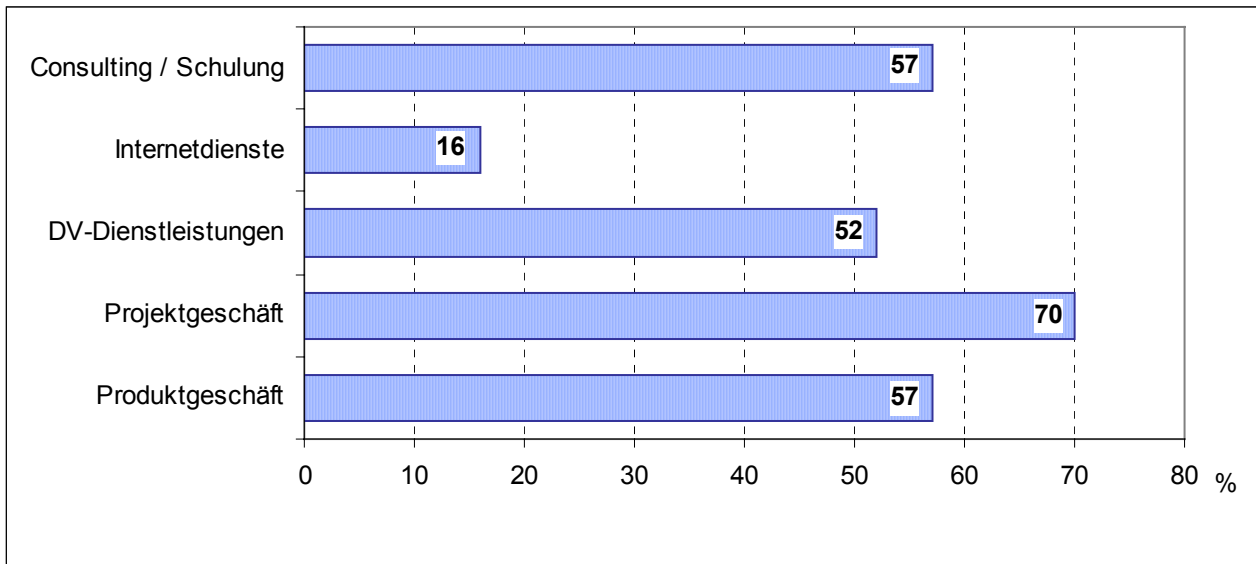


Abbildung 10: Geschäftsfelder der Software-Industrie Berlin/Brandenburg 2001 (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 2)

Die Hauptabsatzgebiete der Software-Industrie liegen in den westdeutschen Ballungszentren mit 52%, in der Region Berlin/Brandenburg selbst werden im Durchschnitt der Branche nur 42% der Umsätze erzielt und im Ausland nur 5%. Bei der Ertragsentwicklung schlägt sich die schwache Konjunktur der Gesamtwirtschaft nieder. Die Umsatzsteigerungen wurden teilweise mit Preisnachlässen erzielt. In Abbildung 11 wird deutlich, dass bei 37% der Unternehmen im Geschäftsjahr 2001 die Erträge gesunken sind im Vergleich zu 28% im Geschäftsjahr 2000. Bei 39% der Unternehmen war 2001 eine Steigerung der Erträge möglich, im Vergleich dazu waren es 2000 aber 45%.



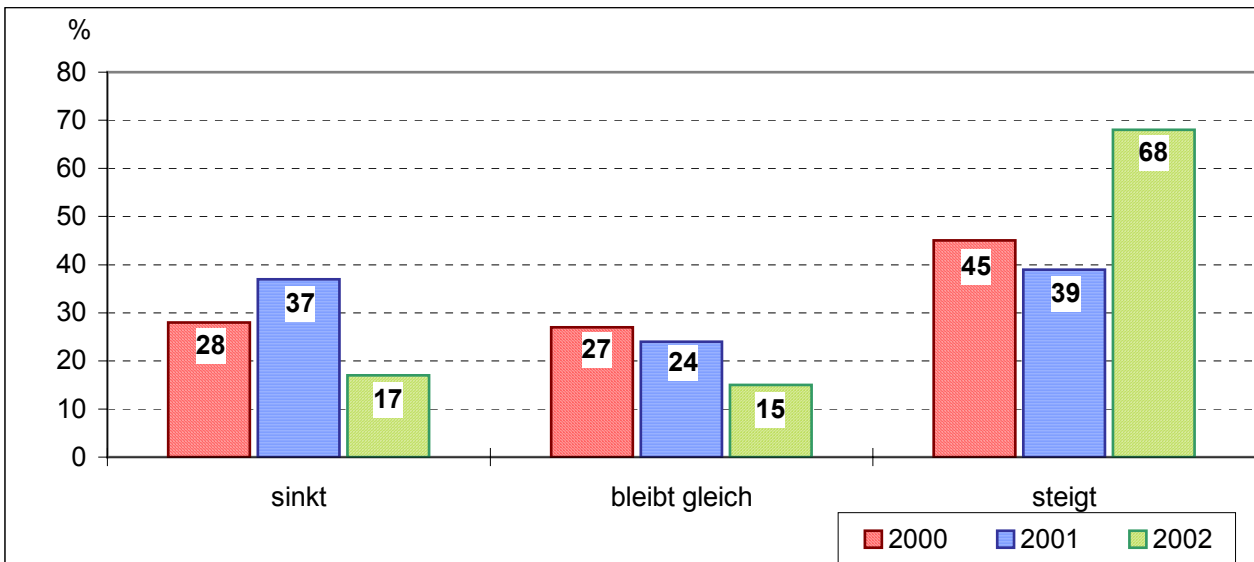


Abbildung 11: Ertragslage der Software-Industrie Berlin/Brandenburg 2000 - 2002 (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 3)

Für die Beschäftigungsentwicklung für die Jahre 2001 bis 2002 wird deutlich, dass über die Hälfte der Unternehmen Personal aufgestockt hat. Wie in Abbildung 12 dargestellt, ist bei 23% die Anzahl der Beschäftigten gegenüber dem Vorjahr gleich geblieben und 18% haben Personal abgebaut. Für das Jahr 2002 wollen 64% Personal aufstocken, 28% erwarten einen gleichbleibenden Personalstamm und 9% einen Personalabbau.

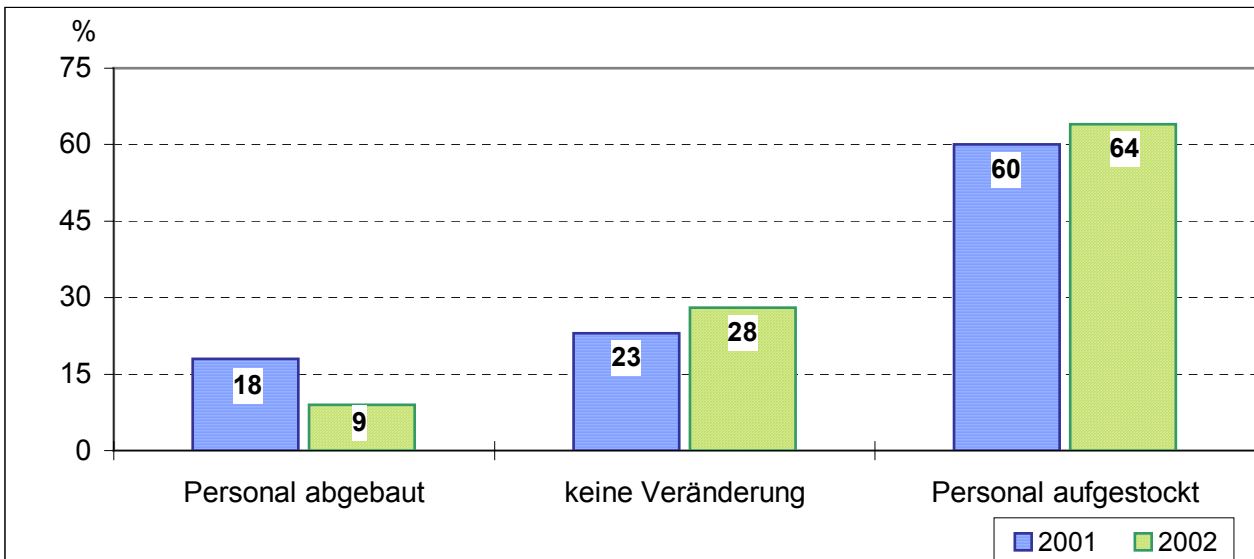


Abbildung 12: Beschäftigungsentwicklung in der Software-Industrie Berlin/Brandenburg 2001 - 2002 (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 4)

In der Region Berlin/Brandenburg wird vermehrt eine Strukturschwäche dahin gehend beklagt, dass nur wenige Großunternehmen ihren Firmensitz in der Region haben und die regionalen Software-Unternehmen somit über keinen ausgeprägten „Heimatmarkt“ verfügen. Dies hat zur Folge, dass die Kunden vor allem in westdeutschen Ballungsgebieten vorhanden sind und dort natürlich auch Wettbewerber als Konkurrenten auftreten. Vor diesem Hintergrund schätzen die Unternehmen die Auftragsituation in der Region weniger positiv ein. In Abbildung 13 ist die Einschätzung des regionalen Auftragsvolumens für die Jahre 2000 und 2001 dargestellt.

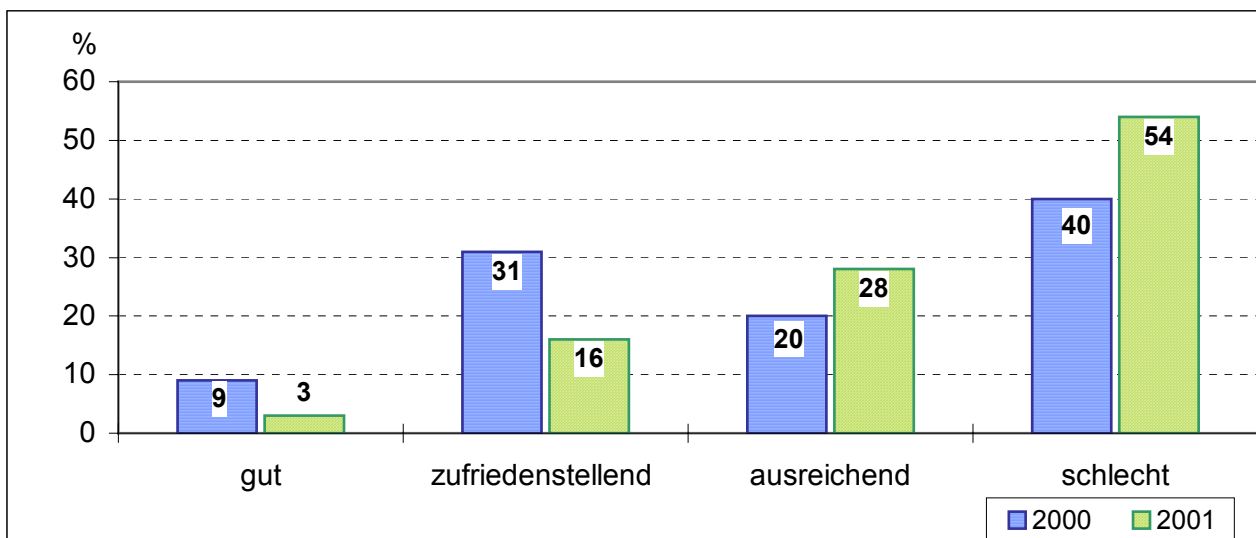


Abbildung 13: Einschätzung des regionalen Auftragsvolumens (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 5)

Die Durchschnittseinkommen nach Tätigkeitsbereichen sind in Abbildung 14 dargestellt. Das geringste Gehalt erzielen die Beschäftigten im Support mit einem durchschnittlichen Bruttojahresgehalt von 32.000 Euro. In diesem Bereich befindet sich aber auch der größte Anteil von Quereinsteigern mit und ohne akademische Ausbildung. Die Consultants mit 50.000 Euro gehören zu den Spitzenverdienern.

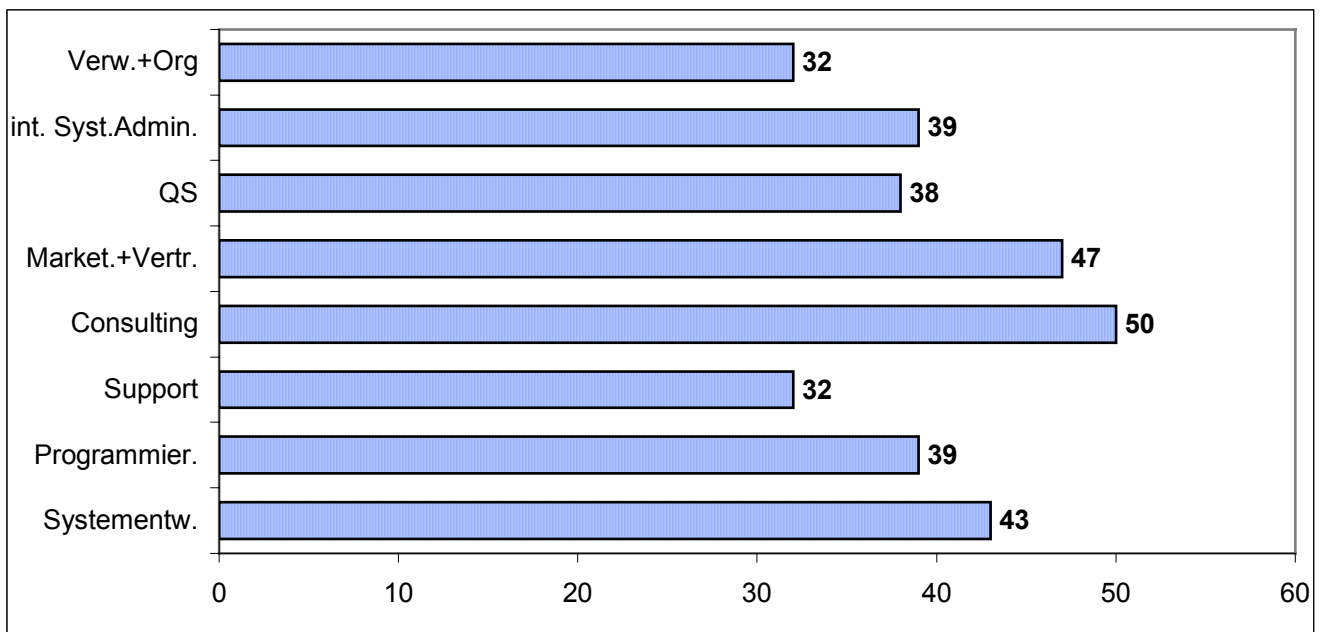


Abbildung 14: Durchschnittsgehälter nach Tätigkeitsbereichen in Tausend Euro (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 8)

Neben dem Gehalt sind weitere Instrumente im Einsatz, um die Beschäftigten an das Unternehmen zu binden, zu entwickeln und zu motivieren. In Abbildung 15 sind die Ausprägungen für weitere von den Unternehmen angebotene Maßnahmen dargestellt. Vor allem erfolgt die Motivation über die Gewährung von Freiräumen in der Aufgaben- und Arbeitszeitgestaltung. Danach folgen finanzielle Anreize wie Prämien und Beteiligungen. Weiterbildung als ein weiteres Element der Mitarbeiterförderung und –bindung bieten 76% der befragten Unternehmen an. Bis zu 1.500 Euro pro Beschäftigten und Jahr geben dafür 47,1% der befragten Unternehmen aus, 35,3% zwischen 1.500 und 2.500 Euro und 17,6% geben mehr als 2.500 Euro für Weiterbildung pro Beschäftigten aus.

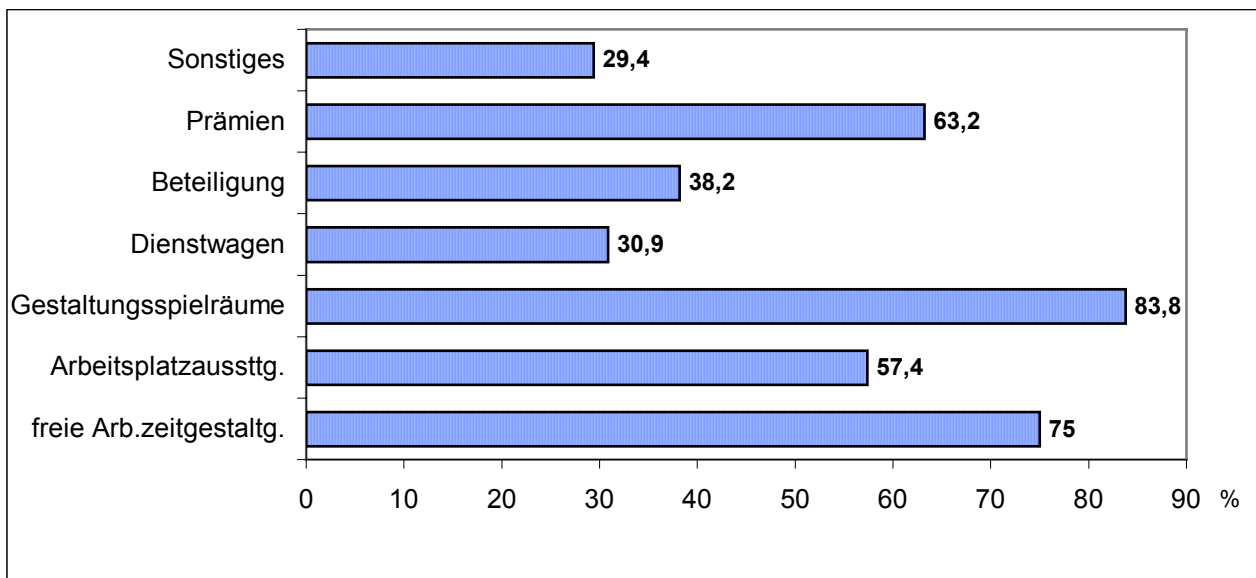


Abbildung 15: Maßnahmen zur Motivierung der Mitarbeiter: Mehrfachnennungen (aus: SIBB-Branchenreport 2001/2002, S. 9)

### 3.2.2.5 Erfolgsfaktoren in KMU der Softwarebranche

Ausgehend von der allgemeinen Beschreibung der Erfolgsfaktoren in KMU und der Charakteristik der IT-Branche, werden im folgenden Befunde für Erfolgsfaktoren in KMU der Softwarebranche dargestellt.

Obwohl die Softwarebranche seit den 1980er Jahren einen außerordentlichen Aufschwung nahm und vor allem kleine und mittlere Unternehmen als Motor für den wirtschaftlichen Aufschwung angesehen wurden, existierten lange Zeit kaum Untersuchungen, die sich mit den Erfolgsfaktoren bzw. -ursachen von Softwareunternehmen beschäftigt haben. Erst während der letzten Jahre, als sich die Softwareindustrie aufgrund mehrerer herausragender Unternehmenserfolge zunehmender Popularität erfreute, erschienen einige wenige Studien.

Im folgenden sollen zwei relevante Studien der 1980er Jahre vorgestellt werden, die Studie von Klandt & Kirschbaum (1985) und die Studie von Neuberger (1986).

Klandt & Kirschbaum (1985) untersuchten 25 sehr kleine Softwareunternehmen (n<20 Beschäftigte). Die durchschnittliche Größe der untersuchten Unternehmen betrug 11,6 Beschäftigte bei 1,6 Mio DM Umsatz. Der Erfolg wurde durch Umsatz je Beschäftigten gemessen. Erfolgreiche Unternehmen setzten dreimal soviel Zeit für die interne Weiterbildung der Beschäftigten ein und motivierten ihre Beschäftigten stärker durch finanzielle Anreize. Bezüglich der Informationsstrategie zeigte sich, dass sich erfolgreiche

Unternehmen aus deutlich mehr Quellen informierten und auch stärker internationale Quellen nutzten.

Die Studie von Neuberger (1986) hatte zum Ziel, die Faktoren des Unternehmenserfolgs von Softwareunternehmen zu identifizieren. Es wurden 128 deutsche Softwareunternehmen nach erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen eingeteilt, jedoch nicht nach dem Kriterium des Umsatzes pro Beschäftigten, sondern nach dem Umsatzwachstum. Die Ergebnisse verdeutlichten, dass ein Softwareunternehmen umso erfolgreicher ist, je mehr es sich auf Standard – Anwendungssoftware konzentriert und je mehr es sich auf wachsende und innovative Marktfelder konzentriert. Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen zeigten sich in der Fähigkeit der Neukundengewinnung, der Akzeptanz der Anwenderforderung nach hohem technologischem Know how und der Qualität der Produktionsumgebung (Neuberger 1986, S. 238).

In den 1990er Jahren entstanden weitere Studien zu Erfolgsfaktoren in KMU der Softwarebranche. Müller (1999) untersuchte 53 Softwareunternehmen mittels Interview (anhand eines halbstandardisierten Interviewleitfadens). Die Unternehmen stammten aus verschiedenen Ländern, waren KMU und unterschiedlich alt. Sie wurden für die Analyse nach dem Erfolgsindikator in drei Cluster geteilt: sehr erfolgreich (N=21), durchschnittlich erfolgreich (N=13) und weniger erfolgreich (N=19). Ein Unternehmen wurde als erfolgreich eingestuft, wenn das Umsatzwachstum 50% über dem Marktdurchschnitt und die Umsatzrentabilität 50% über dem Stichprobenmittel liegt. Der Autor analysierte die Managementvariablen normatives Management, strategisches Management (Marktstrategie, Produktstrategie, Finanzierungsstrategie) und operatives Management (Softwareentwicklungsprozesse, Personalmanagementprozess, Kundenbetreuungsprozess). Die Erfolgsfaktoren im Prozess des Personalmanagements sind die Steigerung der Leistungsfähigkeit und die Steigerung der Leistungsbereitschaft. Die Steigerung der Leistungsfähigkeit erfolgt durch Personalentwicklung. Erfolgreiche Unternehmen im Wachstum haben mehr jährliche Schulungstage pro Beschäftigten als weniger erfolgreiche Unternehmen (Anzahl M=11.1 vs. M=6.6). Die Steigerung der Leistungsbereitschaft erfolgt durch einen variablen Gehaltsanteil (z.B. im Vertrieb sind 42,5% des Gehalts in erfolgreichen und 21,7% des Gehalts in weniger erfolgreichen Unternehmen variabel), durch eine formale Evaluation in Form von regelmäßigen formalen Mitarbeiterbeurteilungen als Grundlage für finanzielle Anreize (88% der erfolgreichen und nur 40% der weniger erfolgreichen Unternehmen führen regelmäßig formale Mitarbeiterbeurteilungen durch) sowie durch eine gewollte Fluktuation als Gegenstück zu

finanziellen Anreizen (43% der Gesamtfluktuation ist gewollte Fluktuation in erfolgreichen Unternehmen und 17% bei den nicht erfolgreichen Unternehmen).

Darüber hinaus gibt es noch eine Reihe weiterer Autoren, die sich mit dem Thema „Erfolg im Softwareunternehmen“ im weiteren Sinne beschäftigten. Im Gegensatz zu den vorher behandelten generellen Erfolgsfaktorenuntersuchungen, die den Analysefokus nicht auf bestimmte Faktoren begrenzten, sondern möglichst viele verschiedene Faktoren untersuchten, um diejenigen zu ermitteln, die Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, ermittelt eine zweite Gruppe von Autoren die Auswirkungen von einzelnen vor Beginn der Studie festgelegten Faktoren (z.B. Organisationsstruktur, Marketing, Qualitätsmanagement oder Software-Entwicklung) auf den Erfolg des Unternehmens. So analysiert z.B. die Studie von Renner & Haischer (1995) „Qualitätsmanagement: Erfolgsfaktor für Software-Hersteller“ verschiedene Qualitätsmanagementmethoden in der Softwareentwicklung. Andere untersuchte Bereiche sind z.B. Marketing in Softwareunternehmen von Lipphold (1993), Preiß (1992), Bauer (1991) und Roth & Wimmer (1991). Eine Studie zur Bedeutung der strategischen Planung wurde von Tüschen (1989) durchgeführt. Hoppenheit (1993) und Weber (1991) widmeten sich ausschließlich dem Bereich Controlling und Abel (1992) dem Kooperationsverhalten von und in Unternehmen. Zusammenfassend lässt sich aber feststellen, dass diese Studien aufgrund ihrer frühen Fokussierung auf nur einen Untersuchungsbereich im Sinne der Erfolgsfaktorenforschung kritisch zu sehen sind, da die Gefahr besteht, dass ein Faktor optimiert wird, der eher einen geringen Einfluss als Erfolgsfaktor hat. Angesichts der Aktualität und Relevanz des Themas existieren bislang erstaunlich wenig Studien, die sich mit den Erfolgsfaktoren von Softwareunternehmen beschäftigen.

An dieser Stelle sei aber auch noch auf Ergebnisse einer Studie von Ahlers & Trautwein-Kalms (2001) im Rahmen einer Befragung von 200 Betriebsräten, die sich nicht primär mit Erfolgsfaktoren in der IT-Branche beschäftigt sondern nach Schwerpunkten der Interessenvertretungsarbeit der Betriebsräte in der IT-Branche fragt, verwiesen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass der Schwerpunkt der Interessenvertretungsarbeit der Betriebsräte in der IT-Branche in den Bereichen Reorganisation und Personalabbau, Leistungsdruck und Überstunden sowie Entgeltfragen liegt. Die Bedeutung dieser Bereiche für den wirtschaftlichen Erfolg wird in der eigenen Untersuchung im Rahmen der Darstellung der Ergebnisse im Kapitel 6.4 eine zentrale Rolle spielen.

#### **4. Unternehmenskultur und Human Resources Management als Erfolgsfaktoren für Unternehmenserfolg**

Den Ursachen und Gründen für Erfolg in Unternehmen versuchen seit einigen Jahren vor allem amerikanische Managementexperten auf die Spur zu kommen und betrachteten in diesem Zusammenhang den besonderen Einfluss der Unternehmenskultur. Nach Maschine, Uhrwerk, Organismus, kybernetischem System ist Unternehmenskultur eine neue Metapher in der Organisationstheorie (Neuberger & Kompa 1987). Das Konzept der Unternehmenskultur ist älter als der Begriff. Bereits im 18. Jahrhundert wurde über den „Esprit de Corps“ in den Fabriken gesprochen. In der Nationalökonomie wurden ähnliche Gedanken im 19. Jahrhundert aufgenommen und führten später zum Begriff der „Wirtschaftsstile“, der auf gemeinsame geistige Orientierungen und Verhaltensweisen tätiger Menschen in einem Wirtschaftssystem hinweist.

Explizit psychologische Überlegungen formulierte Jaques (1951) in seinem lange Zeit fast vergessenen Werk „The changing of a factory“. Er fasst in diesem Buch die Kultur einer Fabrik als die gewohnte und tradierte Weise des Denkens und Handelns im Unternehmen, wie sie in mehr oder minder starkem Maße von allen Mitgliedern geteilt werden. Kultur im diesem Sinne deckt eine weite Spanne des Verhaltens ab, so etwa die Einstellung der Disziplin und den betrieblichen Sanktionen gegenüber, den Stil der Führung, die Bewertung verschiedener Typen von Arbeit, etc.. Unternehmen werden nicht mehr als Maschinen mit Zahnrädern betrachtet, sondern als sich selbst organisierende und bestimmende Systeme mit eigenständigen Kulturen (z.B. Sprache, Rituale).

Die Unternehmenskultur wurde in den USA zuerst Anfang der 1980er Jahre vor dem Hintergrund untersucht, dass sich die japanische Konkurrenz sowohl auf dem Weltmarkt wie auch auf dem amerikanischen Binnenmarkt erheblich bemerkbar machte. Betriebssoziologen begannen die Erfolgsursachen japanischer Unternehmen zu untersuchen, die unter anderem in unterschiedlichen Formen der Unternehmensorganisation sowie der Personalführung und –kontrolle zu liegen schienen. Die starke emotionale Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen in Japan weckte die Frage, ob und wie eine Übertragung auf amerikanische Unternehmen möglich ist, damit die Motivation und die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen erhöht werden kann. Zudem wurde der Bedeutung der Beschäftigten für den Unternehmenserfolg vermehrt Bedeutung geschenkt.

Zu den bekanntesten Publikationen zählen neben der schon in Kapitel 3.1 beschriebenen Studie „In Search of Excellence“ von Peters und Waterman (1983), „Theorie Z“ von Ouchi (1980), „Corporate Cultures“ von Deal und Kennedy (1982) oder „The Art of Japanese Management“ von Pascale und Athos (1982). In jedem der Managementbestseller stehen die Beschäftigten des Unternehmens im Mittelpunkt – es geht um die Art des Motivierens, Kommunizierens, Inspirierens und Führens, die erfolgreiche Organisationen kennzeichnet. In „Theory Z“ bringt Ouchi seine Erkenntnisse aus vergleichenden Untersuchungen mit japanischen und amerikanischen Firmen auf einen einfachen Nenner: „Engagierte Mitarbeiter sind der Schlüssel für Produktivität“. Nach Ouchi (1980) sind unabdingbare Voraussetzungen dafür vertrauens- und respektvolle persönliche Beziehungen, gleich welcher Ebene der Interaktionspartner entstammt.

Pascale und Athos (1982, S. 13) argumentieren, dass der innere Zusammenhalt aufgrund gemeinsam geteilter Werte „vermutlich die in der Öffentlichkeit am wenigsten bekannte Geheimwaffe der ganz großen Unternehmen ist.“ Nach Peters und Waterman (1983) ist es ein Merkmal exzellenter Unternehmen, dass sie ihre Mitarbeiter voll in die Firmenkultur integrieren können. Aufgabe der Unternehmensleistung sei es, „Wertvorstellungen zu prägen und sie durch Schulung und innerbetriebliche Festgottesdienste zu festigen und zu fördern – zusammen mit dem Mitarbeitern und zum Wohl des Produkts, von dem man voll überzeugt ist“ (Peters und Waterman 1983, S. 22).

Im folgenden werden Elemente von Unternehmenskulturen kurz beschrieben, theoretische Zugänge charakterisiert, Chancen und Grenzen diskutiert. Daran anschließend werden empirische Ergebnisse zum Einfluss von Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg diskutiert.

## **4.1 Elemente von Unternehmenskulturen**

Die Bedeutung der Unternehmenskultur für Unternehmen lässt sich an den Ergebnissen einer Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft 1990 verdeutlichen, welche die Hauptmotive (Mehrfachnennungen waren möglich) von 241 deutschen Unternehmen für bewusst gestaltete Unternehmenskultur erhoben hat (vgl. Schmid 1995, S. 18f). Die Ergebnisse der Umfrage sind in Tabelle 4 dargestellt und machen deutlich, dass neben den Identifikationsmöglichkeiten der Beschäftigten mit dem Unternehmen und dem damit verbundenen „Wir-Gefühl“ die Unternehmenskultur enorm wichtig mit für die praktizierten Führungsgrundsätze und der Gestaltung des Betriebsklimas ist.



*Tabelle 4:* Hauptmotive für bewusst gestaltete Unternehmenskultur (aus: Schmid 1995, S. 19)

<b>Rang</b>		<b>Hauptmotive der Unternehmen</b>
1.	(91%)	Identifikationsmöglichkeiten mit dem Unternehmen für Mitarbeiter bieten („Wir-Gefühl“)
2.	(82%)	Handlungsleitsätze für Führungskräfte vorgeben
3.	(79%)	Betriebsklima aktiv gestalten
4.	(79%)	Homogenes Erscheinungsbild des Unternehmens in Öffentlichkeit abgeben (externe Identifikationsfunktion)
5.	(77%)	Wirtschaftliche Ziele besser erreichen
6.	(67%)	Handlungsleitsätze für Nicht-Führungskräfte vorgeben
7.	(59%)	Gesellschaftspolitische Verantwortung des Unternehmens verdeutlichen

Grundsätzlich hat jedes Unternehmen eine Kultur, es gibt keine Null-Kultur (vgl. Schmid 1995, S. 26). Nach Ulich (2001) entstehen Unternehmenskulturen „...im Verlaufe von Jahren oder sogar Jahrzehnten durch die allmähliche Verfestigung von bewährten Verhaltensweisen dominanter Organisationsmitglieder, zu denen vor allem Gründer und Angehörige des Topmanagements gerechnet werden.“ Ulich (2001, S. 504). Ein Unternehmen wird im Ganzen als eine Art Kultursystem begriffen. Obgleich immer von Unternehmenskultur im Singular gesprochen wird, besitzen Unternehmen mehrere Kulturen, die meistens mit unterschiedlichen funktionalen Untergliederungen oder geographischen Standorten verknüpft sind bzw. „...dass es innerhalb eines Unternehmens durchaus verschiedene – zum Teil sogar einander konträre – ‚Kulturen‘ geben kann.“ (Ulich 2001, S. 504f).

Grundsätzlich stellt die Kultur eines Unternehmens ein Steuerungssystem dar, dessen Ziel letztlich die Reduktion von Komplexität ist und den Mitgliedern Klarheit verschafft, was in dieser Organisation als „gut“ bzw. „nicht gut“ gilt, was „erlaubt“ bzw. „nicht erlaubt“ ist, was „belohnt“ und was „bestraft“ wird (Doppler 1994, S. 300). Dieses Steuerungssystem hat immer die Ziele des Unternehmens im Fokus (Dill & Hügler 1997, S. 163). Die Unternehmenskultur gibt eine Handlungsorientierung für alle Beschäftigten, wodurch Abstimmungsprozesse, Kommunikation und Entscheidungsfindung erleichtert werden und der Kontrollaufwand verringert wird.

Für Schein (1984, S. 3) ist die „Unternehmenskultur das Muster der Grundannahmen, die eine bestimmte Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt hat, indem sie gelernt hat, ihre Probleme externer Anpassung und interner Integration zu bewältigen und die sich soweit

bewährt haben, dass sie als gültig betrachtet werden und deshalb neuen Mitgliedern als die richtige Haltung gelehrt werden sollen, mit der sie im Hinblick auf die genannten Probleme wahrnehmen, denken und fühlen sollen.“ Schein (1985) beschreibt in seinem Drei-Ebenen-Modell zur Unternehmenskultur die hierarchische Wechselbeziehung von beobachtbaren Artefakten („artifacts and creation“), die die obere Ebene des Modells darstellen, von Basisannahmen („basic assumptions and beliefs“) über Menschen und Umwelt, Zeit und Raum, die auf der unteren Ebene stehen und von Werten und Normen („values“), die als „Vermittler“ zwischen den beiden Ebenen liegen (vgl. Abbildung 16).

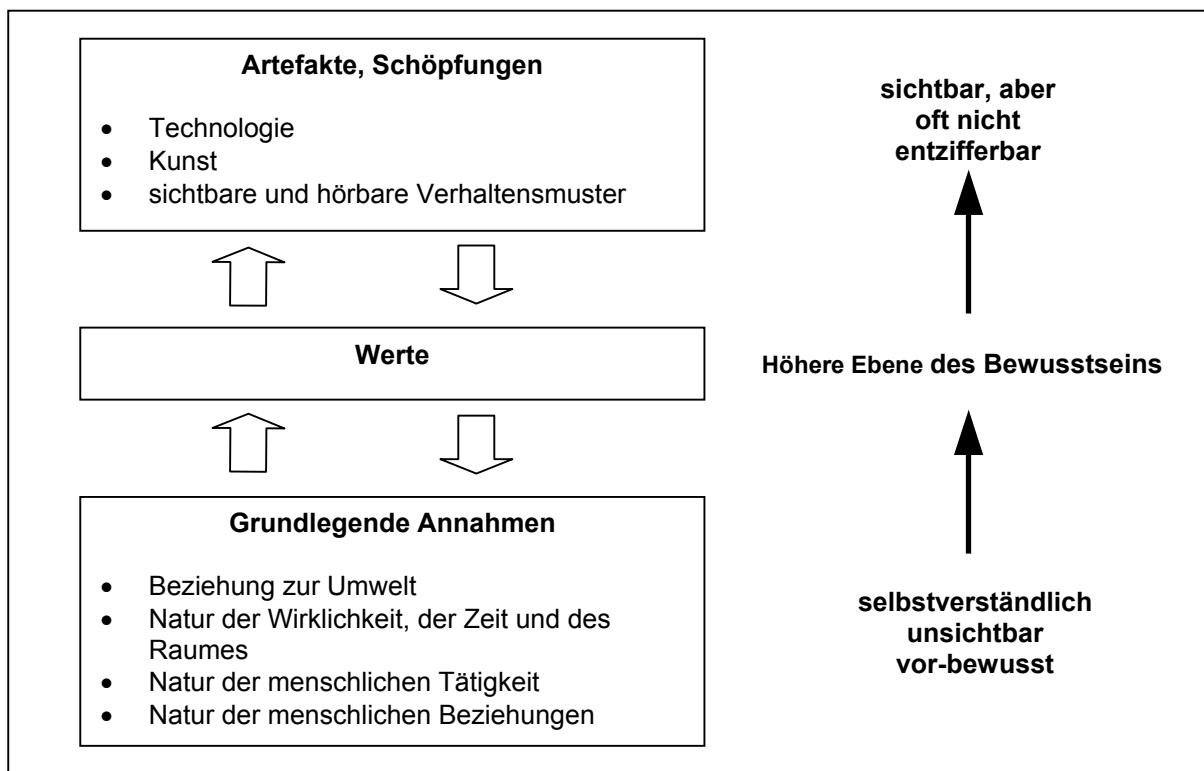


Abbildung 16: Ebenen der Unternehmenskultur und deren Interaktion (Schein 1985, zit. nach Ulich 2001, S. 504)

Entscheidend für die Beschreibung von Kultur im Drei-Ebenen-Modell ist die Erkenntnis, dass sich Artefakte zwar leicht beobachten, aber nur schwer entschlüsseln lassen, und dass die Werte unter Umständen nur auf rationale Erklärungen und idealistische Bestrebungen hinweisen. Daher ist es für das Verständnis der Kultur eines Unternehmens notwendig, ihre gemeinsamen Grundannahmen und den Lernprozess, in dem sie entstehen zu erkennen (Schein 1985, S. 34).

Die Bedeutung der starken Verbreitung des Konzepts der Unternehmenskultur lässt sich auf der einen Seite durch den zunehmenden Zweifel an der Allgemeingültigkeit

betriebswirtschaftlicher Verhaltenstheorien und Handlungsempfehlungen erklären, die nach ihrem Anspruch unabhängig von unterschiedlichen (kulturellen) Rahmenbedingungen der Unternehmen gelten sollen. In diesem Zusammenhang entwickelte sich die „kulturvergleichende Managementforschung“, welche nach den „kulturfreien“ und „kulturabhängigen“ Prinzipien des Managements forscht (Heinen 1997, S. 5). Im Rahmen dieser Forschungsrichtung hat die weltweite Ländervergleichsstudie von Hofstede (1997) wesentlich dazu beigetragen, dass der Kulturbezug in das Blickfeld betriebswirtschaftlicher Diskussionen gerückt ist (Schmid 1995, S. 17). Hofstede konnte empirisch nachweisen, dass sich Länderkulturen nach den Dimensionen „Machtdistanz“, „Vermeidung von Unsicherheit“, „Individualismus vs. Kollektivismus“, „Männlichkeit vs. Weiblichkeit“ und „langfristige vs. kurzfristige Orientierung im Leben“ signifikant unterscheiden (Hofstede 1997, S. 17f). Hofstede geht davon aus, dass diese kulturellen Unterschiede das jeweilige spezifische Managementverhalten prägen. Diese Ergebnisse verdeutlichen in den 1980er Jahren, dass die Managementmethoden der US-amerikanischen Landeskultur vollständig, zumindest aber teilweise durch Management-Ansätze ergänzt werden müssen, welche die Besonderheiten der jeweiligen Landeskultur angemessen berücksichtigen. Diese Sensibilisierung für kulturelle Aspekte forcierte im Anschluss das Interesse und die Aufgeschlossenheit für Ansätze der Unternehmenskultur. Auf der anderen Seite lässt sich das starke Interesse am Konzept der Unternehmenskultur durch die Bedeutung von Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor (Staehele 1991, S. 477, Schmid 1995, S. 18) beschreiben. In einer Aufzählung von Sackmann (1990, S. 154) wird Unternehmenskultur unter anderem als unternehmerische Erfolgsformel betrachtet, die über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheidet. Von der „richtigen“ Kultur wird Produktivität versprochen, langandauernder Wettbewerbsvorteil (Barney 1986), und im Vergleich zu weniger effizienten Unternehmenskulturen soll sie durchschnittlich eine zweimal so hohe Gesamtkapitalrendite erzielen können (Denison 1984).

## **4.2 Wirkungsweisen der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg**

Wie schon bereits schon in dieser Arbeit beschrieben, hat die Managementliteratur zu Beginn der 1980er Jahre einen Grundtrend erspürt (Wunderer & von Arx 1999, Nagel 1997), der inzwischen Gegenstand einer zunehmend nachhaltigen Diskussion sowohl in der betriebswirtschaftlichen Forschung als auch in der betrieblichen Praxis sowie in der gesellschaftlichen Diskussion geworden ist: den als zunehmend an Bedeutung

gewinnenden erfolgsrelevanten Einfluss von sogenannten „weichen“ Merkmalen der Unternehmung. Hierzu gehören u.a. die Unternehmenskultur und das Human Resources Management (Pümpin, Kobi & Wüthrich 1985, Barney 1986, Wunderer & von Arx 1999). Im folgenden Kapitel werden empirische Untersuchungen zur Bedeutung von Unternehmenskultur und Human Resources Management für den Unternehmenserfolg vorgestellt.

#### **4.2.1 Ausgewählte empirische Untersuchungen zur Bedeutung von Unternehmenskultur und Human Resources Management für den Unternehmenserfolg**

Der Bedeutung der Unternehmenskultur und des Human Resources Management als Erfolgsfaktoren für den Unternehmenserfolg wurde in den letzten Jahren vermehrt empirisch untersucht und rückte zunehmend in den Fokus der Unternehmenserfolgsvorschung. Während von Wohlgemuth (1988) Ende der 1980er Jahre noch beklagt wurde, dass zu diesem Zusammenhang „...in den letzten Jahren nicht nur der Erkenntnisstand zu wünschen übrig lässt, sondern insgesamt relativ wenig empirisch fundierte Originalarbeiten vorliegen, obschon gerade solche von größtem Interesse wären“ (Wohlgemuth 1988, S. 25), lassen sich heute einige Studien und Untersuchungen zu diesem Thema finden. Immer mehr empirische Studien aus dem Bereich der Unternehmensführungs-, Organisations- und Erfolgsfaktorenforschung zeigen, dass „...motivierte Mitarbeiter als eine oder sogar die zentrale Grundlage für den Unternehmenserfolg zu betrachten sind.“ (Nagel 1997, S. 347). In erfolgreich Unternehmungen wird ein modernes Personalmanagement bzw. Human Resources Management betrieben, wie Mills (1985), Burack (1986) und Köllhofer (1987, S. 589f) festgestellt haben. Sie sehen dieses als Erfolgsfaktor für Unternehmenserfolg an. Beim Literaturstudium fällt auf, dass es keine Überblicksarbeiten zum Zusammenhang von Unternehmenskultur und Human Resources auf den Unternehmenserfolg gibt. Um den gegenwärtigen Erkenntnisstand zu diesem Thema darzustellen, werden nachfolgend beispielhaft ausgewählte und für die eigene Untersuchung relevante Studien ausführlich vorgestellt und es wird einen Überblick über weitere Studien in Form einer tabellarischen Übersicht geben.

Untersuchungen von Patterson et al. (1998) analysierten den Einfluss von Managementstrategien auf den Unternehmenserfolg. Im Rahmen einer 10jährigen Längsschnittstudie (1991 bis 2001) unter Einbezug von einhundert KMU in Großbritannien

liegen erste Forschungsergebnisse vor, die verdeutlichen, dass Personalmanagementstrategien als Prädiktor eine größere Bedeutung für die Vorhersage von Unternehmenserfolg haben als andere Managementstrategien wie die Betonung der Bedeutung von Strategie, Qualität und Technologie oder Forschung und Entwicklung. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Personalmanagementstrategien einen starken Einfluss auf die Produktivität und den Gewinn haben.

In Tabelle 5 ist der Einfluss der verschiedenen Managementstrategien auf die Vorhersage von Unternehmenserfolg dargestellt.

*Tabelle 5:* Die Aufklärung der Varianz zwischen Unternehmen durch einzelne Managementstrategien und deren Einfluss auf die Vorhersage von Produktivität und Gewinn in Prozent

<b>Betonung auf</b>	<b>Produktivität</b>	<b>Gewinn</b>
Personalmanagement	18%	19%
Forschung und Entwicklung	6%	8%
Geschäftsstrategie	<3%	<2%
Qualitätsmanagement	<1%	<1%
Nutzung moderner Technologien	1%	1%

Patterson et al. fanden, dass zwei Cluster von Merkmalen innerhalb der Personalmanagementstrategie einen besonderen (statistisch signifikanten) Einfluss auf die Produktivität und den Gewinn der Unternehmen haben:

- die Entwicklung und der Einsatz von Kompetenzen der Beschäftigten (Cluster 1)
- die Gestaltung der Arbeit (Cluster 2)

In Tabelle 6 sind die einzelnen Praktiken des Human Resources Management dargestellt.

Tabelle 6: Praktiken des Human Resources Management (aus: Patterson et al. 1998, S. 14)

HRM area	Measurement dimensions	
Selection and recruitment	Sophistication of processes (e.G. use of psychometric tests, clear criteria for selection)	„Entwicklung und Einsatz von Kompetenzen der Beschäftigten“
Induction	Sophistication in running and evaluating induction programmes for new employees	
Training	Sophistication and coverage of training	
Appraisal	Coherence and coverage of appraisal system	
Skill flexibility	Flexibility of workforce skills	„Gestaltung der Arbeit“
Job variety	Variety in shop-floor jobs (e.G. job rotation)	
Job responsibility	Responsibility in shop-floor jobs for various tasks and problem solving	
Teamworking	Use of formal teams	
Communication	Frequency and comprehensiveness of communication to workforce (e.G. newsletter, briefing groups, meeting between top management and workforce)	
Quality improvement teams	Use of quality improvement teams	
Harmonisation	Extent of harmonised terms and conditions	
Comparative pay	Extent to which basic pay is higher or lower than competitors	
Incentive compensation systems	Use of individual or group incentive compensation (e.G. merit pay)	

In einer Regressionsanalyse wurden die beiden Cluster in Beziehung zum Gewinn und zur Produktivität gesetzt. Dabei klären sie gemeinsam 19% der Ertragsvarianz und 18% der Produktivitätsvarianz auf. Beide Ergebnisse sind statistisch signifikant. Die Korrelation beträgt zwischen „Entwicklung und Einsatz von Kompetenzen der Beschäftigten“ und Gewinn .26 ( $p < .05$ ) und Produktivität .32 ( $p < .01$ ). Die Korrelation beträgt zwischen „Arbeitsgestaltung“ und Gewinn .23 ( $p < .05$ ) und Produktivität .22 ( $p < .05$ ). Weiterhin untersuchten Patterson et al. den Einfluss von Arbeitszufriedenheit und Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg. Die Arbeitszufriedenheit wurde mit 13 Items, bezogen auf verschiedene Aspekte der Arbeit erfasst (Beziehungen zu Kollegen, Autonomiegrad bei der Arbeit, Abwechslungsreichtum, körperliche Anstrengungen, Lohn, Beziehung zu Vorgesetzten, Arbeitszeit, Managementeinschätzung, Arbeitsplatzsicherheit, Feedbackhäufigkeit, Aufstiegsmöglichkeiten, Vorschlagswesen, Anwendung von

erworbenen Fähigkeiten). Neben der Arbeitszufriedenheit erhoben die Autoren die Einstellungen der Angestellten für die jeweiligen Unternehmen. Erfasst wurde diese durch 9 Items (z.B. Identifikation mit der Firma, persönliches Engagement, Loyalität gegenüber dem Unternehmen, Beispielitem: "Ich fühle mich als Teil der Firma."). Die Werte für Arbeitszufriedenheit und Einstellung zum Unternehmen wurden für die Vorhersage des Unternehmenserfolges genutzt. Im Ergebnis klären Arbeitszufriedenheit und Einstellung jeweils 5% der Ertragskraftunterschiede zwischen den Unternehmen auf. Die Varianz in der Produktivität wird zu 16% mit der Arbeitszufriedenheit und 7% mit der Einstellung zum Unternehmen aufgeklärt. Hohe Arbeitszufriedenheit und eine positive Haltung der Angestellten zum Unternehmen führen demzufolge eher zu Gewinn- und Produktivitätssteigerungen. Der Einfluss der Unternehmenskultur wurde anhand des Competing Value Models (Quinn & Rohrbaugh 1981) untersucht (Abbildung 17). Dieses Modell enthält die Aspekte: human relations model, open system model, rational goal model und internal process model.

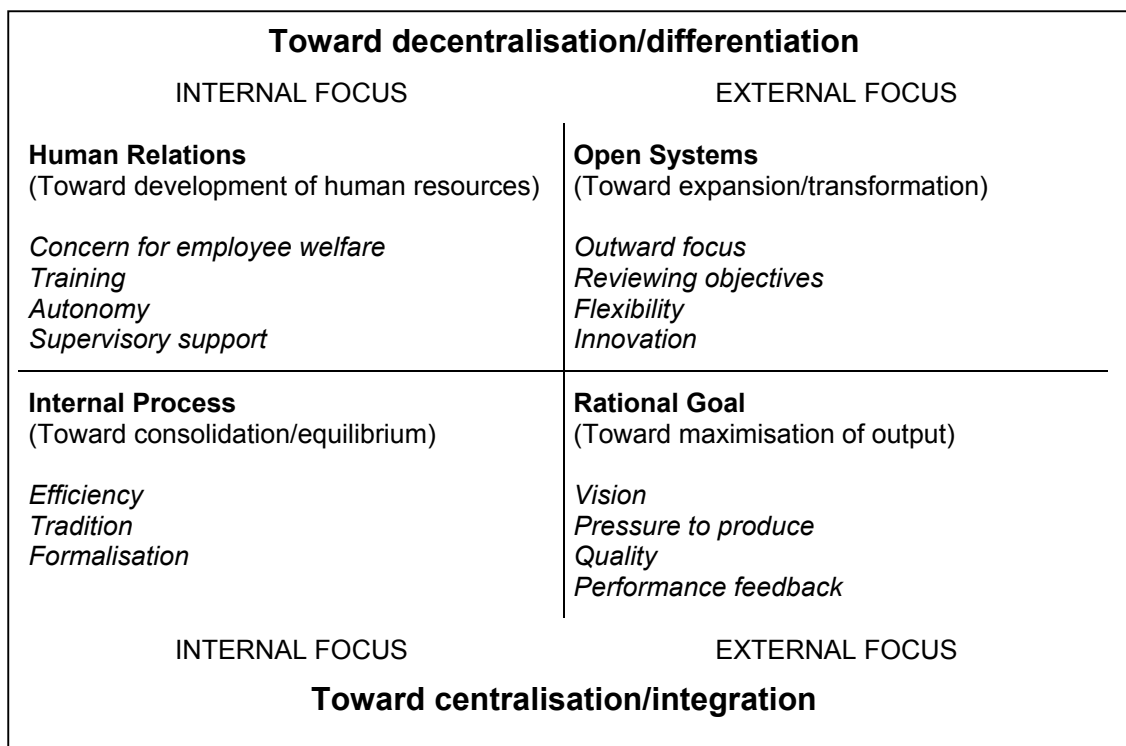


Abbildung 17: Modell der Wettbewerbsfaktoren (Quinn & Rohrbaugh 1981, zit. nach Patterson et al. 1998, S. 10)

Das Modell der Wettbewerbsfaktoren beinhaltet zwei Hauptdimensionen - 1. Fokus: intern/extern und 2. Organisation: zentral/dezentral sowie vier Effektivitätsmodelle mit den Zuordnungen von jeweils verschiedenen Kulturdimensionen.

**(a) Human Relations – Modell:** Die Betonung liegt auf den Normen und Werten, die im Zusammenhang mit Vertrauen, Anteilnahme, Zugehörigkeit, Motivation, Zusammenhalt und Gruppendynamik stehen. Ermittelt wird auf den Dimensionen Grad der Fürsorge für die Beschäftigten (werden wertgeschätzt, ihnen wird vertraut), Autonomie bei der Arbeit, Weiterbildung und Vorgesetztenunterstützung.

**(b) Open systems model:** Hauptanliegen ist hierbei die Veränderungsbereitschaft und Innovationsfreude mit dem Bezug zu Wachstum, Stimulation, Abwechslungsreichtum zu bestimmen. Kulturdimensionen sind Sichtweise auf das Unternehmensumfeld, Flexibilität, Innovation, regelmäßige Zielprüfung.

**(c) Rational Goal:** Die Ziele und ihre Erreichung hinsichtlich Produktivität, Grad der Zielerfüllung und Leistungsfähigkeit des Unternehmens stehen im Vordergrund. Erfasst werden die Werte auf den Dimensionen Unternehmensvisionen, Produktqualität, Zeitdruck in der Produktion und Leistungsrückmeldung für die Beschäftigten.

**(d) Internal process:** Das Augenmerk liegt auf Stabilität, interner Organisation und Firmengrundsätze / Leitlinien. Damit sind Werte wie Effektivität, Koordination und Uniformität gemeint sowie die Erkenntnis, dass Sicherheit, Ordnung, Regeln und Regulation für die Motivation eine große Rolle spielen. Bestimmt werden Beachtung der Regeln, Effizienz und Tradition (Erhalt von bestehenden Praktiken und Abläufen).

Zur Beantwortung der Frage des Einflusses von Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg untersuchten Patterson et al. die einzelnen Faktoren aus jedem der vier Quadranten hinsichtlich ihres Beitrages zur Varianzaufklärung unterschiedlicher Ertragskraft und Produktivität für den Unternehmenserfolg. Zuerst soll der Quadrant internal process interessieren. Diese Faktoren können zusammen bis zu 7% der Ertragskraftvarianz und 11% der Produktivitätsvarianz erklären. Beide Werte sind nicht statistisch signifikant. Im Quadrant open systems klären die Kulturfaktoren gemeinsam 3% der Ertragskraftvarianz und 9% der Produktivitätsvarianz (nicht signifikant) auf. Die Faktoren des Quadranten rational goal können bis 8% Varianz in der Ertragskraft (nicht signifikant) und 21% der Varianz in der Produktivität (signifikant) erklären. Letztlich bieten die Faktoren im Quadranten human relations 10% Ertragskraftvarianz- (nicht signifikant) und 29% Produktivitätsvarianzaufklärung (signifikant). Von diesen Aspekten hat das human relations model den größten Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Dabei ist der



Grad der Fürsorge für die Angestellten der statistisch bedeutsamste Einzelfaktor. In einem weiteren Analyseschritt stellen die Autoren eine Rangfolge der vier Quadranten in Bezug zur Vorhersagekraft der Ertrags- und Produktivitätsunterschiede auf. Dazu generieren sie einen Mittelwert für jedes Unternehmen in Relation zum Mittelwert aus jedem der vier Quadranten. Danach ordnen Patterson et al. die Kulturdimensionen nach ihrer Bedeutsamkeit folgendermaßen: human relations, internal process, rational goal und open systems.

Bemerkenswert an dieser Untersuchung erscheint, dass neben der Zielorientierung vor allem human relations Faktoren im Zusammenhang mit der Produktivität allein statistische Bedeutsamkeit erlangen. Sie erbringen den größten Anteil in der Aufklärung der Produktivitätsunterschiede zwischen den teilnehmenden Firmen.

Pfeffer (1998) von der Stanford Graduate School of Business ging der Frage nach, welche fünf US-Firmen zwischen 1972 und 1992 im Jahresdurchschnitt den höchsten Gewinn pro Aktie erzielten. In einem zweiten Schritt ging Pfeffer daran, die Gemeinsamkeiten dieser Firmen herauszuschälen, wobei er sich auf die üblicherweise genannten Erfolgsfaktoren abstützte. Dabei wurde deutlich: Die fünf Firmen verfügen weder über eine beherrschende Wettbewerbsstellung noch über eine einzigartige Technologie, noch könnte man sie als Massenproduzenten bezeichnen. Vielmehr zeigte sich, dass die entscheidenden Erfolgsfaktoren offenbar im Umgang mit dem Personal lagen. So waren etwa die Belegschaften aller fünf Erfolgsunternehmen am Unternehmensgewinn oder an den Produktivitätsfortschritten ihrer Abteilungen beteiligt. Dennoch konnte weder das Geld noch die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes der wichtigste Anreiz sein, denn die Lohnunterschiede innerhalb der Unternehmen waren durchwegs gering. Aufgrund der vorliegenden Befunde extrahiert Pfeffer schließlich sieben Faktoren bzw. Dimensionen wirtschaftlich erfolgreicher Unternehmen: „I extract from the various studies, related literature, and personal observation and experience a set of seven dimensions that seem to characterize most if not all of the systems producing profits through people.

- (1) Employment security.
- (2) Selective hiring of new personnel.
- (3) Self-managed teams and decentralization of decision making as the basic principles of organizational design.
- (4) Comparatively high compensation contingent on organizational performance.
- (5) Extensive training.
- (6) Reduced status distinctions and barriers, including dress, language, office arrangements, and wage differences across levels.

(7) Extensive sharing of financial and performance information throughout the organization.“

(Pfeffer 1998, 64f).

In einer Abwärtsspirale zeigt der Autor, dass schlechtes Personalmanagement zu organisationalen Problemen führt und somit zu schlechten wirtschaftlichen Ergebnissen. Auf der anderen Seite führt eine personalzentrierte Strategie zu hohen Leistungen, Fertigkeiten, Motivation sowie Treue und damit zu wirtschaftlichem Erfolg. Jedoch wirkt personalzentriertes Management nur langfristig.

Wohlgemuth (1989) analysierte den Unternehmenserfolg anhand von vier Unternehmenspaaren mit gleicher Produkt/Marktsituation, gleicher Unternehmensentwicklung aber signifikant unterschiedlichem finanziellem Erfolg. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch folgende Aspekte aus:

- besseres Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit,
- umfangreichere Information, Kooperation und Entscheidungspartizipation,
- stärkere Einkommenssteigerungen mit ausgeprägter leistungsbezogener unternehmensweiter Lohndifferenzierung und umfangreichen nichtmateriellen Anreizen,
- sich an den Potentialen der Mitarbeitern orientierende Personalentwicklung,
- Gewinnorientierung gleichgewichtig neben anderen Zielen,
- Ausgeprägte Innovationsfähigkeit, intensive Forschung und Entwicklung,
- bessere Überwindung extern induzierter Krisensituationen in der Unternehmensgeschichte.

Nagel (1997) untersuchte in 69 deutschen Großunternehmen den Einfluss der Personalarbeit auf den Unternehmenserfolg unter Berücksichtigung von Kontextfaktoren. Als Faktoren der Personalarbeit wurden verwendet: Prozessoptimierung, Leistungsaktivierung (Personalentwicklung, Führung, Individualisierung, Partizipation), Informationsaktivierung, Kreativitätsaktivierung. Als Erfolgsmaße wurden die unmittelbare Erfolgsdimensionen für die Personalarbeit wie Informationsfluss, Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation, Kreativität und die mittelbaren Erfolgsdimensionen Innovationen und Produktivität genutzt. Die Datenerhebung erfolgte mittels Fragebögen in allen Unternehmen und halbstandardisierten Interviews in 15 Unternehmen. Als Ergebnis dieser umfangreichen Untersuchungen wird deutlich, dass mitarbeiterorientierte Personalarbeit einen entscheidenden Einfluss auf Unternehmenserfolg besitzt. Personalentwicklungsmaßnahmen haben einen positiven Effekt auf die

Leistungsmotivation und die Arbeitszufriedenheit. Informationsfluss und Kreativität werden beeinflusst durch Arbeitsklima und Kommunikationstrainings. Der Informationsfluss beeinflusst wiederum über die Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation die Kreativität, die sich dann positiv auf die Anzahl der Neuprodukte auswirkt. Die Innovationszeiten und –kosten werden ebenso durch den Informationsfluss bestimmt. Leistungsmotivation und Informationsfluss beeinflussen die Produktivitätsmaße Durchlaufzeiten und Fertigungskosten. Insgesamt weisen mitarbeiterorientierte Unternehmen einen geringeren Personalabbau auf und unterscheiden sich signifikant von nicht mitarbeiterorientierten Unternehmen in den Erfolgsmerkmalen Zufriedenheit, Kreativität, Leistungsmotivation, Forschungs- und Entwicklungskosten, Forschungs- und Entwicklungszeiten und vertikalem Informationsfluss.

Fey & Denison (2000) untersuchten in einer Studie den Zusammenhang „Organizational culture and effectiveness“ bei Unternehmen in Russland. Die Autoren verwiesen auf die große Anzahl von Studien zum Thema Unternehmenskultur und dessen Bedeutung als Quelle von Wettbewerbsvorteilen und machen gleichzeitig deutlich, dass „...sich die meisten der Theorien zu Unternehmenskultur und -erfolg (Denison 1990, Denison & Mishra 1995, Koetter & Heskett 1992) auf den amerikanischen Wirtschaftsraum beziehen“ (Fey & Denison 2000, S. 1). Daher fordern Fey & Denison (2000) ähnlich wie auch Adler (1991), Hofstede (1997), Trompenaars (1994) und andere dem jeweiligen nationalen Kontext entsprechend, Änderungen im Untersuchungsansatz vorzunehmen.

Denison & Mishra (1995) entwickelten ein Modell zur Nahtstelle von Unternehmenskultur und Effizienz (Denison 1984, 1990, 1996, Denison & Mishra 1995, 1998, Denison & Neale 1996, Denison & Young 1999). Das Modell besteht aus vier Hauptdimensionen zur Charakteristik von Unternehmenskultur in erfolgreichen Unternehmen:

### **(1) Involvement**

Erfolgreiche Unternehmen beteiligen ihre Beschäftigten am Unternehmen und am Unternehmenserfolg, realisieren Gruppenarbeit und entwickeln die Fähigkeiten der Beschäftigten auf allen Ebenen (Becker 1964, Lawler 1996, Likert 1961 zitiert nach Fey & Denison 2000). Vorstände, Manager und Beschäftigte fühlen sich der Arbeit und dem Unternehmen verpflichtet, sie fühlen sich, als ob ihnen ein Teil der Firma gehört. Auf allen Ebenen sind die Beschäftigten an Entscheidungen über ihre Tätigkeit beteiligt und engagieren sich, so dass ihre Arbeit direkt zum Erfolg des Unternehmens beiträgt (Katzenbach 1993, Spreitzer 1995 zitiert nach Fey & Denison 2000).

## **(2) Consistency**

Organisationen sind offenbar erfolgreicher, wenn eine hohe Integrationsstruktur vorhanden, sie gut organisiert und koordiniert sind (Davenport 1993, Saffold 1988 zitiert nach Fey & Denison 2000). Das Verhalten basiert auf bestimmten Kerngedanken oder Leitlinien. Insbesondere bei Meinungsverschiedenheiten gelingt Vorgesetzten und Beschäftigten die Verständigung und eine Einigung (Block 1991 zitiert nach Fey & Denison 2000). Diese Beständigkeit als Ergebnis gemeinsamen Denkens und Handelns (Konformität) gilt als starker Stabilisator und dient der Integration der Beschäftigten.

## **(3) Adaptability**

Unternehmen mit einem hohen Maß an Integrationskraft sind typischerweise schwer zu verändern. Oft widersprechen sich interne Integrationsmaßnahmen und externe Anpassungserfordernisse. Anpassungsfähige Organisationen richten sich am Kunden aus, nehmen Risiken in Kauf und lernen aus Fehlern. Sie haben die Fähigkeit und die Erfahrung für kreative Änderungen (Nadler 1998, Senge 1990 zitiert nach Fey & Denison 2000). Das System wird kontinuierlich verändert mit dem Anspruch, alle unternehmerischen Fähigkeiten ständig zu verbessern und den Kunden Qualität zu bieten.

## **(4) Mission**

In erfolgreichen Unternehmen existieren klare Unternehmensziele, definiert durch Zweck und Richtung, strategische Etappenziele und Visionen, wie das Unternehmen in der Zukunft aussehen sollte (Mintzberg 1987, 1994, Ohmae 1982, Hamel & Prahalad 1994 zitiert nach Fey & Denison 2000). Werden die grundsätzlichen Ziele eines Unternehmens verändert, geht dies meist mit einer Änderung in der Organisationskultur einher (Denison & Fey 2000).

Somit stellt das Modell von Fey & Denison (2000) den Versuch eines Unternehmens, innerbetriebliche Integration und gleichzeitig eine externe Marktanpassung zu erreichen, in den Mittelpunkt. In einer Weiterentwicklung des Grundmodells mit vier Hauptdimensionen haben Denison & Neale (1996) sowie Denison & Young (1999) jeweils drei Sub-Dimensionen eingeführt, die in Tabelle 7 dargestellt sind.

*Tabelle 7:* Die vier Hauptdimensionen und die jeweils dazugehörigen Subdimensionen

<b>Hauptdimensionen</b>	<b>Subdimensionen</b>
Involvement	Empowerment Team Orientation Capability Development
Consistency	Core Values Agreement Coordination & Integration
Adaptability	Organizational Learning Customer Focus Creating Change
Mission	Vision Goals and Objectives Strategic Directions

Für die empirische Überprüfung der Hauptdimensionen wurden als unabhängige Variablen sieben Indikatoren berücksichtigt - (1) Overall Performance, (2) Market Share, (3) Sales Growth, (4) Profits, (5) Employee Satisfaction, (6) Quality, (7) Product Development.

Als Kontrollvariablen wurden die Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten), der Industriezweig (Anteil an Produktionstätigkeit), Jahr und Ort der Gründung erfasst. Mit der Studie wurden durch Fey & Denison (2000) drei Hypothesen geprüft:

- a) Die Hauptdimensionen Involvement, Consistency, Adaptability und Mission beeinflussen als kulturelle Charakteristika den Unternehmenserfolg. Verschiedene Kulturkriterien wirken unterschiedlich auf die Effektivitätskriterien.
- b) Mission und Adaptability sind gute Prädiktoren für Geschäftswachstum und Entwicklung des Marktanteils.
- c) Involvement und Consistency sind die besten Prädiktoren für Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsqualität.

In 179 russischen Firmen wurde der Fragebogen von einem Senior Manager ausgefüllt. Die Ergebnisse verdeutlichen einen Zusammenhang zwischen den vier Hauptdimensionen und dem Unternehmenserfolg. Die Korrelationen liegen zwischen .55 für den Zusammenhang zwischen Involvement und Overall Performance und .73 für den Zusammenhang zwischen Mission und Employee Satisfaction. Die Ergebnisse zeigen weiterhin den Einfluss der verschiedenen Kulturdimensionen für die Vorhersage der Effektivitätskriterien. Adaptability und Involvement die besten Prädiktoren für die

Vorhersage von Overall Performance, Profitability und Product Development. Für die Vorhersage von Sales Growth, Market Share, Employee Satisfaction und Quality eignen sich Involvement und Mission am besten. Im Gegensatz dazu gelten in den USA Involvement und Consistency in der Unternehmenskultur als gute Werte zur Vorhersage von Employee Satisfaction und Quality und Overall Performance, während Mission und Consistency in der Unternehmenskultur gute Prädiktoren für Dimensionen wie Market Share, Sales Growth und Profitability darstellen. Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Verhältnisse in Russland stellen die Autoren die zwei wichtigsten Erfolgsfaktoren heraus. Auf der einen Seite die Anpassungsfähigkeit als Überlebensstrategie in den turbulenten Jahren nach dem Zerfall der Sowjetunion und auf der anderen Seite die Mitarbeiterbeteiligung.

In der nachfolgenden Tabelle sind weitere Studien und Befunde zum Einfluss von Unternehmenskultur und Human Resources Management für den Unternehmenserfolg exemplarisch dargestellt.

**Tabelle 8:** Studien und Befunde zum Einfluss von Unternehmenskultur und Human Resources Management auf den Unternehmenserfolg (nach: Pfeffer 1998)

<b>Autor(en)</b>	<b>Branche</b>	<b>Umfang der Stichprobe</b>	<b>Untersuchungsgegenstand/ Methoden</b>	<b>Ergebnisse</b>
Schneider & Bowen (1985)	Bank	15 Banken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Servicedienstleistungen in der Bankenbranche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>positiver Zusammenhang zwischen Anzahl der qualifizierten Beschäftigten und der Zufriedenheit der Kunden mit dem Service</li> <li>der Umgang des Unternehmens mit seinen Beschäftigten wirkt sich auf die Kundenwahrnehmung und -verhalten aus</li> <li>günstig sind Organisationspraktiken, die gleichzeitig Service- und mitarbeiterbezogen sind</li> </ul>
Krafcik (1986)	Automobil-industrie	4 Unter-nehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktionszahlen und Fertigungszeiten für die Produktion von Autos sowie unterschiedliche Managementstrategien erhoben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmen, die Human Resources Praktiken einsetzen, erzielen höhere Produktionszahlen und Gewinne als Unternehmen, die traditionelle Managementstrategien (Technikorientierung, Qualität, etc.) verfolgen ohne Wert auf Human Resources Praktiken zu legen</li> </ul>
Cutscher-Gershenfeld (1991)	Textilindustrie	1 Konzern	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmerische Effizienz und Human Resources Management</li> <li>Unternehmerische Effizienz ist abhängig von:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>wie Konflikte am Arbeitsplatz gelöst werden</li> <li>ob gemeinsamen Aufgaben durch kooperative Aktivitäten nachgegangen wird</li> </ol> </li> <li>10 Indikatoren genutzt, um kooperative Arbeitsbeziehungen zu beschreiben ( z.B. Konflikthäufigkeit, Anzahl der Beschwerden, Ausmaß der Selbständigkeit der Beschäftigten, Häufigkeit der Rückmeldung über Kosten, Qualität und Sollerfüllung, etc.)</li> <li>Indikatoren für Effizienz: Kosten, Qualität, Einhaltung des Produktionsplans und Produktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kooperative Arbeitsbeziehungen zwischen Management und Beschäftigten und zwischen den Beschäftigten sind assoziiert mit geringeren Kosten, weniger Ausschuss in der Produktion, weniger Fehler von Beschäftigten, größerer Produktivität sowie höherem Nettoumsatz pro Arbeitstunde</li> </ul>

<b>Autor(en)</b>	<b>Branche</b>	<b>Umfang der Stichprobe</b>	<b>Untersuchungsgegenstand/ Methoden</b>	<b>Ergebnisse</b>
Arthur (1994)	Stahlindustrie	30 Stahlhütten	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 unterschiedliche Management-Ansätze in den Stahlhütten gegenübergestellt und verglichen               <ol style="list-style-type: none"> <li>Kontrollansatz (Kontrolle, feste Regeln, feste Abläufe, Lohn nach Quantität)</li> <li>Commitment-Ansatz (Mitarbeiterbeteiligung, Personalentwicklung)</li> </ol> </li> <li>zwei Leistungsmaße erhoben: die Arbeitseffizienz (Zeit, um eine Tonne Stahl herzustellen) und die Ausschussrate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>beim Commitment-Ansatz haben die Beschäftigten höhere Löhne, es existiert Gruppenarbeit, höhere Fertigkeiten und mehr Trainings bei den Beschäftigten, mehr Dezentralismus und Delegation</li> <li>Commitment-Ansatz korreliert mit verbesserter Leistung (weniger Zeit für eine Tonne Stahl und geringere Ausschussraten)</li> <li>Unterschiede waren ökonomisch bedeutsam</li> </ul>
Ichniowski, Shaw & Prennushi (1994)	Stahlindustrie	30 Produktionslinien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vergleich unterschiedlicher Stile bzgl. der Human Resources Politik               <ol style="list-style-type: none"> <li>fortschrittliche Human Resources-Politik (moderate Arbeitszeit, qualifizierte Entlohnung, etc.)</li> <li>traditioneller, tayloristischer Ansatz (z.B. minimale Mitarbeiterbeteiligung, quantitätsbezogene Entlohnung)</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterschied zwischen den Stilen sind bedeutsam</li> <li>Stil 1 führt zu kürzeren Produktionszeiten, weniger Ausfall der Beschäftigten und zu mehr Zufriedenheit</li> <li>Stil 2 korreliert mit weniger Gewinnen und mehr Ausfallzeiten</li> </ul>
Johnson, Ryan & Schmit (1994)	Bank	30 Banken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenhang zwischen MitarbeiterEinstellung und -verhalten und Kundenzufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Human Resources Praktiken (Personalentwicklung, Zufriedenheit mit Job und Firma)</li> </ul>
Sohoni (1994)	Halbleiterindustrie	14 Werke	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rolle von Human Resources Praktiken am Beispiel von Partizipation und deren Einfluss auf Produktionszykluszeiten, Gewinn und Fehlerdichte</li> <li>zur Erfassung Index für Partizipation basierend auf 4 Werten entwickelt: Macht, Informationen, Wissen, Entlohnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>die 14 Werke wurden eingestuft =&gt; 6 Werke beteiligen ihre Beschäftigten stark, 4 mittel und 4 wenig stark</li> <li>die am besten arbeitenden Firmen spornen ihre Beschäftigten an, ihre Fähigkeiten zu entwickeln, realisieren Gruppenarbeit und verankern diese auch im Entlohnungssystem, geben Unterstützung und Bereitstellung von Ressourcen für Teamaktivitäten und Gruppentrainings</li> </ul>



<b>Autor(en)</b>	<b>Branche</b>	<b>Umfang der Stichprobe</b>	<b>Untersuchungsgegenstand/ Methoden</b>	<b>Ergebnisse</b>
Huselid (1995)	Diverse Industrie-Zweige	968 Unternehmen	<p>Human Resources Praktiken und deren Einfluss auf ökonomischen Erfolg</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Skalen : <ul style="list-style-type: none"> <li>a.) Mitarbeiterfertigkeiten und organisationale Strukturen sowie</li> <li>b.) Mitarbeitermotivation</li> </ul> </li> <li>• Effekte auf Grundlage der Fluktuation Umsatz pro Arbeitnehmer und Wert auf dem Aktienmarkt bestimmt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Ausprägung der beiden Skalen sind assoziiert mit der Reduktion der Fluktuation, mehr Umsatz, höherem Marktwert, mehr Gewinn pro Arbeitnehmer</li> </ul>
MacDuffie (1995)	Automobil-industrie	70 Werke aus 24 Automobil-konzernen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwei Ansätze/ Produktionssysteme gegenübergestellt: <ul style="list-style-type: none"> <li>a.) traditionelle Massenproduktion mit tayloristisch orientiertem Kontrollansatz</li> <li>b.) Lean- o. flexibles Produktionssystem mit Schwerpunkt auf Gruppenarbeit und Mitarbeiterbeteiligung</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beträchtliche Unterschiede bzgl. Qualität und Produktivität, die auf die unterschiedlichen Ansätze zurückzuführen sind</li> <li>• Qualität und Produktivität sind in flexiblen Systemen viel höher als in traditioneller Massenproduktion</li> <li>• Ansätze unterscheiden sich stark darin, wie sie mit Beschäftigten umgehen (Anzahl von Trainings, Gruppenarbeit, Reduktion von Statusunterschieden sowie leistungsabhängige Entlohnung und Job Rotation)</li> </ul>
Dunlop & Weil (1996)	Textilindustrie	50 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleich von traditionellen und modernen Produktionssystemen <ul style="list-style-type: none"> <li>a.) traditionelles Produktionssystem - jeder Arbeitsgang wird immer von einer Person ausgeführt</li> <li>b.) modulares Produktionssystem - (es existieren Gruppenaufgaben und die Beschäftigten sind in der Lage, zwischen den Aufgaben zu wechseln und mehrere Aufgaben ausführen zu können (Polyvalenz)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• im modularen Produktionssystem höhere Leistungen, mehr Bruttogewinne, größere Umsatzsteigerungen, Reduktion von Kosten und Reklamationen, Reduktion von Absentismus bei den Beschäftigten</li> </ul>

<b>Autor(en)</b>	<b>Branche</b>	<b>Umfang der Stichprobe</b>	<b>Untersuchungsgegenstand/ Methoden</b>	<b>Ergebnisse</b>
Pil & MacDuffie (1996)	Automobil-industrie	43 Werke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Work-Practice-Index, um das Ausmaß der Veränderungen bzgl. der Management-Strategien zwischen 1988 und 1994 zu erfassen</li> <li>• dabei 0 Punkte vergeben wenn kaum Nutzung von Human Resources Management-Strategien erfolgte, 100 Punkte vergeben, wenn höchste Nutzung und Implementierung der modernen Human Resources Praktiken erfolgte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Mitarbeiterbeteiligung war laut Index um 35% gestiegen</li> <li>• Varianz bei den Veränderungen sehr groß, d.h. einige Firmen haben sehr große positive Veränderungen vollzogen, während andere kaum Veränderungen durchgesetzt haben</li> <li>• Manager, die ihren Posten länger inne hatten, haben eher ihre Methoden verbessert als Manager, die relativ wenig Berufserfahrungen hatten</li> </ul>
Welbourne & Andrews (1996)	Diverse Industrie-zweige	136 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aus Firmenprospekten Informationen über die Human Resources Management Praktiken extrahiert um das Überleben von Firmen zu erklären</li> <li>• Unternehmen gingen 1988 an die Börse, fünf Jahre später existierten noch 60% der Unternehmen</li> </ul> <p>2 Skalen gebildet:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Human Resources Werteskala (Personalentwicklung, Arbeitsverträge, Arbeitsklima, Arbeitszeit und Weiterbildung)</li> <li>Mitarbeiterentlohnung (0 vergeben, wenn keine förderlichen Praktiken verwendet, 1 wenn positive Praktiken angewendet werden (z.B. Gewinnbeteiligung))</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es existiert ein Zusammenhang zwischen Human Resources Management-Praktiken bzw. der Entlohnung und der Überlebenswahrscheinlichkeit</li> <li>• Unternehmen mit ausgeprägtem Human Resources Management und mitarbeiterfreundlichen Lohnsystemen verfügen über eine höhere Wahrscheinlichkeit zu überleben</li> </ul>
Huselid & Becker (1997)	Diverse Industrie-zweige	702 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfluss von Praktiken des Human Resources Management auf den Gewinn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Gewinne pro Mitarbeiter bei einem umfassenden und ausgeprägten Human Resources Management</li> </ul>
Bilmes, Wetzer & Xhonneux (1997)	10 verschiedene Industrie-zweige	100 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Resources Management und ökonomischer Erfolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• langfristig mehr Gewinn wenn Mitarbeiterförderung Kernstück der Managementstrategie ist</li> <li>• dadurch können auch mehr Arbeitsplätze geschaffen werden</li> </ul>

## 4.2.2 Ableitung der Hauptfragestellungen für die empirische Untersuchung

Ausgehend von der bereits beschriebenen Erkenntnis, dass es bislang kein umfassendes theoretisches Modell zur Erklärung von Unternehmenserfolg gibt, (Jenner 1999, Nagel 1997, Wohlgemuth 1989) wird deutlich, dass der Versuch den Einfluss verschiedener Faktoren für den Unternehmenserfolg zu erfassen, zu einer hohen Komplexität hinsichtlich des Untersuchungsdesigns führt. Bei einer Verwendung sowohl ökonomischer als auch sozialer Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen des subjektiven Erlebens der Beschäftigten und der besonderen Fokussierung bezüglich der sozialen Verantwortung am Beispiel der Unternehmenskultur und des Human Resources Management für den Unternehmenserfolg sollen folgende Hauptfragestellungen und Hypothesen im Zentrum der eigenen empirischen Untersuchung stehen:

1. Lassen sich die an der empirischen Untersuchung beteiligten Unternehmen auf der Grundlage der verwendeten ökonomischen Erfolgsmaße in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen klassifizieren?

H1: Die verwendeten ökonomischen Erfolgsmaße *Gewinn, Umsatz, Wertschöpfung, Eigenkapitalrentabilität, Krankenstand* und *Fluktuation* tragen zu einer Unterscheidung der Stichprobe in eine Gruppe ökonomisch erfolgreicher und eine Gruppe ökonomisch weniger erfolgreicher Unternehmen bei.

H2: Die verwendeten ökonomischen Erfolgsmaße korrelieren sehr stark miteinander.

H3: Es lassen sich einzelne ökonomische Erfolgsmaße finden, die besser zur Unterscheidung der Erfolgsgruppen beitragen als andere verwendete ökonomische Erfolgsmaße.

2. Lassen sich die an der empirischen Untersuchung beteiligten Unternehmen auf der Grundlage der verwendeten sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen klassifizieren?

H4: Die verwendeten Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten tragen zu einer Unterscheidung der Stichprobe in Unternehmen mit positivem subjektiven Erleben der Beschäftigten und Unternehmen mit weniger positivem subjektiven Erleben der Beschäftigten bei.

3. Inwieweit bestimmen die ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten in ähnlicher Weise, ob ein Unternehmen eher zur erfolgreichen oder zur weniger erfolgreichen Gruppe zu zählen ist?

H5: Das subjektive Erleben der Beschäftigten korreliert sehr stark mit dem ökonomischen Unternehmenserfolg und die ökonomischen Erfolgsgruppen werden über das subjektive Erleben der Beschäftigten vorhergesagt.

H6: Die ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten unterteilen die an der empirischen Untersuchung beteiligten Unternehmen in ähnlicher Weise in die Unternehmenserfolgsgruppen.

4. Wie lassen sich die an der empirischen Untersuchung beteiligten Unternehmen auf der Grundlage der Zuordnung zu einer ökonomischen Unternehmenserfolgsgruppe vor dem Hintergrund ihrer Managementaktivitäten unter besonderer Fokussierung der sozialen Verantwortung am Beispiel der *Unternehmenskultur* und des *Human Resources Management* beschreiben?

H7: Es finden sich Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen bei den Managementaktivitäten der Unternehmen.

H8: Die Unternehmenserfolgsgruppen unterscheiden sich in den verschiedenen Aktivitäten der sozialen Verantwortung am Beispiel der *Unternehmenskultur* und des *Human Resources Management* voneinander. Erfolgreiche Unternehmen verfügen über eine qualitativ und quantitativ umfassendere soziale Verantwortung am Beispiel der *Unternehmenskultur* und des *Human Resources Management* als weniger erfolgreiche Unternehmen.

5. Lässt sich das Befundmuster der vorliegenden Querschnittsuntersuchung in einer „Follow-up“-Studie bestätigen?

H9: Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen lassen sich auch nach einem Zeitraum von zwei Jahren auf der Grundlage der ökonomischen Erfolgsmaße *Gewinn, Umsatz, Wertschöpfung, Eigenkapitalrentabilität, Krankenstand* und *Fluktuation* in ähnlicher Weise einteilen.

## **5. Methoden**

### **5.1 Allgemeine Beschreibung des Untersuchungsfeldes**

Die empirische Untersuchung fand in 28 Unternehmen der Software- und IT-Branche in der Region Berlin und Brandenburg statt. Charakteristisch für diese Unternehmen ist, dass alle in der angegebenen Region ansässig und in Form einer GmbH selbständig tätig waren. Weiterhin waren zur Zeit der Untersuchung alle Unternehmen mindestens seit drei Jahren am Markt tätig und stellen somit keine Neugründungen dar. Im Schnitt wurden die Unternehmen der Stichprobe vor neun bis elf Jahren gegründet. Bei der Akquisition wurde darauf geachtet, dass alle Unternehmen im Jahre 2001 über mindestens 50 und nicht mehr als 200 Beschäftigte verfügten. Die Anzahl der Beschäftigten in den einzelnen Unternehmen für die Jahre 1998, 1999, 2000 und 2001 ist in Tabelle 9 dargestellt.

Alle Unternehmen sind im Bereich Software- und IT-Lösungen ausschließlich im industriellen Kontext tätig. Schwerpunkte dabei sind Beratung, Projektierung, Entwicklung, Test, Vertrieb und Wartung von Software- und Systemlösungen der Informations- und Kommunikationstechnik sowie Handel mit zugehöriger Hardware, produkt- und projektbezogene Systementwicklung sowie Consulting.

Insgesamt lässt sich dazu feststellen, dass die an der Untersuchung beteiligten Unternehmen sowohl hinsichtlich des Zeitpunktes der Gründung, der Größe als auch hinsichtlich der von ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen eine relative gute Vergleichbarkeit aufweisen.

Table 9: Anzahl der Beschäftigten nach Unternehmen für die Jahre 1998 bis 2001

Nr. des Unternehmens	Anzahl der Beschäftigten in den Unternehmen in den Jahren 1998 bis 2001				
	1998	1999	2000	2001	Durchschnitt
1	80	83	92	97	88.0
2	120	135	100	114	117.2
3	60	70	80	101	77.7
4	125	135	142	112	128.5
5	90	90	95	107	95.5
6	92	93	105	127	104.2
7	60	53	67	54	58.5
8	80	70	75	85	77.5
9	123	132	149	129	133.2
10	101	115	205	180	150.2
11	35	45	59	69	52.0
12	110	135	117	103	116.2
13	90	86	98	111	96.2
14	82	80	85	95	85.5
15	87	80	85	98	87.5
16	60	59	63	63	61.2
17	85	75	80	102	85.5
18	90	85	100	112	96.7
19	103	90	107	120	105.0
20	77	68	83	103	82.7
21	90	95	102	112	99.7
22	79	80	95	110	91.0
23	100	129	215	185	157.2
24	45	51	52	66	53.5
25	51	41	54	61	51.7
26	70	44	89	97	75.0
27	51	21	81	59	53.0
28	50	57	80	94	70.2

## 5.2 Durchführung der empirischen Untersuchung

Die empirische Erhebung erfolgte im Zeitraum März 2001 bis Oktober 2001. Die Unternehmen wurden eigens für diese Untersuchung akquiriert. Die Akquisition begann mit Recherchen im Internet nach Unternehmen, die den festgelegten Kriterien entsprachen, die im Kapitel 5.1 bereits vorgestellt wurden.

Nachdem eine große Anzahl von Unternehmen recherchiert wurde, begann die Kontaktaufnahme mit den entsprechenden Unternehmen per Telefon. Dieser Telefonkontakt gestaltete sich als außerordentlich schwierig, weil es zum einen oft nicht möglich war, mit dem Forschungsanliegen im Unternehmen weitergeleitet zu werden und zum anderen oft nicht klar war, wer im Unternehmen dafür angesprochen werden sollte. Nach Schilderung des Forschungsanliegens per Telefon wurde dann von den Unternehmen signalisiert, ob Interesse an einer Teilnahme besteht. Bei Interesse wurde den Unternehmen eine schriftliche Beschreibung des Projektes zugesandt (siehe Anhang). Die Unternehmen wurden dann nochmals telefonisch kontaktiert, um zu einer Entscheidung bezüglich einer Teilnahme an der Untersuchung zu kommen. Diese Entscheidung fällten nur ganz wenige Unternehmen am Telefon, der größte Teil sprach sich für eine Präsentation des Projektansatzes in ihren jeweiligen Unternehmen aus. Diese Präsentationen erfolgten dann u.a. vor der Geschäftsführung, den Abteilungsleitern, dem Human Resources Management und dem Betriebsrat. Diese Präsentationen dienten dazu, die endgültige Entscheidung bezüglich einer Teilnahme zu erhalten.

Nach der erfolgreichen Akquisition begann die Vorbereitung der praktischen Datenerhebung für jedes Unternehmen. Dazu erhielten die Unternehmen ein schriftliches Handout, auf dem nochmals kurz die Zielstellung und das Vorgehen des Projektes dargestellt waren. Neben Terminvorschlägen enthielt dieses Papier auch die genauen Anweisungen und die Beschreibung des Ablaufs der Untersuchung.

In zwei Unternehmen wurde eine Pilotuntersuchung durchgeführt, um den Ablauf und die Qualität der eingesetzten Instrumente zu überprüfen. Anschließend wurden die erforderlichen Anpassungen vorgenommen und die Hauptuntersuchung in den 28 Unternehmen gestartet.

Die Durchführung der Hauptuntersuchung gestaltete sich so, dass über einen Tag verteilt Einzelinterviews unterschiedlicher Dauer mit fünf bis acht verschiedenen Repräsentanten bzw. Verantwortlichen des Unternehmens zu konkreten Inhalten und Fragestellungen (vgl. Kapitel 5.4.2) geführt wurden. Am Ende des Interviewtages



erhielt das Unternehmen vorbereitete Fragebögen mit der Bitte, diese an alle Beschäftigten zu verteilen. Die Beschäftigten in den Unternehmen hatten in der Regel 14 Tage Zeit, die Fragebögen auszufüllen und im Unternehmen entweder in verschlossenen Umschlägen oder beim Betriebsrat in vorbereitete Behältnisse abzugeben. Weiterhin erhielt die Geschäftsführung an diesem Interviewtag eine vorbereitete Checkliste (siehe Anhang) zur Erfassung quantitativer Daten mit der Bitte, diese auch innerhalb der nächsten 14 Tage auszufüllen. Die ausgefüllten Fragebögen und die Checkliste wurde nach 14 Tagen vom Untersucher abgeholt. Im Abstand von 8 Wochen erfolgten erste Präsentationen der Ergebnisse in den Unternehmen. Diese Präsentationen enthielten vorwiegend unternehmensspezifische Ergebnisse und Resultate. Die Abschlusspräsentationen im Sinne eines Vergleichs der Ergebnisse über alle Unternehmen erfolgte dann pro Unternehmen im Sommer 2002.

### **5.3 Allgemeine Beschreibung des Untersuchungsstichprobe**

Wie bereits erwähnt, erfolgte die empirische Datenerhebung in 28 Unternehmen der Software- und IT-Branche. In Tabelle 10 ist die Anzahl der durchgeführten Einzelinterviews pro Unternehmen dargestellt. Insgesamt wurden 200 Einzelinterviews mit Repräsentanten bzw. verantwortlichen Führungskräften durchgeführt, die Experten für die jeweiligen Komplexe bzw. Themen des Interviews waren bzw. von den Unternehmen benannt wurden, weil sie als besonders kompetent zur Beantwortung der Interviewfragen angesehen wurden.

*Tabelle 10:* Anzahl der Einzelinterviews pro Unternehmen

<b>Unternehmen</b>	<b>Anzahl der Interviews</b>
1	8
2	6
3	8
4	8
5	7
6	5
7	8
8	6
9	8
10	7
11	8
12	6
13	8
14	8
15	7
16	6
17	6
18	7
19	7
20	8
21	7
22	8
23	6
24	7
25	8
26	7
27	7
28	8

Für die schriftliche Befragung sind in Tabelle 11 die Anzahl der Beschäftigten pro Unternehmen für das Jahr 2001 und die Rückantwortquote pro Unternehmen

dargestellt. Insgesamt wurden 2856 Fragebögen verteilt, davon wurden 1703 Fragebögen retourniert, was einer Gesamtrücklaufquote von 59,6% entspricht.

*Tabelle 11:* Fragebogenrücklaufquote pro Unternehmen

<b>Unternehmen</b>	<b>Anzahl der Beschäftigten 2001</b>	<b>Anzahl der retournierten Fragebögen</b>	<b>Fragebogenrücklauf in Prozent</b>
1	97	53	54,6
2	114	55	48,2
3	101	59	58,4
4	112	57	50,8
5	107	59	55,1
6	127	86	67,7
7	54	35	64,8
8	85	67	78,8
9	129	72	55,8
10	180	106	58,8
11	69	34	49,2
12	103	55	53,3
13	111	64	57,6
14	95	64	67,3
15	98	70	71,4
16	63	27	42,8
17	102	61	59,8
18	112	66	58,9
19	120	73	60,8
20	103	74	71,8
21	112	73	65,1
22	110	58	52,7
23	185	95	51,3
24	66	44	66,6
25	61	40	65,5
26	97	73	75,2
27	59	42	65,3
28	94	51	54,2

An der schriftlichen Befragung beteiligten sich 1187 männliche Beschäftigte und 348 weibliche Beschäftigte, 168 Beschäftigte machten keine Angaben zum Geschlecht. Die Altersverteilung ist in Tabelle 12 dargestellt. Der größte Anteil der Beschäftigten ist in der Altersgruppe der 30 bis 39jährigen mit N=588 zu finden, gefolgt von der Altersgruppe der 40 bis 49jährigen mit N=443.

*Tabelle 12: Altersverteilung der Stichprobe*

<b>Alterskategorie</b>	<b>Anzahl der Beschäftigten</b>
Bis 19 Jahre	7
20 bis 29 Jahre	295
30 bis 39 Jahre	588
40 bis 49 Jahre	443
50 bis 59 Jahre	192
60 Jahre und älter	7
ohne Angaben	171

Bezüglich des Familienstandes gaben 454 Beschäftigte an, ledig zu sein, 1000 Beschäftigte gaben an, verheiratet zu sein, 28 Beschäftigte entschieden sich für die Kategorie „anderes“ und 221 machten zum Familienstand keine Angaben.

Die durchschnittliche Zugehörigkeit zum Unternehmen betrug 5,98 Jahre bei den Beschäftigten, mit einem Minimum von 1 Monat und einem Maximum von 10,7 Jahren, die durchschnittliche Anzahl an Jahren in dieser Tätigkeit betrug 7,69 Jahre, mit einem Minimum von 1 Monat und einem Maximum von 35 Jahren. In Tabelle 13 ist der Anstellungsgrad der Beschäftigten dargestellt. Deutlich wird, dass der überwiegende Anteil der Beschäftigten über eine Vollzeitstelle verfügt.

*Tabelle 13: Anstellungsgrad der Beschäftigten*

<b>Anstellungsgrad</b>	<b>Anzahl der Beschäftigten</b>
Vollzeitstelle	1445
Teilzeitstelle	77
Befristete Stelle	5
Geringfügige Beschäftigung	1
Ausbildungsstelle	16
ohne Angaben	159

## **5.4 Untersuchungsmaterial**

### **5.4.1 Fragebogen zum subjektiven Erleben**

Dem subjektiven Erleben der Beschäftigten bezüglich der eigenen Arbeitssituation, gelebter arbeitsbezogener Werte, verantwortungsvoller Führung, vorhandener Belastungen und Commitment, etc. kommt in der durchgeführten Untersuchung eine herausragende Bedeutung zu.

Der Fragebogen zum subjektiven Erleben der Arbeit durch die Beschäftigten beginnt mit einer kurzen Instruktion zu Gegenstand, Ziel und Zweck der Untersuchung, zum Aufbau des Fragebogens, zu den Modalitäten der Bearbeitung, zur Anonymität und gliedert sich in acht thematische Bereiche (siehe Anhang):

A: Persönliche Situation in Beruf und Betrieb

B: Persönliche Wertvorstellungen

C: Berufsbezogene Gewohnheiten und Verhaltensweisen

D: Zufriedenheit

E: Commitment und Burnout

F: Führungswahrnehmung

G: Unternehmenserfolg

H: Angaben zur Person

Im folgenden werden die Bereiche des Fragebogens, Cronbachs Alpha und die Quellen der Skalen/ Inhalte erläutert (Tabelle 14).

*Tabelle 14:* Bereiche des Fragebogens zum subjektiven Erleben der Beschäftigten, Cronbachs Alpha und Quellen der Skalen/ Inhalte

<b>Themenbereiche</b>	<b>Skalen/ Inhalte</b>	<b>Items</b>	<b>Cronbachs Alpha</b>	<b>Quelle</b>
<b>Persönliche Situation in Beruf und Betrieb</b>		<b>19</b>		Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse - SALSA, Rimann & Udris (1993)
	Ganzheitlichkeit der Aufgaben	3	.75	SALSA
	Qualifikationsanforderungen und Verantwortung	4	.71	SALSA
	Tätigkeitsspielraum	3	.50	SALSA
	Qualifikationspotential bei der Arbeit	3	.85	SALSA
	Partizipationsmöglichkeiten	3	.62	SALSA
	Aufgabenvielfalt	3	.76	SALSA
<b>Persönliche Wertvorstellungen</b>		<b>17</b>		Meaning of Working Studie (1987); neu
<b>Berufsbezogene Gewohnheiten und Verhaltensweisen</b>		<b>63</b>		
	Leistungsmotivation	14	.81	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – BIP, Hossiep & Paschen (1998)
	Flexibilität	14	.87	BIP
	Teamorientierung	13	.89	BIP
	Handlungsorientierung	14	.86	BIP
	Mobilitätsbereitschaft	2	-	BIP
	Skala zur Beruflichen Selbstwirksamkeit	6	.78	Abele, Stief & Andrä (2000)
<b>Zufriedenheit</b>		<b>6</b>		
	Lebenszufriedenheit	6	.80	Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster – AVEM, Schaarschmidt & Fischer (1996)

<b>Commitment und Burnout</b>		<b>24</b>		
	Organisationales Commitment	8	.76	Allen & Meyer (1990) (dt. Übersetzung Schmidt, Hollmann & Sodenkamp 1998)
	Burnout: Emot. Erschöpfung	16	.86	Maslach Burnout Inventory – General
	Zynismus		.75	Survey – MBI-GS,
	Professionelle Effizienz		.83	Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson (1996)
<b>Führungswahrnehmung</b>		<b>21</b>		neu
<b>Unternehmenserfolgskriterien</b>		<b>8</b>		neu
<b>Angaben zur Person</b>	Demographische Merkmale	<b>7</b>		neu

#### 5.4.2 Interviewleitfaden

Zur Charakteristik und Beschreibung der untersuchten Unternehmen wurde ein Interviewleitfaden konzipiert. Dazu wurden Fragen aus den Interviewleitfäden der MTO-Analyse (Strohm & Ulich 1997), dem Workplace Employee Relations Survey (WERS 1998), einem Fragebogen zur betrieblichen Gesundheitsförderung der BKK (1999) entnommen sowie Kriterien des European-Foundation-Quality-Management-Modells (EFQM-Modell) (1996) als bewertbare Items formuliert.

Die MTO-Analyse (Strohm & Ulich 1997) stellt ein ganzheitliches Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsstrukturen dar, welches auf der Basis des soziotechnischen Systemansatzes entwickelt wurde. Dieser Ansatz betont, dass Mensch, Technik und Organisation in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit und ihrem optimalen Zusammenwirken verstanden werden müssen. Das MTO-Konzept geht vom Primat der Aufgabe aus. Das bedeutet, dass die Arbeitsaufgabe einerseits das soziale mit dem technischen Teilsystem verknüpft und andererseits den Menschen mit den organisationalen Strukturen verbindet. Bei der MTO-Analyse werden Analysen, Bewertungen und Gestaltungen auf den Ebenen des Unternehmens, der Organisation, der Gruppe und des Individuums in sieben Schritten, im Sinne eines Top-Down-Ansatzes, durchgeführt.

Der WERS (1998) ist die vierte Staffel in einer Serie von Umfragen, die im Zeitraum von 1980 bis 1998 in Großbritannien durchgeführt wurden, um reliable und repräsentative Daten über den aktuellen Stand der Unternehmenspraktiken und Arbeitsplatzverhältnisse zu erheben. Der WERS-Interviewleitfaden (1998) beinhaltet Fragen zu Arbeitsbeziehungen, zum Lohnsystem, zu Arbeitszeitregelungen, zur Personalpolitik, zur Beschäftigtenzusammensetzung, zur Angestelltenvertretung und zur Managementorganisation. Aus den entlehnten Fragen und Items sowie vom Verfasser der vorliegenden Arbeit neu entworfenen Items wurde ein umfassender Interviewleitfaden erstellt. Im folgenden soll dieser ausführlich beschrieben werden. Insgesamt enthält der Interviewleitfaden 511 Items (Tabelle 15), die sowohl offen als auch geschlossen formuliert sind. Es werden drei Arten von geschlossenen Fragen verwendet: zum einen solche, die zwei Antwortmöglichkeiten („Ja“ oder „Nein“) zulassen. Zum anderen gibt es Items, bei denen der Befragte aus aufgeführten Fakten eine Auswahl treffen soll, wobei zum Teil Mehrfachnennungen möglich sind. Darüber hinaus wird ein Itemtyp verwendet, bei dem der Befragte aufgefordert ist, eine Aussage oder ein Faktum auf einer zumeist fünfstufigen Skala nach ihrer Wichtigkeit, nach zeitlichen Aspekten bzw. nach anderen Beurteilungskriterien einzuschätzen. Aus dem Interviewleitfaden wurden außerdem einzelne Fragen für eine Checkliste entnommen, die nach konkreten Zahlen und Fakten fragten, die im Interview möglicherweise durch die Interviewten nicht so einfach reproduzierbar waren. Die Fragen der Checkliste sind aber Teil des Interviewleitfadens und somit erfolgt keine separate Beschreibung der Checkliste im Rahmen dieses Kapitels. Die Inhalte des Interviewleitfadens gliedern sich in acht Themenbereiche, die wiederum in Unterbereiche unterteilt sind (siehe Anhang):

- Themenbereich: Allgemeine Charakteristik des Unternehmens
- Themenbereich: Kunden
- Themenbereich: Lieferantenorientierung
- Themenbereich: Qualitätsmanagement
- Themenbereich: Markt
- Themenbereich: Technikorientierung
- Themenbereich: Human Resources Management
- Themenbereich: Gesellschaft.



In Tabelle 15 sind die Anzahl der Items pro Themenbereich und deren Herkunft aufgeführt.

Tabelle 15: Anzahl der Items des Interviewleitfadens nach Bereichen

Themenbereiche	Teilbereiche	Items	Quellen (Auflistung nach Häufigkeit)
<b>ALLGEMEINES ZUM UNTERNEHMEN</b>		<b>42</b>	
	Unternehmenseckdaten	16	neu, WERS, MTO
	Struktur	5	MTO
	Philosophie (normative Ebene)	8	neu
	Strategie (strategische Ebene)	10	neu, WERS, MTO
	Operative Ebene	3	neu
<b>KUNDEN</b>		<b>55</b>	
	Strategie	3	neu
	Kundenzufriedenheit	10	neu, MTO
	Dienstleistungsqualität	6	neu
	Lieferung	3	MTO, neu
	Kundenorientierung	14	neu, MTO
	Kundenbindung	2	neu
	Kundenakquisition	3	neu
	Ethische Kriterien bei der Kundenauswahl	2	neu
	Preis-Leistungs-Verhältnis	2	neu
	Werbung	2	neu
	Innovationen	8	neu, MTO
<b>LIEFERANTEN- ORIENTIERUNG</b>		<b>6</b>	
	Kontaktbedingungen	3	MTO
	Lieferantenorientierung	3	neu, MTO
<b>QUALITÄTS- MAMAGEMENT</b>		<b>36</b>	
	Zertifizierung	4	WERS, MTO, neu
	EFQM	32	EFQM
<b>MARKT</b>		<b>20</b>	
	Markt/ Wettbewerbssituation	6	WERS, MTO, neu

	Markt- und Wettbewerbsstrategie	7	WERS, neu
	Produktvielfalt	5	neu, MTO
	Image	2	neu
<b>TECHNIKORIENTIERUNG</b>		<b>22</b>	
	Equipment	4	MTO, neu
	Vernetzung	8	MTO
	Informationsorganisation	4	MTO, neu
	Betreuung rechnergestützter Arbeitsmittel	6	MTO, neu
<b>HUMAN RESOURCES MANAGEMENT</b>		<b>317</b>	
	Unternehmenskultur	19	WERS
	Personalpolitik	30	WERS, MTO, neu
	Personalstruktur	20	neu, MTO, WERS
	Führung	26	neu
	Arbeitszeit	41	MTO, neu, WERS
	Entlohnung	35	neu, MTO, WERS
	Sozialleistungen	8	WERS, neu
	Aus- und Weiterbildung	21	neu, WERS, MTO
	Laufbahnpfade	10	MTO, neu
	Personalabbau	7	neu, WERS
	Gleichberechtigung/ Statusunterschiede	6	WERS, neu
	Beteiligung	14	WERS, neu
	Information und Kommunikation	18	WERS, neu
	Arbeitsplatzsicherheit	6	neu, WERS
	Arbeitsbedingungen	21	WERS
	Gesundheitsmanagement	28	BKK, neu
	Betriebsklima	4	neu
	Kreativitätsförderung	3	neu
<b>GESELLSCHAFT</b>		<b>11</b>	
	Soziales Engagement	3	neu
	Umweltengagement	3	neu
	Politisches Engagement	5	neu

## **6. Ergebnisse**

Im folgenden Teil der vorliegenden Arbeit werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung entsprechend der Fragestellungen und Hypothesen berichtet. Im Abschnitt 6.1 werden die mit der Checkliste erhobenen Befunde zu den ökonomischen Erfolgsmaßen und im Abschnitt 6.2 die Befunde zu den sozialen Erfolgsmaßen am Beispiel der Fragebogendaten zum subjektiven Erleben der Beschäftigten dargestellt. Im Abschnitt 6.3 werden die Befunde einer gemeinsamen Analyse der ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße berichtet und im Abschnitt 6.4 erfolgt die Darstellung der Charakteristik der Unternehmen in Abhängigkeit von der Erfolgsgruppenzugehörigkeit auf der Basis der Interviewdaten. Im Abschnitt 6.5 werden die Ergebnisse der „Follow-up“-Studie zu den ökonomischen Erfolgsmaßen berichtet.

### **6.1. Die ökonomischen Erfolgsmaße und die darauf beruhende Unterteilung der Stichprobe in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen**

Wie bereits im Kapitel 2.1 beschrieben, wurden in der vorliegenden Untersuchung verschiedene ökonomische Erfolgsmaße zur Beschreibung von Unternehmenserfolg genutzt, deren Verteilung innerhalb der vorliegenden Untersuchung in Tabelle 16 dargestellt ist. Grundlage bildet die erste Fragestellung: Lassen sich die an der empirischen Untersuchung beteiligten Unternehmen auf der Grundlage der verwendeten ökonomischen Erfolgsmaße in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen klassifizieren? Aus Hypothese H1 wird die Annahme abgeleitet, dass die verwendeten ökonomischen Erfolgsmaße (*Gewinn, Umsatz, Wertschöpfung, Eigenkapitalrentabilität, Krankenstand und Fluktuation*) zu einer Unterscheidung der Stichprobe in ökonomisch erfolgreiche und ökonomisch weniger erfolgreiche Unternehmen beitragen. Weiterhin kann davon ausgegangen werden, dass die verwendeten ökonomischen Erfolgsmaße sehr stark miteinander korrelieren (Hypothese H2).

Die ökonomischen Erfolgsmaße *Gewinn, Umsatz, Wertschöpfung* und *Eigenkapitalrentabilität* wurden in die Berechnungen der nachfolgenden Ergebnisse

in der Form einbezogen, dass pro Unternehmen und Jahr (jeweils für die Jahre 1998, 1999 und 2000) die Kennzahlen an der jeweiligen Mitarbeiteranzahl gewichtet wurden und in die Analysen der Drei-Jahres-Durchschnitt eingegangen ist. Die Erfolgsmaße *Krankenstand* und *Fluktuation* wurden vor dem Hintergrund der Nutzung im Rahmen von erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnungen in Unternehmen als ökonomische Erfolgsmaße in die Untersuchung einbezogen und beziehen sich auf das Kalenderjahr 2000 und folgen den dafür üblichen Berechnungsregeln.

*Tabelle 16:* Ökonomische Erfolgsmaße - Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimum- und Maximumwerte (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

<b>Erfolgsmaße</b>	<b>Mittelwert</b>	<b>Standard- abweichung</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
Gewinn <sup>10</sup> (in DM)	10107.432	17997.9601	-28538.93	44053.78
Umsatz <sup>11</sup> (in DM)	140490.77	47248.1212	42103.20	206432.69
Wertschöpfung <sup>12</sup> (in DM)	70235.296	40728.3155	11204.67	135720.47
Eigenkapitalrentabilität <sup>13</sup> (in Prozent)	6.94	4.24	-2.01	13.60
Krankenstand <sup>14</sup> (in Prozent)	4.21	3.16	0.46	11.60
Fluktuation <sup>15</sup> (in Prozent)	5.62	3.22	1.60	11.30

Die Unternehmen unterscheiden sich bezüglich der Ausprägung der verwendeten Erfolgsmaße stark. Die Minimum- und Maximumwerte sowie die Standardabweichungen der einzelnen ökonomischen Erfolgsmaße machen eine breite Streuung der Werte deutlich. Zwischen den einzelnen Erfolgsmaßen bestehen hohe signifikante Zusammenhänge, was auf ihre gegenseitige Abhängigkeit bzw. gemeinsame Verursachung hindeutet (Tabelle 17). Die höchsten Korrelationen

<sup>10</sup> Gewinn=Gewinn vor Steuern (§275 Abs. 2 Nr. 14 HGB)

<sup>11</sup> Umsatz=Umsatzerlöse (§275 Abs. 2 Nr. 1 HGB)

<sup>12</sup> Wertschöpfung=Gewinn vor Steuern (§275 Abs. 2 Nr. 14 HGB) + Personalaufwand (§275 Abs. 6 Nr. 14 HGB) + sonstiger betrieblicher Aufwand (§275 Abs. 2 Nr. 8 HGB)

<sup>13</sup> Eigenkapitalrentabilität=Gewinn vor Steuern (§275 Abs. 2 Nr. 14 HGB)/ Eigenkapital (§266 Abs. 3 AI-AIV HGB)

<sup>14</sup> Krankenstand=Anzahl Mitarbeiter \* Krankentage/Gesamtarbeitstage

<sup>15</sup> Fluktuation=Anzahl freiwillig ausgeschiedene Beschäftigte \* 100/ durchschnittlicher Personalbestand

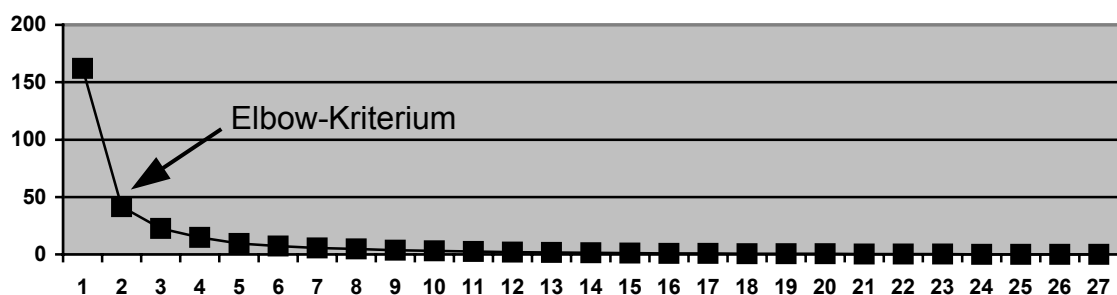
finden sich zwischen den Erfolgsmaßen Umsatz und Wertschöpfung, Fluktuation und Krankenstand, Fluktuation und Eigenkapitalrentabilität, Eigenkapitalrentabilität und Gewinn sowie zwischen Wertschöpfung und Gewinn. Deutlich wird aber auch, dass Fluktuation und Krankenstand fast durchgängig negativ korreliert sind.

*Tabelle 17:* Interkorrelationen (Produkt-Moment-Korrelationen) der ökonomischen Erfolgsmaße (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	Gewinn	Wert-schöpfung	Umsatz	Eigenkapital- rentabilität	Fluktuation
Wert-schöpfung	.90	-			
Umsatz	.83	.96	-		
Eigenkapital- rentabilität	.91	.75	.68	-	
Fluktuation	-.85	-.76	-.70	-.95	-
Kranken- stand	-.87	-.74	-.67	-.94	.95

Alle Korrelationen sind auf dem Niveau von .001 signifikant (2-seitig).

Zur Prüfung der Frage, ob sich die Unternehmen anhand der Erfolgsmaße in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen trennen und sich so homogene Erfolgsgruppen bilden lassen, bieten sich clusteranalytische Verfahren an. Bortz (1993, S. 530) weist darauf hin, dass die Methode nach Ward (1963) dabei „die besten Resultate erzielt“. Vor der Durchführung einer Clusteranalyse wurden alle Erfolgsmaße z-standardisiert, um die unterschiedlichen Wertebereiche der einzelnen Erfolgsmaße vergleichbar zu machen (vgl. Bortz 1993).



*Abbildung 18:* Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Erfolgsmaße in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche

In Abbildung 18 ist das Struktogramm – die Darstellung der Fehlerquadratsummenzuwächse – dargestellt. Auf der Abzisse ist die Anzahl der Cluster abgetragen, die maximal N-1 sein kann. Nach dem Elbow-Kriterium beim Ward-Verfahren (vgl. Backhaus, Erichson, Pinke & Weiber 2000, S. 376) zeigt sich in Abbildung 18, dass sich auf der Grundlage des Anstiegs der Fehlerquadratsummen zwei Cluster bzw. zwei homogene Subgruppen finden lassen. Dieses Vorgehen zur Bestimmung der Anzahl der vorliegenden Cluster wird auch bei allen im folgenden berichteten Clusteranalysen angewendet. Beide Gruppen lassen sich in der erwarteten Richtung interpretieren und in erfolgreiche (N=14) und weniger erfolgreiche Unternehmen (N=14) einteilen. In Tabelle 18 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimum- und Maximumwerte getrennt nach den beiden Erfolgsgruppen für die genutzten Erfolgsmaße (Rohwerte) dargestellt.

*Tabelle 18:* Ökonomische Erfolgsmaße für beide Erfolgsgruppen - Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimum- und Maximumwerte (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

<b>Erfolgsmaße</b>	<b>Mittelwert</b>	<b>Standard- abweichung</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>
<b>Gruppe 1 – erfolgreiche Unternehmen (N=14)</b>				
Gewinn (in DM)	24621.92	10251.83	12797.10	44053.78
Umsatz (in DM)	179153.49	16562.94	158846.67	206432.69
Wertschöpfung (in DM)	104987.10	21077.21	77091.88	135720.47
Eigenkapitalrentabilität (in Prozent)	10.69	1.33	8.49	13.60
Krankenstand (in Prozent)	1.40	0.58	0.46	2.10
Fluktuation (in Prozent)	2.95	0.67	1.60	4.10
<b>Gruppe 2 – weniger erfolgreiche Unternehmen (N=14)</b>				
Gewinn (in DM)	-4407.05	10673.27	-28538.93	9969.10
Umsatz (in DM)	101828.05	33802.05	42103.20	157078.16
Wertschöpfung (in DM)	35483.49	19994.20	11204.67	71251.54
Eigenkapitalrentabilität (in Prozent)	3.19	2.31	-2.01	6.25
Krankenstand (in Prozent)	7.02	1.86	4.80	11.60
Fluktuation (in Prozent)	8.29	2.39	4.90	11.30

Aus Tabelle 18 wird ersichtlich, dass sich die Gruppe der erfolgreichen Unternehmen von der Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen für die Mittelwerte der ökonomischen Erfolgsmaße unterscheidet. In der Gruppe der erfolgreichen Unternehmen finden sich *höhere Gewinne, höhere Umsätze, eine höhere Eigenkapitalrentabilität, eine höhere Wertschöpfung* aber auch ein *geringerer Krankenstand* sowie eine *geringere Fluktuation*. Allerdings ist diese Einschätzung nur mit empirischen Verfahren (z.B. Diskriminanzanalysen) nachprüfbar, da die Clusteranalyse lediglich eine deskriptive Methode ist, um Subgruppen zu ermitteln (Steinhausen & Langer 1977, Bortz 1993)<sup>16</sup>.

Hierzu bietet sich nun in einem zweiten Schritt eine Diskriminanzanalyse an.

Erwartungsgemäss liessen sich alle Erfolgsmaße hoch signifikant voneinander trennen (alle  $p < .001$ ). Die Ergebnisse der Gleichheitstests der Gruppenmittelwerte der ökonomischen Erfolgsmaße sind in Tabelle 19 dargestellt.

*Tabelle 19:* Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte der ökonomischen Erfolgsmaße (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

<b>Erfolgsmaße</b>	<b>Wilks-Lambda</b>	<b>F</b>
Gewinn	.326	53.86
Umsatz	.306	59.07
Wertschöpfung	.245	80.12
Eigenkapitalrentabilität	.191	110.47
Krankenstand	.183	116.30
Fluktuation	.287	64.68

df=1.26,  $p < .001$

<sup>16</sup> In der wissenschaftlichen Literatur wird sehr häufig auch die Split-Half-Methode zur Gruppenbestimmung eingesetzt. Allerdings ist anzumerken, dass es sich hierbei um einen willkürlichen Ansatz zur Unterscheidung von Gruppen handelt, der unter gewissen Umständen zu falschen Schlüssen führt. Im Unterschied dazu basieren die clusteranalytischen Verfahren auf mathematischen Algorithmen, mit denen bessere Ergebnisse erwartet werden können. In der bereits weiter oben dargestellten Clusteranalyse ergaben sich zwei gleichgroße Subgruppen, sodass eine Trennung nach der Split-Half-Methode in diesem Falle durchaus auch plausibel wäre. In der Tat ist es so, dass sich mit dieser Methode dieselben Subgruppen bilden lassen, wie dies auf empirischen Weg über die Diskriminanzanalyse geschah. Ein weiteres häufig verwendetes Vorgehen ist die Bildung von Extremgruppen über Rangplätze. Aufgrund der geringen Stichprobengröße ist allerdings von diesem Verfahren abzusehen, da sich dies auf eine geringere statistische Power bei nachfolgenden Analysen auswirken würde. Andererseits hätten sich schon in der Clusteranalyse Hinweise finden lassen, wenn es Extremgruppen in dieser Stichprobe gäbe. Wie schon die Split-Half-Methode, ist auch die Bildung von Extremgruppen lediglich eine willkürliche Methode, die nur angewendet werden sollte, wenn mittels Clusteranalyse keine Unterscheidungen gefunden werden können, aber dennoch Effekte geprüft werden sollen.

Eine interessante Überlegung ist in diesem Zusammenhang, welche ökonomischen Erfolgsmaße am stärksten zur Trennung der beiden Subgruppen (Erfolgsgruppen) beitragen. Vor dem Hintergrund der Hypothese H3 lassen sich möglicherweise einzelne ökonomische Erfolgsmaße finden, die stärker zur Unterscheidung der Erfolgsgruppen beitragen als andere. Mit Hilfe der standardisierten kanonischen Diskriminanzfunktionskoeffizienten lässt sich diese Fragestellung klären (Diehl & Staufenbiehl 2001). Wie in Tabelle 20 dargestellt, tragen die Erfolgsmaße *Eigenkapitalrentabilität* (-1.972), *Umsatz* (-1.320), *Gewinn* (-.997) und *Krankenstand* (.996) am stärksten zur Trennung der beiden ermittelten Gruppen in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen bei, wobei alle Erfolgsmaße relativ stark zur Trennung beitragen.

*Tabelle 20:* Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten der ökonomischen Erfolgsmaße (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

<b>Erfolgsmaße</b>	<b>Diskriminanzfunktionskoeffizienten</b>
Gewinn	<b>-.997</b>
Umsatz	<b>-1.320</b>
Wertschöpfung	-.796
Eigenkapitalrentabilität	<b>-1.972</b>
Krankenstand	<b>.996</b>
Fluktuation	.662

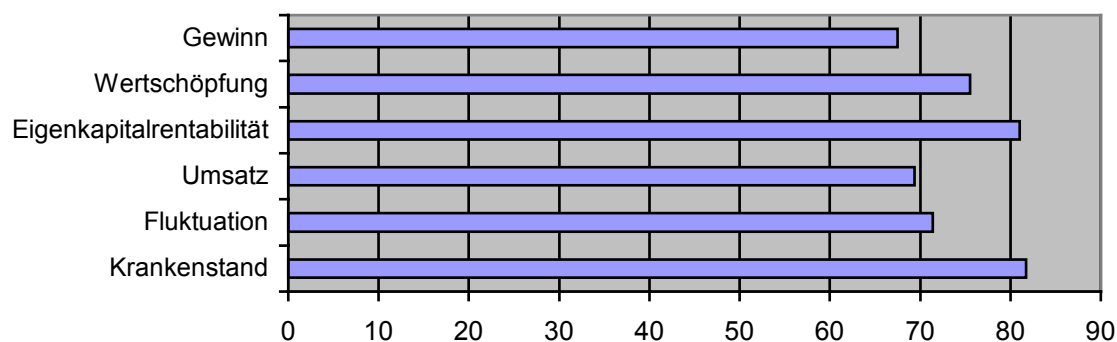
Es kann festgestellt werden, dass die Clusteranalyse nach Ward eine empirische Lösung ergab, die sich mittels einer Diskriminanzanalyse empirisch absichern ließ. Außerdem konnten Hinweise gefunden werden, welche Erfolgsmaße zu einer Trennung der Gruppen in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen am stärksten beitragen. Inwieweit die Gruppenzugehörigkeit durch die einzelnen Erfolgsmaße bestimmt wird, lässt sich anschaulich über Korrelationen zeigen. Als Verfahren bieten sich hierfür Produkt-Moment-Korrelationen an. Durchweg zeigen sich sehr hohe und sehr signifikante Korrelationen ( $p < .001$ ), die die zuvor geschilderten Befunde deutlich stützen (Tabelle 21).



*Table 21:* Zusammenhangsmaße zwischen den ökonomischen Erfolgsmaßen und der Gruppenzugehörigkeit (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche),  $p < .001$

Erfolgsmaße	r
Gewinn	-.82
Umsatz	-.83
Wertschöpfung	-.87
Eigenkapitalrentabilität	-.90
Krankenstand	.90
Fluktuation	.84

In Abbildung 19 sind die gemeinsamen Varianzen der ökonomischen Erfolgsmaße für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit dargestellt. Hierbei zeigen sich durchweg, wie schon durch die zuvor dargestellten Korrelationen erwartet, hohe gemeinsame Varianzanteile.



*Abbildung 19:* Gemeinsamer Varianzanteil der ökonomischen Erfolgsmaße für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit in Prozent (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

## Fazit

Die genutzten Erfolgsmaße tragen sehr gut zur Klassifizierung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen bei; damit kann Hypothese H1 bestätigt werden. Dies ist vor allem auch durch die hohen Korrelationen der einzelnen Erfolgsmaße mit der Gruppenzugehörigkeit (erfolgreich versus weniger erfolgreich) gekennzeichnet. Somit kann auch Hypothese H2 gestützt werden. Die in der Literatur vorhandenen

Studien verwenden oft nur ein oder zwei ökonomische Erfolgsmaße, von vielen Autoren gefordert ist aber die Erhebung von mehreren ökonomischen Erfolgsmaßen (vgl. Kapitel 2.1). Die hier berichtete Studie folgt dieser Forderung und verwendet mehrere ökonomische Erfolgsmaße. In der vorliegenden Untersuchung zeigte sich aber, dass die hohen Varianzanteile aller ökonomischen Erfolgsmaße darauf verweisen, dass durchaus nur ein oder zwei ökonomische Erfolgsmaße ausgereicht hätten, um die Erfolgsgruppen exakt zu unterscheiden.

Sichtbar wurde, dass die ökonomischen Erfolgsmaße *Eigenkapitalrentabilität*, *Umsatz* und *Gewinn* am stärksten zur Unterscheidung bezüglich des Unternehmenserfolgs beitragen und damit Hypothese H3 belegt werden konnte. Als zweckmäßig hat sich bei der Berechnung der ökonomischen Erfolgsmaße Gewinn, Umsatz, Wertschöpfung und Eigenkapitalrentabilität der Mittelwert über die zurückliegenden drei Jahre erwiesen, um somit einseitige Betrachtungen und Momentaufnahmen in einer sich sehr schnell wandelnden Branche zu vermeiden.

## **6.2 Die sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten und die darauf beruhende Unterteilung der Stichprobe in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen**

### **6.2.1 Überprüfung der Skalen des Fragebogens zum subjektiven Erleben**

In einem ersten Schritt ist zu prüfen, ob die Skaleneigenschaften in der untersuchten Stichprobe denen entsprechen, wie sie im jeweiligen Manual berichtet werden (Bortz 1993). Nur wenn gewährleistet ist, dass die Skaleneigenschaften auch für die aktuell vorliegende Stichprobe im geforderten Rahmen liegen, kann davon ausgegangen werden, dass die im Manual berichteten Skalen auch auf diese Stichprobe anwendbar sind (Wendland 2002). Erhoben wurden die Inhaltsbereiche (Fragebogenteile) *Persönliche Situation in Beruf und Betrieb*, *Persönliche Wertvorstellungen*, *Berufsbezogene Gewohnheiten und Verhaltensweisen*, *Commitment* und *Burnout*, *Führungswahrnehmung* sowie *Unternehmenserfolgskriterien*.

## Fragebogenteil A: Persönliche Situation in Beruf und Betrieb

In Tabelle 22 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbachs  $\alpha$  für die einzelnen Skalen des Teil A des Fragebogens dargestellt, der Teile des SALSA (Rimann & Udris 1993) enthält. Es zeigen sich für alle verwendeten Skalen zufriedenstellende Werte. Selbst die beiden im Manual wenig homogenen Skalen *Tätigkeitsspielraum* und *Partizipationsmöglichkeiten*, erweisen sich für die untersuchte Stichprobe als relativ homogen.

Tabelle 22: Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbachs  $\alpha$  für die einzelnen Skalen des Teil A des Fragebogens für die Beschäftigten von 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche

Skala	Mittelwert	Standardabweichung	Cronbachs $\alpha$ für diese Stichprobe	Cronbachs $\alpha$ nach dem Manual
Ganzheitlichkeit (N=1609)	3.88	0.79	.72	.75
Qualifikationsanforderungen und Verantwortung (N=1609)	4.20	0.66	.74	.71
Aufgabenvielfalt (N=1595)	3.81	0.79	.79	.76
Qualifikationspotential (N=1616)	4.00	0.78	.75	.85
Tätigkeitsspielraum (N=1611)	3.88	0.81	.71	.50
Partizipationsmöglichkeiten (N=1604)	3.45	0.95	.80	.62

## Fragebogenteil B: Persönliche Wertvorstellungen

Im Fragebogenteil B wurden persönliche Wertvorstellungen erfasst. Für diesen Teil wurden Items bezüglich bestimmter Wertvorstellungen aus verschiedenen Untersuchungen (Furnham, Forde & Ferrari 1999, MOW 1987, Ruiz Quintanilla 1984) verwendet. Im Rahmen einer Diplomarbeit hat Hoth (2002) einen Teil der vorhandenen Stichprobe einer Faktorenanalyse der Werteitems unterzogen (Hauptkomponentenanalysen mit VARIMAX-Rotation). Es konnten zwei Faktoren

einen *Intrinsischer* und einen *Extrinsischer* Wertvorstellungen extrahiert werden, wobei drei Items keiner Skala zugeordnet werden konnten. Diese Faktorenstruktur entspricht den Ergebnissen verschiedener Untersuchungen, die ähnliche oder zum Teil gleiche Wertitems einsetzen (Furnham et al.1999, MOW 1987, Ruiz Quintanilla 1984), wodurch das vorliegende Ergebnis durchaus plausibel erscheint. Für die hier vorliegende Stichprobe ist eine ähnliche Skalenstruktur zu erwarten. In der Tat lassen sich auch hier zwei Faktoren mittels Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse mit VARIMAX-Rotation) extrahieren (KMO=.797, N=1553). Wie in Tabelle 23 zu sehen ist, ergeben sich eigentlich drei Faktoren, die zusammen knapp 46 Prozent der Varianz aufklären. Hoth (2002) konnte jedoch bereits zeigen, dass die dritte Skala mit den Items *Sicherer Arbeitsplatz, Gute Bezahlung und Nette Kollegen* über unzureichende teststatistische Kennwerte verfügt, weshalb nur die ersten beiden Skalen zu weiteren Analysen herangezogen werden sollten. Die erste Komponente beinhaltet die Items der *Intrinsischen Wertvorstellungen* und die zweite Komponente die Items der *Extrinsischen Wertvorstellungen*. Über die jeweiligen teststatistischen Kennwerte (Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbachs  $\alpha$  für die einzelnen Skalen) gibt Tabelle 24 Aufschluss.

*Tabelle 23:* Rotierte Komponentenmatrix (Hauptkomponentenanalyse mit VARIMAX-Rotation): KMO=.797 (N=1553 Beschäftigte in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Items	Faktorladungen		
	1	2	3
Viel Autonomie	.759		
Autonomie über die eigene Zeit	.678	.316	
Viel Verantwortung	.643		
Möglichkeit, neue Dinge zu lernen	.599		
Arbeit, die den Fähigkeiten entspricht	.585		.374
Interessante Tätigkeit	.565		
Persönlicher Erfolg	.535		
Viel Abwechslung	.509	.342	-.332
angemessenes Feedback über die eigene Leistung	.434		
Betriebliche Gesundheitsförderung	.426		

Gute Aufstiegschancen	.383	.315
Günstige Arbeitszeiten	.836	
Flexible Arbeitszeiten	.817	
Gute physische Arbeitsbedingungen	.522	.461
Sicherer Arbeitsplatz		.674
Gute Bezahlung		.599
Nette Kollegen		.599

*Tabelle 24:* Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbachs  $\alpha$  für die beiden Skalen *Intrinsische und Extrinsische Wertvorstellungen* (N=1553 Beschäftigte in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Mittelwert	Standardabweichung	Cronbachs $\alpha$ für diese Stichprobe
Intrinsische Wertvorstellungen	4.21	.50	.79
Extrinsische Wertvorstellungen	4.07	.57	.67

### Fragebogenteil C: Berufsbezogene Gewohnheiten und Verhaltensweisen

In Tabelle 25 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbachs  $\alpha$  für die einzelnen Skalen des Teil C des Fragebogens dargestellt, der sich größtenteils aus Teilen des BIP (Hossiep und Paschen 1998) und einer Skala zur Beruflichen Selbstwirksamkeit von Abele, Stief & Andrä (2000) zusammensetzt. Die ermittelten Reliabilitäten lassen erkennen, dass auch in diesem Fall die vorliegenden Güteeigenschaften bestätigt werden können. Teilweise liegen sie höher als durch die vorhandenen Manuale zu erwarten war. Allerdings ist hierbei zu beachten, dass die Skalen zur *Leistungsmotivation* und zur *Handlungsorientierung* um einige Items gekürzt werden mussten, da in diesen beiden Fällen die Skaleneigenschaften unzureichend waren.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Auf Grund mangelnder Trennschärfe wurden in der Skala *Leistungsmotivation* die Items 53 – „Ich bin nicht bereit, zugunsten meines beruflichen Engagements erhebliche Einschränkungen meines Privatlebens hinzunehmen.“ (.05) - und Item 35 – „Ich halte nicht an Zielen fest, wenn sich zeigt, dass sie nur schwer zu erreichen sind.“ (-.49) - entfernt. Die Skala *Leistungsmotivation* erreichte somit ein Cronbachs  $\alpha$  von .78. Auch in der Skala *Handlungsorientierung* erfolgte eine Entfernung der Items 16 – „Auch wenn ich an einer dringenden Sache arbeite, unterbreche ich gern, um zwischendurch etwas anderes zu tun.“ (-.25) und Item 41 – „Bevor ich eine schwierige Aufgabe in Angriff nehme, gehen mir oft noch viele andere Dinge durch den Kopf.“ (-.29) aufgrund mangelnder Trennschärfe. Nach Entfernung der Items erreichte die Skala *Handlungsorientierung* ein Cronbachs  $\alpha$  von .88.

**Tabelle 25:** Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbachs  $\alpha$  für die einzelnen Skalen des Teil C des Fragebogens für die Beschäftigten von 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche

<b>Skala</b>	<b>Mittelwert</b>	<b>Standard- abweichung</b>	<b>Cronbachs <math>\alpha</math> für diese Stichprobe</b>	<b>Cronbachs <math>\alpha</math> nach dem Manual</b>
Leistungsmotivation* (N=1598)	2.74	0.55	.78	.81
Flexibilität (N=1591)	2.65	0.85	.93	.87
Handlungs- orientierung* (N=1569)	2.83	0.58	.88	.86
Teamorientierung (N=1546)	2.74	0.89	.93	.89
Mobilitätsbereitschaft (N=1614)	2.69	1.49	.84	-
Berufliche Selbstwirksamkeit (N=1603)	4.12	0.63	.81	.78

\* Teilweise gekürzte Skalen auf Grund der Skalengüte in dieser Stichprobe

### **Fragebogenteil D: Zufriedenheit**

Eine Skala, die dem AVEM (Schaarschmidt & Fischer 1996) entnommen wurde, erfasste die Zufriedenheit mit der gesamten, auch über die Arbeit hinausgehenden Lebenssituation. In Tabelle 26 sind die einzelnen Kennwerte dargestellt. Für die vorliegende Stichprobe konnten ausreichende Skaleneigenschaften ermittelt werden.

**Tabelle 26:** Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbachs  $\alpha$  für die Skala zur Zufriedenheit (AVEM) für die Beschäftigten von 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche

<b>Skala</b>	<b>Mittelwert</b>	<b>Standard- abweichung</b>	<b>Cronbachs <math>\alpha</math> für diese Stichprobe</b>	<b>Cronbachs <math>\alpha</math> nach Manual</b>
AVEM- Lebenszufriedenheit (N=1607)	2.36	0.63	.77	.80

### Fragebogenteil E: Commitment und Burnout

In Teil E des Fragebogens erfolgte die Erfassung von Commitment und Burnout. Dazu wurden Skalen des Maslach Burnout Inventory-GS (Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson 1996) sowie eine Skala zur Erfassung von Commitment (Allen & Meyer 1990, in deutscher Übersetzung von Schmidt, Hollmann & Sodenkamp 1998) eingesetzt. Wie aus Tabelle 27 zu erkennen ist, liegen die statistischen Kennwerte im erwünschten Bereich.

*Tabelle 27:* Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbachs  $\alpha$  für die einzelnen Skalen des Teil E des Fragebogens für die Beschäftigten von 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche

Skala	Mittelwert	Standardabweichung	Cronbachs $\alpha$ für diese Stichprobe	Cronbachs $\alpha$ nach dem Manual
Commitment (N=1606)	5.27	1.21	.93	.76
Emotionale Erschöpfung (N=1591)	2.56	0.92	.85	.86
Zynismus (N=1585)	2.45	1.04	.86	.75
Professionelle Effizienz (N=1576)	6.13	0.71	.79	.83

### Fragebogenteil F: Führungswahrnehmung

Im Fragebogenteil F wurde die Führungswahrnehmung erfasst. Wie schon bei den Items zu persönlichen Wertvorstellungen, musste eine Überprüfung der zugrundeliegenden Skalenstruktur erfolgen, da die Items hier neu entwickelt wurden. Die Überprüfung der Faktorenstruktur erfolgte mit einer Hauptkomponentenanalyse mit VARIMAX-Rotation. Da zu Beginn die zugrundeliegende Faktorenstruktur nicht eindeutig war, wurde in einem ersten Schritt das Kaiser-Kriterium (Eigenwert mindestens 1) angewendet. Insgesamt gingen in die Analyse die Daten von 1550 Beschäftigten ein. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium weist diese Stichprobe mit einem Wert von .980 als „ausgezeichnet“ aus (Backhaus et al. 2000). Es ergaben sich zwei Faktoren, die gemeinsam ca. 70% der Varianz aufklären. Bortz (1993) verweist darauf, dass bei der Verwendung des Kaiser-Kriteriums die Anzahl der

zugrundeliegenden Faktoren meist überschätzt wird. Deshalb empfiehlt sich, eine Parallelanalyse im Sinne von Horn (1965) durchzuführen. Dazu hat Enzmann (1997) das Programm RanEigen entwickelt. Dabei zeigt sich, dass nur ein Generalfaktor angenommen werden sollte. Ähnliches lässt sich aus dem Screeplot (Eigenwerteverlaufs-Diagramm) der zuvor durchgeführten Faktorenanalyse ablesen (Abbildung 20).

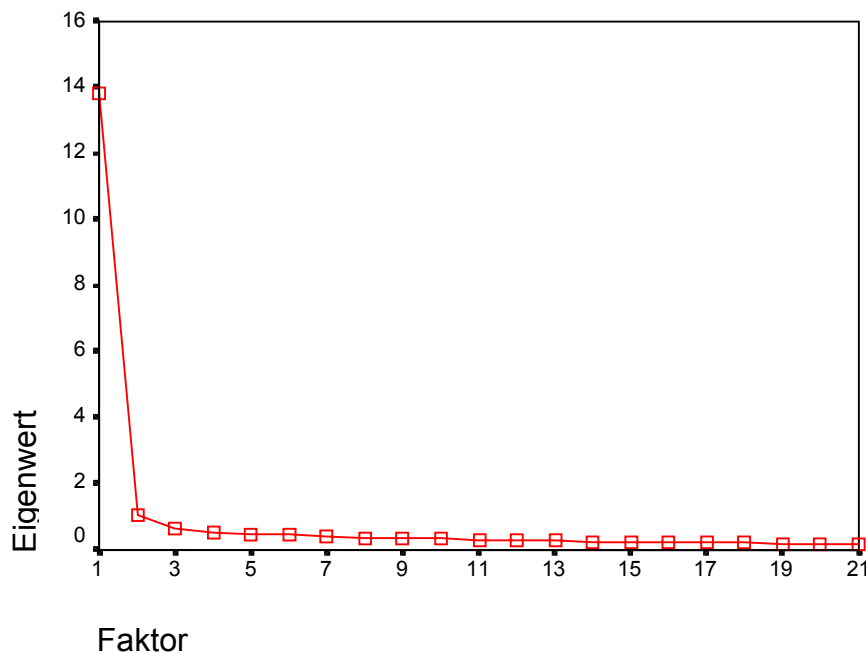


Abbildung 20: Eigenwerteverlaufs-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Faktoren zur Führungswahrnehmung

In einem nächsten Schritt galt es, die Homogenität der Skala (Reliabilitätsanalyse) zu überprüfen. In Tabelle 28 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen, Trennschärfen und Cronbachs  $\alpha$  für die Skala des Teil F des Fragebogens dargestellt. Aus Tabelle 28 wird deutlich, dass die Skala sehr homogen ist und die einzelnen Items über sehr gute Trennschärfen verfügen. Für die gesamte Stichprobe liegt der Mittelwert der Skala bei 3.86 mit einer Standardabweichung von .82.

Tabelle 28: Mittelwerte, Standardabweichungen, Trennschärfen und Cronbachs  $\alpha$  für die einzelnen Items des Teil F des Fragebogens (N=1550 Beschäftigte in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Item	Mittelwert	Standardabweichung	Trennschärfe	Cronbachs $\alpha$
Er/Sie orientiert auf Selbstständigkeit und Eigenverantwortung.	4.06	0.68	.64	.97



Er/Sie kontrolliert die Mitarbeiter.	3.39	1.07	.45	.97
Er/Sie beteiligt die Mitarbeitern an Entscheidungen.	3.71	0.95	.77	.97
Er/Sie fördert unternehmerisches Denken bei den Mitarbeitern und eine Identifikation mit dem Unternehmen.	3.86	1.07	.82	.97
Er/Sie fördert Unterstützung und Zusammenarbeit in der Abteilung.	3.84	1.03	.82	.97
Er/Sie schafft ein Innovationsklima in der Abteilung.	3.69	1.02	.80	.97
Er/Sie zeigt Interesse und Wohlwollen für die Mitarbeitern.	3.91	0.95	.82	.97
Seine/Ihre Mitarbeiter erfahren Wohlwollen von Ihm/Ihr.	3.90	0.99	.84	.97
Er/Sie unterstützt die Mitarbeiter.	3.92	0.94	.82	.97
Er/Sie fördert die Entwicklung der Mitarbeiter.	3.82	1.01	.84	.97
Er/Sie pflegt ein Klima der Offenheit und Toleranz.	3.94	0.99	.80	.97
Er/Sie macht Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern und führt regelmäßig Mitarbeitergespräche.	3.80	1.12	.78	.97
Er/Sie informiert die Mitarbeiter umfassend.	3.78	1.01	.80	.97
Er/Sie hat einen guten Kontakt zu den Mitarbeitern, führt mit einzelnen Gespräche und regelmäßige Teambesprechungen durch.	3.84	1.01	.80	.97
Er/Sie ist zugänglich, freundlich und vertrauensvoll.	4.11	0.96	.82	.97
Er/Sie zeigt vorbildliche Führungsfähigkeiten.	4.94	1.05	.87	.97
Seine/Ihre persönliche Kompetenz (natürliche Autorität, Feinfühligkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Unbestechlichkeit) schätze ich sehr hoch ein.	3.94	0.96	.81	.97
Er/Sie gibt mir häufig Feedback zu meiner Arbeit und zu Arbeitsergebnissen unseres Teams.	3.83	1.09	.81	.97
Er/Sie gibt viel Anerkennung und kritisiert konstruktiv.	3.81	1.09	.86	.97
Mein Verhältnis zu Ihm/Ihr ist insgesamt gut.	4.12	0.88	.77	.97
Seine/Ihre Loyalität zur Firma ist vorbildlich.	4.18	0.88	.71	.97
<b>Cronbachs <math>\alpha</math></b>				<b>.97</b>

## Fragebogenteil G: „Unternehmenserfolgskriterien“

Dieser Teil erfasst Merkmale, die von den Beschäftigten bezüglich ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg eingeschätzt werden sollten. Auf Basis der Einteilung der Unternehmen in ökonomisch erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen (vgl. Kapitel 6.1) ist in Tabelle 29 die Bedeutung der von den Beschäftigten eingeschätzten Unternehmenserfolgskriterien dargestellt. Es zeigt sich, dass in erfolgreichen Unternehmen die Beschäftigten dem Personalmanagement die höchste Bedeutung für den Unternehmenserfolg zuschreiben (M=4.76, SD=0.12), gefolgt von der Unternehmenskultur (M=4.56, SD=0.24) und einer Gesellschaftsorientierung (M=4.21, SD=0.11). In den weniger erfolgreichen Unternehmen sind für die Beschäftigten die Kundenorientierung (M=4.70, SD=0.11), die Marktorientierung (M=4.51, SD=0.16) und das Personalmanagement (M=4.22, SD=0.18) am wichtigsten.

*Tabelle 29:* Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Bedeutung unterschiedlicher Unternehmenserfolgskriterien\* für die Beschäftigten in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=1629 Beschäftigte in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>t-Wert (df=26)</b>	<b>p</b>
Personalmanagement	4.76 (0.12)	4.22 (0.18)	-9.476	.000
Unternehmenskultur	4.56 (0.24)	4.09 (0.14)	-6.470	.000
Gesellschaftsorientierung	4.21 (0.11)	3.47 (0.31)	-8.427	.000
Kundenorientierung	4.39 (0.18)	4.70 (0.11)	5.515	.000
Marktorientierung	4.18 (0.20)	4.51 (0.16)	4.751	.000
Technik	3.93 (0.21)	4.20 (0.21)	3.666	.001

Qualitätsmanagement	3.69 (0.27)	4.10 (0.34)	3.557	.001
Lieferantenorientierung	3.51 (0.19)	3.36 (0.46)	-1.093	.285

\* Skalierung der Items von 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig

Über eine schrittweise Regressionsanalyse (Tabelle 30) mit den Unternehmenserfolgskriterien als Prädiktoren und der Erfolgsgruppenzugehörigkeit auf der Basis der zuvor ermittelten ökonomischen Erfolgsmaße als Kriterium zeigte sich, dass die Unternehmenserfolgskriterien *Personalmanagement* und *Kundenorientierung* Prädiktoren zur Vorhersage der Gruppenzugehörigkeit sind. Aus Tabelle 30 wird deutlich, dass das Unternehmenserfolgskriterium *Personalmanagement* 77,5% und das Unternehmenserfolgskriterium *Kundenorientierung* 11,3% der Varianz aufklären. Die Varianzaufklärung beträgt insgesamt 88,8%.

*Tabelle 30:* Schrittweise Regressionsanalyse mit den Unternehmenserfolgskriterien als Prädiktor und der Gruppenzugehörigkeit (erfolgreich vs. weniger erfolgreich) als Kriterium (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Beta	r	Varianz- aufklärung	Signifikanz
Personalmanagement	.684	.881	77,5%	.000
Kundenorientierung	-.389	-.734	11,3%	.000
			Σ 88,8%	

## Fazit

Ziel der vorangegangenen Analysen war die Überprüfung der Eigenschaften der einzelnen Skalen des Fragebogens zum subjektiven Erleben, wie es von Bortz (1993) gefordert wird. Dies erwies sich als durchaus angebracht (siehe Skalen des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - BIP), da bezüglich der vorliegenden Stichprobe die teststatistischen Kennwerte einiger Skalen nicht den berichteten Konsistenzwerten entsprachen. Einige Teile des Fragebogens mussten hinsichtlich der zugrundeliegenden Skalenstruktur gänzlich neu

faktorenanalytisch überprüft werden, da für die verwendeten Items noch keine entsprechenden Untersuchungen vorlagen, auf die zurückgegriffen werden konnte (siehe Skalen zu persönlichen Wertvorstellungen und zur Führungswahrnehmung). Sämtliche Vergleiche der ermittelten Skaleneigenschaften erfolgten in Beziehung zu bekannten – teilweise durch das Manual vorliegende - Konsistenzwerte. Dabei wurde deutlich, dass alle Skalen durchaus gute und somit zufriedenstellende Reliabilitäten für die aktuelle Stichprobe aufwiesen (Wendland 2002) und weitere Analysen mit diesen Skalen ohne Bedenken erfolgen können.

### **6.2.2 Klassifizierung der Unternehmen anhand der Skalen des Fragebogens zum subjektiven Erleben**

Ausgehend von der Hauptzielstellung der vorliegenden Dissertation, erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen Unternehmen zu unterscheiden, erfolgt wie bereits für die ökonomischen Erfolgsmaße (vgl. 6.1) im nächsten Abschnitt eine Analyse der sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen des subjektiven Erlebens der Beschäftigten. Die Grundlage hierfür bildet die zweite Hauptfragestellung der vorliegenden Dissertation: Lassen sich die an der empirischen Untersuchung beteiligten Unternehmen auf der Grundlage der verwendeten Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen klassifizieren? Hintergrund dieses Vorgehens ist die Erwartung, dass über die subjektiven Erlebensmaße der Beschäftigten Unternehmen in der gleichen Weise unterschieden werden können, wie dies bereits im Kapitel 6.1 für die ökonomischen Unternehmenserfolgsmaße gezeigt werden konnte.

Für die Überprüfung der einzelnen Fragebogenabschnitte wird im folgenden immer dieselbe Vorgehensweise gewählt: Zunächst erfolgt eine Clusteranalyse nach Ward, um die Fehlerquadratsummenzuwächse und somit die Anzahl der Cluster bestimmen zu können. Um die gefundene rein deskriptive clusteranalytische Lösung empirisch zu überprüfen, wird im Anschluss daran eine Diskriminanzanalyse durchgeführt. Die standardisierten kanonischen Diskriminanzfunktionskoeffizienten weisen auf die subjektiven Erlebensmaße hin, die die ermittelten Gruppen am stärksten trennen.

Grundlegende Zusammenhänge der Skalen zum subjektiven Erleben mit den ökonomischen Erfolgsmaßen sollen mittels Produkt-Moment-Korrelationen aufgezeigt werden. Schließlich lassen sich dann mit schrittweisen

Regressionsanalysen die Faktoren ermitteln, die die ökonomische Erfolgsgruppenzugehörigkeit am meisten aufklären. Mit diesem Vorgehen wird Hypothese H4 überprüft: „Die verwendeten Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten tragen zu einer Unterscheidung der Stichprobe in Unternehmen mit Beschäftigten mit positivem subjektiven Erleben und Unternehmen mit weniger positivem subjektiven Erleben bei.“ Für ein ökonomische Darstellung der Ergebnisse wird Hypothese H5 der dritten Hauptfragestellung in diesem Abschnitt ebenfalls dargestellt: Das subjektive Erleben der Beschäftigten korreliert sehr stark mit dem ökonomischen Unternehmenserfolg und die ökonomischen Erfolgsgruppen werden über das subjektive Erleben der Beschäftigten vorhergesagt.

### 6.2.2.1 Analyse der einzelnen Skalen des Fragebogens

#### Fragebogenteil A: Persönliche Situation in Beruf und Betrieb

Für die sechs Skalen des SALSA (Rimann & Udris 1993) im Teil A des Fragebogens wurden in einem ersten Schritt die Fehlerquadratsummenzuwächse im Rahmen der Clusteranalyse nach Ward ermittelt.

In Abbildung 21 ist das Struktogramm – die Darstellung der Fehlerquadratsummenzuwächse – dargestellt. Auf der Abzisse ist die Anzahl der Cluster abgetragen, die maximal N-1 sein kann. Nach dem Elbow-Kriterium beim Ward-Verfahren (vgl. Backhaus et al. 2000, S. 376) zeigt sich, dass sich auf der Grundlage des Anstiegs der Fehlerquadratsummen zwei Cluster bzw. zwei homogene Subgruppen finden lassen.

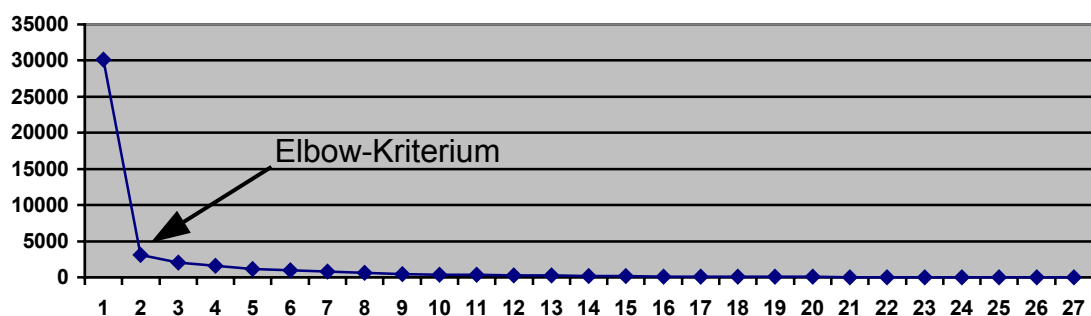


Abbildung 21: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Maße des SALSA (Fragebogenteil A) (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

In Tabelle 31 sind die Mittelwerte und Standardabweichungen für die einzelnen Skalen des SALSA nach Zuordnung zu einem Cluster dargestellt.

*Tabelle 31:* Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die einzelnen Skalen des SALSA\* nach Zuordnung zu einem Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

<b>Skala</b>	<b>Positiv gestaltetet Arbeitsbedingungen (N=14)</b>	<b>Weniger positiv gestaltete Arbeitsbedingungen (N=14)</b>
Ganzheitlichkeit	4.37 (.04)	3.28 (.21)
Qualifikationsanforderungen und Verantwortung	4.54 (.09)	3.81 (.17)
Aufgabenvielfalt	4.22 (.08)	3.35 (.24)
Qualifikationspotential	4.43 (.08)	3.50 (.26)
Tätigkeitsspielraum	4.37 (.09)	3.36 (.30)
Partizipationsmöglichkeiten	4.07 (.09)	2.74 (.21)

\* Skalierung der Items von 1=fast nie/ trifft überhaupt nicht zu bis 5=fast immer/ trifft völlig zu

Bei der durchgeführten Diskriminanzanalyse zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen beiden Gruppen in deren Zentroiden ( $\text{Chi-Quadrat}(6)=89.958, p<.001$ ). Die untersuchten Unternehmen lassen sich somit durch alle sechs Skalen des SALSA in zwei Cluster hoch signifikant trennen (alle  $p<.001$ , Tabelle 32).

*Tabelle 32:* Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte der Skalen des SALSA (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

<b>Skala</b>	<b>Wilks-Lambda</b>	<b>F</b>
Ganzheitlichkeit	.068	357.48
Qualifikationsanforderungen und Verantwortung	.122	187.21
Aufgabenvielfalt	.139	161.66
Qualifikationspotential	.140	159.57
Tätigkeitsspielraum	.154	142.51
Partizipationsmöglichkeiten	.053	460.55

df=1.26,  $p<.001$

Die standardisierten kanonischen Diskriminanzfunktionskoeffizienten (Tabelle 33) zeigen, dass die Skalen *Tätigkeitsspielraum* (-1.522), *Qualifikationsanforderungen und Verantwortung* (1.428) sowie *Partizipationsmöglichkeiten* (1.079) am stärksten zur Trennung der beiden ermittelten Gruppen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen beitragen.

*Tabelle 33:* Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten der Skalen des SALSA (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

<b>Skala</b>	<b>Diskriminanzfunktionskoeffizienten</b>
Ganzheitlichkeit	.649
Qualifikationsanforderungen und Verantwortung	<b>1.428</b>
Aufgabenvielfalt	.248
Qualifikationspotential	-.339
Tätigkeitsspielraum	<b>-1.522</b>
Partizipationsmöglichkeiten	<b>1.079</b>

In diesem Zusammenhang ist zu fragen, inwieweit die Skalen des SALSA, die durch die ökonomischen Erfolgsmaße ermittelten Erfolgsgruppen (erfolgreiche vs. weniger erfolgreiche), vorhersagen.

Im Ergebnis zeigt sich, dass alle Skalen hoch signifikant mit der Erfolgsgruppenzugehörigkeit korrelieren und die Gruppenmittelwerte in den erfolgreichen Unternehmen signifikant höher sind als in den weniger erfolgreichen Unternehmen (Tabelle 34).

*Tabelle 34:* Korrelationen zwischen den SALSA-Skalen und der ökonomischen Erfolgsgruppenzugehörigkeit (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

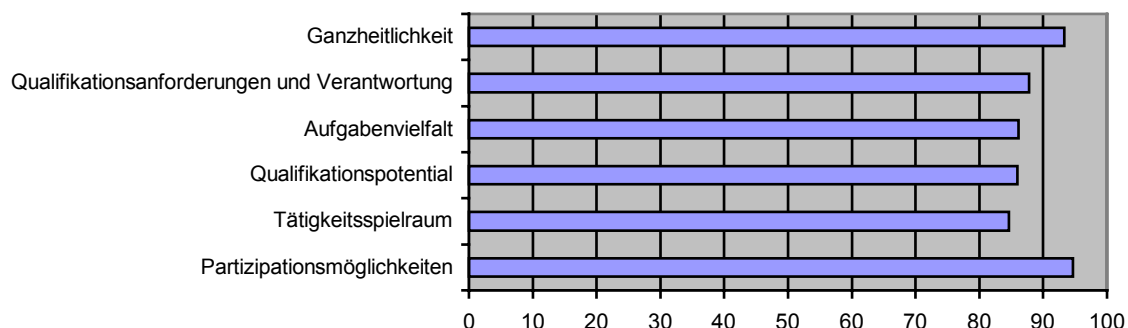
<b>Skala</b>	<b>Korrelationskoeffizient</b>	<b>Signifikanz</b>
Ganzheitlichkeit	.866	.000
Qualifikationsanforderungen und Verantwortung	.837	.000
Aufgabenvielfalt	.828	.000
Qualifikationspotential	.827	.000
Tätigkeitsspielraum	.820	.000
Partizipationsmöglichkeiten	.873	.000

Über eine schrittweise Regressionsanalyse (Tabelle 35) mit den Skalen des SALSA als Prädiktoren und der Erfolgsgruppenzugehörigkeit auf der Basis der zuvor ermittelten ökonomischen Erfolgsmaße als Kriterium zeigt sich, dass die Skala *Partizipationsmöglichkeiten* und die Skala *Qualifikationsanforderungen und Verantwortung* die Prädiktoren zur Vorhersage der Gruppenzugehörigkeit sind. Aus Tabelle 35 wird deutlich, dass die Skala *Partizipationsmöglichkeiten* 84.7% der Varianz aufklärt. Die Skala *Qualifikationsanforderungen und Verantwortung* erhöht die Varianzaufklärung durch 1.4% auf insgesamt 86.3%.

**Tabelle 35:** Schrittweise Regressionsanalyse mit den Skalen des SALSA als Prädiktor und der Gruppenzugehörigkeit (erfolgreich vs. weniger erfolgreich) als Kriterium (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Beta	r	Varianz- aufklärung	Signifikanz
Partizipationsmöglichkeiten	.574	.873	84.7%	.000
Qualifikationsanforderungen und Verantwortung	.419	.837	1.4%	.000
			Σ 86.1%	

Betrachtet man die gemeinsamen Varianzanteile der einzelnen Skalen des SALSA für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit, so ergeben sich für alle Skalen gemeinsame Varianzanteile von über 80% (Abbildung 22).



**Abbildung 22:** Gemeinsamer Varianzanteil der Skalen des SALSA für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit in Prozent (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)



## Fragebogenteil B: Persönliche Wertvorstellungen

Persönliche Wertvorstellungen wurden im Fragebogenteil B bei den Beschäftigten erfragt. In Abbildung 23 ist das Struktogramm – die Darstellung der Fehlerquadratsummenzuwächse – dargestellt. Auf der Abzisse ist die Anzahl der Cluster abgetragen, die maximal N-1 sein kann. Nach dem Elbow-Kriterium beim Ward-Verfahren (vgl. Backhaus et al. 2000, S. 376) zeigt sich, dass sich auf der Grundlage des Anstiegs der Fehlerquadratsummen zwei Cluster bzw. zwei homogene Subgruppen finden lassen.

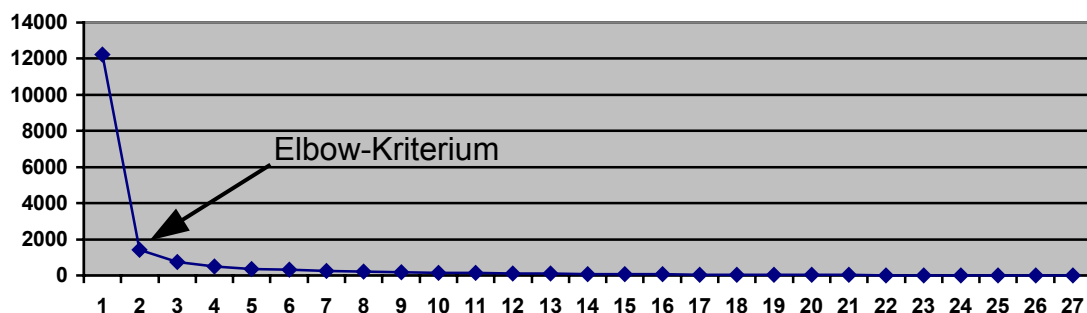


Abbildung 23: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Maße der persönlichen Wertvorstellungen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Es lässt sich eine Gruppe von Unternehmen mit hohen Ausprägungen persönlicher Wertvorstellungen (N=14) von einer Gruppe von Unternehmen mit weniger hohen Ausprägungen persönlicher Wertvorstellungen (N=14) unterscheiden (Tabelle 36).

Tabelle 36: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die einzelnen Skalen der persönlichen Wertvorstellungen\* nach Zuordnung zu einem Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Hohe Ausprägung persönlicher Wertvorstellungen (N=14)	Weniger hohe Ausprägung persönlicher Wertvorstellungen (N=14)
Intrinsische Wertvorstellungen	4.51 (.06)	3.85 (.16)
Extrinsische Wertvorstellungen	4.24 (.09)	3.87 (.13)

\* Skalierung der Items von 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig

Eine Diskriminanzanalyse ergab einen signifikanten Unterschied zwischen beiden Gruppen in deren Zentroiden ( $\text{Chi-Quadrat}(2)=55.703$ ,  $p<.001$ ). Somit lassen sich auch die beiden Gruppen über jede der beiden Skalen zu den persönlichen Wertvorstellungen hoch signifikant voneinander trennen (alle  $p<.001$ , Tabelle 37).

*Tabelle 37:* Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte zu den Skalen der persönlichen Wertvorstellungen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Wilks-Lambda	F
Intrinsische Wertvorstellungen	.054	219.679
Extrinsische Wertvorstellungen	.198	50.571

df=2.25,  $p<.001$

Anhand der kanonischen Diskriminanzfunktionskoeffizienten lässt sich erkennen, dass sich die Skala *Intrinsische Wertvorstellungen* (1.084) am besten zur Trennung der ermittelten Gruppen eignet (Tabelle 38).

*Tabelle 38:* Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten zu den Skalen der persönlichen Wertvorstellungen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Diskriminanzfunktionskoeffizienten
Intrinsische Wertvorstellungen	<b>1.084</b>
Extrinsische Wertvorstellungen	-.130

Die Ergebnisse unabhängiger Produkt-Moment-Korrelationen zeigen, dass alle Skalen zu den persönlichen Wertvorstellungen hoch signifikant mit der Erfolgsgruppenzugehörigkeit korrelieren und die Gruppenmittelwerte in den erfolgreichen Unternehmen höher sind als in den weniger erfolgreichen Unternehmen (Tabelle 39).

*Tabelle 39:* Korrelationen zwischen den Skalen zu den persönlichen Wertvorstellungen und der ökonomischen Gruppenzugehörigkeit (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

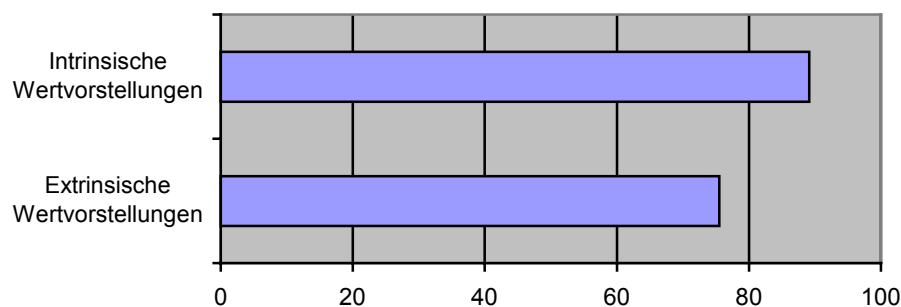
Skala	Korrelationskoeffizient	Signifikanz
Intrinsische Wertvorstellungen	.944	.000
Extrinsische Wertvorstellungen	.869	.000

Über eine schrittweise Regressionsanalyse (Tabelle 40) mit den Skalen zu den persönlichen Wertvorstellungen als Prädiktoren und der Erfolgsgruppenzugehörigkeit auf der Basis der zuvor ermittelten ökonomischen Erfolgsmaße als Kriterium zeigt sich, dass die Skala Intrinsische Wertvorstellungen ein Prädiktor zur Vorhersage der Gruppenzugehörigkeit ist. Die Skala Intrinsische Wertvorstellungen klärt 89.1% der Varianz auf.

*Tabelle 40:* Schrittweise Regressionsanalyse mit den Skalen zu den Wertvorstellungen als Prädiktor und der Gruppenzugehörigkeit (erfolgreich vs. weniger erfolgreich) als Kriterium (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Beta	r	Varianz-aufklärung	Signifikanz
Intrinsische Wertvorstellungen	.944	.944	89.1%	.000
			$\Sigma$ 89.1%	

Betrachtet man die gemeinsamen Varianzanteile der einzelnen Skalen zu den persönlichen Wertvorstellungen für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit, so ergeben sich für alle Skalen gemeinsame Varianzanteile von über 75 Prozent (Abbildung 24).



*Abbildung 24:* Gemeinsamer Varianzanteil der Skalen zu den persönlichen Wertvorstellungen für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit in Prozent (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

### Fragebogenteil C: Berufsbezogene Gewohnheiten und Verhaltensweisen

Für die fünf Skalen des BIP (Hossiep und Paschen 1998) im Fragebogenteil C wurden in einem ersten Schritt die Fehlerquadratsummenzuwächse im Rahmen der

Clusteranalyse nach Ward ermittelt. In Abbildung 25 ist das Struktogramm – die Darstellung der Fehlerquadratsummenzuwächse – dargestellt. Auf der Abzisse ist die Anzahl der Cluster abgetragen, die maximal N-1 sein kann. Nach dem Elbow-Kriterium beim Ward-Verfahren (vgl. Backhaus et al. 2000, S. 376) zeigt sich, dass sich auf der Grundlage des Anstiegs der Fehlerquadratsummen drei Cluster bzw. drei homogene Subgruppen finden lassen.

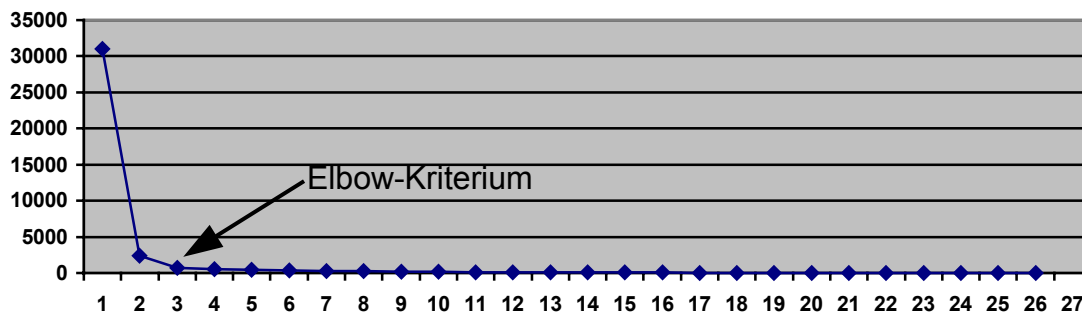


Abbildung 25: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Maße des BIP (Teil C) (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Es kann eine Gruppe (N=14) von Unternehmen mit hoher Leistungsbereitschaft ermittelt werden. Gleichzeitig haben die anderen Unternehmen eine eher weniger hohe Leistungsbereitschaft. Allerdings weichen die Zuordnungen bei den Unternehmen mit eher weniger hoher Leistungsbereitschaft etwas von dem bisherigen Befundmuster ab. So lassen sich die Unternehmen mit einer eher weniger hohen Leistungsbereitschaft in zwei Gruppen mit vier bzw. zehn Unternehmen differenzieren (Tabelle 41).

Tabelle 41: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die einzelnen Skalen des BIP\* nach Zuordnung zu einem der drei Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Hohe Leistungsbereitschaft (N=14)	Weniger hohe Leistungsbereitschaft (N=10)	Geringe Leistungsbereitschaft (N=4)
Leistungsmotivation	2.07 (.06)	3.06 (.13)	3.23 (.03)
Flexibilität	2.02 (.08)	3.24 (.12)	3.74 (.06)

Handlungsorientierung	2.31 (.08)	2.93 (.20)	3.60 (.07)
Teamorientierung	2.19 (.10)	3.24 (.15)	3.79 (.09)
Mobilitätsbereitschaft	1.67 (.08)	3.47 (.21)	4.13 (.12)

\* Skalierung der Items von 1=trifft vollständig zu bis 6=trifft überhaupt nicht zu

In einem nächsten Schritt wurde eine Diskriminanzanalyse durchgeführt. In diesem Fall liegen drei Gruppen vor, so dass zwei Diskrimanzfunktionen geschätzt wurden. Beide Funktionen zeigen, dass sich die Gruppen generell voneinander trennen lassen (Chi-Quadrat(10)=186.726,  $p < .001$  und Chi-Quadrat(4)=68.772,  $p < .001$ ). Erwartungsgemäß ließen sich somit auch alle fünf Skalen des BIP hoch signifikant voneinander trennen (alle  $p < .001$ , Tabelle 42).

*Tabelle 42:* Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte der Skalen des BIP (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Wilks-Lambda	F
Leistungsmotivation	.023	525.52
Flexibilität	.016	792.64
Handlungsorientierung	.075	154.59
Teamorientierung	.032	283.32
Mobilitätsbereitschaft	.014	885.81

df=2.25,  $p < .001$

Die standardisierten kanonischen Diskriminanzfunktionskoeffizienten zeigen, dass die Skalen *Mobilitätsbereitschaft* (1.116), *Teamorientierung* (.959) und *Flexibilität* (-.499) am stärksten zur Trennung der ermittelten Gruppen geeignet sind (Tabelle 43).

*Tabelle 43:* Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten der Skalen des BIP (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	Diskriminanzfunktionskoeffizienten
Leistungsmotivation	.410
Flexibilität	<b>-.499</b>

Handlungsorientierung	-0.063
Teamorientierung	<b>.959</b>
Mobilitätsbereitschaft	<b>1.116</b>

Über Produkt-Moment-Korrelationen wurden grundlegende Zusammenhänge zwischen den Skalen des BIP und der Erfolgsgruppenzugehörigkeit überprüft. Es zeigt sich, dass alle Skalen signifikant mit der Gruppenzugehörigkeit korrelieren (Tabelle 44).

*Tabelle 44:* Korrelationen zwischen den Skalen des BIP und der ökonomischen Gruppenzugehörigkeit (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

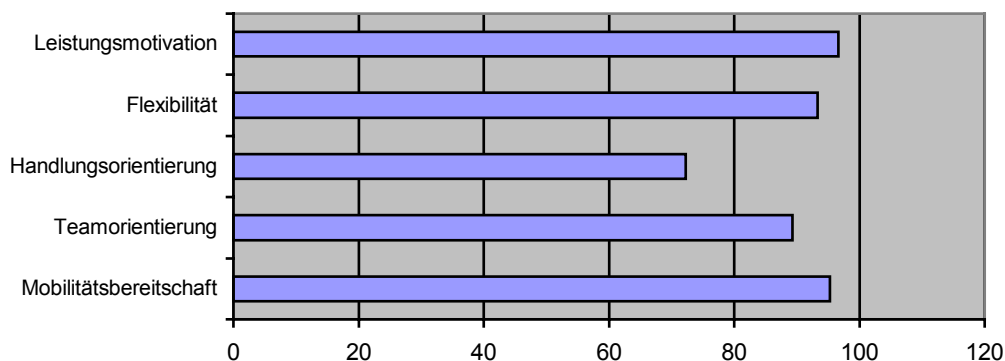
<b>Skala</b>	<b>Korrelationskoeffizient</b>	<b>Signifikanz</b>
Leistungsmotivation	-0.883	.000
Flexibilität	-0.866	.000
Handlungsorientierung	-0.750	.000
Teamorientierung	-0.845	.000
Mobilitätsbereitschaft	-0.876	.000

Über eine schrittweise Regressionsanalyse (Tabelle 45) mit den Skalen des BIP als Prädiktoren und der Erfolgsgruppenzugehörigkeit auf der Basis der zuvor ermittelten ökonomischen Erfolgsmaße als Kriterium zeigt sich, dass die Skalen *Leistungsmotivation*, *Mobilitätsbereitschaft* sowie *Teamorientierung* Prädiktoren zur Vorhersage der Gruppenzugehörigkeit sind. Aus Tabelle 45 wird deutlich, dass die Skala *Leistungsmotivation* 86.7% der Varianz aufklärt. Die Skalen *Mobilitätsbereitschaft* und *Teamorientierung* erhöhen die Varianzaufklärung durch 2.0% und 0.7% auf insgesamt 89.4%.

**Tabelle 45:** Schrittweise Regressionsanalyse mit den Skalen des BIP als Prädiktor und der Gruppenzugehörigkeit (erfolgreich vs. weniger erfolgreich) als Kriterium (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Beta	r	Varianz- aufklärung	Signifikanz
Leistungsmotivation	-.175	-.883	86.7%	.000
Mobilitätsbereitschaft	-.549	-.876	2.0%	.000
Teamorientierung	-.303	-.845	0.7%	.000
			Σ89.4%	

Betrachtet man die gemeinsamen Varianzanteile der einzelnen Skalen des BIP für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit, so ergeben sich für alle Skalen außer der Skala *Handlungsorientierung* gemeinsame Varianzanteile von über 80 Prozent (Abbildung 26).



**Abbildung 26:** Gemeinsamer Varianzanteil der Skalen des BIP für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit in Prozent (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Im Teil C des Fragebogens wurden, neben den Skalen des BIP, noch die Skala „Berufliche Selbstwirksamkeit“ erfasst. In Abbildung 27 ist das Struktogramm – die Darstellung der Fehlerquadratsummenzuwächse – dargestellt. Auf der Abzisse ist die Anzahl der Cluster abgetragen, die maximal N-1 sein kann. Nach dem Elbow-Kriterium beim Ward-Verfahren (vgl. Backhaus et al. 2000, S. 376) zeigt sich, dass sich auf der Grundlage des Anstiegs der Fehlerquadratsummen drei Cluster bzw.

drei homogene Subgruppen finden lassen. Diese Gruppen entsprechen exakt den drei Gruppen, wie sie schon bei den Skalen des BIP ermittelt werden konnten (Tabelle 46).

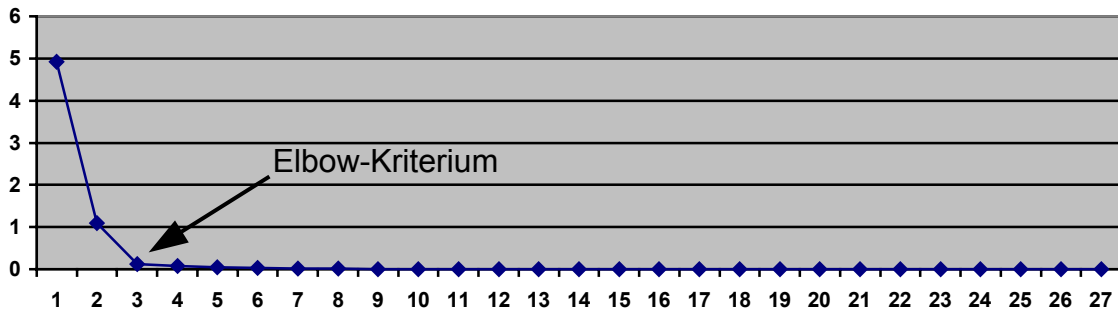


Abbildung 27: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Skala „Berufliche Selbstwirksamkeit“ (Teil C) (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Neben einer Gruppe von Unternehmen mit hoher beruflicher Selbstwirksamkeit (N=14) finden sich Gruppen mit weniger hoher beruflicher Selbstwirksamkeit (N=10) und geringer beruflicher Selbstwirksamkeit (N=4) (Tabelle 46).

Tabelle 46 Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die Skala Berufliche Selbstwirksamkeit\* nach Zuordnung zu einem der drei Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Hohe berufliche Selbstwirksamkeit (N=14)	Weniger hohe berufliche Selbstwirksamkeit (N=10)	Geringe berufliche Selbstwirksamkeit (N=4)
Berufliche Selbstwirksamkeit	4.41 (.06)	4.00 (.09)	3.19 (.02)

\* Skalierung der Items von 1=stimmt nicht bis 5=stimmt genau

Eine anschließend durchgeführte Diskriminanzanalyse konnte das Ergebnis der Clusteranalyse bestätigen ( $\chi^2(2,25)=482.083, p<.001$ ). Betrachtet man den Varianzanteil der Skala der Beruflichen Selbstwirksamkeit für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit, so ergibt sich ein gemeinsamer Varianzanteil von knapp 60 Prozent. Eine Rangkorrelation nach Spearman soll zudem Aufschluss über den Zusammenhang der Skala Berufliche Selbstwirksamkeit mit der ökonomischen Gruppenzugehörigkeit geben. Es ergibt sich ein sehr signifikanter Zusammenhang



mit  $r=.867$  ( $p<.001$ , Spearmans Rangkorrelation). Das bedeutet, je erfolgreicher ein Unternehmen ist, desto höher ist die Berufliche Selbstwirksamkeit bei den Beschäftigten.

### Fragebogenteil D: Zufriedenheit

Der Teil D des Fragebogens erfasst die Zufriedenheit der Beschäftigten. Diese wurde mit der Skala Lebenszufriedenheit aus dem AVEM (Schaarschmidt & Fischer 1996) erhoben. Die Überprüfung der AVEM-Skala folgt dem bisherigen Vorgehen.

Zunächst wurde dazu eine Clusteranalyse nach Ward durchgeführt. Auf der Abzisse ist die Anzahl der Cluster abgetragen, die maximal N-1 sein kann. Nach dem Elbow-Kriterium beim Ward-Verfahren (vgl. Backhaus et al. 2000, S. 376) zeigt sich, dass sich auf der Grundlage des Anstiegs der Fehlerquadratsummen drei Cluster bzw. drei homogene Subgruppen finden lassen (Abbildung 28).

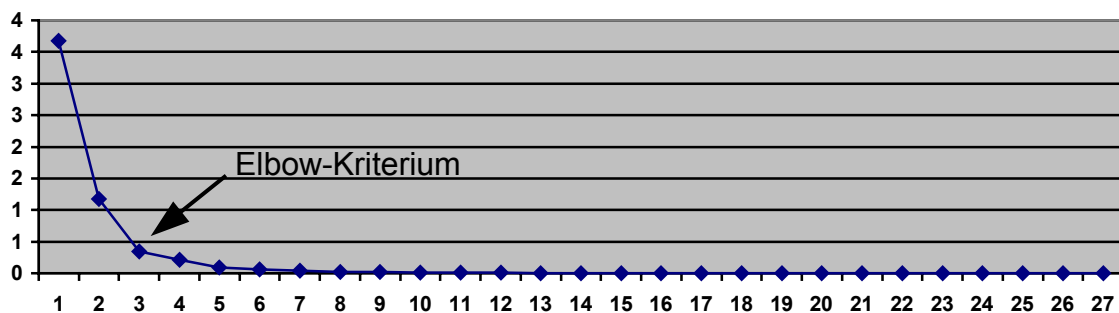


Abbildung 28: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Skala „Lebenszufriedenheit“ (Teil D) (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Neben einer Gruppe von Unternehmen (N=14) mit hoher Lebenszufriedenheit finden sich Gruppen mit mittlerer Lebenszufriedenheit (N=8) und eine Gruppe mit eher geringer Lebenszufriedenheit (N=6) (Tabelle 47).

*Tabelle 47:* Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die Skala Lebenszufriedenheit\* nach Zuordnung zu einem der drei Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Hohe Lebenszufriedenheit (N=14)	Mittlere Lebenszufriedenheit (N=8)	Eher geringe Lebenszufriedenheit (N=6)
Lebenszufriedenheit	2.11 (.11)	2.49 (.13)	3.11 (.08)

\* Skalierung der Items von 1=stimme völlig zu bis 6=stimme überhaupt nicht zu

Eine anschließend durchgeführte Diskriminanzanalyse konnte das Ergebnis der Clusteranalyse bestätigen (Chi-Quadrat(2,25)=121.277,  $p < .001$ ). Betrachtet man den Varianzanteil der Skala Lebenszufriedenheit für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit, so ergibt sich ein gemeinsamer Varianzanteil von knapp 60 Prozent. Eine Rangkorrelation nach Spearman soll zudem Aufschluss über den Zusammenhang der Skala Lebenszufriedenheit mit der ökonomischen Gruppenzugehörigkeit geben. Es ergibt sich ein sehr signifikanter Zusammenhang mit  $r = .876$  ( $p < .001$ , Spearmans Rangkorrelation). Das bedeutet, je erfolgreicher ein Unternehmen ist, desto höher ist die Lebenszufriedenheit bei den Beschäftigten.

### **Fragebogenteil E: Beanspruchung und Commitment**

Für die drei Skalen des Maslach Burnout Inventory-GS (Schaufeli et al. 1996) wurden in einem ersten Schritt die Fehlerquadratsummenzuwächse im Rahmen der Clusteranalyse nach Ward ermittelt (Abbildung 29). Auf der Abzisse ist die Anzahl der Cluster abgetragen, die maximal N-1 sein kann. Nach dem Elbow-Kriterium beim Ward-Verfahren (vgl. Backhaus et al. 2000, S. 376) zeigt sich, dass sich auf der Grundlage des Anstiegs der Fehlerquadratsummen drei Cluster bzw. drei homogene Subgruppen finden lassen.

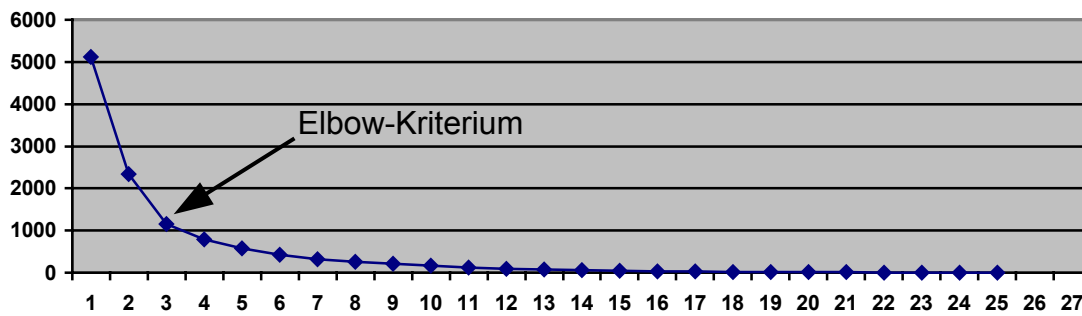


Abbildung 29: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Maße des MBI-GS (Teil E) (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Wie schon bei den Skalen des BIP, der Skala zur Beruflichen Selbstwirksamkeit sowie der AVEM-Skala zur Lebenszufriedenheit lassen sich auch in diesem Fall drei Gruppen bilden. Die erste Gruppe von Unternehmen (N=14) lässt sich durch ein geringes Beanspruchungserleben beschreiben, die zweite Gruppe von Unternehmen (N=10) durch ein erhöhtes Beanspruchungserleben und die dritte Gruppe von Unternehmen (N=4) durch ein hohes Beanspruchungserleben (Tabelle 48).

Tabelle 48: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die einzelnen Skalen des MBI-GS\* nach Zuordnung zu einem der drei Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Geringes Beanspruchungserleben (N=14)	Erhöhtes Beanspruchungserleben (N=10)	Hohes Beanspruchungserleben (N=4)
Emotionale Erschöpfung	2.21 (.23)	2.84 (.24)	3.36 (.18)
Zynismus	2.26 (.31)	2.27 (.28)	3.66 (.15)
Professionelle Effizienz	6.39 (.08)	5.82 (.23)	5.69 (.28)

\* Skalierung der Items von 1=nie bis 7=täglich

Mittels Diskriminanzanalyse lassen sich auch hier die drei Gruppen über zwei Diskriminanzfunktionen generell voneinander trennen (Chi-Quadrat(10)=93.271,  $p < .001$  und Chi-Quadrat(4)=28.534,  $p < .001$ ). Erwartungsgemäß lassen sich die drei Gruppen auch pro Skala des MBI-GS hoch signifikant voneinander trennen (alle  $p < .001$ , Tabelle 49).

**Tabelle 49:** Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte der Skalen des MBI-GS (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Wilks-Lambda	F
Emotionale Erschöpfung	.210	46.96
Zynismus	.236	40.49
Professionelle Effizienz	.232	41.36

df=2.25, p<.001

Die in Tabelle 50 dargestellten standardisierten kanonischen Diskriminanzfunktionskoeffizienten zeigen, dass sich die Skala *Emotionale Erschöpfung* (-1.562) am stärksten zur Trennung der drei ermittelten Gruppen erfolgreicher, weniger erfolgreicher und am wenigsten erfolgreicher Unternehmen geeignet erweist.

**Tabelle 50:** Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten der Skalen des MBI-GS (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Diskriminanzfunktionskoeffizienten*	
	Funktion 1	Funktion 2
Emotionale Erschöpfung	-1.562	-.679
Zynismus	1.222	1.458
Professionelle Effizienz	.568	-.311

\* Hinweis: Von der ersten Funktion werden 68.8 Prozent an Varianz aufgeklärt. Die zweite Funktion klärt 31.2% auf.

Über unabhängige Produkt-Moment-Korrelationen wurden grundlegende Zusammenhänge zwischen den Skalen des MBI-GS und der durch die ökonomischen Erfolgsmaße ermittelten Erfolgsgruppen (erfolgreiche vs. weniger erfolgreiche) überprüft. Im Ergebnis zeigt sich, dass alle Skalen hoch signifikant mit der Erfolgsgruppenzugehörigkeit korrelieren und die Gruppenmittelwerte in den erfolgreichen Unternehmen höher sind als in den weniger erfolgreichen Unternehmen (Tabelle 51).

*Tabelle 51:* Korrelationen zwischen den Skalen des MBI-GS und der ökonomischen Gruppenzugehörigkeit (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

<b>Skala</b>	<b>Korrelationskoeffizient</b>	<b>Signifikanz</b>
Emotionale Erschöpfung	-.819	.000
Zynismus	-.369	.027
Professionelle Effizienz	.869	.000

Über eine schrittweise Regressionsanalyse (Tabelle 52) mit den Skalen des MBI-GS als Prädiktoren und der Erfolgsgruppenzugehörigkeit auf der Basis der zuvor ermittelten ökonomischen Erfolgsmaße als Kriterium zeigt sich, dass alle drei Skalen *Professionelle Effizienz*, *Emotionale Erschöpfung* sowie *Zynismus* die Gruppenzugehörigkeit vorhersagen. Aus Tabelle 52 wird deutlich, dass die Skala *Professionelle Effizienz* 75.4% der Varianz aufklärt, die Skala *Emotionale Erschöpfung* und die Skala und *Zynismus* erhöhen die Varianzaufklärung um 6.2% und 7.7% auf insgesamt 89.3%.

*Tabelle 52:* Schrittweise Regressionsanalyse mit den Skalen des MBI-GS als Prädiktor und der Gruppenzugehörigkeit (erfolgreich vs. weniger erfolgreich) als Kriterium (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

<b>Skala</b>	<b>Beta</b>	<b>r</b>	<b>Varianzaufklärung</b>	<b>Signifikanz</b>
Professionelle Effizienz	.407	.869	75.4%	.000
Emotionale Erschöpfung	-.869	-.819	6.2%	.000
Zynismus	.467	-.369	7.7%	.000
			Σ 89.3%	

Die gemeinsamen Varianzanteile der einzelnen Skalen des MBI-GS für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit, sind in Abbildung 30 dargestellt.

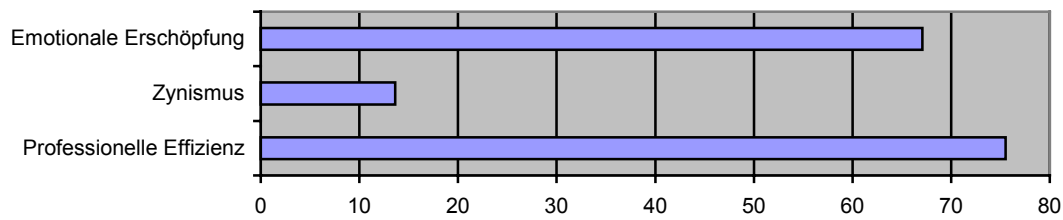


Abbildung 30: Gemeinsamer Varianzanteil der Skalen des MBI-GS für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit in Prozent (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Teil E des Fragebogens erfasst neben den Skalen des MBI-GS auch das Commitment der Beschäftigten. Auf der Grundlage der durchgeführten Clusteranalyse nach Ward ist das Struktogramm – die Darstellung der Fehlerquadratsummenzuwächse – in Abbildung 31 dargestellt. Auf der Abzisse ist die Anzahl der Cluster abgetragen, die maximal N-1 sein kann. Nach dem Elbow-Kriterium beim Ward-Verfahren (vgl. Backhaus et al. 2000, S. 376) zeigt sich, dass sich auf der Grundlage des Anstiegs der Fehlerquadratsummen drei Cluster bzw. drei homogene Subgruppen finden lassen.

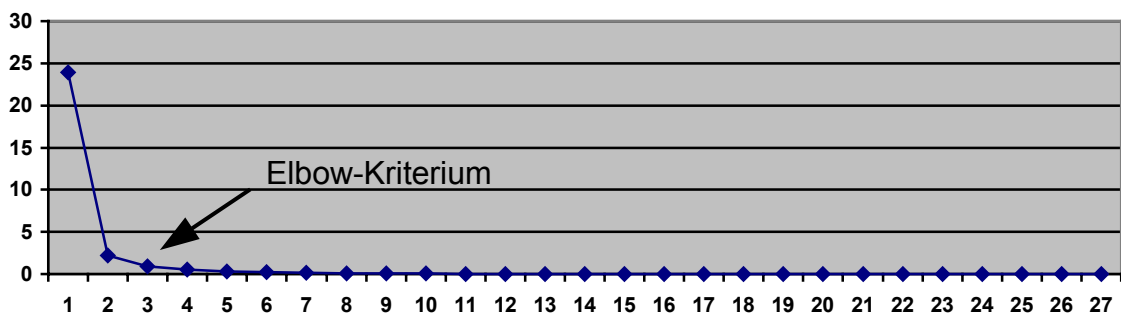


Abbildung 31: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Skala „Commitment“ (Teil E) (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Neben einer Gruppe von Unternehmen (N=14) mit einem hohem Commitment finden sich Gruppen von Unternehmen mit weniger hohem (N=5) sowie geringem Commitment (N=9) (Tabelle 53).

**Tabelle 53:** Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die Skala Commitment\* nach Zuordnung zu einem der drei Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Hohes Commitment (N=14)	Weniger hohes Commitment (N=5)	Geringes Commitment (N=9)
Commitment	6.08 (.15)	4.72 (.15)	4.09 (.26)

\* Skalierung der Items von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 7=stimme vollständig zu

Eine anschließend durchgeführte Diskriminanzanalyse konnte das Ergebnis der Clusteranalyse bestätigen ( $\chi^2(2,25)=304.682, p<.001$ ). Betrachtet man den Varianzanteil der Skala Commitment für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit, so ergibt sich ein gemeinsamer Varianzanteil von 90 Prozent.

Eine Rang-Korrelation nach Spearman soll zudem Aufschluss über den Zusammenhang der Skala Commitment mit der ökonomischen Gruppenzugehörigkeit geben. Es ergibt sich ein sehr signifikanter Zusammenhang mit  $r=.910$  ( $p<.001$ , Spearmans Rangkorrelation). Das bedeutet, je erfolgreicher ein Unternehmen ist, um so höher ist auch das Commitment, das von den Beschäftigten berichtet wird.

### Fragebogenteil F: Führungswahrnehmung

Im Kapitel 6.2.1 wurde gezeigt, dass der Teil F des Fragebogens sich nicht in mehrere Skalen unterteilen liess. Stattdessen ergab die durchgeführte Faktorenanalyse lediglich eine Skala, die als *Führungswahrnehmung* bezeichnet wird.

Zunächst wurde eine Clusteranalyse nach Ward durchgeführt. In Abbildung 32 ist das Struktogramm – die Darstellung der Fehlerquadratsummenzuwächse – dargestellt. Auf der Abzisse ist die Anzahl der Cluster abgetragen, die maximal N-1 sein kann. Nach dem Elbow-Kriterium beim Ward-Verfahren (vgl. Backhaus et al. 2000, S. 376) zeigt sich, dass sich auf der Grundlage des Anstiegs der Fehlerquadratsummen vier Cluster bzw. vier homogene Subgruppen finden lassen.

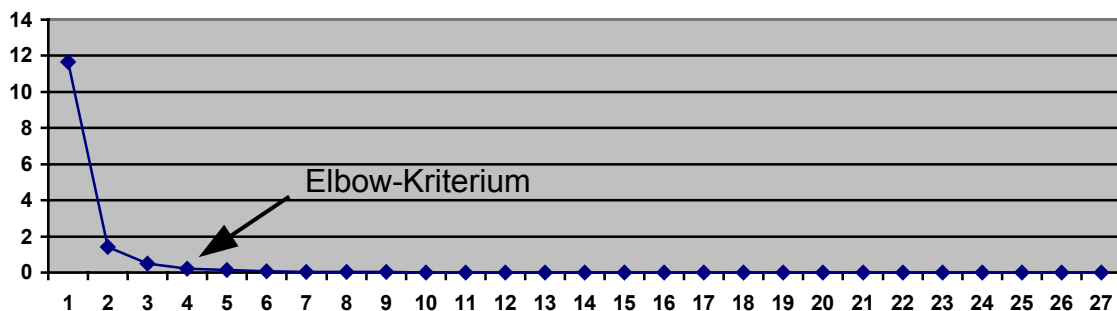


Abbildung 32: Fehlerquadratsummen-Diagramm zur Bestimmung der Anzahl von Subgruppen anhand der Skala „Führungswahrnehmung“ (Teil F) (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Neben einer Gruppe von Unternehmen (N=14) mit positiver Führungswahrnehmung finden sich hier drei Gruppen von Unternehmen mit eher negativer Führungswahrnehmung. Es zeigt sich, dass es sehr starke Differenzierungen in der Gruppe der Unternehmen mit eher negativer Führungswahrnehmung bei dieser Skala gibt (Tabelle 54). Es kann dabei eine Gruppe unterschieden werden in der die Führungswahrnehmung eher weniger positiv ausfällt (N=4). In einer weiteren Gruppe (N=5) ist die Führungswahrnehmung wenig positiv ausgeprägt und in einer dritten Subgruppe (N=5) stellt sich die Führungswahrnehmung als am wenigsten positiv dar.

Tabelle 54: Mittelwerte und Standardabweichungen (in Klammern) für die Skala Führungswahrnehmung\* nach Zuordnung zu einem der vier Cluster (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Skala	Positiv (N=14)	Eher weniger positiv (N=4)	Wenig positiv (N=5)	Am wenigsten positiv (N=5)
Führungswahrnehmung	4.40 (.08)	3.58 (.15)	3.21 (.08)	2.84 (.08)

\* Skalierung der Items von 1=überhaupt nicht bis 5=sehr stark

Eine anschließend durchgeführte Diskriminanzanalyse konnte das Ergebnis der Clusteranalyse bestätigen ( $\chi^2(3,24)=450.054, p<.001$ ). Betrachtet man den Varianzanteil der Skala Führungswahrnehmung für die Erfolgsgruppenzugehörigkeit, so ergibt sich ein gemeinsamer Varianzanteil von 80 Prozent.



Eine Produkt-Moment-Korrelation sollte zudem Aufschluss über den Zusammenhang der Skala Führungswahrnehmung mit der ökonomischen Gruppenzugehörigkeit geben. Es ergibt sich hierbei ein sehr signifikanter Zusammenhang mit  $r=.928$  ( $p<.001$ ), wobei gilt: je erfolgreicher ein Unternehmen, desto besser ist das von den Beschäftigten berichtete Führungsverhalten.

## **Fazit**

Ausgehend von der Hauptzielstellung, erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen Unternehmen zu unterscheiden, lässt sich für die Analyse der einzelnen Skalen des Fragebogens folgendes Fazit ziehen.

Über subjektive Erfolgsmaße können Unternehmen in ähnlicher Weise unterschieden werden, wie dies im Kapitel 6.1 für die ökonomischen Unternehmenserfolgsmaße gezeigt wurde. Für alle Analysen der einzelnen Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten wurden zunächst Clusteranalysen nach Ward durchgeführt und die so ermittelten Ergebnisse einer empirischen Überprüfung in Form einer Diskriminanzanalyse unterzogen. Als Hauptergebnis konnte gezeigt werden, dass sich anhand der verwendeten Fragebogenskalen jeweils 14 erfolgreiche Unternehmen finden lassen. Bei den weniger erfolgreichen Unternehmen beschreiben die Skalen des *SALSA* und die Skala zu den *Persönlichen Wertvorstellungen* nur eine Subgruppe, alle anderen Fragebogenskalen beschreiben zwei Subgruppen und die Skala zur *Führungswahrnehmung* drei Subgruppen innerhalb der weniger erfolgreichen Unternehmen. Damit wird deutlich, dass die verwendeten Skalen des Fragebogens die Unternehmen sehr differenziert beschreiben. Weiterhin konnte gezeigt werden, dass innerhalb der einzelnen Inhaltsbereiche (Fragebogenteile), die jeweils vorhandenen Skalen in unterschiedlicher Qualität zur Trennung in die vorhandenen Subgruppen beitragen. Beim *SALSA* erweisen sich die Skalen *Tätigkeitsspielraum*, *Qualifikationsanforderungen und Verantwortung* sowie *Partizipationsmöglichkeiten*, bei den *Persönlichen Wertvorstellungen* die Skala *Intrinsische Wertvorstellungen*, beim BIP die Skalen *Mobilitätsbereitschaft*, *Teamorientierung* und *Flexibilität* sowie beim MBI-GS die Skala *Emotionale Erschöpfung* als am stärksten zur Trennung der ermittelten Gruppen geeignet. Die Hypothese H4 konnte damit bestätigt werden.

Weiterhin wurden im Rahmen von Regressionsanalysen Ergebnisse ermittelt, die zeigen, dass innerhalb der Inhaltsbereiche (Fragebogenteile) einzelne Skalen eine

Gruppenzugehörigkeit mit Blick auf die ökonomischen Erfolgsmaße am stärksten vorhersagen und somit die größte Varianz aufklären. Beim SALSA sind dies die Skalen *Partizipationsmöglichkeiten* sowie *Qualifikationsanforderungen und Verantwortung*, bei den Persönlichen Wertvorstellungen die Skalen *Intrinsische Wertvorstellungen*, beim BIP die Skalen *Leistungsmotivation*, *Mobilitätsbereitschaft* und *Teamorientierung* sowie beim MBI-GS alle drei Skalen *Professionelle Effizienz*, *Emotionale Erschöpfung* und *Zynismus*. Für alle verwendeten Skalen und Skalen zeigen sich hoch signifikante Korrelationen mit der Gruppenzugehörigkeit. Die Gruppenmittelwerte in den erfolgreichen Unternehmen sind signifikant höher als in den weniger erfolgreichen Unternehmen. Somit konnte auch die Hypothese H5 verifiziert werden.

### **6.3 Gemeinsame Analyse der ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen des subjektiven Erlebens der Beschäftigten**

Durch die bisher beschriebenen Analysen der ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten wird deutlich, dass sich die vorhandenen Unternehmen anhand der erhobenen Maße sehr gut in verschiedene Erfolgsgruppen unterscheiden lassen. Während sich für die ökonomischen Erfolgsmaße exakt zwei Gruppen von jeweils 14 Unternehmen finden lassen, ergeben sich bei den Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten differenziertere Ergebnisse. Nachfolgend soll nun der dritten Hauptfragestellung der vorliegenden Dissertation nachgegangen werden, inwieweit die ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten in ähnlicher Weise bestimmen, ob ein Unternehmen eher zur erfolgreichen oder zur weniger erfolgreichen Gruppe zu zählen ist. Als Hypothese H6 lässt sich formulieren, dass die ökonomischen Erfolgsmaße und die sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten die an der empirischen Untersuchung beteiligten Unternehmen in ähnlicher Weise in die Unternehmenserfolgsgruppen unterteilen.

Wie aus Tabelle 55 deutlich wird, lassen sich alle 28 Unternehmen auf der Grundlage von Rangplätzen (RP) für die ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten in ähnlicher Weise den beiden

ökonomischen Erfolgsgruppen zuordnen. Allerdings zeigt sich ebenfalls, dass die Verteilung der Rangplätze innerhalb der beiden Erfolgsgruppen in Abhängigkeit der betrachteten ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße variieren.

**Tabelle 55:** Rangplätze (RP) der Unternehmen für die ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche

Nr.	Gruppe	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20
1	1	10	9	6	6	8	6	9	2	2	2	2	5	4	1	1	3	2	2	11	2	2	3	1	8	2	5
4	1	4	1	2	2	3	4	13	4	3	7	4	10	1	10	5	4	3	4	14	1	3	9	12	4	4	4
6	1	7	8	10	9	7	8	3	7	8	5	12	11	5	6	7	8	13	9	4	7	5	4	11	3	14	13
9	1	5	3	1	4	2	2	5	1	5	6	1	1	8	4	11	5	14	5	3	10	6	5	14	5	10	8
10	1	14	14	12	14	12	14	8	5	10	11	5	12	14	14	8	9	9	7	7	14	8	14	5	12	12	11
11	1	13	12	11	13	14	13	14	6	7	10	7	7	3	2	2	1	1	1	13	3	4	12	8	1	1	3
12	1	6	7	8	8	6	7	11	3	1	3	3	6	2	5	3	2	4	3	12	4	1	8	4	2	3	2
16	1	9	10	9	10	10	10	6	10	9	1	10	8	9	3	14	12	12	6	9	12	10	6	13	13	11	1
17	1	3	5	5	3	1	3	4	9	11	9	8	9	7	7	13	11	8	8	6	11	13	7	6	7	7	9
21	1	1	2	4	1	5	5	12	12	14	13	14	14	10	9	4	13	10	10	10	8	11	13	7	9	13	12
23	1	2	4	3	5	4	1	1	11	4	8	11	13	13	13	6	6	6	14	1	6	9	1	9	6	9	14
24	1	12	13	14	12	13	11	2	14	13	14	9	3	6	8	9	7	5	11	2	9	14	2	3	14	8	7
25	1	11	11	13	11	11	12	7	8	6	4	6	2	11	11	10	10	7	13	5	5	7	10	2	10	5	10
26	1	8	6	7	7	9	9	10	13	12	12	13	4	12	12	12	14	11	12	8	13	12	11	10	11	6	6
2	2	28	28	28	27	28	28	28	21	28	19	19	28	24	27	28	24	26	26	22	27	16	25	28	28	28	28
3	2	26	26	25	26	27	26	24	26	26	26	27	19	23	25	22	25	25	27	20	19	23	22	19	19	26	20
5	2	22	22	21	21	23	22	27	20	17	21	18	26	26	23	21	23	17	16	27	26	18	17	25	25	25	23
7	2	21	21	22	22	21	21	16	19	16	17	21	15	22	22	15	18	16	19	21	15	19	15	20	20	16	18
8	2	23	23	23	23	22	23	18	23	24	27	25	21	15	24	18	27	24	24	16	17	26	28	15	15	22	17
13	2	27	27	27	28	26	27	17	15	15	15	15	17	20	17	17	15	19	22	17	16	15	20	24	24	15	15
14	2	25	25	24	25	24	25	26	22	22	22	26	27	27	26	27	28	23	25	25	28	22	23	22	22	27	25
15	2	16	20	18	20	19	19	25	16	21	16	16	24	25	20	20	17	23	23	18	22	17	16	27	27	18	21
18	2	20	18	19	18	18	18	23	27	25	28	28	25	28	28	26	26	28	28	15	25	24	21	21	21	24	27
19	2	17	16	16	17	15	16	21	17	19	20	22	22	17	19	19	20	20	20	24	18	20	24	18	18	17	16
20	2	19	19	20	19	20	20	20	25	27	24	20	23	19	18	24	19	18	18	26	20	20	25	27	26	23	26
22	2	18	17	17	16	17	17	15	18	18	18	17	20	16	21	16	22	15	15	28	21	21	26	17	17	21	19
27	2	24	24	26	24	25	24	22	24	20	23	23	18	21	15	23	21	21	17	23	23	23	27	19	23	20	24
28	2	15	15	15	15	17	15	19	28	23	25	24	16	18	16	25	16	27	21	19	24	28	18	16	16	19	22

Legende:

Nr.=Name des Unternehmens

Gruppe=Erfolgsgruppe auf der Grundlage der ökonomischen Erfolgsmaße (1=erfolgreich, 2=weniger erfolgreich)

Ö1=Gewinn (RP 1=höchster Gewinn, RP 28=niedrigster Gewinn)

Ö2=Umsatz (RP 1=höchster Umsatz, RP 28=niedrigster Umsatz)

Ö3=Wertschöpfung (RP 1=höchste Wertschöpfung, RP 28=niedrigste Wertschöpfung)

Ö4=Eigenkapitalrentabilität (RP 1=höchste Eigenkapitalrentabilität, RP 28=niedrigste Eigenkapitalrentabilität)

Ö5=Krankenstand (RP 1=geringster Krankenstand, RP 28=höchster Krankenstand)

Ö6=Fluktuation (RP 1=geringste Fluktuation, RP 28=höchste Fluktuation)

F1=SALSA – Ganzheitlichkeit (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F2=SALSA – Qualifikationsanforderungen und Verantwortung (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F3=SALSA – Aufgabenvielfalt (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F4=SALSA – Qualifikationspotential (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F5=SALSA – Tätigkeitsspielraum (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F6=SALSA – Partizipationsmöglichkeiten (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F7=Intrinsische Wertvorstellungen (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F8=Extrinsische Wertvorstellungen (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F9=BIP – Leistungsmotivation (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F10=BIP – Flexibilität (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F11=BIP – Handlungsorientierung (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F12=BIP – Teamorientierung (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F13=BIP – Mobilitätsbereitschaft (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F14=Berufliche Selbstwirksamkeit (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F15=AVEM - Lebenszufriedenheit (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F16=MBI-GS – Emotionale Erschöpfung (RP 1=niedrigste Ausprägung, RP 28=höchste Ausprägung)

F17=MBI-GS – Zynismus (RP 1=niedrigste Ausprägung, RP 28=höchste Ausprägung)

F18=MBI-GS – Professionelle Effizienz (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F19=Commitment (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

F20=Führungswahrnehmung (RP 1=höchste Ausprägung, RP 28=niedrigste Ausprägung)

Die Darstellung der Rangplätze der Unternehmen in Abhängigkeit der ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben ist rein deskriptiv. Über Rangkorrelationen nach Spearman lassen sich signifikant bedeutsame Zusammenhänge empirisch nachweisen (Tabelle 56).

**Tabelle 56:** Rangkorrelationen nach Spearman der ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche

	Gewinn	Umsatz	Wertschöpfung	Eigenkapital- rentabilität	Krankenstand	Fluktuation
SALSA - Ganzheitlichkeit	.80	.78	.77	.78	-.82	-.82
SALSA - Qualifikationsanforderungen	.74	.74	.78	.74	-.78	-.76
SALSA - Aufgabenvielfalt	.77	.78	.80	.77	-.80	-.80
SALSA – Qualifikationspotential	.75	.73	.75	.73	-.76	-.75
SALSA - Tätigkeitsspielraum	.73	.73	.77	.74	-.76	-.75
SALSA - Partizipationsmöglichkeiten	.72	.74	.73	.73	-.74	-.75
Intrinsische Wertvorstellungen	.80	.80	.79	.80	-.81	-.80
Extrinsische Wertvorstellungen	.76	.76	.77	.76	-.76	-.77
BIP - Leistungsmotivation	.77	.78	.78	.77	-.77	-.77
BIP – Flexibilität	.78	.78	.79	.76	-.78	-.80
BIP – Handlungsorientierung	.74	.74	.75	.75	-.74	-.75
BIP -Teamorientierung	.77	.79	.80	.79	-.79	-.79
BIP – Mobilitätsbereitschaft	.75	.72	.72	.71	-.75	-.76
Berufliche Selbstwirksamkeit	.77	.78	.72	.77	-.78	-.78
AVEM - Lebenszufriedenheit	.70	.71	.73	.70	-.72	-.71
MBI-GS – Emotionale Erschöpfung	-.68	-.67	-.70	-.69	.68	.69
MBI-GS – Zynismus	-.19*	-.16*	-.18*	-.19*	.17*	.19*
MBI-GS – Professionelle Effizienz	.73	.73	.72	.75	-.75	-.75
Commitment	.77	.78	.79	.77	-.78	-.79
Führungswahrnehmung	.73	.74	.76	.73	-.75	-.74

Alle Korrelationen sind auf dem Niveau von .001 signifikant (2-seitig) mit Ausnahme der mit \* markierten Werte, die nicht signifikant sind.

## Fazit

Für den Vergleich im Rahmen einer gemeinsamen Analyse der ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten

wird deutlich, dass sich alle 28 Unternehmen in identischer Weise den beiden ökonomischen Erfolgsgruppen zuordnen lassen. Es zeigt sich aber auch, dass die Verteilung der Rangplätze der Unternehmen innerhalb der beiden Erfolgsgruppen in Abhängigkeit der betrachteten ökonomischen Erfolgsmaße und Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten variieren. Über Rangkorrelationen nach Spearman lassen sich diese Befunde empirisch bedeutsam nachweisen. Deutlich wird somit, dass in ökonomisch erfolgreichen Unternehmen ein positiveres subjektives Erleben der Beschäftigten vorhanden ist als in weniger erfolgreichen Unternehmen. Hypothese H6 kann somit bestätigt werden.

#### **6.4 Die Bedeutung der sozialen Verantwortung von Unternehmen am Beispiel des Human Resources Management und der Unternehmenskultur vor dem Hintergrund der Einteilung in ökonomisch erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen**

In den nachfolgenden Darstellungen erfolgt eine genauere Beschreibung der Unternehmen, die in Kapitel 6.1 als ökonomisch erfolgreich oder weniger erfolgreich klassifiziert wurden. Grundlage bildet die Hauptfragestellung 4: Wie lassen sich die an der empirischen Untersuchung beteiligten Unternehmen auf der Grundlage der Zuordnung zu einer ökonomischen Unternehmenserfolgsgruppe vor dem Hintergrund ihrer Managementaktivitäten unter besonderer Fokussierung der sozialen Verantwortung am Beispiel der *Unternehmenskultur* und des *Human Resources Management* beschreiben? Um einseitige Betrachtungen jedoch zu vermeiden, erfolgt die Darstellung der beiden Unternehmenserfolgsgruppen unter Einbeziehung weiterer Themenbereiche, die in den Interviews erfasst wurden (eine ausführliche Beschreibung aller Themenbereiche ist im Kapitel 5.4.2 enthalten). Dazu wurden Hypothese H7 und H8 formuliert. Hypothese H7: Es finden sich Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen bei den Managementaktivitäten der Unternehmen. Hypothese H8: Die Unternehmenserfolgsgruppen unterscheiden sich in den verschiedenen Aktivitäten der sozialen Verantwortung am Beispiel der *Unternehmenskultur* und des *Human Resources Management* voneinander. Erfolgreiche Unternehmen verfügen über eine qualitativ und quantitativ umfassendere soziale Verantwortung am Beispiel der *Unternehmenskultur* und des *Human Resources Management* als weniger erfolgreiche Unternehmen.

Jeweils zu Beginn werden nochmals die Inhalte pro Themenbereich kurz dargestellt und im Anschluss erfolgt die Darstellung der Hauptergebnisse pro Themenbereich. Für die

große Datenmenge, die durch die Interviews erzeugt wurde, erfolgt nachfolgend nur die Darstellung von Ergebnissen mit signifikanten Unterschieden zwischen den ökonomischen Unternehmenserfolgsgruppen in den einzelnen Themenbereichen. Zur Analyse der einzelnen Themenblöcke wurden T-Tests für unabhängige Stichproben durchgeführt.

### 6.4.1 Hauptergebnisse der Interviews pro Themenbereich

#### Themenbereich: „Kunden“

Im Themenbereich „Kunden“ wurden die Teilbereiche Strategie, Kundenzufriedenheit, Dienstleistungsqualität, Lieferung, Kundenorientierung, Kundenbindung, Kundenakquisition, Preis-Leistungs-Verhältnis, Werbung und Innovation unterschieden.

Die allgemeine Bedeutung der Kunden für die Unternehmen ist in Tabelle 57 dargestellt. Es zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den beiden Erfolgsgruppen. In den erfolgreichen Unternehmen haben Kundenwünsche und ein persönlicher Kontakt zu Kunden einen höheren Stellenwert als in den weniger erfolgreichen Unternehmen.

*Tabelle 57:* Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Bedeutung der Kunden\* in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>t-Wert (df=26)</b>	<b>p</b>
Welchen Stellenwert haben Kundenwünsche in Ihrem Unternehmen?	4.93 (0.27)	4.50 (0.52)	-2.747	.011
Welchen Stellenwert haben die Kunden in Ihrem Unternehmen?	5.00 (0.00)	4.57 (0.51)	-3.122	.004
Wie wichtig ist persönlicher Kontakt zu Ihren Kunden?	4.93 (0.27)	4.36 (0.84)	-2.421	.023

\* Skalierung der Items von 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig

Weiterhin zeigt sich, dass eine aktive Kundenakquisition in erfolgreichen Unternehmen signifikant wichtiger ist als in weniger erfolgreichen Unternehmen,  $t(26)=-2.496$ ,  $p<.05$ ,  $M=4.79$  ( $SD=.43$ ) versus  $M=4.14$  ( $SD=.86$ ) (Skalierung 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig)



wichtig). Eine ähnliche Befundlage lässt sich auch für die Kundenbindung feststellen. Die Kundenbindung ist in erfolgreichen Unternehmen signifikant wichtiger als in weniger erfolgreichen Unternehmen,  $t(26)=-3.122$ ,  $p<.01$ ,  $M=5.00$  ( $SD=.00$ ) versus  $M=4.57$  ( $SD=.51$ ) (Skalierung 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig).

Erfolgreichen Unternehmen ist ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis signifikant wichtiger als weniger erfolgreichen Unternehmen,  $t(26)=-2.633$ ,  $p<.05$ ,  $M=4.71$  ( $SD=.47$ ) versus  $M=4.14$  ( $SD=.66$ ) und sie möchten durch neue innovative Ideen einen Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern erzielen  $t(26)=-2.633$ ,  $p<.05$ ,  $M=5.00$  ( $SD=0.00$ ) versus  $M=4.05$  ( $SD=.51$ ) (Skalierung 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig).

Alle Unternehmen geben an, zu wissen, wie zufrieden Ihre Kunden sind. Allerdings schätzen beide Erfolgsgruppen die Zufriedenheit Ihrer Kunden signifikant verschieden ein. Weniger erfolgreiche Unternehmen berichten über eine geringere ( $M=3.71$ ,  $SD=.47$ ) und erfolgreiche Unternehmen im Vergleich dazu über eine höhere Zufriedenheit ( $M=4.86$ ,  $SD=.36$ ) ihrer Kunden  $t(26)=-7.211$ ,  $p<.001$  (Skalierung 1=sehr unzufrieden bis 5=sehr zufrieden). Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie bei ihren Kunden signifikant häufiger die Zufriedenheit erfassen:  $t(26)=-4.191$ ,  $p<.001$ ,  $M=4.86$  ( $SD=1.22$ ) versus  $M=3.43$  ( $SD=.36$ ) (Skalierung 1=gar nicht bis 5=regelmässig). Erfolgreiche Unternehmen werten häufiger die Zufriedenheit ihrer Kunden aus ( $M=4.34$ ,  $SD=.68$ ). Weniger erfolgreiche Unternehmen sind signifikant weniger dazu bereit ( $M=3.36$ ,  $SD=1.15$ ),  $t(26)=-5.342$ ,  $p<.001$  (Skalierung 1=gar nicht bis 5=regelmässig). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Wichtigkeit für die Unternehmen, dass ihre Kunden zufrieden sind - in erfolgreichen Unternehmen ( $M=5.00$ ,  $SD=0.00$ ) versus ( $M=4.57$ ,  $SD=.51$ ),  $t(26)=-3.122$ ,  $p<.01$  in weniger erfolgreichen Unternehmen (Skalierung 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig) - und dem Treffen von Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit ( $M=4.57$ ,  $SD=.51$ ) in erfolgreichen Unternehmen versus ( $M=3.79$ ,  $SD=.80$ ),  $t(26)=-3.088$ ,  $p<.01$  in weniger erfolgreichen Unternehmen (Skalierung 1=gar nicht bis 5=regelmässig). Letztendlich setzen auch die erfolgreichen Unternehmen die auf der Grundlage der Kundenzufriedenheitsanalysen beschlossenen Verbesserungsmaßnahmen eher um als die weniger erfolgreichen Unternehmen,  $t(26)=-2.733$ ,  $p<.05$ ,  $M=4.36$  ( $SD=.50$ ) versus  $M=3.71$  ( $SD=.73$ ) (Skalierung 1=gar nicht bis 5=regelmässig).

Die bisher dargestellten Befunde werden durch die nachfolgende Tabelle noch unterstützt (Tabelle 58). Es zeigt sich, dass sich die beiden Erfolgsgruppen auf allen Items signifikant unterscheiden.

**Tabelle 58:** Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Dienstleistungsqualität (SOLL- und IST-Zustand) in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>t-Wert (df=26)</b>	<b>p</b>
<b>Wie wichtig ist Ihrem Unternehmen... (SOLL)<sup>(1)</sup></b>				
... eine kompetente fachliche Beratung	5.00 (0.00)	4.34 (0.65)	-2.482	.020
... Zuverlässigkeit gegenüber den Kunden	5.00 (0.00)	4.29 (0.83)	-3.238	.003
... Flexibilität gegenüber den Kunden	5.00 (0.00)	4.14 (0.77)	-4.163	.000
<b>Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf ihr Unternehmen zu... (IST)<sup>(2)</sup></b>				
Für wie kompetent halten Sie selber die fachliche Beratung Ihres Unternehmens	4.86 (0.36)	3.85 (0.66)	-4.950	.000
Für wie zuverlässig gegenüber Ihren Kunden halten Sie selber Ihr Unternehmen	4.79 (0.43)	3.79 (0.43)	-6.213	.000
Für wie flexibel gegenüber Ihren Kunden halten Sie selber Ihr Unternehmen	5.00 (0.00)	3.93 (0.83)	-4.837	.000

<sup>(1)</sup> Skalierung der Items von 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig

<sup>(2)</sup> Skalierung der Items von 1=gar nicht bis 5=sehr

Weniger erfolgreiche Unternehmen berichten signifikant geringere Einflussmöglichkeiten Ihrer Kunden auf die Lieferungsmodalitäten als erfolgreiche Unternehmen,  $t(26)=-4.660$ ,  $p<.001$ ,  $M=3.50$  ( $SD=.94$ ) versus  $M=4.79$  ( $SD=.43$ ) (Skalierung 1=sehr gering bis 5=sehr große).

### **Themenbereich: „Qualitätsmanagement“**

Im Themenbereich „Qualitätsmanagement“ wurden die Abschnitte Zertifizierung und EFQM-Modell (1996) unterschieden.

Erfolgreiche Unternehmen (N=11) sind signifikant häufiger als weniger erfolgreiche Unternehmen (N=4) nach dem DIN-ISO-STANDARD zertifiziert. Erfolgreichen Unternehmen ist eine Zertifizierung signifikant wichtiger als weniger erfolgreichen

Unternehmen,  $t(26)=-4.555$ ,  $p<.001$ ,  $M=4.71$  ( $SD=.47$ ) versus  $M=3.64$  ( $SD=.74$ ) (Skalierung 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig).

Im folgenden sind die Bereiche des EFQM-Modells (1996) zur Charakteristik eines Qualitätsmanagement dargestellt. Es zeigt sich, dass bei einer Skalierung von 1=trifft gar nicht zu bis 5=trifft völlig zu sich alle Aussagen zwischen den beiden Erfolgsgruppen signifikant unterscheiden mit Ausnahme von zwei Aussagen: Bereich Ressourcen („Es findet umfangreiche Finanzplanung und –überprüfung zur Sicherung der Liquidität und Ertragslage statt“ (.297)) und Bereich Geschäftsergebnisse („Die Leistung wird regelmäßig anhand finanzielle Messgrößen beurteilt.“ (.327)) (Tabelle 59).

*Tabelle 59:* Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Bereiche des EFQM-Modells in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>t-Wert (df=26)</b>	<b>p</b>
<b>Bereich Führung</b>				
Die Führungskräfte stellen Ihr Engagement für Qualitätsmanagement sichtbar unter Beweis.	4.71 (0.47)	2.86 (1.03)	-6.155	.000
Die Führungskräfte stellen geeignete Ressourcen zur Verfügung und gewähren Unterstützung um den Verbesserungsprozess und die Mitarbeiter zu fördern.	4.71 (0.43)	3.50 (0.65)	-6.188	.000
Die Führungskräfte bemühen sich um Kunden und Lieferanten und andere externe Organisationen.	4.79 (0.43)	4.07 (0.62)	-3.570	.001
Die Führungskräfte würdigen und erkennen die Anstrengungen und Erfolge der Mitarbeiter an.	4.93 (0.27)	3.43 (0.65)	-8.026	.000
<b>Bereich Firmenpolitik und Strategie</b>				
Politik und Strategie beruhen auf umfassenden Informationen über Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Mitarbeiter sowie gesellschaftliche, politische und rechtliche Belange.	4.50 (0.52)	2.93 (0.83)	-6.013	.000

Politik und Strategie werden in einem stringenten kontinuierlich angepassten Planungsprozess entwickelt.	4.71 (0.47)	3.00 (1.04)	-5.633	.000
Politik und Strategie werden an alle Unternehmensangehörige kommuniziert.	4.71 (0.47)	3.00 (0.96)	-6.000	.000
Politik und Strategie werden regelmäßig aktualisiert und verbessert.	4.79 (0.43)	3.29 (0.99)	-5.188	.000
<b>Bereich Mitarbeiterorientierung</b>				
Die Prozesse des Personalwesens werden regelmäßig und systematisch überprüft und angepasst.	4.71 (0.47)	2.64 (0.93)	-7.450	.000
Die Fähigkeiten der Mitarbeiter werden durch ein Personalentwicklungskonzept aufrechterhalten und weiterentwickelt.	4.86 (0.36)	2.43 (1.09)	-7.913	.000
Es finden Zielvereinbarungen und eine kontinuierliche Überprüfung der Leistungen mit den Mitarbeitern statt.	4.93 (0.27)	3.07 (0.92)	-7.276	.000
Mitarbeiter werden beteiligt, zu selbständigen Handeln autorisiert und ihre Leistungen werden anerkannt.	4.79 (0.43)	3.29 (0.83)	-6.043	.000
Es findet ein effektiver Dialog zwischen Mitarbeitern und Organisation statt.	4.64 (0.50)	3.00 (0.88)	-6.097	.000
Es wird für die Mitarbeiter gesorgt.	4.93 (0.27)	3.79 (0.57)	-6.706	.000
<b>Bereich Ressourcen</b>				
Es findet umfangreiche Finanzplanung und –überprüfung zur Sicherung der Liquidität und Ertragslage statt.	4.93 (0.27)	4.79 (0.43)	-1.063	.297
Die Informationssysteme sind allen zugänglich und werden für Verbesserungsprozesse eingesetzt.	4.64 (0.50)	3.36 (0.93)	-4.566	.000
Es findet intensive Zusammenarbeit mit den Lieferanten statt.	4.07 (0.62)	3.36 (1.08)	-2.147	.041

Lieferanten statt.				
Es findet ein optimaler Einsatz der Ressourcen und des Anlagevermögens statt.	4.93 (0.27)	3.86 (0.77)	-4.917	.000
Die Nutzung und Weiterentwicklung der Technologien findet im Einklang mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter zur kontinuierlichen Verbesserung statt.	4.79 (0.43)	3.57 (0.85)	-4.772	.000
<b>Bereich Prozesse</b>				
Die für den Geschäftserfolg wesentlichen Prozesse werden definiert und identifiziert.	4.93 (0.27)	4.14 (0.95)	-2.981	.006
Es werden Zuständigkeiten für Prozesse festgelegt und deren Leistungsnormen überwacht.	4.79 (0.43)	2.93 (1.33)	-4.982	.000
Die Prozesse werden regelmäßig anhand von Leistungsmaßen überprüft und daraus werden Verbesserungsziele angeleitet.	4.93 (0.27)	3.21 (1.12)	-5.563	.000
Durch Innovationen und Kreativität werden Prozessverbesserungen angeregt.	4.86 (0.36)	3.14 (1.03)	-5.888	.000
Nach Eignungsprüfung und umfassender Information werden neue /veränderte Prozesse eingeführt und deren Nutzen bewertet.	4.79 (0.43)	3.21 (0.80)	-6.477	.000
<b>Bereich Externe Kundenzufriedenheit</b>				
Es wird regelmäßig die Kundenzufriedenheit bezüglich der Produkte, Dienstleistungen und Kundenbeziehungen erhoben, ausgewertet und deren Ergebnisse umgesetzt.	4.64 (0.63)	2.79 (0.70)	-7.365	.000
Es werden zusätzliche Messgrößen der Kundenzufriedenheit erhoben.	4.14 (0.66)	2.07 (0.92)	-6.850	.000
<b>Bereich Mitarbeiterzufriedenheit</b>				
Es werden regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchgeführt und deren Ergebnisse umgesetzt.	4.93 (0.27)	2.64 (0.93)	-8.849	.000

Es werden zusätzliche Messgrößen der Mitarbeiterzufriedenheit erhoben.	4.57 (0.76)	1.93 (0.92)	-8.322	.000
<b>Bereich Gesellschaftliche Verantwortung</b>				
Es finden Befragungen über gesellschaftliche Verantwortung im Unternehmensumfeld statt und deren Ergebnisse werden umgesetzt.	3.79 (0.70)	1.36 (0.74)	-8.894	.000
Zusätzliche Messgrößen, die sich auf die Zufriedenheit der Gesellschaft beziehen werden erhoben.	3.71 (0.73)	1.14 (0.36)	11.849	.000
<b>Bereich Geschäftsergebnisse</b>				
Die Leistung wird regelmäßig anhand finanzielle Messgrößen beurteilt.	5.00 (0.00)	4.93 (0.27)	-1.000	.327
Die Leistung wird regelmäßig anhand nicht-finanzieller Messgrößen beurteilt.	4.86 (0.36)	2.07 (1.38)	-7.281	.000

### Themenbereich: „Markt“

Der Themenbereich „Markt“ beinhaltet die Abschnitte Markt/ Wettbewerbssituation, Markt- und Wettbewerbsstrategie, Produktvielfalt und Image.

Erfolgreichen Unternehmen ist es signifikant wichtiger als weniger erfolgreichen Unternehmen, einen hohen Marktanteil zu haben,  $t(26)=-3.543$ ,  $p=.002$ ,  $M=4.65$  ( $SD=.13$ ) versus  $M=1.02$  ( $SD=.27$ ) (Skalierung 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig). Weniger erfolgreiche Unternehmen geben signifikant häufiger an  $N=8$ , dass in ihren Unternehmen ein Feindbild existiert, als erfolgreiche Unternehmen  $N=1$  (Skalierung 0=nicht vorhanden, 1=vorhanden).

In Tabelle 60 sind verschiedene mögliche Aspekte dargestellt, die Bestandteile der Marktstrategie beschreiben (Skalierung 1=sehr gering bis 5=sehr stark). Beim Vergleich erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen zeigt sich, dass bis auf die Aspekte Qualität des Vertriebskanals (.267), Breite des Produktsprogramms (.117), Innovationsgrad der Produkte (.116) sowie persönliche Betreuung des Kunden (.166) signifikante Unterschiede zwischen den Erfolgsgruppen bestehen. Erfolgreiche Unternehmen fokussieren ihre Marktstrategie stärker auf die Bereiche Produktqualität,

Service, Image, Preis, Design, Bekanntheitsgrad, Flexibilität und Einmaligkeit im Vergleich zu weniger erfolgreichen Unternehmen.

*Tabelle 60:* Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Bestandteile der Marktstrategie in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>t-Wert (df=26)</b>	<b>p</b>
Produktqualität	4.79 (0.43)	4.29 (0.73)	-2.222	.035
Service	4.93 (0.27)	4.43 (0.76)	-2.333	.028
Image	4.57 (0.51)	4.07 (0.62)	-2.333	.028
Preis	4.36 (0.50)	3.57 (0.65)	-3.606	.001
Qualität des Vertriebskanals	4.14 (0.66)	3.79 (0.98)	-1.133	.267
Breite des Produktprogramms	4.21 (0.70)	3.79 (0.70)	-1.621	.117
Innovationsgrad der Produkte	4.29 (0.73)	3.79 (0.89)	-1.626	.116
Design	3.46 (0.88)	2.38 (1.26)	-2.528	.018
Bekanntheitsgrad	4.43 (0.65)	3.86 (0.66)	-2.309	.029
Persönliche Betreuung des Kunden	4.93 (0.27)	4.50 (1.09)	-1.426	.166
Flexibilität	4.86 (0.36)	4.43 (0.65)	-2.163	.040
Einmaligkeit	4.43 (0.76)	2.36 (1.28)	-5.222	.000

In Tabelle 61 sind nochmals die Aspekte dargestellt, die Bestandteile der Marktstrategie beschreiben. Die Interviewten sollten hier einschätzen, für welche der im Folgenden

aufgeführten Aspekte für ihre Unternehmen im Vergleich zu ihren stärksten Konkurrenten Wettbewerbsvorteile bestehen (Skalierung 1=große Nachteile bis 5=große Vorteile).

Beim Vergleich von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen zeigt sich, dass bis auf die Aspekte Design (.231) und Flexibilität (.141) signifikante Unterschiede zwischen den Erfolgsgruppen bestehen. Erfolgreiche Unternehmen sehen größere Wettbewerbsvorteile in den Bereichen Produktqualität, Service, Image, Preis, Qualität des Vertriebskanals, Breite des Produktprogramms, Bekanntheitsgrad, persönliche Betreuung des Kunden und Einmaligkeit im Vergleich zu weniger erfolgreichen Unternehmen.

*Tabelle 61:* Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Aspekte, für die Unternehmen im Vergleich zu ihren stärksten Konkurrenten Wettbewerbsvorteile sehen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>t-Wert (df=26)</b>	<b>p</b>
Produktqualität	4.50 (0.65)	3.42 (0.65)	-4.372	.000
Service	4.64 (0.50)	3.71 (0.99)	-3.125	.004
Image	4.50 (0.65)	3.07 (1.21)	-3.899	.001
Preis	4.36 (0.63)	3.57 (0.65)	-3.249	.003
Qualität des Vertriebskanals	4.36 (0.74)	3.00 (0.96)	-4.177	.000
Breite des Produktprogramms	4.14 (0.77)	3.21 (0.58)	-3.606	.001
Innovationsgrad der Produkte	4.29 (1.07)	3.43 (0.94)	-2.255	.033
Design	3.38 (0.65)	2.92 (1.19)	-1.229	.231
Bekanntheitsgrad	4.29 (0.83)	2.57 (1.22)	-4.348	.000
Persönliche Betreuung des Kunden	4.86 (0.36)	4.29 (0.73)	-2.633	.014



Flexibilität	4.71 (0.61)	4.36 (0.63)	-1.518	.141
Einmaligkeit	4.21 (0.89)	2.79 (1.05)	-3.877	.001

Für die Vielfalt der angebotenen Produkte wird deutlich, dass weniger erfolgreiche Unternehmen ( $M=3.64$ ,  $SD=1.22$ ) signifikant weniger angeben, dass ihren Unternehmen vielfältige Produkte und Dienstleistungen anzubieten wichtig ist als erfolgreichen Unternehmen ( $M=4.64$ ,  $SD=0.50$ ,  $t(26)=-2.849$ ,  $p=.008$ ), (Skalierung 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig). Signifikante Unterschiede lassen sich auch in der Bedeutung der Bildung und Erhaltung eines positiven Images für die Unternehmen finden. Erfolgreiche Unternehmen messen der Bildung und Erhaltung eines positiven Images mehr Bedeutung bei ( $M=4.86$ ,  $SD=0.36$ ) als weniger erfolgreiche Unternehmen ( $M=3.50$ ,  $SD=0.85$ ),  $t(26)=-5.467$ ,  $p=.000$ , (Skalierung 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig).

#### **Themenbereich: „Technikorientierung“**

Im Themenbereich „Technikorientierung“ wurden die Teilbereiche Equipment, Vernetzung, Informationsorganisation und Betreuung rechnergestützter Arbeitsmittel abgehandelt.

Signifikante Unterschiede lassen sich für die Informationsorganisation finden. Im Vergleich zu den weniger erfolgreichen Unternehmen ( $N=1$ ) bejahen erfolgreiche Unternehmen signifikant häufiger ( $N=8$ ), dass es im Unternehmen ein Unternehmensdatenmodell gibt, das die formale Beschreibung aller im Unternehmen vorhandenen Daten und ihre Beziehung untereinander beschreibt (Skalierung 1=ja, 0=nein).

Alle erfolgreichen Unternehmen ( $N=14$ ) geben an, dass es die Möglichkeit von desk sharing gibt. In den weniger erfolgreichen Unternehmen sind dies etwas über die Hälfte der Unternehmen ( $N=8$ ) (Skalierung 1=ja, 0=nein).

#### **Themenbereich: „Human Resources Management“**

Der Themenbereich „Human Resources Management“ gliederte sich in folgende Unterkapitel: Unternehmenskultur, Personalpolitik, Führung, Arbeitszeit, Entlohnung, Sozialleistungen, Aus- und Weiterbildung, Laufbahnpfade, Personalabbau, Gleichberechtigung/Statusunterschiede, Beteiligung, Information und Kommunikation, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen, Gesundheitsmanagement, Betriebsklima und Kreativitätsförderung.

Für die Faktoren zur Beschreibung der *Unternehmenskultur* lassen sich bei allen drei Faktoren über T-Tests signifikante Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen finden (Tabelle 62). Auf einer bipolaren fünfstufigen Skala erfolgte eine Einschätzung durch die Unternehmen (Skalierung 1=Skalenminimum bis 5=Skalenmaximum).

*Tabelle 62:* Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die drei Faktoren zur Unternehmenskultur in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

<b>Unternehmenskultur</b>	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>t-Wert (df=26)</b>	<b>p</b>
Führungskultur	4.67 (.18)	3.38 (.44)	10.166	.000
Mitarbeiterführung	4.61 (.27)	3.05 (.45)	11.254	.000
Geschäftstätigkeit	4.68 (.27)	3.56 (.43)	8.202	.000

In Tabelle 63 sind nochmals pro Bereich die einzelnen Items dargestellt. Auf einer bipolaren fünfstufigen Skala erfolgte eine Einschätzung durch die Unternehmen.

*Tabelle 63:* Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die einzelnen Items der drei Faktoren zur Unternehmenskultur in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>t-Wert (df=26)</b>	<b>p</b>
<b>Führungskultur</b>				
Die Arbeitsabläufe und das Verhalten sind stark normiert.* <i>versus</i> Eine Anpassung an die jeweilige Situation ist jederzeit möglich.**	4.57 (0.51)	3.50 (1.02)	-3.513	.002
Die Befugnisse sind eher an der Führungsspitze.* <i>versus</i> Die Befugnisse werden an	4.36 (0.63)	3.00 (1.11)	-3.975	.000

operative Stellen delegiert.**				
Es bestehen komplizierte Zuständigkeitsverhältnisse.*	4.93 (0.27)	3.86 (0.77)	-4.917	.000
<i>versus</i>				
Es bestehen einfache Linienlösungen.**				
Es herrscht eine starke Bindung an den Dienstweg vor.*	4.79 (0.43)	3.43 (0.85)	-5.333	.000
<i>versus</i>				
Es werden freie Kontakte entsprechend der Situation quer durch die Struktur gefördert.**				
Entscheidungen werden durch autoritäre Alleingänge gefällt.*	4.71 (0.47)	3.14 (0.53)	-8.270	.000
<i>versus</i>				
Entscheidungen werden in Kooperation gefällt.**				
Getroffene Entscheidungen werden nur protokolliert und verzögert durchgesetzt sowie umgangen.*	4.64 (0.50)	3.43 (0.94)	-4.281	.000
<i>versus</i>				
Getroffene Entscheidungen werden kraftvoll und konsequent durchgesetzt.**				
<b>Mitarbeiterführung</b>				
Es wird eigenmächtig vorgegangen.*	4.71 (0.47)	3.36 (0.50)	-7.430	.000
<i>versus</i>				
Es besteht Loyalität und Disziplin gegenüber der Sache und den Vorgesetzten.**				
Die Unternehmensangehörigen interessieren sich primär für das Gehalt.*	4.29 (0.47)	2.64 (0.74)	-6.984	.000
<i>versus</i>				
Die Unternehmensangehörigen identifizieren sich mit dem Unternehmen und seinen Produkten.*				
Betriebsintern wird zurückhaltend und nur wenig umgänglich informiert.*	4.79 (0.58)	3.07 (0.92)	-5.915	.000
<i>versus</i>				
Betriebsintern wird aktiv und offen informiert.**				
Unkonventionelle Ideen werden als unwillkommen betrachtet.*	4.64 (0.50)	3.14 (0.77)	-6.121	.000
<i>versus</i>				
Unkonventionelle Ideen werden akzeptiert und gefördert.**				

Konflikte werden verdrängt.* <i>versus</i> Konflikte werden akzeptiert und offen ausgetragen.**	4.64 (0.63)	3.14 (0.66)	-6.121	.000
Die Führungskräfte sind schreibtischgebunden.* <i>versus</i> Die Führungskräfte haben den Drang am Ort des Geschehens zu sein.**	4.71 (0.47)	3.43 (0.85)	-4.949	.000
<b>Geschäftstätigkeit</b>				
Es überwiegt fertigungsorientiertes Denken.* <i>versus</i> Es überwiegt markt- bzw. kundenorientiertes Denken.**	4.93 (0.27)	4.50 (0.65)	-2.280	.031
Bei technischen Veränderungen herrscht hinhaltend-abwehrendes Denken.* <i>versus</i> Bei technischen Veränderungen herrscht aufgeschlossenes Denken.**	4.64 (0.50)	3.57 (0.76)	-4.431	.000
Geschäfte mit hohem Risiko werden strikt gemieden.* <i>versus</i> Es herrscht risikobetontes Denken vor.**	4.21 (0.43)	2.79 (0.98)	-5.024	.000
Das Qualitätsdenken bewegt sich eher an der unteren Grenze.* <i>versus</i> Es herrscht ausgesprochenes Qualitätsdenken in den verschiedenen Funktionen.**	4.92 (0.28)	3.50 (0.65)	-7.289	.000
Es wird mehr Gewicht auf Kostenvermeidung gelegt.* <i>versus</i> Es wird mehr Gewicht auf Erlössuche gelegt.**	4.64 (0.50)	2.93 (0.62)	-8.105	.000
Die Investitionspolitik ist von Zufälligkeiten und Verzettelung der Mittel geprägt.* <i>versus</i> Die Investitionspolitik ist folgerichtig und schwergewichtig auf Erfolgspotentiale ausgerichtet.**	4.71 (0.47)	4.07 (0.62)	-3.108	.005

\* Skalenminimum mit dem Wert 1

\*\* Skalenmaximum mit dem Wert 5

Im Bereich *Personalpolitik* lassen sich signifikante Unterschiede in bezug auf das Vorhandensein von Stellenbeschreibungen finden. Lediglich in knapp der Hälfte aller wenig erfolgreichen Unternehmen sind für die vorhandenen Stellen auch Stellenausschreibungen vorhanden (N=6). In allen erfolgreichen Unternehmen (N=14) sind für alle vorhandenen Stellen Stellenbeschreibungen vorhanden.

Im Themenbereich *Führung* zeigen sich ebenfalls statistisch bedeutsame Unterschiede zwischen den beiden Unternehmenserfolgsgruppen (Tabelle 64). In den erfolgreichen Unternehmen lassen sich signifikant stärkere Ausprägungen der Mittelwerte bei geringen Standardabweichungen finden.

*Tabelle 64:* Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Beschreibung von Führungsverhalten in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>t-Wert (df=26)</b>	<b>p</b>
Wie beurteilen Sie im Durchschnitt die fachliche Qualifikation der Führungskräfte? <sup>(1)</sup>	4.86 (0.36)	3.57 (0.51)	-7.649	.000
Wie groß ist die Berufserfahrung der Führungskräfte im Durchschnitt? <sup>(2)</sup>	4.71 (0.47)	3.36 (0.84)	-5.270	.000
Das Können bzw. die Fähigkeiten sind im Durchschnitt bei den Führungskräften wie ausgeprägt? <sup>(3)</sup>	4.79 (0.43)	3.71 (0.47)	-6.330	.000
Welche Bedeutung hat in ihrem Unternehmen die fachliche Kompetenz der Führungskräfte? <sup>(4)</sup>	4.86 (0.36)	3.86 (0.66)	-4.950	.000
Wie wichtig ist dem Unternehmen hohe Führungskompetenz bzw. gutes Führungsverhalten? <sup>(5)</sup>	4.86 (0.36)	3.71 (0.61)	-6.014	.000
Erhalten die Führungskräfte innerhalb des Unternehmens von ihren Mitarbeitern Feedback zu ihrem Führungsverhalten? <sup>(6)</sup>	4.50 (0.52)	2.43 (0.65)	-9.352	.000
Erhalten die Führungskräfte innerhalb des Unternehmens von der Führungsspitze Feedback zu ihrem Führungsverhalten? <sup>(7)</sup>	4.43 (0.51)	2.79 (0.80)	-6.456	.000

Wird gutes Führungsverhalten gefördert? <sup>(8)</sup>	4.57 (0.51)	3.07 (0.73)	-6.288	.000
Wie ist die Art des Umgangs zwischen den Führungskräften in Bezug auf Konkurrenz und Kooperation? <sup>(9)</sup>	4.64 (0.50)	3.50 (1.09)	-3.564	.001
Wird von der Führungsspitze Einfluss genommen auf das Konkurrenzverhalten zwischen den Führungskräften? <sup>(10)</sup>	1.92 (1.12)	3.21 (1.19)	2.906	.008
Wie wirkt die Organisationsstruktur auf die Zusammenarbeit der Führungskräfte? <sup>(11)</sup>	4.71 (0.47)	3.36 (0.74)	-5.769	.000

<sup>(1)</sup> Skalierung der Items von 1=unzureichend bis 5=sehr gut

<sup>(2)</sup> Skalierung der Items von 1=sehr gering bis 5=sehr groß

<sup>(3)</sup> Skalierung der Items von 1=sehr gering bis 5=sehr groß

<sup>(4)</sup> Skalierung der Items von 1=sehr gering bis 5=sehr groß

<sup>(5)</sup> Skalierung der Items von 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig

<sup>(6)</sup> Skalierung der Items von 1=keine Rückmeldung bis 5=sehr viel Rückmeldung

<sup>(7)</sup> Skalierung der Items von 1=keine Rückmeldung bis 5=sehr viel Rückmeldung

<sup>(8)</sup> Skalierung der Items von 1=nein bis 5=umfangreich

<sup>(9)</sup> Skalierung der Items von 1=ausgeprägte Konkurrenz bis 5=ausgeprägte Kooperation

<sup>(10)</sup> Skalierung der Items von 1=nein bis 5=ja sehr viel

<sup>(11)</sup> Skalierung der Items von 1=jeder arbeitet in seinem Bereich bis 5=sehr viel Zusammenarbeit

Signifikante Unterschiede lassen auch auf das Vorhandensein einer festgeschriebenen Führungsphilosophie und Führungsstrategie finden. In den weniger erfolgreichen Unternehmen sind weder Führungsphilosophien noch Führungsstrategien vorhanden (Skalierung 1=vorhanden, 0=nicht vorhanden). In den erfolgreichen Unternehmen geben N=10 an, eine festgeschriebene Führungsphilosophie zu besitzen, N=12 verfügen über festgeschriebene Führungsstrategien.

Hoch signifikante Unterschiede lassen sich auch bei der Beschreibung des Führungsstils zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen finden (Skalierung 1=sehr gering bis 5=sehr stark) (Tabelle 65).

*Tabelle 65:* Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Beschreibung des Führungsstils in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>t-Wert (df=26)</b>	<b>p</b>
Autoritär* - partizipativ**	4.43 (0.51)	2.86 (1.03)	-5.120	.000
Kontrollierend* - vertrauensvoll**	4.50 (0.52)	3.00 (0.88)	-5.508	.000
Befehlsgebend* - kooperativ**	4.71 (0.47)	3.21 (0.58)	-7.534	.000
Kaum kommunizierend* – umfangreich kommunizierend**	4.79 (0.43)	3.29 (0.61)	-7.534	.000
Kaum informierend* – umfangreich informierend**	4.71 (0.47)	3.14 (0.66)	-7.241	.000
Geringschätzend* - wertschätzend**	4.93 (0.27)	3.79 (0.80)	-5.060	.000
Kaum zielorientiert* – stark zielorientiert**	4.86 (0.36)	4.14 (0.66)	-3.536	.002
Entscheidet allein* – Einbeziehung aller**	4.43 (0.51)	3.00 (0.68)	-6.276	.000

\* Skalenminimum mit dem Wert 1

\*\* Skalenmaximum mit dem Wert 5

Im Themenbereich *Arbeitszeit* lassen sich statistisch bedeutsame Unterschiede finden. Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich signifikant von weniger erfolgreichen Unternehmen in der Arbeitszeitflexibilität. In Tabelle 66 sind die Unterschiede dargestellt (Skalierung 1=ja, 0=nein)

**Tabelle 66:** Anzahl der Unternehmen für Arbeitszeitflexibilität in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>
Gibt es die Möglichkeit zu Teilzeitarbeit in Ihrem Unternehmen?	14	7
Gibt es die Möglichkeit zu Job-Sharing in Ihrem Unternehmen?	9	3
Ist Gleitzeit auch für Teilzeitbeschäftigte möglich?	14	7
Ist es den Beschäftigten möglich unbezahlten Urlaub zu nehmen?	14	7
Können die Beschäftigten Bildungsurlaub nehmen?	10	7
Gibt es die Möglichkeit für Beschäftigte von zu Hause aus zu arbeiten?	10	4

Unterschiede lassen sich auch für die Art und Weise der Zeiterfassung der Anwesenheit finden. In erfolgreichen Unternehmen erfolgt die Zeiterfassung zu 100% durch Selbstkontrolle und in weniger erfolgreichen Unternehmen zu 45% durch Selbstkontrolle und zu 55% durch eine Art ‚Stempeluhr‘.

Statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmenserfolgsgruppen im Themenbereich *Entlohnung* sind in der nachfolgenden Tabelle 67 dargestellt (Skalierung 1=ja, 0=nein).



*Tabelle 67:* Anzahl der Unternehmen für die Aspekte des Lohnsystems in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>
Unterscheiden Sie verschiedene Anteile im Lohnsystem?	14	9
Können Ihre Mitarbeiter zwischen verschiedenen Entgeltformen wählen?	10	0
Erhalten Ihre Mitarbeiter Aktienanteile/GmbH-Anteile an Ihrem oder anderen Unternehmen?	11	4

Auf die Frage nach der Wichtigkeit einer guten Entlohnung der Beschäftigten für das Unternehmen zeigen sich ebenfalls signifikante Unterschiede zwischen erfolgreichen Unternehmen (M=4.86, SD=0.36) und weniger erfolgreichen Unternehmen (M=3.79, SD=0.70),  $t(26)=-5.088$ ,  $p=.000$  (Skalierung 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig). Für die Festlegung des Lohns sind Fragen zur Mitarbeiterbeurteilungen zentral und werden an dieser Stelle dargestellt. Signifikante Unterschiede lassen sich bei folgenden Aussagen finden (Skalierung 1=ja, 0=nein) (vgl. Tabelle 68).

*Tabelle 68:* Anzahl der Unternehmen für Aspekte von Mitarbeiterbeurteilungen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>
Werden in Ihrem Unternehmen Mitarbeiterbeurteilungen durchgeführt?	14	7
Gibt es Checklisten oder Leitfäden für Mitarbeitergespräche?	14	7

Signifikante Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen lassen sich auch bezüglich des Zwecks von Mitarbeiterbeurteilungen finden (Skalierung 1=ja, 0=nein) (Tabelle 69).

**Tabelle 69:** Anzahl der Unternehmen für den Zweck von Mitarbeiterbeurteilungen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>
Dienen der Lohnfestlegung	12	7
Dienen der Orientierung des Mitarbeiter über seine Leistung	14	6
Ermöglichen Austausch zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern	11	7
Dienen der Laufbahnberatung / Weiterentwicklung der Mitarbeiter	14	6

Im Themenbereich *Sozialleistungen* zeigen sich signifikante Unterschiede in der Form, dass es allen erfolgreichen Unternehmen sehr wichtig ist, ihren Beschäftigten umfassende Sozialleistungen bieten zu können (M=5.00, SD=0.00). Bei den weniger erfolgreichen Unternehmen liegt der Wert leicht über dem Mittel der Skala (M=3.43, SD=1.02),  $t(26)=-5.785$ ,  $p<.001$  (Skalierung 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig). Erfolgreiche Unternehmen (M=9.57, SD=1.34) bieten ihren Beschäftigten signifikant mehr Sozialleistungen an als weniger erfolgreiche Unternehmen (M=6.00, SD=2.11),  $t(26)=-5.339$ ,  $p=.000$ . Es zeigt sich, dass unterschiedliche Sozialleistungen in den Unternehmen angeboten werden (Tabelle 70) (Skalierung 1=ja vorhanden, 0=nicht vorhanden). Signifikante Unterschiede gibt es bei den Sozialleistungen Weihnachtsgeld, Sportangebot, Kulturangebot sowie Betriebliche Altersvorsorge.

**Tabelle 70:** Anzahl der Unternehmen für die gewährten Sozialleistungen in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>
Urlaubsgeld	9	6
Weihnachtsgeld	14	7
Vergünstigungen für Mitarbeiter mit Kindern	4	4
Sonderurlaub (für Umzug, Hochzeit, Todesfall)	3	3
Betriebsausflüge	7	6

Sportangebot	7	5
Kulturangebot	6	3
Vermögenswirksame Leistungen	7	6
Betriebliche Altersvorsorge	6	3
Betriebliche Altersvorsorge für Angehörige	0	0
Belegschaftsvergünstigungen (Vorzugspreis für Produkte)	3	3
Jubiläumsgelder/-geschenke	5	5
Studien- und Ausbildungshilfen	8	6
Aktivitäten für ehemalige Mitarbeiter im Ruhestand	0	0
Verpflegungszuschuss (Kantine, Essensgutscheine)	4	4
Kostenloser Kaffee, Obst	5	4
Kostenlose Parkmöglichkeiten	5	7
Andere Vergünstigungen (z.B. private Nutzung von PKW)	5	7

Im Themenbereich *Aus- und Weiterbildung* zeigen sich signifikante Unterschiede in der Richtung, dass es in den erfolgreichen Unternehmen kaum Unterschiede in der Anzahl der Weiterbildungstage zwischen Beschäftigten und Führungskräften gibt (lediglich in einem Unternehmen wird dies bejaht). Bei den weniger erfolgreichen Unternehmen ist der Anteil wesentlich höher (N=6 Unternehmen). Beide Unternehmensgruppen lassen sich diesbezüglich signifikant voneinander unterscheiden. In allen erfolgreichen Unternehmen (N=14) existiert ein Einarbeitungsprogramm (unabhängig von der Probezeit) um neue Beschäftigte einzuarbeiten. Bei den weniger erfolgreichen Unternehmen sind es lediglich N=4 Unternehmen, die dies bejahten. In den erfolgreichen Unternehmen ist die Anzahl der Weiterbildungstage durchschnittlich pro beschäftigte Person höher (M=11.95, SD=1.89) als in den weniger erfolgreichen Unternehmen (M=5.78, SD=2.42),  $p < .001$ . Unterschiede lassen sich auch in der Art der Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten finden (Tabelle 71) (Skalierung 1=ja vorhanden, 0=nicht vorhanden). Signifikante Unterschiede finden sich zwischen den Unternehmenserfolgsgruppen im Vorhandensein von Teamtrainings und Trainings zum Projektmanagement.

*Tabelle 71:* Anzahl der Unternehmen für die Art der Qualifizierungsmaßnahmen in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>
Fachfortbildung	4	4
Führungsseminare	9	6
Auslandseinsatz	4	0
Fremdsprachenfortbildung	8	6
Kommunikations-/Konflikttraining	6	7
Teamtrainings	10	5
Trainings zum Projektmanagement	14	7

Im Themenbereich *Gleichberechtigung/Statusunterschiede* wird deutlich, dass es in keinem der weniger erfolgreichen Unternehmen festgehaltene Grundsätze zur Gleichberechtigung gibt. Allerdings geben N=9 der erfolgreichen Unternehmen an, dass solche Grundsätze bei ihnen existieren. Auf die Frage, ob es Statusunterschiede im Unternehmen gibt zeigt sich, dass die erfolgreichen Unternehmen sehr gering statusorientiert sind. Keines der N=14 erfolgreichen Unternehmen berichtet, dass in ihrem Unternehmen Statusunterschiede existieren. Bei der weniger erfolgreichen Unternehmen berichten N=8 Unternehmen über Statusunterschiede.

Im Themenbereich *Beteiligung* zeigt sich, dass es in allen erfolgreichen Unternehmen (N=14) Arbeitskreise gibt, in denen Beschäftigte und Führungskräfte zusammenarbeiten, während lediglich N=4 weniger erfolgreiche Unternehmen angeben, solche Arbeitskreise zu haben.

In Tabelle 72 sind Themen dargestellt, die nach Einschätzung der Interviewten in den Arbeitskreisen diskutiert werden. Signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen ergeben sich dahingehend, dass in erfolgreichen Unternehmen mehr über Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Sicherheit aber auch marginal über Qualität diskutiert wird (Skalierung 1=zutreffend, 0=nicht zutreffend).

*Tabelle 72:* Anzahl der Unternehmen für die Themen der Arbeitskreise in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>
Arbeitsbezogene Probleme	9	6
Mitarbeiterprobleme	7	5
Qualität	10	4
Finanzielle Probleme	2	6
Strategien oder Pläne für die Zukunft	7	5
Entlohnung	9	5
Sozialleistungen	5	1
Arbeitsbedingungen	11	5
Gesundheit und Sicherheit	9	2
Gleichberechtigung	4	0
Aus- und Weiterbildung	7	6
Kontinuierliche Verbesserung	7	3

In den erfolgreichen Unternehmen werden die Arbeitskreise als sehr einflussreich eingeschätzt (M=4.79, SD=.43). In den weniger erfolgreichen Unternehmen wird der Einfluss eher moderat bewertet (M=3.30, SD=.95),  $t(22)=-5.205$ ,  $p<.001$  (Skalierung 1=nicht einflussreich bis 5=sehr einflussreich).

In allen erfolgreichen Unternehmen (N=14) gibt es Projekte zu Veränderungen im Unternehmen, bei denen Mitarbeiter mit eingebunden sind. Bei den weniger erfolgreichen Unternehmen sind es nur N=6 Unternehmen. Dieser Unterschied lässt sich statistisch absichern.

Obwohl die Unternehmen in der Anzahl der Beschäftigten relativ gut vergleichbar sind und in allen Unternehmen eine gesetzliche Grundlage für das Vorhandensein eines Betriebsrats existiert, gibt es in den meisten erfolgreichen Unternehmen eine Interessenvertretung für die Beschäftigten, z.B. einen Betriebsrat (N=12 Unternehmen). Bei den weniger erfolgreichen Unternehmen ist dies eher nicht der Fall (N=3 Unternehmen).

Im Themenbereich *Information und Kommunikation* zeigt sich, dass in weniger erfolgreichen Unternehmen ( $M=2.64$ ,  $SD=1.01$ ) das Management signifikant weniger Möglichkeiten nutzt, um die Beschäftigten des Unternehmens zu informieren als in erfolgreichen Unternehmen ( $M=3.64$ ,  $SD=0.50$ ),  $t(26)=-3.328$ ,  $p<.01$  (Skalierung 1=sehr wenig bis 5=sehr viel). Nach den genutzten Möglichkeiten gefragt, die das Management zur Information der Beschäftigten anwendet zeigt sich, dass es signifikante Unterschiede in regelmäßigen Besprechungen mit allen Beschäftigten (.004) und regelmäßigen Informationen durch einen Newsletter an alle Beschäftigten (.004) (Skalierung 1=vorhanden, 0=nicht vorhanden) gibt (Tabelle 73).

*Tabelle 73:* Anzahl der Unternehmen für die Möglichkeiten der Information der Beschäftigten in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>
Regelmäßige Besprechungen mit allen Mitarbeitern	14	7
Informationen durch den Vorgesetzten	4	4
Regelmäßige Informationen durch einen Newsletter an alle Mitarbeiter	14	7
E-Mail	14	6

In weniger erfolgreichen Unternehmen ( $M=3.21$ ,  $SD=0.70$ ) wird das Ausmaß an informeller Kommunikation (Gerüchte, „Buschfunk“, Tratsch) höher eingeschätzt als in erfolgreichen Unternehmen ( $M=2.00$ ,  $SD=0.68$ ),  $t(26)=4.660$ ,  $p<.001$  (Skalierung 1=sehr gering bis 5=sehr hoch).

Im Themenbereich *Arbeitsplatzsicherheit* gibt es signifikante Unterschiede zwischen den beiden Unternehmenserfolgsgruppen für die eingeschätzte Sicherheit der Arbeitsplätze in den Unternehmen. In Tabelle 74 sind die Unterschiede für die verschiedenen Aussagen zum Thema Arbeitsplatzsicherheit dargestellt (Skalierung 1=trifft gar nicht zu bis 5=trifft völlig zu). Alle Aussagen unterscheiden sich signifikant zwischen den beiden Unternehmenserfolgsgruppen.

**Tabelle 74:** Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Arbeitsplatzsicherheit in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>t-Wert (df=26)</b>	<b>p</b>
Unsere Beschäftigten können erwarten so lange im Unternehmen zu bleiben wie sie möchten.	4.36 (0.50)	3.29 (0.99)	-3.606	.001
Es ist sehr schwierig einem Beschäftigten zu kündigen.	2.57 (0.94)	3.43 (1.09)	2.231	.034
Arbeitsplatzsicherheit ist größtenteils für unsere Beschäftigten gesichert.	4.79 (0.43)	3.43 (0.51)	-7.612	.000
Bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten sind Entlassungen der letzte Schritt.	5.00 (0.00)	3.00 (0.78)	-9.539	.000

Die durchschnittliche Dauer der Unternehmenszugehörigkeit der Beschäftigten in Jahren beträgt in den erfolgreichen Unternehmen  $M=7.46$ ,  $SD=1.23$  und in den weniger erfolgreichen Unternehmen  $M=2.37$ ,  $SD=1.03$ ,  $p<.001$  (vgl. dazu auch die Unterschiede bezüglich des Erfolgsmaßes Fluktuation im Kapitel 6.1).

Für den Themenbereich *Arbeitsbedingungen* lassen sich in allen vorgegebenen arbeits- und tätigkeitsorientierten Bereichen (Arbeitsbedingungen) signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmenserfolgsgruppen finden. Auf die Frage an die Unternehmensführung, inwieweit die Beschäftigten in den Unternehmen z.B. über vielfältige Arbeitsbedingungen, Handlungsspielraum, etc. verfügen (vgl. Tabelle 75), lässt sich die in Tabelle 75 dargestellte Verteilung finden (Skalierung 1=keine bis 5=sehr viel). Diese Ergebnisse lassen sich sehr gut mit den Resultaten des subjektiven Erlebens der Beschäftigten (vgl. Kapitel 6.2.2.1) in Beziehung setzen und bestätigen, dass die Beschäftigten in erfolgreichen Unternehmen über besser gestaltete Arbeitsbedingungen verfügen, als in den weniger erfolgreichen Unternehmen.

*Tabelle 75:* Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die arbeits- und tätigkeitsorientierten Bereichen (Arbeitsbedingungen) in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>t-Wert (df=26)</b>	<b>p</b>
... vielfältige Arbeitsbedingungen	4.71 (0.47)	3.57 (0.51)	-6.150	.000
... Handlungsspielraum bei Erledigung der Aufgabe	4.64 (0.50)	3.29 (0.61)	-6.444	.000
... Kontrolle über die Geschwindigkeit ihrer Arbeit	4.07 (0.73)	3.29 (0.73)	-2.855	.008
... Entscheidungsspielraum	4.36 (0.50)	3.07 (0.62)	-6.078	.000
... Unterstützung bei Problemen	4.79 (0.43)	3.64 (0.50)	-6.532	.000
... Arbeitsaufgaben, die hohe Anforderungen an die Qualifikation stellen	4.93 (0.27)	3.86 (0.66)	-5.608	.000
... unspezifische Belastungen	1.50 (0.52)	2.50 (0.85)	3.742	.001
... Verantwortung	4.57 (0.65)	3.21 (0.43)	-6.562	.000
... eine Tätigkeit, die Kommunikation erfordert	4.79 (0.43)	4.07 (0.47)	-4.191	.000

Signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmenserfolgsgruppen zeigen sich auch in der Art und Weise der Zusammenarbeit in Teams. In Tabelle 76 sind die Ergebnisse der Teamcharakteristik dargestellt (Skalierung 1=trifft gar nicht zu bis 5=trifft völlig zu).



*Tabelle 76:* Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Art und Weise der Teamarbeit in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>t-Wert (df=26)</b>	<b>p</b>
Die Teammitglieder können ihren eigenen Teamleiter wählen und Teammitglieder auswählen.	3.36 (0.74)	1.50 (0.76)	-6.531	.000
Die Teammitglieder entscheiden gemeinsam wie und wann die Arbeit gemacht wird.	4.57 (0.51)	2.64 (1.01)	-6.378	.000
Die Teams sind verantwortlich für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung.	4.86 (0.36)	4.29 (0.73)	-2.633	.014
Vertretung eines Mitarbeiters ist spontan möglich.	4.50 (0.52)	3.50 (0.76)	-4.068	.000
Die Teams sind sehr heterogen zusammengesetzt.	4.36 (0.63)	3.57 (0.51)	-3.606	.001
Ein Team verfolgt ein gemeinsames Ziel und arbeitet gemeinsam an einer Aufgabe.	4.93 (0.27)	4.14 (0.66)	-4.113	.000
Die Teammitglieder erleben sich als zusammengehörend und entwickeln ein Wir-Gefühl.	4.79 (0.43)	3.14 (0.66)	-7.801	.000
Die Teams lösen ihre Probleme und teaminternen Konflikte, ohne sie zu verdrängen.	4.64 (0.63)	3.07 (0.73)	-6.084	.000
Die Teams bestimmen selber in welcher personellen Zusammensetzung und Lohnstruktur sie arbeiten wollen.	3.50 (0.76)	1.57 (0.65)	-7.236	.000
Es findet eine direkte und häufige Kommunikation innerhalb und zwischen den Teams statt.	4.79 (0.43)	3.43 (0.65)	-6.562	.000

Der Themenbereich *Gesundheitsmanagement* charakterisiert den IST-Stand des Gesundheitsmanagements in den Unternehmen. Auf der Grundlage von 27 Items, die sich auf die Bereiche *Betriebliche Gesundheitsförderung und Unternehmenspolitik, Personalwesen und Arbeitsorganisation, Planung betrieblicher Gesundheitsförderung,*

*Soziale Verantwortung, Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung sowie Ergebnisse betrieblicher Gesundheitsförderung* verteilen, zeigen sich in allen sechs Bereichen signifikante Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (Tabelle 77). Für die erfolgreichen Unternehmen wird eine erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung ersichtlich. In allen sechs Bereichen drücken die angegebenen Werte aus, dass „beträchtliche Fortschritte“ im betrieblichen Gesundheitsmanagement vorliegen. Dies ist ein Indiz für „gute Umsetzungen“, „ein im ganzen realisiertes Ergebnis“, aber auch für „einige Schwachpunkte“. Bei den weniger erfolgreichen Unternehmen wird wiederum deutlich, dass „Maßnahmen nicht begonnen“ wurden oder „gewisse Fortschritte“ vorliegen. Somit zeigen sich, „einige Anzeichen tatsächlicher Entwicklung“, eine „in Teilbereichen erfolgreiche Realisierung oder positive Ergebnisse“ sowie eine „gelegentliche Überprüfung der erreichten Verbesserungen“. Die aufgezeigten Unterschiede zwischen den erfolgreichen und den weniger erfolgreichen Unternehmen lassen sich sowohl insgesamt als auch differenziert für die sechs Bereiche nachweisen.

*Tabelle 77:* Mittelwerte, Standardabweichungen (SD), t-Werte und Signifikanzniveaus eines T-Tests für unabhängige Stichproben für die Bereiche des Gesundheitsmanagement und den Gesamtindex in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Gruppe der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

	<b>Erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>Weniger erfolgreiche Unternehmen</b>	<b>t-Wert (df=26)</b>	<b>p</b>
Betriebliche Gesundheitsförderung und Unternehmenspolitik	79.56 (8.20)	15.86 (13.54)	-15.059	.000
Personalwesen und Arbeitsorganisation	82.23 (7.74)	21.95 (17.77)	-11.218	.000
Planung betrieblicher Gesundheitsförderung	75.62 (10.77)	8.71 (13.19)	-14.70	.000
Soziale Verantwortung	71.64 (13.74)	7.07 (10.66)	-13.892	.000
Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung	71.19 (10.02)	9.74 (23.04)	-9.105	.000
Ergebnisse betrieblicher Gesundheitsförderung	82.82 (11.99)	4.75 (10.16)	-18.586	.000
Gesamtindex: Erfolg der Organisation	77.29 (4.27)	11.09 (11.88)	-18.849	.000

Auf die Frage nach der Wichtigkeit eines positiven Betriebsklimas im Themenbereich *Betriebsklima* zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen der Gruppe der erfolgreichen Unternehmen (M=4.93, SD=0.27) und der Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen (M=4.43, SD=0.65),  $t(26)=-2.675$ ,  $p=.013$  (Skalierung 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig). In erfolgreichen Unternehmen wird das Betriebsklima als wichtiger eingeschätzt als in den weniger erfolgreichen Unternehmen. Auch bei der Beschreibung des Betriebsklimas in beiden Unternehmenserfolgsgruppen lässt sich dieser Trend bestätigen (Skalierung 1=von Misstrauen geprägt bis 5=vertrauensvoll). Erfolgreiche Unternehmen (M=4.43, SD=0.51) unterscheiden sich signifikant von weniger erfolgreichen Unternehmen (M=3.21, SD=0.80),  $t(26)=-4.772$ ,  $p=.000$ .

Signifikante Unterschiede im Themenbereich *Kreativitätsförderung* zeigen sich in der Beurteilung der Fähigkeiten der Beschäftigten in den Unternehmen, neue Ideen und Innovationen zu entwickeln. Weniger erfolgreiche Unternehmen beurteilen diese Fähigkeiten der Beschäftigten signifikant geringer (M=3.57, SD=0.65) als erfolgreiche Unternehmen (M=4.21, SD=0.70),  $t(26)=-2.526$ ,  $p<.05$  (Skalierung 1=sehr gering bis 5=sehr gut). Weniger erfolgreichen Unternehmen (M=3.93, SD=0.83) ist die Förderung der Kreativität der Beschäftigten signifikant weniger wichtig, als erfolgreichen Unternehmen (M=4.57, SD=0.51),  $t(26)=-2.467$ ,  $p=.021$  (Skalierung 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig).

### **Themenbereich: „Gesellschaft“**

Im Themenbereich „Gesellschaft“ wurde das Soziale Engagement, das Umweltengagement und das Politische Engagement des Unternehmens erfragt.

Bezüglich des *Sozialen Engagement* wird deutlich, dass sich mehr erfolgreiche Unternehmen (N=8) in sozialen Bereichen und Projekten engagieren als weniger erfolgreiche Unternehmen (N=2) (Skalierung 1=ja, 0=nein). Auch für das *Umweltmanagement* zeigt sich ein ähnlicher Befund. Erfolgreiche Unternehmen (N=7) engagieren sich stärker im Umweltmanagement als weniger erfolgreiche Unternehmen (N=2) (Skalierung 1=ja, 0=nein).

## Fazit

Die vorliegenden Befunde für die Beschreibung der ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen zeigen, dass sich die Unternehmen bezüglich ihrer Managementaktivitäten deutlich unterscheiden. Zusammenfassend wird deutlich, dass in den ökonomisch erfolgreichen Unternehmen qualitativ und quantitativ positivere Ausprägungen in den einzelnen Themenbereichen vorhanden sind als in den weniger erfolgreichen Unternehmen.

Im Themenbereich *Allgemeine Charakteristik des Unternehmens* zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmenserfolgsgruppen für die Anzahl der Gliederungsprinzipien der Unternehmen, dem Vorhandensein einer Unternehmensphilosophie und –strategie sowie deren Inhalten. Signifikante Unterschiede existieren auch auf der operativen Ebene. Im Themenbereich *Kunden* gibt es signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmenserfolgsgruppen bei der Bedeutung der Kunden für die Unternehmen, dem Stellenwert und Kontakt zu Kunden, Kundenbindung, Kundenakquisition, Preis-Leistungsverhältnis aber auch für die Kundenzufriedenheit, deren Bedeutung, Erfassung, Auswertung und Umsetzung in Form von konkreten Maßnahmen auf der Grundlage von durchgeführten Kundenzufriedenheitsanalysen in den Unternehmen. Im Themenbereich *Qualitätsmanagement* lassen sich signifikante Unterschiede zwischen den beiden ökonomischen Erfolgsgruppen in der Hinsicht finden, dass erfolgreiche Unternehmen signifikant häufiger nach DIN-ISO-STANDARD zertifiziert sind und diesen Unternehmen eine Zertifizierung auch signifikant bedeutsamer erscheint als weniger erfolgreichen Unternehmen. Für die Bereiche des EFQM-Modells (1996) zur Charakterisierung des Qualitätsmanagements wird deutlich, dass sich fast alle Bereiche signifikant von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Im Themenbereich *Markt* zeigt sich, dass es signifikante Unterschiede bei der Bedeutung eines hohen Marktanteils zwischen den Unternehmenserfolgsgruppen gibt, aber auch bei den Bestandteilen der Marktstrategie und der Bildung und Erhaltung eines positiven Images in den Unternehmen. Im Themenbereich *Technik* existieren signifikante Unterschiede beim Vorhandensein eines Modells zur Informationsorganisation in den Unternehmen sowie der Möglichkeit, desk sharing zu nutzen. Im Themenbereich *Human Resources Management* lassen sich signifikante Unterschiede zwischen der Gruppe der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Unternehmen in den Bereichen Unternehmenskultur, Personalpolitik, Führung, Arbeitszeit, Entlohnung, Art und Umfang der Sozialleistungen, Aus- und Weiterbildung, Gleichberechtigung/Statusunterschiede, Beteiligung, Information und Kommunikation, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen, Gesundheits-

management, Betriebsklima und Kreativitätsförderung finden. Eine zusammenfassende Darstellung in tabellarischer Form ist in Kapitel 7 enthalten.

Auf der Grundlage der berichteten signifikanten Unterschiede für einzelne Facetten der Managementaktivitäten kann Hypothese H7 als bestätigt angesehen werden. Bei der Managementaktivität Human Resources Management, die ausführlich betrachtet wurde, lassen sich zahlreiche signifikante Unterschiede zwischen den ökonomischen Erfolgsgruppen finden und bestätigen somit Hypothese H8.

## **6.5 Darstellung der Ergebnisse einer Nacherhebung von ökonomischen Erfolgsmaßen für die untersuchte Stichprobe für das Geschäftsjahr 2002**

Die Beschreibung und Gruppierung der 28 Unternehmen nach erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen impliziert natürlich die Frage, ob die so beschriebenen Unternehmen auch langfristig den zugeordneten Gruppen angehören. Die fünfte Hauptfragestellung stellt die Frage, ob sich das Befundmuster der vorliegenden Querschnittsuntersuchung in einer „Follow-up“-Studie bestätigen lässt. Es ist zu vermuten, dass sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen auch nach einem Zeitraum von zwei Jahren in ähnlicher Weise einteilen lassen (Hypothese H9). Ausgehend von dieser Überlegung sind nachfolgend die Ergebnisse der Nacherhebung der ökonomischen Erfolgsmaße für das Geschäftsjahr 2002 dargestellt. Die ökonomischen Erfolgsmaße *Gewinn*, *Umsatz*, *Wertschöpfung*, *Eigenkapitalrentabilität*, *Krankenstand* und *Fluktuation* wurden in die Berechnungen der nachfolgenden Ergebnisse in der Form einbezogen, dass pro Unternehmen die Kennzahlen an der jeweiligen Mitarbeiteranzahl gewichtet wurden und in die Analysen eingegangen sind. In Tabelle 78 sind die Rangplätze der Erfolgsmaße pro Unternehmen dargestellt.

*Tabelle 78:* Rangplätze der Erfolgsmaße pro Unternehmen (N=28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

<b>Nr.</b>	<b>Gruppe</b>	<b>Gewinn</b>	<b>Umsatz</b>	<b>Wert- schöpfung</b>	<b>Eigenkapital- rentabilität</b>	<b>Kranken- stand</b>	<b>Fluktuation</b>
1	1	8	7	7	7	9	6
4	1	1	1	1	1	3	2
6	1	6	6	4	6	5	7
9	1	7	8	9	8	8	9
10	1	14	14	14	14	12	14
11	1	12	10	11	10	10	12
12	1	5	4	5	4	6	4
16	1	11	12	13	12	13	11
17	1	4	5	6	4	4	5
21	1	2	3	2	2	2	1
23	1	3	2	3	3	1	3
24	1	10	11	10	11	14	13
25	1	13	13	12	13	11	10
26	1	9	9	8	8	7	8
2	2	-	-	-	-	-	-
3	2	25	25	24	25	23	24
5	2	23	24	25	24	24	25
7	2	18	18	17	18	19	18
8	2	19	19	20	20	18	19
13	2	24	23	23	23	25	23
14	2	-	-	-	-	-	-
15	2	15	17	15	15	15	16
18	2	22	20	22	22	21	22
19	2	16	15	16	16	17	15
20	2	21	22	21	21	22	21
22	2	20	21	19	19	20	20
27	2	-	-	-	-	-	-
28	2	17	16	18	17	16	17

NR.=Nummer des Unternehmens  
Gruppe=Erfolgsgruppe auf der Grundlage der ökonomischen Erfolgsmaße  
(1=erfolgreich, 2=weniger erfolgreich)  
Gewinn (RP 1=höchster Gewinn, RP 25=niedrigster Gewinn)  
Umsatz (RP 1=höchster Umsatz, RP 25=niedrigster Umsatz)  
Wertschöpfung (RP 1=höchste Wertschöpfung, RP 25=niedrigste Wertschöpfung)  
Eigenkapitalrentabilität (RP 1=höchste Eigenkapitalrentabilität, RP 25=niedrigste  
Eigenkapitalrentabilität)  
Krankenstand (RP 1=geringster Krankenstand, RP 25=höchster Krankenstand)  
Fluktuation (RP 1=geringste Fluktuation, RP 25=höchste Fluktuation)

Wie aus Tabelle deutlich wird, lassen sich alle 28 Unternehmen auf der Grundlage der ökonomischen Erfolgsmaße für das Geschäftsjahr 2002 den beiden Erfolgsgruppen identisch zuordnen, die auf der Grundlage der Analysen des Drei-Jahres-Durchschnitts für die Jahre 1998, 1999 und 2000 ermittelt wurden. Allerdings zeigt sich ebenfalls, dass die Verteilung der Rangplätze innerhalb der beiden Erfolgsgruppen in Abhängigkeit der betrachteten Erfolgsmaße untereinander und für den Drei-Jahres-Durchschnitt variieren. Für die Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen wird für das Geschäftsjahr 2002 deutlich, dass drei Unternehmen (ohne Rangplatz) durch Betriebsschließung (Konkurs) nicht mehr existieren.

### **Fazit**

Bei einer Nacherhebung von ökonomischen Erfolgsmaßen für das Geschäftsjahr 2002 gehörten alle 28 Unternehmen nach wie vor den ihnen zugewiesenen Erfolgsgruppen an, die auf der Grundlage der Analysen des Drei-Jahres-Durchschnitts für die Jahre 1998, 1999 und 2000 ermittelt wurden. Besonders deutlich fallen dabei drei Unternehmen auf, die als nicht erfolgreich klassifiziert wurden und am Ende des Geschäftsjahres 2002 nicht mehr existierten. Die Hypothese H9 gilt somit als bestätigt.

## 7. Zusammenfassung der Ergebnisse und Diskussion

Auf der Suche nach möglichst einfachen Erklärungsansätzen mit relativ großen Erfolgsaussichten und leichter Umsetzbarkeit, werden immer wieder neue Managementtheorien entwickelt und umfangreich vermarktet, die ohne Prüfung der konkreten Voraussetzungen in den Unternehmen übernommen werden und letztendlich nicht zum gewünschten Erfolg führen, weil die Komplexität der Unternehmen, technische Neuerungen, veränderte Märkte, etc, zu wenig berücksichtigt werden (Ulich 1996, Kramer & Kramer 1995, Zink 1995). Für die Bestimmung dessen, was Erfolg ist, wie er operationalisiert bzw. gemessen werden kann, stehen eine Vielzahl von Definitionen und methodischen Zugängen zur Verfügung, aber es gibt kein umfassendes theoretisches Modell, sondern nur ein eher heterogenes Bild zur Erklärung von Unternehmenserfolg (Jenner 1999, Nagel 1997, Wohlgemuth 1989). Da der Erfolg das Ergebnis des Zusammenspiels einer Vielzahl verschiedener Faktoren ist, ergibt sich für die Analyse des Unternehmenserfolges eine hohe Komplexität. Bei der Beschreibung von Unternehmenserfolg bzw. von Unternehmenserfolgswegen wird in den letzten Jahren zunehmend mehr die soziale Verantwortung von Unternehmen thematisiert. Nach der Maxime: „Handle und Entscheide so, dass du durch dein Handeln und Entscheiden die soziale und fachliche Begabung bei dir selbst und bei deinen Mitarbeitern und Kollegen mehrest denn mindest.“ (Lay 1992, S. 70) lassen sich einige, im Vergleich zu anderen untersuchten Erfolgsfaktoren aber eher wenige, Befunde finden, die einen Einfluss der sozialen Verantwortung von Unternehmen auf den Unternehmenserfolg belegen. Kritisch an den vorliegenden Befunden ist aber u.a., dass Unternehmenserfolg oft nicht ausreichend operationalisiert wurde bzw. ausschließlich ökonomische Erfolgsmaße genutzt und soziale Erfolgsmaße außer acht gelassen wurden. Weiterhin lässt sich die Qualität des methodischen Vorgehens als oft sehr einseitig bei der Konzentration auf nur einen bzw. wenige Erfolgsfaktoren, die Art und Weise der Datengewinnung sowie Replizierbarkeit beschreiben. Diesen Defiziten möchte die vorliegende Dissertation begegnen. Es erfolgt der Versuch, einen qualitativ und quantitativ umfassenden Ansatz zur Erfassung und Beschreibung von Unternehmenserfolg und des Einflusses der sozialen Verantwortung für den Unternehmenserfolg zur Verfügung zu stellen.

Grundlage der eigenen empirischen Untersuchung ist die Annahme, dass Unternehmen, die nach innen und außen sozial verantwortlich agieren, langfristig erfolgreicher sein werden. Ziel dieser Untersuchung ist es, Erfolgsfaktoren am Beispiel von kleinen und



mittleren IT- und Softwareunternehmen unter besonderer Fokussierung des Human Resources Management und der Unternehmenskultur für den ökonomischen Erfolg und das subjektive Erleben der Beschäftigten zu untersuchen.

In der vorliegenden Arbeit wurde Erfolg als Ergebnis eines zielorientiert gesteuerten wirtschaftlichen Handelns zur Erreichung eines angestrebten Zustandes verstanden. Entsprechend dem Anliegen der Erfolgsfaktorenforschung, die versucht, die Einflussgrößen eines Unternehmens herauszufinden, die den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen (Baaken 1989, S. 54, Lange 1982, S. 28, Kreikebaum & Grimm 1983, S. 7) müssen einerseits Erfolgsfaktoren erkannt, gesteuert und gefördert und andererseits Misserfolgskriterien erkannt, vermieden und beseitigt werden.

Da der Unternehmenserfolg nicht an einer einzigen Größe sondern nur an einem Geflecht von Größen beurteilt werden sollte (Schenk 1998), wurden für die eigene Untersuchung auf der einen Seite ökonomische Erfolgsmaße wie Gewinn, Wertschöpfung, Umsatz, Eigenkapitalrentabilität, und – im Sinne der erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung – Krankenstand und Fluktuation verwendet. Die genutzten ökonomischen Erfolgsmaße stehen in sehr enger Beziehung zueinander bzw. es gibt zwischen den einzelnen ökonomischen Maßen Querverbindungen. Um einseitige Schlussfolgerungen bzgl. der verwendeten ökonomischen Erfolgsmaße zu vermeiden, hat es sich als zweckmäßig erwiesen, für die ökonomischen Erfolgsmaße Gewinn, Umsatz, Wertschöpfung und Eigenkapitalrentabilität, gewichtet an der Anzahl der Beschäftigten, den Mittelwert über die zurückliegenden drei Jahre zu berechnen, um Momentaufnahmen in einer sich sehr schnell wandelnden Branche zu vermeiden (vgl. auch Müller 1999). Die Erhebung mehrerer Erfolgsmaße wird als sehr sinnvoll angesehen und geht über viele vorliegende Studien hinaus, die oft nur ein oder zwei Erfolgsmaße berücksichtigen (Nöcker 1999, Nagel 1997, Fritz 1992). Schenk (1998) weist darauf hin, dass der Unternehmenserfolg nicht an einer einzigen Größe sondern nur an einem Geflecht von Größen beurteilt werden kann.

Und auf der anderen Seite wurden auch soziale Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen des subjektiven Erlebens der Beschäftigten berücksichtigt. In der vorhandenen Literatur wird die Bedeutung von sozialen (Nagel 1997), psychologischen, nichtökonomischen (Seibert 1987) oder nichtmonetären (Hein 1998) Erfolgsmaßen zwar thematisiert, aber kaum empirisch untersucht. Nagel (1997) weist darauf hin, dass nichtmonetäre Größen (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit) bei Unternehmenserfolgsbewertungen zu meist außer acht gelassen werden, obwohl diese in der unternehmerischen Praxis in den Unternehmen berücksichtigt werden. Schenk (1998, S.64f) führt in seiner Übersicht zu Erfolgsmaßen

neben finanziellen Aspekten, Marktposition, Person des Unternehmers auch subjektive Erlebensmaße an, z.B. Arbeitszufriedenheit, Motivation und Aufstiegsmöglichkeiten. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden soziale Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen des subjektiven Erlebens der Beschäftigten über die Inhaltsbereiche zur Persönlichen Situation in Beruf und Betrieb (SALSA), Persönlichen Wertvorstellungen, Berufsbezogenen Gewohnheiten und Verhaltensweisen (BIP), Beruflicher Selbstwirksamkeit, Lebenszufriedenheit (AVEM), Burnout (MBI-GS) und Commitment, Führungswahrnehmung erfasst. Die Verwendung von sowohl ökonomischen als auch sozialen Erfolgsmaßen stellt in der vorwiegend vorhandenen betriebswirtschaftlichen Literatur durchaus keine Selbstverständlichkeit dar und entspricht dem Verständnis des Autors bezüglich einer umfassenderen Operationalisierung von Unternehmenserfolg.

Der eigene Untersuchungsansatz war durch die Konzentration auf eine Branche gekennzeichnet, wie es von vielen Autoren gefordert wird (Trondsen 1997, S.93, Aldrich 1992, Daniel 1961). Viele Studien versuchen eine branchenübergreifende Analyse, um eine höhere Breitenwirkung zu erzielen. Dieses Vorgehen bringt häufig wenig brauchbare Ergebnisse hervor, weil sich mit zunehmenden Abstraktionsniveau keine Erfolgsfaktoren mehr eruieren lassen (Müller 1995, Haake 1987). Am Beispiel der IT- und Softwarebranche wurden Erfolgsfaktoren eruiert, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Die Konzentration auf diese Branche erfolgte vor dem Hintergrund, dass die IT- und Softwarebranche als sehr innovativ und zukunftsweisend zu charakterisieren ist, aber auch vor dem Hintergrund der Tatsache, dass in der öffentlichen Diskussion oft der Eindruck entsteht, dass diese Branche als Teil der New Economy per se schon erfolgreich ist, große Umsätze erwirtschaftet und es scheinbar keine weniger erfolgreichen Unternehmen in dieser Branche gibt, was sich so in dieser Studie nicht bestätigen lässt. Von großer Wichtigkeit war die exakte Festlegung von Kriterien, nach denen die Unternehmen in die Studie einbezogen wurden. Es erwies sich als sehr sinnvoll, nur Unternehmen mit einer vergleichbaren Anzahl an Beschäftigten, die mindestens drei Jahre am Markt tätig sind, ein vergleichbares Produkt- und Dienstleistungsspektrum haben und in der Region Berlin/Brandenburg ansässig waren, in die Untersuchung einzubeziehen. An dieser Stelle sei auf die Frage der Generalisierbarkeit der Befunde für die gesamte Branche in anderen Regionen Deutschlands verwiesen, da die Region Berlin/Brandenburg über Besonderheiten verfügt (z.B. gibt es einen massiven Überschuss an Fachkräften in der Region, Unternehmen in dieser Region verfügen über keinen ausgeprägten „Heimatmarkt“, auf dem sie agieren können, etc.), wie sie im Kapitel 3.2.2.4 beschrieben wurden. Es gestaltete sich allerdings

als äußerst schwierig, Unternehmen zu finden, die sich freiwillig an dieser Untersuchung beteiligten. Somit wurde mehr Zeit für die Akquisition der Unternehmen benötigt als für die Untersuchung eingeplant war. Für die Untersuchung und den damit verbundenen Hauptfragestellungen lassen sich das methodischen Vorgehen (die Differenzierung der Unternehmen anhand ökonomische und sozialer Erfolgsmaße) und der Einsatz der Untersuchungsinstrumente (Interview, Fragebogen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten und Checkliste) als zielführend bewerten.

Bei den Interviews hat sich bewährt, dass verschiedene Repräsentanten zu spezifischen Themen in den Unternehmen befragt wurden, um so einen umfassenden Einblick in die Unternehmen zu erhalten und den großen Umfang an Fragen auf mehrere Personen zu verteilen. Gerade vor dem Hintergrund des Zeitaspekts bei der Durchführung und Auswertung der Interviews stellte die halbstandardisierte Interviewform eine große Erleichterung dar. Mit Hilfe des sehr umfangreichen Interviewleitfadens erfolgte eine genaue Beschreibung und eine umfangreiche Analyse von Erfolgsfaktoren in den Unternehmen. Zentral im Interviewleitfaden waren Fragen zur sozialen Verantwortung der Unternehmen am Beispiel der Unternehmenskultur und des Human Resources Management. Die gewonnenen Interviewdaten bieten über diese Dissertation hinaus gehend sehr viel Material für weitere Betrachtungen.

Neben den Interviews erwies sich die eingesetzte Checkliste zur Erfassung der ökonomischen Erfolgsmaße als sehr hilfreich. Die Unternehmen hatten so ausreichend Zeit, die in der Checkliste erfassten Erfolgsmaße in den Unternehmen zu ermitteln. Diese Erfolgsmaße waren für die Untersuchung zur Unterscheidung der Unternehmen in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen sehr zentral. Es muss an dieser Stelle aber darauf hingewiesen werden, dass diese Checklisten eines der größten Probleme für viele beteiligte Unternehmen darstellte, weil hier sehr sensible Daten der Unternehmen an die Öffentlichkeit gelangten. Einige Unternehmen waren erst nach vielen Überzeugungsgesprächen bereit, diese Erfolgsmaße offen zu legen. Weiterhin benötigten einige Unternehmen viel mehr Zeit für das Ausfüllen der Checkliste, weil die Daten der entsprechenden Erfolgsmaße in den Unternehmen nicht optimal abgelegt waren.

Für den Einsatz des Fragebogens zum subjektiven Erleben der Beschäftigten lässt sich feststellen, dass dieser eine hohe Akzeptanz bei den Beschäftigten in den Unternehmen fand, was sich auch in der guten Rücklaufquote widerspiegelte. Der Fragebogen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten war sehr umfangreich und benötigte mehr Zeit, als von dem Untersucher vorgesehen war. Generell sei noch auf die allgemeinen Vor- und Nachteile beim Einsatz von Fragebögen verwiesen (Bortz 1993).

Ein erster zentraler Befund der vorliegenden Dissertation ist, dass sich die vorhandene Stichprobe der IT- und Softwareunternehmen auf der Grundlage der verwendeten ökonomischen Erfolgsmaße Gewinn, Umsatz, Wertschöpfung, Eigenkapitalrentabilität, Krankenstand und Fluktuation deskriptiv mit Hilfe von Clusteranalysen und empirisch überprüft mit Diskriminanzanalysen in zwei Erfolgsgruppen unterteilen lässt, in eine Gruppe von erfolgreichen Unternehmen und eine Gruppe von weniger erfolgreichen Unternehmen. Zwischen den verwendeten ökonomischen Erfolgsmaßen existieren starke signifikante Zusammenhänge. Es zeigt sich, dass einzelne Erfolgsmaße stärker zur Trennung der beiden Erfolgsgruppen beitragen. Insgesamt lassen sich die erfolgreiche Unternehmen durch einen hohen Gewinn, einen hohen Umsatz, eine hohe Wertschöpfung, eine hohe Eigenkapitalrentabilität, aber auch einen geringen Krankenstand sowie eine geringe Fluktuationsrate kennzeichnen.

Ein zweiter zentraler Befund ist, dass sich anhand der verwendeten Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten deskriptiv mit Hilfe von Clusteranalysen und empirisch überprüft mit Diskriminanzanalysen jeweils 14 Unternehmen mit positivem subjektiven Erleben der Beschäftigten in den einzelnen Skalen finden lassen. Differenzierter ist das Ergebnis bei den Unternehmen mit weniger positivem subjektiven Erleben der Beschäftigten. Die Skalen zur Persönlichen Situation in Beruf und Betrieb (SALSA) und die Skala zu den Persönlichen Wertvorstellungen beschreiben eine Gruppe von 14 Unternehmen mit weniger positivem subjektiven Erleben der Beschäftigten. Alle anderen Skalen beschreiben zwei Subgruppen von Unternehmen mit weniger positivem subjektiven Erleben der Beschäftigten (BIP N=10 und N=4, Berufliche Selbstwirksamkeit N=10 und N=4, Lebenszufriedenheit (AVEM) N=8 und N=6, Burnout (MBI-GS) N=10 und N=4, Commitment N=5 und N=9) und die Skala zur Führungswahrnehmung drei Subgruppen (N=4 und N=5 und N=5). Mit Hilfe des subjektiven Erlebens der Beschäftigten lassen sich vor allem die weniger erfolgreichen Unternehmen noch differenzierter beschreiben als bei den ökonomischen Erfolgsmaßen. Die Unternehmen, die in der Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen bei den ökonomischen Erfolgsmaßen die letzten Rangplätze belegen, sind gleichzeitig die Unternehmen, die bei den Skalen des BIP, Berufliche Selbstwirksamkeit, Lebenszufriedenheit, Burnout und Commitment der zweiten Subgruppe und in der Skala Führungswahrnehmung der dritten Subgruppe angehören. Weiterhin konnte im Rahmen von Regressionsanalysen gezeigt werden, dass innerhalb der verschiedenen Inhaltsbereiche (Fragebogenteile) einzelne Skalen die Zugehörigkeit zu den ökonomischen Erfolgsgruppen am stärksten vorhersagen und somit die größte Varianz aufklären. In erfolgreichen Unternehmen verfügen die Beschäftigten

über umfangreichere Partizipationsmöglichkeiten, Qualifikationsanforderungen und Verantwortung, intrinsische Wertvorstellungen sowie höherer Leistungsmotivation, Mobilitätsbereitschaft und Teamorientierung, professionelle Effizienz sowie eine geringere emotionale Erschöpfung. Für alle verwendeten Skalen zeigen sich hoch signifikante Korrelationen mit der Erfolgsgruppenzugehörigkeit. Die Gruppenmittelwerte der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten in den erfolgreichen Unternehmen sind signifikant höher als in den weniger erfolgreichen Unternehmen. In ökonomisch erfolgreichen Unternehmen existiert also ein positiveres subjektives Erleben bei den Beschäftigten als in weniger erfolgreichen Unternehmen. Die Erfassung des subjektiven Erlebens, z.B. durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen in den Unternehmen, könnte also auch ein valides Kriterium zur Erfolgsbewertung und -beschreibung von Unternehmen sein. Offen bleibt allerdings auch in dieser Untersuchung, ob die Ergebnisse zu den verwendeten Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten wirklich Folgen von Managementaktivitäten in den Unternehmen darstellen oder sich in den Skalen zum subjektiven Erleben nicht eher Leistungsvoraussetzungen (im Sinne von motivationalen Aspekten, Engagement, etc.) verbergen, so dass die Unternehmen deshalb erfolgreich sind, weil in diesen Unternehmen in diesem Sinne Beschäftigte mit höheren Leistungsvoraussetzungen arbeiten, die unabhängig von den Managementaktivitäten vorhanden sind. Die Ursache-Wirkungs-Beziehung lässt sich nicht klären. Für die in dieser Untersuchung verwendeten Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten scheint es so zu sein, dass die Skalen zur Persönlichen Situation im Beruf und Betrieb (SALSA) sowie die Skala zur Führungswahrnehmung sehr stark die Wahrnehmung der eigenen Arbeitssituation im Unternehmen durch die Beschäftigten widerspiegeln, die Skalen zu Berufsbezogenen Gewohnheiten und Verhaltensweisen (BIP) eher Leistungsvoraussetzungen für Erfolg sind, in denen es um die Erfassung des Selbstbildes der Beschäftigten geht, dass auch sehr stark unabhängig vom Unternehmen wirken kann, in dem der Beschäftigte momentan gerade tätig ist und die Skalen zu Commitment und Burnout (MBI-GS) eher als Folgen unternehmerischer Sozialisation anzusehen sind und sehr stark durch das Unternehmen geprägt sind, in dem der Beschäftigte gegenwärtig tätig ist. Die Skalen zur Beruflichen Selbstwirksamkeit, zu Persönlichen Wertvorstellungen und zur Lebenszufriedenheit (AVEM) könnten sowohl Leistungsvoraussetzungen als auch Folgen darstellen.

Der dritte Hauptbefund zeigt, dass auf der Grundlage eines Vergleichs im Rahmen einer gemeinsamen Analyse der ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Fragebogenskalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten, sich alle 28 Unternehmen

in ähnlicher Weise den beiden ökonomischen Erfolgsgruppen zuordnen lassen. In den Unternehmen, die ökonomisch erfolgreich sind, sind die Personen mit einem positiverem subjektiven Erleben beschäftigt. Ausgehend von dem Ziel, den Einfluss der sozialen Verantwortung am Beispiel der Unternehmenskultur und des Human Resources Management auf das subjektive Erleben und den Unternehmenserfolg näher zu charakterisieren, zeigen sich Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. Signifikante Unterschiede zwischen den ökonomisch erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen lassen sich für die Ausprägung der Unternehmenskultur finden. Die allgemeine Bedeutung der Unternehmenskultur wurde auch schon von Peters & Waterman (1983), Simon (1996), Adamer & Kaindl (1994), Daschmann (1994), Pleitner (1995), Patterson et al. (1998), Nagel (1997), etc. beschrieben. Signifikante Unterschiede existieren im Themenbereich Führung zwischen den Erfolgsgruppen, z.B. existieren in erfolgreichen Unternehmen festgeschriebene Führungsphilosophien und –strategien, Feedback zu Führungsverhalten, ein partizipativer, vertrauensvoller, kooperativer und stark zielorientierter Führungsstil, etc. wie das auch schon in Ansätzen von Peters & Waterman (1983), Simon (1996), Daschmann (1994), Pleitner (1995), Sattes, et al. (1998), Hafen et al. (1999), Ulich (2001, S. 499), etc. nachgewiesen wurden. Weitere Unterschiede lassen sich in den Themenbereichen Arbeitszeit, z.B. in erfolgreichen Unternehmen gibt es vermehrt die Möglichkeit zu Teilzeitarbeit, job sharing, Bildungsurlaub, etc und Entlohnung, z.B. differenziertere Lohnmodelle, verstärkt Aktien/GmbH-Anteile, etc. (Müller 1999, Wohlgemuth 1989) finden. Unterschiede existieren bei Sozialleistungen, Aus- und Weiterbildung, z.B. mehr Weiterbildungstage für alle Beschäftigten sowie Einarbeitungsprogramme für neu eintretende Beschäftigte, etc. (Klandt & Kirschbaum 1985, Müller 1999, Patterson et al. 1998, Pfeffer 1998, Sattes et al. 1998, Hafen et al. 1999) sowie bei Gleichberechtigung, Statusunterschieden und Beteiligung, z.B. regelmäßige Mitarbeiterbeurteilungen, gemeinsame Arbeitskreise, etc. in erfolgreichen Unternehmen (Steinle et al. 1996, Daschmann 1994, Pfeffer 1998). Weitere Unterschiede lassen sich bei Information und Kommunikation, z.B. regelmäßige Informationen des Management an alle Beschäftigten, etc. (Wohlgemuth 1989, Nagel 1997), Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen, z.B. größerer Handlungs- und Entscheidungsspielraum für die Beschäftigten, mehr Verantwortung, etc. (Patterson et al. 1998, Pfeffer 1998), Gesundheitsmanagement, Betriebsklima (Wohlgemuth 1989) und im sozialen Engagement in den erfolgreichen Unternehmen nachweisen. In Tabelle 79 sind die nochmals die Hauptbefunde der Untersuchung zusammengefasst, die erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen

Unternehmen in den Bereichen Unternehmenskultur und Human Resources Management deutlich unterscheiden. Die gewonnenen Befunde veranschaulichen, dass sich ökonomisch erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen Unternehmen in Bereichen der Unternehmenskultur und des Human Resources Management unterscheiden. Weitere Unterscheidungen zwischen den Erfolgsgruppen lassen sich auch auf andere Managementaktivitäten (z.B. im Bereich Kunden, Markt, etc.) ermitteln. Grundsätzlich ist auch hier die Frage nach der Ursache-Wirkungs-Beziehung zu stellen. Sind umfangreiche Sozialleistungen oder ein gesellschaftliches Engagement eine Voraussetzung für Unternehmenserfolg oder eher eine Folge von erfolgreichen Unternehmensaktivitäten?

*Tabelle 79:* Hauptbefunde der Untersuchung in den Bereichen Unternehmenskultur und Human Resources Management, die erfolgreiche Unternehmen charakterisieren (N=14 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

<b>Bereich</b>	<b>Unterbereich</b>	<b>Erfolgsrelevante Merkmale</b>
Führung, Partizipation und Personalentwicklung	Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• festgeschriebene Führungsphilosophie und –strategie</li> <li>• gutes Führungsverhalten wird von Unternehmen gefördert</li> <li>• in den Unternehmen ist die fachliche Kompetenz der Führungskräfte, hohe Führungskompetenz bzw. gutes Führungsverhalten sehr wichtig</li> <li>• umfangreiche Berufserfahrung der Führungskräfte vorhanden</li> <li>• umfangreiche Fähigkeiten und Können der Führungskräfte</li> <li>• Feedback zu Führungsverhalten von Seiten der Beschäftigten und von Seiten des Management</li> <li>• der Umgang der Führungskräfte untereinander ist von starker Kooperation gekennzeichnet</li> <li>• der Führungsstil lässt sich beschreiben als: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ partizipativ</li> <li>→ vertrauensvoll</li> <li>→ kooperativ</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ umfangreich kommunizierend</li> <li>→ wertschätzend</li> <li>→ stark zielorientiert</li> <li>• Delegation von Befugnissen der Führungsspitze an operative Stellen</li> <li>• es existieren einfache Zuständigkeitsverhältnisse</li> <li>• es werden freie Kontakte quer entsprechend der Situation durch quer durch die Struktur gefördert</li> <li>• Entscheidungen werden in Kooperation gefällt</li> <li>• getroffene Entscheidungen werden kraftvoll und konsequent durchgesetzt</li> <li>• es existiert Loyalität und Disziplin gegenüber der Sache und den Vorgesetzten</li> <li>• die Unternehmensangehörigen identifizieren sich mit dem Unternehmen und den Produkten</li> <li>• Betriebsintern wird aktiv und offen informiert</li> <li>• unkonventionelle Ideen werden akzeptiert und gefördert</li> <li>• Konflikte werden akzeptiert und offen ausgetragen</li> <li>• die Führungskräfte haben den Drang am Ort des Geschehen zu sein</li> </ul>
Personalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellenbeschreibungen für alle Stellen vorhanden</li> </ul>
Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung regelmäßiger Mitarbeiterbeurteilungen</li> <li>• Einsatz von Checklisten oder Leitfäden zur Mitarbeiterbeurteilung</li> <li>• gemeinsame Arbeitskreise von Beschäftigten und Führungskräften existieren</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• in Arbeitskreisen sind Themen wie Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Sicherheit sowie Qualität zentral</li> <li>• starkes Engagement eines Betriebsrates</li> </ul>
	Gleichberechtigung/ Statusunterschiede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätze zur Gleichberechtigung sind fixiert und werden praktisch umgesetzt</li> <li>• geringe Statusunterschiede</li> </ul>
	Aus- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• signifikant mehr Weiterbildungstage für alle Unternehmensangehörigen</li> <li>• Führungskräfte und Beschäftigte verfügen über die gleiche Anzahl an Weiterbildungstagen</li> <li>• Einarbeitungsprogramme für neu eintretende Beschäftigte (unabhängig von der Probezeit)</li> <li>• Trainings zum Projektmanagement und Teamtrainings</li> </ul>
	Gesundheitsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• es existiert ein qualifiziertes Gesundheitsmanagement mit Zielen, Vorgehensweisen, etc.</li> </ul>
Arbeitsinhalte	Aufgaben- und Tätigkeitsmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte verfügen über: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ vielfältige Arbeitsaufgaben</li> <li>→ Handlungsspielraum bei der Erledigung der Aufgaben</li> <li>→ Kontrolle über die Geschwindigkeit der Arbeit</li> <li>→ Entscheidungsspielraum</li> <li>→ Unterstützung bei Problemen</li> <li>→ Arbeitsaufgaben, die hohe Anforderungen an die Qualifikation stellen</li> <li>→ Verantwortung</li> <li>→ eine Tätigkeit, die Kommunikation erfordert</li> </ul> </li> <li>• Qualifizierte Teamarbeit</li> </ul>

Arbeitsbedingungen	Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• differenzierte Arbeitszeitmodelle</li> <li>• Möglichkeit zur Teilzeitarbeit</li> <li>• Möglichkeit zu Job sharing</li> <li>• Möglichkeit der Arbeit von zu Hause</li> <li>• unbezahlter Urlaub</li> <li>• Bildungsurlaub</li> <li>• Zeiterfassung der geleisteten Arbeitszeit durch Selbstkontrolle</li> </ul>
	Entlohnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gute Entlohnung wird als sehr wichtig angesehen</li> <li>• verschiedene Anteile im Lohnsystem werden unterschieden</li> <li>• Beschäftigte können zwischen verschiedenen Entgeltformen wählen</li> <li>• Beschäftigte besitzen Aktien/ GmbH-Anteile am Unternehmen</li> </ul>
	Sozialleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umfassende Sozialleistungen den Beschäftigten bieten zu können wird als sehr wichtig angesehen und auch praktisch realisiert</li> </ul>
	Information und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umfassende und regelmäßige Informationen des Management an alle Beschäftigten</li> <li>• Informationsweitergabe in Form von regelmäßigen Besprechungen und Einsatz eines Newsletter</li> <li>• kaum informelle Kommunikation (Gerüchte, Tratsch, etc.)</li> </ul>

Der vierte zentrale Befund verdeutlicht, dass sich die Einteilung der Unternehmen in die beiden ökonomischen Erfolgsgruppen als sehr stabil darstellt. Die Befundmuster der vorliegenden Querschnittsuntersuchung konnte in einer „Follow-up“-Studie nach einem Zeitraum von zwei Jahren bestätigt werden. Bei einer Nacherhebung der identischen ökonomischen Erfolgsmaße auf der Grundlage des Geschäftsjahres 2002 gehörten alle 28 Unternehmen nach wie vor den ihnen zugewiesenen Erfolgsgruppen an, die auf der Grundlage der Analyse des Drei-Jahres-Durchschnitts für die Jahre 1998, 1999 und 2000

ermittelt wurden. Unterschiede fanden sich nur innerhalb der einzelnen Erfolgsgruppen in der Art, dass die Unternehmen einzelne Rangplätze für die ökonomischen Erfolgsmaße tauschten. Da die Einteilung der Unternehmen in ökonomische Erfolgsgruppen 1998 bis 2000 vor dem Hintergrund einer großen Nachfrage an Produkten und Dienstleistungen innerhalb der IT- und Softwarebranche zu dieser Zeit gekennzeichnet war, bestand die Notwendigkeit dieser Follow-up“-Studie, da diese Branche gegenwärtig eher durch Stagnation und geringes Wachstum gekennzeichnet ist. Besonders deutlich fallen drei Unternehmen auf, die in der ersten Erhebung als nicht erfolgreich klassifiziert wurden und am Ende des Geschäftsjahres 2002 nicht mehr existierten. Grundsätzlich zeigt sich, dass die Zuordnung der Unternehmen zu den Erfolgsgruppen auf der Grundlage der ökonomischen Erfolgsmaße sehr gut repliziert werden konnte.

Für eine langfristige Überprüfbarkeit dieser Befunde wären Längsschnittuntersuchungen ratsam, die über die Momentaufnahme einer Querschnittsuntersuchung hinausgehen. Weiterhin ist natürlich zu hinterfragen, inwieweit die einzelnen Managementaktivitäten miteinander verbunden und abhängig oder unabhängig voneinander sind. Dieser Frage konnte in der vorliegenden Arbeit keine Aufmerksamkeit geschenkt werden, da die Stichprobe mit 28 Unternehmen zu gering war, um diesen Zusammenhängen statistisch exakt (z.B. mit Hilfe von Pfadanalysen) nachzugehen. „Trotzdem wird es letztendlich nie möglich sein, alle Risiken in der Erfolgsfaktorenforschung auszuschalten. Aber selbst wenn es nicht möglich ist, über alle methodischen Zweifel erhaben die Faktoren zu identifizieren, die den Erfolg nachweislich verursachten, so kann man dennoch zweifelsfrei die Faktoren identifizieren, die erfolgreiche Unternehmen von erfolglosen unterscheiden.“ (Müller 1999, S. 67).

Deutlich wird auf der Grundlage der vorhandenen Befunde, dass Unternehmenserfolg und soziale Verantwortung von Unternehmen für die Beschäftigten und für das gesellschaftliche Umfeld in einer engen Wechselwirkung stehen. Mit einem Zitat von Hinterhuber (1992) lässt sich diese Wechselwirkung umfassend charakterisieren: „In einer Zeit rascher und tiefgreifender Wandlungen kann eine Unternehmung nur dann überleben und sich entwickeln, wenn sie laufend Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leistet. Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung besteht darin, mit möglichst hoher Effizienz und auf kontinuierliche Weise Ressourcen wie Arbeit, Kapital, Ideen, Rohstoffe usw. in Güter, Dienstleistungen, sinnvolle und gesicherte Arbeitsplätze, Märkte umzuwandeln, die zum einen den Vorstellungen der Personengruppen entsprechen, die die Ressourcen bereitstellen, und zum anderen in Einklang mit den Bedürfnissen der Gesellschaft stehen. Keine Unternehmung kann auf Dauer erfolgreich sein, wenn sie sich

den Ansprüchen der Arbeitnehmer, Lieferanten, Kapitalgeber, staatlichen Aufsichtsbehörden, verbündeten Unternehmungen und Öffentlichkeit entzieht. Aber auch eine Unternehmung, die jedem Anspruch nachgibt, der im Namen der sozialen Verantwortung an sie herangetragen wird, handelt unverantwortlich, denn sie untergräbt dadurch ihre eigene Lebens- und Leistungsfähigkeit und nimmt sich dadurch die Möglichkeit, ihren wirtschaftlichen Beitrag zum Allgemeinwohl zu leisten." (Hinterhuber 1992, S. 1).

## Literatur

- Abel, J. (1992). Kooperationen als Wettbewerbsstrategien für Software-Unternehmen. Frankfurt/Main: Lang.
- Abele, A.E., Stief, M. & Andrä, M.S. (2000). Zur ökonomischen Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartung –Neukonstruktion einer BSW-Skala. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 44(3), 145-151.
- Acs, Z.J. & Audretsch, D.B. (1990). The economics of small firms: A European challenge. Dordrecht: Kluwer.
- Adamer, M.M. & Kaindl, G. (1994). Erfolgsgeheimnis von Markt- und Weltmarktführern: Eine Analyse der Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Unternehmen des deutschsprachigen Raumes. München: Hampp.
- Adler, N.J. (1991). International dimensions of organizational behavior, 2<sup>nd</sup>. ed.. Boston: Kent Publishing.
- Ahlers, E. & Trautwein-Kalms, G. (2002). Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Albach, H. (1983). Die Bedeutung mittelständischer Unternehmen in der Marktwirtschaft. *ZfB* 9, 870-888.
- Albers, S. (1989). Ein System zur Ist-Soll-Abweichungs-Ursachenanalyse von Erlösen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 59, 637-654.
- Aldrich, H.E. (1992). Methods in our Madness? Trends in Entrepreneurship Research. In D.L. Sexton & J.D. Kasarda (Eds.), *Entrepreneurship*. Boston: WS-Kent.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18.
- Apitz, K., Gäbler, W., Holz, B.F., Poth, L.G. & Wieczorek, B.J. (1989). Erfolgsfaktoren von Marktführern. Landsberg am Lech: Verlag für Moderne Industrie.
- Arlow, P. & Gannon, M.J. (1982). Social Responsiveness, Corporate Structure and Economic Performance. *Academy of Management Review* 7, 235-241.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of Human Resources Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal* 37, 670-687.
- Baaken, T. (1989). Bewertung technologieorientierter Unternehmensgründungen. Kriterien und Methoden zur Bewertung von Gründerpersönlichkeit, Technologie und Markt für Banken und Venture-Capital-Gesellschaften sowie für die staatliche Wirtschafts- und Technologieförderung. Berlin: Schmidt.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2000). Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin: Springer.
- Ballantine, J.H. (1993). The sociology of education: A systematic analysis, 3rd ed.. N.J.: Prentice Hall.
- Bamberger, I. & Pleitner, H.J. (1988). Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen. Berlin: Duncker & Humblot.

- Barney, J.B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review* 11, 656-665.
- Batinic, B., Moser, K. & Zempel, J. (1999). Unternehmerisch erfolgreich handeln. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bauer, H.H. (1991). Strategische Erfolgsfaktoren im Software-Marketing. In L.J. Heinrich, G. Pomberger & R. Schauer (Hrsg.), *Die Informationswirtschaft im Unternehmen* (S. 224-251). Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner.
- Becker, G. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York: Columbia University Press.
- Berens, W., Karlowitsch, M. & Mertens, M. (2000). Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Non-Profit-Organisationen. *Controlling* 1, 23ff.
- Biallo, H. (1993). *Die geheimen deutschen Weltmeister: Mittelständische Erfolgsunternehmen und ihre Strategien*. Wien: Wirtschaftsverlag Uebereuter.
- Bilmes, L., Wetzker, K. & Xhonneux, P. (1997). Value in Human Resources. *Financial Times* 10 (10.2.1997).
- BITKOM (2002). *Wege in die Informationsgesellschaft. Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich*.
- BKK (1999). *Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen: Erfolgreiche Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung – Fragebogen zur Selbsteinschätzung*. BKK Bundesverband.
- Block, P. (1991). *The empowered manager: Positive political skills at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bortz, J. (1993). *Statistik für Sozialwissenschaftler*, 4. Auflage. Berlin: Springer.
- Burack, E.H. (1986). Corporate Business and Human Resources Planning Practices: Strategic Issues and Concerns. *Organizational Dynamics* 15(1), 73ff.
- Buzzell, R.D. & Gale, B.T. (1989). *Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Gabler.
- Carlzon, J. (1988). *Alles für den Kunden: Jan Carlzon revolutioniert ein Unternehmen*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Chaganti, R. & Schneer, J.A. (1994). A Study of the Impact of Owner's Mode of Entry on Venture Performance and Management Patterns. *Journal of Business Venturing* 9(3), 243ff.
- Chrubasik, B. & Zimmermann, H.-J. (1987). Evaluierung der Modelle zur Bestimmung strategischer Schlüsselfaktoren. *DBW* 47, 426-450.
- Cutscher-Gershenfeld, J. (1991). The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations. *Industrial and Labor Relations* 44, 244.
- Daniel, R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review* 5, 111-121.
- Daschmann, H.A. (1994). *Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Davenport, T. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- Degener, M. (2002). Gesundheitsmanagement und Unternehmenserfolg. In "Erfolgreich führen und gesund arbeiten in der New Economy." Tagungsdokumentation der Techniker Krankenkasse Hamburg, 26.10.2002 in Hamburg.
- Denison, D.R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics* 13(2), 4-22.
- Denison, D.R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley.
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review* 21(3), 619-654.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science* 6(2), 204-223.
- Denison, D.R. & Neale, W.S. (1996). Denison organizational culture survey. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1998). Does organizational culture have an impact on quality? A study of culture and quality in ninety-two manufacturing organizations. Presentational to the Academy of Management Convention, San Diego, CA., August 1998.
- Denison, D.R. & Young, J. (1999). Organizational culture and effectiveness: Validating a measurement model. Working paper. University of Michigan Business.
- Diehl, J.M. & Staufenbiehl, Th. (2001). Statistik mit SPSS. Version 10.0. Eschborn: Verlag Dietmar Klotz.
- Dill, P. & Hügler, G. (1997). Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für eine kulturbewusstes Management. In E. Heinen & M. Fank (Hrsg.), Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis (S. 141-210). München: Oldenbourg.
- DIN EN ISO 9000 (2000). Qualitätsmanagementsysteme, Leitfaden zur Leistungsverbesserung. Berlin: Beuth Verlag.
- Doppler, K. (1994). Veränderung der Unternehmenskultur. In K. Doppler (Hrsg.), Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten (S. 299-313). Frankfurt/Main: Campus.
- Dunlop, J.T. & Weil, D. (1996). Diffusion and Performance of Modular Production in the U.S. Apparel Industry. *Industrial Relation* 35, 337ff.
- Dunst, K.H. (1989). Strategische Einflussfaktoren. Handwörterbuch der Planung. Hrsg. von N. Szyperski & U. Winand, Bd. IX der Enzyklopädie der Betriebswirtschaft, Spalte 1893-1903. Stuttgart.
- Enzmann, D. (1997). RanEigen: A program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement* 21, 232.
- European Foundation for Quality Management (1996). Selbstbewertung anhand des Europäischen Modells für umfassendes Qualitätsmanagement (TQM) 1995: Richtlinien für die Identifizierung und Behandlung von Fragen zum umfassenden Qualitätsmanagement. Brüssel: EFQM.
- Fey, C.F. & Denison, D.R. (2000). Organizational Culture and Effectiveness: The case of foreign firms in Russia. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 2000: 4.

- Frese, E. (1985). Exzellente Unternehmungen – Konfuse Theorien. Kritisches zur Studie von Peters und Waterman. *DBW* 5, 604-606.
- Frese, M. (1998) Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Fritz, W. (1990). Marketing – ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung. *Marketing* 2, 91-110.
- Fritz, W. (1992). Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Furnham, A., Forde, L. & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences* 26, 1035-1043.
- Haake, K. (1987). Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen. Dissertation der Hochschule St. Gallen. Berlin: Duncker & Humblot.
- Hafen, U., Künzler, C. & Fischer, D. (2000). Erfolgreich restrukturieren in KMU: Werkzeuge und Beispiele für eine nachhaltige Veränderung. 2. Auflage. Forschungsberichte für die Unternehmenspraxis (Hrsg. P. Schönsleben), Band 8. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Hahn, D. & Gräß, U. (1990). Erfolgsfaktoren und Wachstumsstrategien erfolgreicher mittelständischer Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland und Großbritannien – Ergebnisbericht einer empirischen Studie. In Führungsorganisation und Technologiemanagement, Festschrift für Friedrich Hoffmann zum 65. Geburtstag, Hrsg. R. Bühner (S. 211-230). Berlin.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hauschildt, J. (1991). Zur Messung des Innovationserfolgs. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 61 (4), 451-476.
- Hein, A. (1998). Führungskraft und Unternehmenserfolg: Ansätze zur Analyse der Einflussfaktoren von Führungskräften und ihren Kernkompetenzen auf den Unternehmenserfolg. Eichstätt.
- Heinen, E. (1997). Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In E. Heinen & M. Fank (Hrsg.), Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis (S. 1-48). München: Oldenbourg.
- Hinterhuber, H.H. (1992). Strategische Unternehmensführung, Band 1: Strategisches Denken, 5. Auflage. Berlin: Lang.
- Hofstede, G. (1997). Lokales Denken, globales Handeln: Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München: Dt. Taschenbuchverlag.
- Horn, J. L. (1965). A rational and test for the number of factors in factoranalysis. *Psychometrika* 30, 179-185.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (1998). Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). Göttingen: Hogrefe.
- Hoth, J. (2002). Wertekongruenz zwischen Mitarbeitern und Führungskräften: Beziehung zu Commitment und Zufriedenheit. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.



- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal* 38, 635-672.
- Huselid, M.A. & Becker, B.E. (1997). The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth. unpubl. paper, Rutgers University, New Brunswick, NJ, 18-19.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1994). The impact of human resource management practices on productivity. Columbia Business School working paper 015, Columbia University, NY.
- Jacob, H. (1983). *Strategisches Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Jaques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock.
- Jenner, T. (1999). Determinanten des Unternehmenserfolges. Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Untersuchungsansatzes. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Johnson, R.H., Ryan, A.M. & Schmit, M.J. (1994). Employee Attitudes and Branch Performance at Ford Motor Credit. Paper presented at the Ninth Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Nashville, TN.
- Jungbauer-Gans, M. & Preisendörfer, P. (1991). Verbessern eine gründliche Vorbereitung und sorgfältige Planung die Erfolgchancen neugegründeter Betriebe? *ZfbF* 11, 987-997.
- Kalleberg, A.L. & Leicht, K.T. (1991). Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success. *Academy of Management Journal* 34(1).
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1992). In Search of Excellence – der Maßstab muss neu definiert werden. *Harvard manager* 4/92.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review* September-October 1993, 134ff.
- Kaschube, J. (1993). Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskulturforchung aus (organisations-) psychologischer Sicht. In M. Dierkes, L. von Rosenstiel & U. Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie* (S. 90-146). Frankfurt/ Main: Campus.
- Katzenbach, R. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Klandt, H. (1984). Aktivität und Erfolg des Unternehmunggründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikro-sozialen Umfeldes. Bergisch Gladbach: Eul.
- Klandt, H. & Kirschbaum, G. (1985). Software- und Systemhäuser: Strategien in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase. Gesellschaft für Mathematik und Datenverarbeitung, GMD-Studien Nr. 105.
- Klenter, G. (1995). *Zeit – Strategischer Erfolgsfaktor von Industrieunternehmen*. Hamburg: S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag.
- Koch, H. (1982). *Integrierte Unternehmensplanung*. Wiesbaden: Gabler.
- Koetter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Köllhofer, D. (1987). Erfolgsfaktoren am Beispiel einer Geschäftsbank. *ZfbF*, 585ff.
- Krafcik, J. (1986). Learning from NUMMI. International Motor Vehicle Program, MIT.

- Kramer, F. & Kramer, M. (1995). *Modulare Unternehmensführung. Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg*. Berlin: Springer.
- Kreikebaum, H. & Grimm, U. (1983). Die Analyse strategischer Erfolgsfaktoren und ihre Bedeutung für die strategische Planung. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 12(1), 6-12.
- Krüger, G. (1989). *Grundwissen praktische Betriebswirtschaft: Unternehmensführung, Organisation, Beschaffung, Produktion, Finanzierung, Kosten, Bilanz, Personal, Marketing*. München: Heyne.
- Küpper, H.U. & Daschmann, H.A. (1993). Erfolgs- und Misserfolgskriterien mittelständischer Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Strategischen Unternehmensführung. *Steuern und Gewerbe* 3, 7-12.
- Lang, R. & Hellpach, W. (1922). *Gruppenfabrikation. Sozialpsychologische Forschungen des Instituts für Sozialpsychologie an der Technischen Hochschule Karlsruhe, Band I*. Berlin: Springer.
- Lange, B. (1982). Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung. *Die Unternehmung*, 36(1), 27-41.
- Lawler, E.E. III. (1996). *From the ground up: Six principles for building the new logic corporation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lay, R. (1992). *Über die Kultur des Unternehmens*. Düsseldorf: ECON.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lingenfelder, M. (1990). Die Marketingorientierung von Vertriebsleitern als strategischer Erfolgsfaktor. Eine theoretische Analyse und empirische Bestandsaufnahme in der Markenartikelindustrie. Berlin.
- Lipphold, D. (1993). Marketing als kritischer Erfolgsfaktor der Softwareindustrie. In U. Arnold & K. Eierhoff (Hrsg.), *Marketingfocus: Produktmanagement* (S. 223-236). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Löffler, C. (1995). *Die Wirkung der strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg*. Wiesbaden.
- Lück, W. (Hrsg.) (1983). *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage*. Landsberg/Lech.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review* 48, 197-221.
- Mair, S. (1989). *Erfolgsfaktoren der mittelständischen Druckindustrie*. Dissertation der Hochschule St. Gallen.
- Man, H. de (1927). *Der Kampf um die Arbeitsfreude*. Jena: Diederichs.
- Marx, K. (1844). *Ökonomisch-philosophische Manuskripte*. In K. Marx & F. Engels, *Werke, Ergänzungsband, 1. Teil* (S. 465-588). Berlin (DDR): Dietz Verlag. 1968.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation, *PR* 50/43, 370-396.
- Mayo, E. (1930). The human effect of mechanization. *Papers and Proceedings of the 42th Annual Meeting of the American Economic Association*. Vol XX, Nr, 1, 156-176.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGuire, J.B., Sundgren, A. & Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal* 31, 854-872.

- Mills, D.Q. (1985). *The new competitors: A report on american managers*. New York: Wiley.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review* 65, 66-75.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving for planning, plans, planners*. New York: Free Press.
- MOW International Research Team (1987). *The Meaning of Working*. London: Academic Press.
- Mugler, J. (1995). *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2., neubearb. Auflage*. Wien.
- Müller, C.A. (1995). *Strategische Führung europäischer mittelständischer Unternehmen. Am Beispiel der Werkzeugmaschinenbranche*. Bern: Lang.
- Müller, R. (1999). *Erfolgsfaktoren kleiner und mittlerer Softwareproduktunternehmen im Lebenszyklus*. Frankfurt/ Main: Lang.
- Nadler, D. (1998). *Champions of change. How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nagel, A. (1997). *Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession. Zur Bedeutung von Mitarbeiterinteressen*. Mering: Hampp.
- Nagel, K. (1988). *Nutzen der Informationsverarbeitung: Methoden zur Bewertung von strategischen Wettbewerbsvorteilen, Produktivitätsverbesserungen und Kosteneinsparungen*. München: Oldenbourg.
- Nagel, K. (1989). *Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens, 3. Auflage*. Landsberg/ Lech: Verlag für Moderne Industrie.
- Nef, R. (1998). Die soziale Verantwortung der Wirtschaft gegenüber dem Staat. *Reflexion* 40.
- Neuberger, O. (1980). *Das Mitarbeitergespräch: Persönlicher Informationsaustausch im Betrieb: lernpsychologisch aufbereitet*. Goch: Bratt-Institut.
- Neuberger, O. (1986). Führungsschulung als Kulturphänomen. *Congena Texte* 1-2/86.
- Neuberger, O. & Kompa, A. (1987). *Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur*. Weinheim: Beltz.
- Nicholson, N. & Brenner, S.O. (1994). Dimensions of perceived organizational performance: Test of a model. *Applied Psychology: An International Review* 43(1), 89-108.
- Nöcker, R. (1999). Erfolg von Unternehmungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In K. Moser, B. Batinic & Zempel, J. (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 53-66). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill.
- Österle, H., Brenner, W. & Hilbers, K (1992). *Unternehmensführung und Informationssystem: Der Ansatz des St. Galler Informationssystem-Managements*. Stuttgart: Teubner.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly* 25, 129-141.
- Patt, P.-J. (1990). *Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels, 2. Auflage*. Frankfurt/ Main: Lang.

- Patterson, M.G., West, M.A., Lawthom, R. & Nickell, S. (1998). *Impact of People Management Practices on Business Performance*, 2. ed.. London: IPD House.
- Pascale, R.T. & Athos, A.G. (1982). *The art of Japanese management. Application for American executives*. New York: Warner.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1983). *In Search of Excellence. Lessons from America`s best-run companies*. New York: Harper Row.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pichler, J.H., Pleitner, H.J. & Schmidt, K.-H. (1996). *Management im KMU: Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen*. Bern: Haupt.
- Pil, F.K. & MacDuffie, J.P. (1996). The Adoption of High-Involvement Work Practices. *Industrial and Labor Relations Review* 35, 434.
- Plaschka, G. (1986). *Unternehmenserfolg. Eine vergleichende empirische Untersuchung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmensgründern*. Schriftenreihe der Abteilung für Gewerbe, Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien. Band 7.
- Pleitner, H.J. (1995). Künftige Erfolgsfaktoren für das Gewerbe. Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft (S. 363-373). *Ausgewählte Schriften von H. J. Pleitner*. Hrsg. von J. Mugler und K.-H. Schmidt. Berlin: Duncker & Humblot.
- Pohl, H.-J. & Rehkugler, H. (1991). *Erfolgsfaktoren im Gastgewerbe*. Fuchsstadt: Wilfer.
- Pohl, H.-J. & Nawroth, G. (1995). *Das mittelständische Unternehmen*. Fuchsstadt: Wilfer.
- Pöhler, W. (1979). *... damit die Arbeit menschlicher wird*. Bonn: Neue Gesellschaft.
- Preis, A. (1994). *Die MOP-Formel: Erfolgsstrategien für dynamische Unternehmer*. Wiesbaden: Gabler.
- Preiß, F.J. (1992). *Strategische Erfolgsfaktoren im Software-Marketing: Ein Konzept zur Erfassung und Gewichtung strategischer Erfolgsfaktoren mit Hilfe quantitativer Verfahren*. Frankfurt/ Main: Lang.
- Probst, G.J.B. & Ulrich, H. (1988). *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: Ein Brevier für Führungskräfte*. Bern: Haupt.
- Pümpin, C. (1986). *Management strategischer Erfolgspositionen: Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung*, 3., überarb. Auflage. Bern: Haupt.
- Pümpin, C., Kobi, J.-M. & Wüthrich, H.A. (1985). *Unternehmenskultur: Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen*. Bern: Schweizerische Volksbank.
- Pümpin, C. & Prange, J. (1991). *Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen*. Frankfurt/ Main: Campus.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organisational effectiveness. *Public Productivity Review* 5, 122-140.
- Rasner, C., Füser, K. & Faix, W.G. (1997). *Das Existenzgründer-Buch. Von der Geschäftsidee zum sicheren Geschäftserfolg*. Landsberg/ Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Rehkugler, H. (1989). Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. *WISU* 18(11), 626-632.

- Renner, T. & Haischer, M. (1995). Erfolgsfaktor für Software-Hersteller. Qualitätsmanagement und Zertifizierung nach DIN ISO 9000. *Office Management* 7-8, 29-35.
- Rentrop, N. (1985). Ausgewählte Strategien im Gründungsprozess. Die Strategie der innovativen Imitation und das Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren als strategische Ansätze zur Verbesserung der Qualität von Unternehmensgründungen. Bergisch Gladbach: Eul.
- Rimann, M. & Udris, I. (1993). Belastungen und Gesundheitsressourcen im Berufs- und Privatberisch. Eine qualitative Studie (Forschungsprojekt SALUTE: Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese, Bereich Nr. 3). Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule, Institut für Arbeitspsychologie.
- Rockart, John, F. (1979). Chief executive define their own Data Needs. *Harvard Business Review* 57 (2), 81-93.
- Roethlisberger, F. & Dickson, M. (1939). *Management und Worker*. Cambridge, Mass.
- Rosenstiel, L. von (1993). Unternehmenskultur – einige einführende Anmerkungen. In M. Dierkes, L. von Rosenstiel, & U. Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie* (S. 8-22). Frankfurt/ Main: Campus.
- Rosenbauer, C.C. (1994). Strategische Erfolgsfaktoren des Familienunternehmens im Rahmen seines Lebenszyklus. Ein eigenerorientiertes Konzept zur Steigerung der Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Familienunternehmens. Dissertation der Hochschule St. Gallen.
- Roth, G. & Wimmer, F. (1991). Software-Marktforschung – Problemfelder und Vorgehensweise einer marktorientierten Software-Entwicklung. *Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung* 3, 186-209.
- Rudolph, H. (1996). Erfolg von Unternehmen. Plädoyer für einen kritischen Umgang mit dem Erfolgsbegriff. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament*. Bonn, B 23/96, 31.05.1996.
- Ruiz Quintanilla, S.A. (1984). Bedeutung des Arbeitens. Entwicklung und empirische Erprobung eines sozialwissenschaftlichen Modells zur Erfassung arbeitsrelevanter Werthaltungen und Kognitionen. Dissertation. Technische Universität Berlin.
- Sackmann, S.A. (1990). Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In C. Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmen*. (S. 153-188). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Saffold, G. (1988). Culture traits, strength and organizational performance: Moving beyond 'strong' culture. *Academy of Management Review* 13(4), 546-558.
- Sattes, I., Schäfer, U. & Gilardi, S. (1993). Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. In *Arbeitspsychologie an der ETH Zürich 1972-1992* (S. 93-103). Zürich: Institut für Arbeitspsychologie der ETH.
- Sattes, I., Brodbeck, H., Lang, H.-C. & Domeisen, H. (Hrsg.) (1998). Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU. Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation (Hrsg. E. Ulich), Band 8. 2. Auflage. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Schaarschmidt, U. & Fischer, A. (1996). Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM). Manual. Frankfurt: Swets & Zeitlinger B.V.

- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. & Jackson, S.E. (1996). MBI-General Survey. In C. Maslach, S.E. Jackson & M.P. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory manual*, 3<sup>rd</sup> ed.. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review* Winter, 3-16.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schenk, R. (1998). Beurteilung des Unternehmenserfolges. In M. Frese (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 59-82). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schmid, K.-H. (1995). *Planung von Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Dt.-Univ. Verlag.
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie* 19(2), 93-106.
- Schneider, B. (1991). Service Quality and Profits: Can You Have Your Cake and Eat It, Too? *Human Resource Planning* 14, 151-157.
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology* 70, 431.
- Schumann, M. (1997). Frisst die Shareholder-Value-Ökonomie die moderne Arbeit? Von der menschengerechten Arbeitsgestaltung zurück zum Einminutentakt am Band. *Frankfurter Rundschau* 268, 18. November.
- Seibert, S. (1987). *Strategische Erfolgsfaktoren in mittleren Unternehmen, untersucht am Beispiel der Fördertechnikindustrie*. Frankfurt/ Main: Lang.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- SIBB – Branchenreport Software-Industrie Berlin-Brandenburg 2001/2002. Berlin
- Siegwart, H. & Overlack, J. (1986). Langfristiger Erfolg durch Qualitätsstrategien. *Harvard Manager* 3, 64-69.
- Simon, H. (1996). *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt: Campus.
- Sohoni, V. (1994). Workforce Involvement and Wafer Fabrication Efficiency. In C. Brown (ed.). *The Competitive Semiconductor Manufacturing Human Resources Project: First Interim Report*. Berkeley, CA: Institute of Industrial Relations, 112.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal* 38, 1442-1465.
- Sprenger, A.B. (1995). *Die Wandelfähigkeit von Projektgruppen – Entwicklung eines Ansatzes für die systemische Beurteilung der Erfolgskriterien organisatorischer Wandelprozesse im Projektmanagement*. Diss. Hochschule St. Gallen Nr. 1681.
- Staehele, W.H. (1991). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 6. Auflage. München: Vahlen.
- Steinhausen, D. & Langer, K. (1977). *Clusteranalyse. Einführung in Methoden und Verfahren der automatischen Klassifikation*. Berlin: de Gruyter.

- Steinle, C. & Daum, A. (1993). Erfolgs- und Misserfolgskriterien im Büro-Projektmanagement: Konzept und empirisches Schlaglicht. *ZfO* 3, 168-171.
- Steinle, C., Kirschbaum, J. & Kirschbaum, V. (1996). Erfolgreich überlegen: Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis. FAZ – Verlagsbereich Wirtschaftsbücher, Frankfurt/ Main.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (1997). Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
- Strätling, R. (1997). Shareholder vs Stakeholder – Welchen Zielen sollte die Unternehmensführung verpflichtet sein? *Forum Wirtschaftsethik* 2/97.
- Strohm, O. & Ulich, E. (1997). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Temme, G. & Tränkle, U. (1996). Arbeitsempfinden. Ein vernachlässigter Aspekt in der Arbeitszufriedenheitsforschung. *Arbeit* 5, 275-297.
- Töpfer, A. (1990). Insolvenzursachen – Turn-around – Erfolgsfaktoren, *ZfO* 5, 323-329.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. New York: Irwin.
- Trondsen, T.J. (1997). Is it possible to identify success factors in young, growing firms? *Small Business and Enterprise Development* 4, 87-94.
- Trux, W., Müller, G. & Kirsch, W. (1984). *Das Management strategischer Programme*. 1. Halbband, Organisationswissenschaftliche Schriften, München.
- Tüschen, N. (1989). Unternehmensplanung in Softwarehäusern. Entwurf und Weiterentwicklung eines Bezugsrahmens auf der Basis empirischer Explorationen in Softwarehäusern in der Bundesrepublik Deutschland. Bergisch Gladbach: Eul.
- Ulich, E. (1996). Neue Produktionskonzepte – ein kritischer Diskussionsbeitrag. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 50 (22NF), 193-198.
- Ulich, E. (1997). Mensch, Technik, Organisation: Ein europäisches Produktionskonzept. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten* (S. 5-17). Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation. Band 10. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie*, 5., vollst. überarb. und erw. Auflage. Zürich: vdf Hochschulverlag. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ward, J.H. (1963). Hierarchical grouping to optimise an objective function. *Journal of the American statistical association* 58, 236-244.
- Weber, B. (1991). Beurteilung von Akquisitionen auf der Grundlage des Shareholder Value. *BfuP* 43(3).
- Welbourne, T. & Andrews, A. (1996). Predicting Performance of Initial Public Offering Firms: Should HRM Be in the Equation? *Academy of Management Journal* 39, 891-919.
- Wendland, M. (2002). Item- und Skalenanalyse mit SPSS. Online-Dokument: <http://www.w-lab.de/spss/itemundskalenanalyse.pdf> [Stand: 24.10.2002].
- Wensley, R. (1982). PIMS and BCG: New Horizons or False Dawn. *SMJ* 2, 147-158.
- Werner, U. (1991). Die Messung des Unternehmenserfolges auf Basis einer kommunikationstheoretisch begründeten Jahresabschlussanalyse. Wiesbaden.

- WERS Workplace Employee Relations Survey (1998). Social & Community Planning Research.
- Windau, P.G. & Schumacher, M. (1996). Strategien für Sieger. Erfolgsgeheimnisse mittelständischer Unternehmen. Frankfurt/ Main: Campus.
- Wöhe, G. (2000). Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Auflage. München: Vahlen.
- Wohlgemuth, A.C. (1988). Selektion und Entwicklung von Führungskräften: Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur, 2., erw. Auflage. Zürich: Zentralstelle der Studentenschaft der Universität.
- Wohlgemuth, A.C. (1989). Unternehmensdiagnose in Schweizer Unternehmen: Untersuchungen zum Erfolg mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials. Bern: Lang.
- Wohlgemuth, A.C. (1990). Dem Unternehmenserfolg auf der Spur. *Die Unternehmung* 1, 43-55.
- Wunderer, R. & von Arx, S. (1999). Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center. Unternehmerische Organisationskonzepte für interne Dienstleister, 2., überarb. und erw. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Zink, K. (1995). TQM als integratives Managementkonzept. Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung. München: Hanser.



## **Anhang**

**Projektbeschreibung für die Unternehmen der IT- und Softwarebranche**

**Fragebogen zum subjektiven Erleben der Arbeit durch die Beschäftigten**

**Interviewleitfaden**

**Checkliste**



Universität Potsdam · Postfach 601553 · 14415 Potsdam

**Humanwissenschaftliche Fakultät  
Institut für Psychologie  
Arbeits-, Betriebs- und  
Organisationspsychologie**

**Dipl.-Psych. Mirko Degener**

*Telefon:* 0331/ 977 2825

0173/ 605 7476

*Telefax:* 0331/ 977 2091

*e-Mail:* degener@rz.uni-potsdam.de

## **Unternehmenserfolg nachhaltig sichern – Zum Einfluss des Human Resources Management auf den Unternehmenserfolg**

Die Suche nach Erfolgsrezepten für unternehmerischen Erfolg beschäftigt Unternehmen seit langer Zeit. Entworfen wurden eine Vielzahl von Ansätzen und Konzepten zur Erfolgsbestimmung, bislang haben diese Versuche jedoch nicht zu einer einheitlichen Theorie des Unternehmenserfolgs geführt. Worauf beruht der Unternehmenserfolg? Wie lassen sich Unternehmen charakterisieren, die langfristig erfolgreich sind? Gibt es Rezepte des Erfolges? Unterliegt er Regeln und Gesetzen?

Mit Blick auf die gerade zuletzt geschilderten Fragestellungen, werden in der wissenschaftlichen Literatur und der betrieblichen Praxis wieder zunehmend mehr die Bedeutung der Beschäftigten für den Unternehmenserfolg hervorgehoben und diskutiert. Unternehmen, die zielgerichtet geeignete Managementstrategien mit Blick auf den Umgang mit ihren Beschäftigten einsetzen, werden in bezug auf ihre ökonomische Wertschöpfung als erfolgreicher charakterisiert. Besonders im Bereich Human Resource Management lassen sich erste Belege finden, die es ermöglichen, den ökonomischen Erfolg von Unternehmen kausal auf einzelne Personalmanagementstrategien zurückzuführen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es uns wichtig der Frage nachzugehen, welche Dimensionen bzw. Sets von Kriterien im Bereich Human Resources Management den stärksten Einfluss auf das subjektive Erleben der Beschäftigten (z.B. Motivation) haben und inwieweit Unternehmenserfolg davon abhängig ist und beeinflusst werden kann. Diese Problemstellungen werden natürlich nicht losgelöst von anderen Managementstrategien im Unternehmen verfolgt werden (z.B. Qualitätsmanagement).

Mit dem angestrebten Projekt sollen verschiedene Unternehmenserfolgskriterien unter besonderer Berücksichtigung des Human Resource Management identifiziert werden, die einen nachhaltigen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

**Wir bitten Sie, durch Ihre Teilnahme an den geplanten Untersuchungen, die Bearbeitung des Projekts zu unterstützen.**

Der zeitliche Aufwand für Sie beschränkt sich auf Interviews (über einen Tag verteilt) mit verschiedenen verantwortlichen Repräsentanten Ihres Unternehmens sowie die zu vereinbarenden Modalitäten zur Beantwortung eines Fragebogens für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Untersuchungszeitraum umfasst die Monate April bis Ende Juni. Zusätzlich – wenn gewünscht - ist die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse zeitlich zu kalkulieren.

Die Ergebnisse des Projekts werden einerseits den an der Untersuchung beteiligten Unternehmen direkt zur Verfügung gestellt, andererseits wird über die Unternehmen hinaus zu diskutieren sein, welche (branchenspezifischen) Verallgemeinerungen aus den Ergebnissen zu ziehen sind und in welcher Weise Richtlinien und Empfehlungen abgeleitet werden können.

Es versteht sich von selbst, dass sowohl die unternehmensspezifischen Daten wie auch die Angaben der Beschäftigten nur anonymisiert verwendet werden, d.h. es wird in keinem Fall möglich sein, die Informationen einem einzelnen Unternehmen oder einem einzelnen Beschäftigten im Rahmen der Studie zuordnen zu können.

Den Nutzen für Ihr Unternehmen sehen wir in der Identifikation derjenigen Einflussfaktoren, die zu nachhaltigem Unternehmenserfolg führen sowie der Ableitung von Maßnahmen zur Gestaltung und Optimierung der Arbeitsprozesse. Die Mitarbeiterbefragung gibt Ihnen fundierte Informationen über die Wirkung Ihrer Human Resource- Instrumente/Maßnahmen auf das subjektive Erleben Ihrer Beschäftigten. Durch die branchenspezifische Datenerhebung ermöglichen wir Ihnen einen direkten Vergleich der eigenen Erfolgsfaktoren im Verhältnis zu denen Ihrer Mitwettbewerber.

Das Projekt wird als Kooperationsprojekt zwischen dem Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) Zürich und der Universität Potsdam durchgeführt.

Als Ansprechpartner steht Ihnen zur Verfügung:

Dipl.-Psych. Mirko Degener (Projektleiter)

Universität Potsdam  
Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie  
Am Neuen Palais 10  
14469 Potsdam  
Tel.: 0331/ 977 2825, Fax: 0331/ 977 2091  
e-mail: [degener@rz.uni-potsdam.de](mailto:degener@rz.uni-potsdam.de)

Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) Zürich  
Obere Zäune 14  
CH-8001 Zürich  
Tel.: +41/ 1/ 254 3064  
Fax: +41/ 1/ 254 3070  
e-mail: [degener@iafob.ch](mailto:degener@iafob.ch)

**Studie:**  
**"Zum Einfluß des Human Resource  
Management auf den Unternehmenserfolg"**

**Fragebogen zum subjektiven Erleben der Arbeit  
durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Der Fragebogen zur Studie auf den Seiten 205 bis 218 wurde aus urheberrechtlichen Gründen am 24. August 2010 aus dem Dokument entfernt. Bitte wenden Sie sich bei Fragen an den Autor der Arbeit.



Universität Potsdam · Postfach 601553 · 14415 Potsdam

**Humanwissenschaftliche Fakultät  
Institut für Psychologie  
Arbeits-, Betriebs- und  
Organisationspsychologie**

**Dipl.-Psych. Mirko Degener**

*Telefon:* 0331/ 977 2825

0173/ 605 7476

*Telefax:* 0331/ 977 2091

*e-Mail:* [degener@rz.uni-potsdam.de](mailto:degener@rz.uni-potsdam.de)

## **Interviewleitfaden zum Projekt:**

**Unternehmenserfolg nachhaltig sichern – Zum Einfluss des Human  
Resources Management auf den Unternehmenserfolg**

<b>ALLGEMEINES ZUM UNTERNEHMEN</b> .....	<b>3</b>
STRUKTUR .....	5
PHILOSOPHIE (NORMATIVE EBENE).....	6
STRATEGIE (STRATEGISCHE EBENE) .....	6
OPERATIVE EBENE.....	8
<b>UNTERNEHMENSKULTUR</b> .....	<b>10</b>
FÜHRUNGSKULTUR .....	10
MITARBEITERFÜHRUNG .....	10
GESCHÄFTSTÄTIGKEIT .....	11
<b>KUNDEN</b> .....	<b>12</b>
STRATEGIE .....	12
KUNDENZUFRIEDENHEIT .....	13
DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT .....	14
LIEFERUNG .....	15
KUNDENORIENTIERUNG .....	16
KUNDENBINDUNG .....	18
KUNDENAKQUISE.....	18
ETHISCHE KRITERIEN BEI KUNDENAUSWAHL .....	19
PREIS-LEISTUNGS-VERHÄLTNIS.....	19
WERBUNG.....	19
INNOVATIONEN .....	20
<b>LIEFERANTENORIENTIERUNG</b> .....	<b>22</b>
KONTAKTBEDINGUNGEN.....	22
LIEFERANTENORIENTIERUNG .....	22
<b>QUALITÄTSMANAGEMENT</b> .....	<b>24</b>
ZERTIFIZIERUNG .....	24
EFQM.....	25
<b>MARKT</b> .....	<b>29</b>
MARKT / WETTBEWERBSSITUATION .....	29
MARKT- UND WETTBEWERBSSTRATEGIE.....	30
PRODUKTVIELFALT .....	31
IMAGE .....	32
PROZESSE.....	32
<b>TECHNIKORIENTIERUNG</b> .....	<b>33</b>
EQUIPMENT.....	33

## Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

---

VERNETZUNG .....	33
INFORMATIONSORGANISATION .....	34
BETREUUNG RECHNERGESTÜTZTER ARBEITSMITTEL .....	35
<b>HR-KATEGORIEN.....</b>	<b>36</b>
PERSONALPOLITIK .....	36
PERSONALSTRUKTUR .....	42
FÜHRUNG.....	45
ARBEITSZEIT .....	50
ENTLOHNUNG .....	56
SOZIALLEISTUNGEN .....	62
AUS- UND WEITERBILDUNG.....	64
LAUFBAHNPFADEN.....	68
PERSONALABBAU.....	70
GLEICHBERECHTIGUNG / STATUSUNTERSCHIEDE .....	71
BETEILIGUNG .....	72
INFORMATION UND KOMMUNIKATION .....	75
ARBEITSPLATZSICHERHEIT .....	78
ARBEITSBEDINGUNGEN.....	79
GESUNDHEITSMANAGEMENT .....	82
BETRIEBSKLIMA.....	85
KREATIVITÄTSFÖRDERUNG.....	85
<b>GESELLSCHAFT .....</b>	<b>87</b>
SOZIALES ENGAGEMENT .....	87
UMWELTENGAGEMENT .....	88
POLITISCHES ENGAGEMENT .....	88

**ALLGEMEINES ZUM UNTERNEHMEN**

(A\_allg1)

Wie ist der Name Ihres Unternehmens?

\_\_\_\_\_

(A\_allg2)

Was sind die Hauptaktivitäten Ihres Unternehmens?

(A\_allg3)

Wie viele verschiedene Geschäftsfelder hat Ihr Unternehmen?

\_\_\_\_\_

(A\_allg4)

Nennen Sie bitte wichtige Entwicklungsschritte in der Geschichte Ihres Unternehmens.

(A\_allg5)

In welchen Wirtschaftssektoren sind Sie tätig? *(Bei mehreren Angaben jeweiligen Prozentanteil nennen)*

1.	Primärer Sektor	
2.	Sekundärer Sektor (Industrie)	
3.	Tertiärer Sektor (Dienstleistungen)	
4.	Quartiärer Sektor (Information/Wissen)	

(A\_allg6)

Ist Ihr Unternehmen Teil eines anderen Unternehmens oder ist es unabhängig?

1.	Unabhängig	
2.	Teil eines anderen Unternehmens	Welches:

(A\_allg7)

Kooperiert Ihr Unternehmen mit einem anderen Unternehmen?

1.	Ja	Mit wie vielen Partnern?
2.	Nein	

(A\_allg8)

Wenn Ja

In welchen Bereichen findet die Kooperation statt?

(A\_allg9)

Wie ist die Rechtsform Ihres Unternehmens?



1.	GbR	
2.	OHG	
3.	GmbH	
4.	KG	
5.	AG	
6.	GmbH & Co. KG	
7.	Anderes	

(A\_allg10)

Welche der folgenden Aussagen trifft auf Ihr Unternehmen zu?

1.	Inländische Eigentümerschaft und Kontrolle	
2.	Vorwiegend Deutsche Eigentümer	
3.	Gemisch aus inländischen und ausländischen Eigentümern	
4.	Vorwiegend ausländische Eigentümer	
5.	Ausländische Eigentümerschaft und Kontrolle	

(A\_allg11)

Seit wann existiert Ihr Unternehmen?

\_\_\_\_\_

(A\_allg12)

Wo ist Ihr Unternehmen tätig?

1.	Regional	
2.	National	
3.	In Europa	
4.	Weltweit	

(A\_allg13)

Hat Ihr Unternehmen Tochterunternehmen?

1.	Ja		Wie viele:
2.	Nein		

(A\_allg14)

Hat Ihr Unternehmen Niederlassungen?

1.	Ja		Wie viele:
2.	Nein		

(A\_allg15)

Wenn Ja

Wo haben Sie Niederlassungen? \_\_\_\_\_

(A\_allg16)

**Outsourcing**

Welche dieser hier aufgelisteten Aktivitäten für Ihr Unternehmen werden durch unabhängige Unternehmen durchgeführt? (MEHRFACHNENNUNG)

1.	Reinigung	
2.	Sicherheit	
3.	Catering	
4.	Gebäudeinstandhaltung	
5.	Drucken, Kopieren	
6.	Personalbereich	
7.	Transport von Waren und Dokumenten	
8.	Computerwartung und -service	
9.	Weiterbildung, Training	
10.	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	
11.	Fachspezifische Zuarbeiten	
12.	Anderes	

**Struktur**

(A\_stru1)

Beschreiben Sie bitte kurz Ihr Unternehmen mit Hilfe des Organigramms. (Anzahl Hierarchieebenen, Weisungsbefugnisse, Weisungsrichtungen)

(A\_stru2)

Nach welchem Prinzip ist Ihr Unternehmen gegliedert? (MEHRFACHNENNUNG)

1.	Funktion	
2.	Produkte	
3.	Profit-Center	
4.	Sparte	
5.	Märkte	
6.	Region	
7.	Kundengruppe	
8.	Zentrale Fachabteilung	
9.	Service Center	
10.	Stabstellen	
11.	Projektorganisation	
12.	Matrixorganisation	

(A\_stru3)

Welche sonstigen Strukturelemente wie Arbeitskreise oder Ausschüsse gibt es in Ihrem Unternehmen? **Anz. (1-5)**

(A\_stru4)

Wie viele Hierarchiestufen gibt es in Ihrem Unternehmen? **Anz. (1-5) umgepolt**

\_\_\_\_\_

(A\_stru5)

Wie viele Mitglieder hat Ihre Geschäftsleitung /Geschäftsführung?

\_\_\_\_\_

### **Philosophie (normative Ebene)**

(A\_phil1)

Hat Ihr Unternehmen eine festgeschriebene Philosophie?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(A\_phil2)

Wenn Ja

Was beinhaltet Ihre Philosophie?

(A\_phil3)

Gibt es einen Verantwortlichen für die Unternehmensphilosophie?

(A\_phil4)

Wie und wo ist sie abgelegt?

(A\_phil5)

Inwiefern ist sie für die Mitarbeiter einsehbar?

(A\_phil6)

Wie wird die Unternehmensphilosophie umgesetzt?

(A\_phil7)

Wie bzw. durch wen wird die Umsetzung der Philosophie kontrolliert?

(A\_phil8)

Ist die Philosophie bonusrelevant?

### **Strategie (strategische Ebene)**

(A\_stra1)

Hat Ihr Unternehmen eine formale Strategie, durch die Ziele festgelegt werden und wie diese erreicht werden?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(A\_stra2)

Welche der folgenden Inhalte sind Bestandteil Ihrer Strategie? (MEHRFACHNENNUNG)

		Anteile
1.	Mitarbeiterorientierung	
2.	Qualitätsorientierung	
3.	Marktorientierung	
4.	Kundenorientierung	
5.	Lieferantenorientierung	
6.	Technik	
7.	Gesellschaftliches Engagement	
8.	Unternehmenskultur	
9.	Keines davon	
10.	Anderes	

(A\_stra3)

Wie ist die Strategie im Unternehmen verankert bzw. umgesetzt?

(A\_stra4)

Gibt es einen Verantwortlichen für die Unternehmensstrategie?

(A\_stra5)

Wie und wo ist sie abgelegt?

(A\_stra6)

Inwiefern ist sie für alle Mitarbeiter einsehbar?

(A\_stra7)

Wie bzw. durch wen wird die Umsetzung der Strategie kontrolliert?

(A\_stra8)

Ist die Strategie bonusrelevant?

(A\_stra9)

Welches sind die Ziele Ihres Unternehmens?

(A\_stra10)

Wurde der Personalverantwortliche in die Erstellung der Strategie mit einbezogen?

1.	Ja	
2.	Nein	

**Operative Ebene**

(A\_oper1)

Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen...

	sehr unwichtig <b>1</b>	eher unwichtig <b>2</b>	weder noch <b>3</b>	eher wichtig <b>4</b>	sehr wichtig <b>5</b>
... Kundenorientierung?					
... Mitarbeiterorientierung?					
... Marktorientierung?					
... Technik?					
... Qualität?					
... Gesellschaftliches Engagement?					
... Unternehmenskultur?					
... Lieferantorientierung?					

(A\_oper2)

Bringen Sie nun diese sechs Bereiche in eine Rangfolge. Beginnen Sie mit dem Bereich, der Ihrem Unternehmen am wichtigsten ist.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

(A\_oper3)

Welchen Anteil an der Gesamtunternehmensaktivität besitzen die folgenden Bereiche? Beziehen Sie Ihre Einschätzung auf den zeitlichen Umfang der Managementaktivitäten. Gehen Sie davon aus, dass die Gesamtunternehmensaktivität 100% ist und vergeben sie die Anteile der einzelnen Bereiche so, dass deren Summe 100% ist.

	Anteil
1. Kundenorientierung	
2. Personalmanagement	
3. Marktorientierung	
4. Technik	
5. Qualität	
6. Gesellschaftliches Engagement	

7. Unternehmenskultur	
8. Lieferantorientierung	
Summe:	100%

**UNTERNEHMENSKULTUR**

**Führungskultur**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<i>(U_füh1)</i> Die Arbeitsabläufe und das Verhalten sind stark normiert.						Eine Anpassung an die jeweilige Situation ist jederzeit möglich.
<i>(U_füh2)</i> Die Befugnisse sind eher an der Führungsspitze.						Die Befugnisse werden an operative Stellen delegiert.
<i>(U_füh3)</i> Es bestehen komplizierte Zuständigkeitsverhältnisse.						Es bestehen einfache Linienlösungen.
<i>(U_füh4)</i> Er herrscht eine starke Bindung an den Dienstweg vor.						Es werden freie Kontakte entsprechend der Situation quer durch die Struktur gefördert.
<i>(U_füh5)</i> Entscheidungen werden durch autoritäre Alleingänge gefällt.						Entscheidungen werden in Kooperation gefällt.
<i>(U_füh6)</i> Getroffene Entscheidungen werden nur protokolliert und verzögert durchgesetzt sowie umgangen.						Getroffene Entscheidungen werden kraftvoll und konsequent durchgesetzt.

**Mitarbeiterführung**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<i>(U_mit1)</i> Die Führungskräfte sind eine „verschworene Bande“.						Die Führungskräfte sind eifersüchtige Einzelkämpfer.
<i>(U_mit2)</i> Es wird eigenmächtig vorgegangen.						Es besteht Loyalität und Disziplin gegenüber der Sache und den Vorgesetzten.
<i>(U_mit3)</i> Die Unternehmensangehörigen interessieren sich primär für das Gehalt.						Die Unternehmensangehörigen identifizieren sich mit dem Unternehmen und seinen Produkten.

(U_mit4) Betriebsintern wird zurückhaltend und nur wenig umgänglich informiert.						Betriebsintern wird aktiv und offen informiert.
(U_mit5) Unkonventionelle Ideen werden als unwillkommen betrachtet.						Unkonventionelle Ideen werden akzeptiert und gefördert.
(U_mit6) Konflikte werden verdrängt.						Konflikte werden akzeptiert und offen ausgetragen.
(U_mit7) Die Führungskräfte sind schreibischgebunden.						Die Führungskräfte haben den Drang am Ort des Geschehens zu sein.

**Geschäftstätigkeit**

	1	2	3	4	5	
(U_ges1) Es überwiegt fertigungsorientiertes Denken.						Es überwiegt markt- bzw. kundenorientiertes Denken.
(U_ges2) Bei technischen Veränderungen herrscht inhaltend-abwehrendes Denken.						Bei technischen Veränderungen herrscht aufgeschlossenes Denken.
(U_ges3) Geschäfte mit hohem Risiko werden strikt gemieden.						Es herrscht risikobetontes Denken vor.
(U_ges4) Das Qualitätsdenken bewegt sich eher an der unteren Grenze.						Es herrscht ausgesprochenes Qualitätsdenken in den verschiedenen Funktion.
(U_ges5) Es wird mehr Gewicht auf Kostenvermeidung gelegt.						Es wird mehr Gewicht auf Erlössuche gelegt.
(U_ges6) Die Investitionspolitik ist von Zufälligkeiten und Verzettelung der Mittel geprägt.						Die Investitionspolitik ist folgerichtig und schwergewichtig auf Erfolgspotentiale ausgerichtet.



**KUNDEN**

(K\_allg1)

Welche Kunden sind Ihre Zielgruppe?

\_\_\_\_\_

Welchen prozentualen Anteil am Umsatz haben folgende Kundengruppen an Ihren Gesamtkunden?

Kundengruppe	Prozent
Privatkunden (K_allg2)	
Geschäftskunden (K_allg3)	

Wenn Geschäftskunden

Kundengruppe	Prozent
Grosse Unternehmen (K_allg4)	
KMU (K_allg5)	

Kundengruppe	Prozent
Inland (K_allg6)	
Ausland (K_allg7)	

**Strategie**

(K\_stra1)

Gibt es bezüglich der Zielgruppe eine strategische Orientierung?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(K\_stra2)

Wenn Ja

Welche Strategie gegenüber Ihren Kunden verfolgt Ihr Unternehmen?

\_\_\_\_\_

(K\_stra3)

Wenn Ja

Wie langfristig ist generell Ihre Strategie?

1.	Bis zu 6 Monaten		<b>1</b>
2.	Bis zu 1 Jahr		<b>2</b>
3.	Bis zu 3 Jahren		<b>3</b>
4.	Bis zu 5 Jahren		<b>4</b>
5.	Bis zu 10 Jahren		<b>5</b>

**Kundenzufriedenheit**

(K\_kzuf1)

Wissen Sie wie zufrieden die Kunden mit Ihrem Unternehmen sind?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(K\_kzuf2)

*Wenn Ja / Wenn Nein*

Wie zufrieden sind Ihre Kunden / Wie hoch schätzen Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden?

sehr unzufrieden	unzufrieden	teils teils	zufrieden	sehr zufrieden
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(K\_kzuf3)

Erfassen Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden?

gar nicht	kaum	zum Teil	manchmal	regelmäßig
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(K\_kzuf4)

Wie erfassen Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden? (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Per Fragebogen an alle Kunden	
2.	Stichprobenbefragungen per Fragebogen	
3.	Mündliche/schriftliche Befragung nach jedem Kundenkontakt	
4.	Stichprobenbefragung mündlich oder telefonisch	
5.	Per e-mail	

(K\_kzuf5)

Wer erfasst sie Zufriedenheit Ihrer Kunden? (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Mitarbeiter des Unternehmens	
2.	Externe	

(K\_kzuf6)

*Wenn Erfassen*

Werten Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden aus?

gar nicht	kaum	zum Teil	manchmal	regelmäßig
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(K\_kzuf7)

Wie wichtig ist Ihrem Unternehmen die Zufriedenheit Ihrer Kunden?

sehr unwichtig <b>1</b>	eher unwichtig <b>2</b>	weder noch <b>3</b>	eher wichtig <b>4</b>	sehr wichtig <b>5</b>

(K\_kzuf8)

Treffen Sie Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit?

gar nicht <b>1</b>	kaum <b>2</b>	zum Teil <b>3</b>	manchmal <b>4</b>	regelmäßig <b>5</b>

(K\_kzuf9)

Welche Maßnahmen sind dies?

(K\_kzuf10)

Werden diese Maßnahmen auch umgesetzt?

gar nicht <b>1</b>	kaum <b>2</b>	zum Teil <b>3</b>	manchmal/ meistens <b>4</b>	immer <b>5</b>

### **Dienstleistungsqualität**

Nun einige Fragen zur Art und Weise der Arbeit mit und gegenüber ihren Kunden.

Wie wichtig ist Ihrem Unternehmen...

	sehr unwichtig <b>1</b>	eher unwichtig <b>2</b>	weder noch <b>3</b>	eher wichtig <b>4</b>	sehr wichtig <b>5</b>
(K_dien1) ... eine kompetente fachliche Beratung.					
(K_dien2) ... Zuverlässigkeit gegenüber den Kunden.					

Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

(K_dien3) ...Flexibilität gegenüber den Kunden.					
--	--	--	--	--	--

(K\_dien4)

Für wie kompetent halten Sie selber die fachliche Beratung Ihres Unternehmens?

gar nicht kompetent <b>1</b>	weniger kompetent <b>2</b>	teils teils <b>3</b>	kompetent <b>4</b>	sehr kompetent <b>5</b>

(K\_dien5)

Für wie zuverlässig gegenüber Ihren Kunden halten Sie selber Ihr Unternehmen?

nicht zuverlässig <b>1</b>	weniger zuverlässig <b>2</b>	teils teils <b>3</b>	zuverlässig <b>4</b>	sehr zuverlässig <b>5</b>

(K\_dien6)

Für wie flexibel gegenüber Ihren Kunden halten Sie selber Ihr Unternehmen?

nicht flexibel <b>1</b>	weniger flexibel <b>2</b>	teils teils <b>3</b>	flexibel <b>4</b>	sehr flexibel <b>5</b>

**Lieferung**

(K\_lief1)

Zu wieviel Prozent liefern Sie termingerecht? **Quartil (1-5)**

\_\_\_\_\_ %

(K\_lief2)

Welche Einflussmöglichkeiten haben Ihre Kunden auf die Lieferungsmodalitäten?

sehr geringe <b>1</b>	geringe <b>2</b>	weder noch <b>3</b>	große <b>4</b>	sehr große <b>5</b>

(K\_lief3)

Welche Absatzkanäle benutzen Sie in Ihren Hauptmärkten? (MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. (1, 2-3, 4, 5-6, 7)**

1.	Per Internet	
2.	Direkt an der Verbraucher	

Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

3.	Über Handelsunternehmen	
4.	Vertreter	
5.	Eigene Niederlassungen	
6.	Messen/Präsentationen	
7.	Andere	

**Kundenorientierung**

(K\_kori1)

Informieren Sie sich über die Bedürfnisse Ihrer Kunden?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(K\_kori2)

Wenn Ja

Wie informieren Sie sich über die Kundenbedürfnisse? (WENN KEINE ANTWORT, ANTWORTEN VORGEBEN) (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Auf Messen	
2.	Im direkten Kontakt	
3.	Über externe Beratungsfirmen	

(K\_kori3)

Welchen Stellenwert haben Kundenwünsche in Ihrem Unternehmen?

sehr unwichtig	eher unwichtig	weder noch	eher wichtig	sehr wichtig
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(K\_kori4)

Wie wichtig ist es Ihrem Unternehmen, Sonderwünsche Ihrer Kunden möglich zu machen?

sehr unwichtig	eher unwichtig	weder noch	eher wichtig	sehr wichtig
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(K\_kori5)

Haben Ihre Mitarbeiter Schulungen im Umgang mit Kunden erhalten?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(K\_kori6)

Welchen Stellenwert haben die Kunden in Ihrem Unternehmen?

sehr unwichtig <b>1</b>	eher unwichtig <b>2</b>	weder noch <b>3</b>	eher wichtig <b>4</b>	sehr wichtig <b>5</b>

(K\_kori7)

Hat Ihr Unternehmen persönlichen Kontakt zu Ihren Kunden?

1.	Ja	
2.	Nein	

(K\_kori8)

Wenn Kontakt

Zu wieviel Prozent der Kunden hat Ihr Unternehmen persönlichen Kontakt? **quartil**

1. Von den Geschäftskunden: \_\_\_\_\_
2. Von den Privatkunden: \_\_\_\_\_

(K\_kori9)

Wie wichtig ist persönlicher Kontakt zu Ihren Kunden?

sehr unwichtig <b>1</b>	eher unwichtig <b>2</b>	weder noch <b>3</b>	eher wichtig <b>4</b>	sehr wichtig <b>5</b>

(K\_kori10)

Wenn persönlicher Kontakt

Gibt es Berater, die die Kunden aufsuchen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(K\_kori11)

Wenn persönliche Kontakte

Welcher Anteil der Kundenkontakte machen Besuche beim Kunden aus?

\_\_\_\_\_

(K\_kori12)

Zu welchen Zeiten ist Ihr Unternehmen erreichbar? **Quartil**

1. Bürozeiten: \_\_\_\_\_
2. telefonisch: \_\_\_\_\_

(K\_kori13)

Wie viele Mitarbeiter arbeiten in der Kundenbetreuung/beratung? Welcher Anteil an den gesamten Mitarbeitern ist das? **Quartil**

\_\_\_\_\_ in %: \_\_\_\_\_

(K\_kori14)

Gibt es ein internes Service-Center extra für die Kundenbetreuung?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

### **Kundenbindung**

(K\_kbin1)

Wie wichtig ist Ihrem Unternehmen eine starke Kundenbindung?

sehr unwichtig	eher unwichtig	weder noch	eher wichtig	sehr wichtig
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(K\_kbin2)

Wie lange sind Ihre Kunden durchschnittlich schon Kunden in Ihrem Unternehmen? **quartil**

\_\_\_\_\_

### **Kundenakquise**

(K\_kakq1)

Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen eine aktive Kundenakquisition?

sehr unwichtig	eher unwichtig	weder noch	eher wichtig	sehr wichtig
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(K\_kakq2)

Wie viele Mitarbeiter arbeiten in der Kundenakquisition? **quartil**

ausschließlich: \_\_\_\_\_

unter anderem: \_\_\_\_\_

(K\_kakq3)

Wie hoch ist der finanzielle Aufwand im Verhältnis zum Gewinn für Akquise? **quartil**

\_\_\_\_\_

**Ethische Kriterien bei Kundenauswahl**

(K\_eth1)

Legen Sie bei der Kundenauswahl ethische Kriterien an (z.B. keine Rüstungsunternehmen, keine Unternehmen mit Kinderarbeit)?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>
3.	Noch nicht vorgekommen		<b>0</b>

(K\_eth2)

Wenn Ja

Welche Kriterien sind dies?

**Preis-Leistungs-Verhältnis**

(K\_pr1)

Wie wichtig ist ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis für Ihr Unternehmen?

sehr unwichtig	eher unwichtig	weder noch	eher wichtig	sehr wichtig
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(K\_pr2)

In welchem Preissegment im Vergleich zur Konkurrenz befinden sich Ihre Produkte?

1.	Unteres	
2.	Mitte	
3.	Oberes	

**Werbung**

(K\_wer1)

Gibt es einen gesonderten Werbeetat?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(K\_wer2)

Wenn Ja

Auf welche Höhe beläuft sich dieser im Verhältnis zu Ihrem Umsatz? **quartil**

\_\_\_\_\_



**Innovationen**

(K\_inn1)

Wie lange dauert es von der Produktidee bis zur Markteinführung bei Ihrem/ Ihren Hauptprodukten?

**quartil**

\_\_\_\_\_

(K\_inn2)

Wie viele Neuprodukte führten Sie im letzten Geschäftsjahr ein? **quartil**

\_\_\_\_\_

(K\_inn3)

Wie hoch ist der derzeitige Anteil Ihrer Neuprodukte an allen Ihren Produkten? **quartil**

\_\_\_\_\_

(K\_inn4)

Wie wichtig ist es Ihnen durch neue innovative Ideen einen Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern zu erzielen?

sehr unwichtig	eher unwichtig	weder noch	eher wichtig	sehr wichtig
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(K\_inn5)

Wie gross ist der Anteil der F&E-Aufwendungen am Gewinn für die Jahre... **quartil oder 0-2**

**(0=gesunken, 1=konstant, 2=gestiegen)**

1. 1998?: \_\_\_\_\_
2. 1999?: \_\_\_\_\_
3. 2000?: \_\_\_\_\_

(K\_inn6)

Gibt es Kooperationen bei Innovationen, bei der Produktentwicklung?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(K\_inn7)

Wenn Ja

Mit wem findet diese Zusammenarbeit statt? (MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. (1-5)**

1.	Mit anderen Abteilungen	
2.	Mit anderen Unternehmen	
3.	Mit unternehmensexternen Instituten (z.B. Hochschulen)	

Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

4.	Mit Lieferanten	
5.	Mit Kunden	

(K\_inn8)

Von wem, aus welchen Unternehmensbereichen stammen die Ideen für Ihre Innovationen?

1.	Eigene Mitarbeiter		<b>3</b>
2.	Kunden		<b>2</b>
3.	Externen Instituten (z.B. Hochschulen)		<b>1</b>

**LIEFERANTENORIENTIERUNG**

**Kontaktbedingungen**

(L\_kon1)

Wie gross ist die Anzahl der Zulieferer für Ihre Hauptprodukte? *quartil*

\_\_\_\_\_

(L\_kon2)

Über welchen Zeithorizont laufen die Verträge mit Ihren Zulieferern?

1.	Bis 6 Monate		<b>1</b>
2.	Bis 1 Jahr		<b>2</b>
3.	Bis 2 Jahre		<b>3</b>
4.	Bis 5 Jahre		<b>4</b>
5.	Mehr als 5 Jahre		<b>5</b>

(L\_kon3)

Nach welchen Kriterien wählen Sie Ihre Zulieferer aus? (MEHRFACHNENNUNGEN)

**Anz. (1, 2-3, 4, 5-6, 7)**

1.	Qualität	
2.	Preis	
3.	Termintreue	
4.	Zertifizierung	
5.	Persönliche Bekanntschaft	
6.	Räumliche Nähe	
7.	Anderes	

**Lieferantenorientierung**

(L\_lief1)

Haben die Lieferanten jeweils einen konkreten Ansprechpartner im Unternehmen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(K\_inn7)

AUS KUNDEN / INNOVATIONEN

Mit wem findet diese Zusammenarbeit statt? (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	mit anderen Abteilungen		<b>0</b>
2.	mit anderen Unternehmen		<b>0</b>
3.	mit unternehmensexternen Instituten (z.B. Hochschulen)		<b>0</b>

Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

---

4.	<i>mit Lieferanten</i>		<b>1</b>
5.	<i>mit Kunden</i>		<b>0</b>

(T\_netz7)

AUS TECHNIK / VERNETZUNG

**Bestehen informationstechnischen Vernetzungen (EDI) zu Ihren Lieferanten?**

1.	<i>Ja</i>		<b>1</b>
2.	<i>Nein</i>		<b>0</b>

**QUALITÄTSMANAGEMENT**

**Zertifizierung**

(Q\_zert1)

Ist Ihr Unternehmen nach DIN ISO zertifiziert?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(Q\_zert2)

Wenn Ja

Nach welchem Standard ist es zertifiziert?

\_\_\_\_\_

(Q\_zert3)

Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen eine Zertifizierung nach DIN ISO?

sehr unwichtig	eher unwichtig	weder noch	eher wichtig	sehr wichtig
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(Q\_zert4)

Wie stellen Sie die Qualität Ihrer Arbeit sicher? (MEHRFACHNENNUNGEN) **0-2 und Anz. (1, 2-3, 4, 5-6, 7)**

1.	Keine Qualitätskontrollen		<b>0</b>
2.	Kontrollen durch die Führungskräfte		<b>1</b>
3.	Durch einen speziellen Mitarbeiter für Qualitätssicherung		<b>1</b>
4.	Jeder Mitarbeiter kontrolliert selbst		<b>2</b>
5.	Erhebung von Kundenbeschwerden und der Fehlerrate		<b>2</b>
6.	Durch Kundenbefragungen		<b>2</b>
7.	Durch ein Beratungsinstitut		<b>2</b>
8.	Anderes		

**EFQM**

**Führung**

(Q\_efqm1)

	trifft gar nicht zu <b>1</b>	trifft eher nicht zu <b>2</b>	teils- teils <b>3</b>	trifft eher zu <b>4</b>	trifft völlig zu <b>5</b>
Die Führungskräfte stellen ihr Engagement für Qualitätsmanagement sichtbar unter Beweis. (2,5%)					
Die Führungskräfte stellen geeignete Ressourcen zur Verfügung und gewähren Unterstützung um den Verbesserungsprozess und die Mitarbeiter zu fördern (2,5%)					
Die Führungskräfte bemühen sich um Kunden und Lieferanten und andere externe Organisationen (2,5%)					
Die Führungskräfte würdigen und erkennen die Anstrengungen und Erfolge der Mitarbeiter an (2,5%)					

**Firmenpolitik und Strategie**

(Q\_efqm2)

	trifft gar nicht zu <b>1</b>	trifft eher nicht zu <b>2</b>	teils- teils <b>3</b>	trifft eher zu <b>4</b>	trifft völlig zu <b>5</b>
Politik und Strategie beruhen auf umfassenden Informationen über Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Mitarbeiter sowie gesellschaftliche, politische und rechtliche Belange. (2%)					
Politik und Strategie werden in einem stringenten kontinuierlich angepassten Planungsprozess entwickelt. (2%)					
Politik und Strategie werden an alle Unternehmensangehörige kommuniziert. (2%)					
Politik und Strategie werden regelmäßig aktualisiert und verbessert (2%)					

**Mitarbeiterorientierung**

(Q\_efqm3)

	trifft gar nicht zu <b>1</b>	trifft eher nicht zu <b>2</b>	teils- teils <b>3</b>	trifft eher zu <b>4</b>	trifft völlig zu <b>5</b>
Die Prozesse des Personalwesens werden regelmäßig und systematisch überprüft und angepasst. (1,5%)					
Die Fähigkeiten der Mitarbeiter werden durch ein Personalentwicklungskonzept aufrechterhalten und weiterentwickelt. (1,5%)					
Es finden Zielvereinbarungen und eine kontinuierliche Überprüfung der Leistungen mit den Mitarbeitern. (1,5%)					
Mitarbeiter werden beteiligt, zu selbständigem Handeln autorisiert und ihre Leistungen werden anerkannt (1,5%)					
Es findet ein effektiver Dialog zwischen Mitarbeitern und Organisation statt. (1,5%)					
Es wird für die Mitarbeiter gesorgt (1,5%)					

**Ressourcen**

(Q\_efqm4)

	trifft gar nicht zu <b>1</b>	trifft eher nicht zu <b>2</b>	teils- teils <b>3</b>	trifft eher zu <b>4</b>	trifft völlig zu <b>5</b>
Es findet umfangreiche Finanzplanung und –überprüfung zur Sicherung der Liquidität und Ertragslage statt. (1,8%)					
Die Informationssysteme sind allen zugänglich und werden für Verbesserungsprozesse eingesetzt. (1,8%)					
Es findet intensive Zusammenarbeit mit den Lieferanten statt. (1,8%)					
Es findet ein optimaler Einsatz der Ressourcen und des Anlagevermögens statt. (1,8%)					
Die Nutzung und Weiterentwicklung der Technologien findet im Einklang mit den					

## Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

Fähigkeiten der Mitarbeiter zur kontinuierlichen Verbesserung statt. (1,8%)					
---	--	--	--	--	--

### Prozesse

(Q\_efqm5)

	trifft gar nicht zu <b>1</b>	trifft eher nicht zu <b>2</b>	teils- teils <b>3</b>	trifft eher zu <b>4</b>	trifft völlig zu <b>5</b>
Die für den Geschäftserfolg wesentlichen Prozesse werden definiert und identifiziert. (2,8%)					
Es werden Zuständigkeiten für Prozesse festgelegt und deren Leistungsnormen überwacht. (2,8%)					
Die Prozesse werden regelmäßig anhand von Leistungsmassen überprüft und daraus werden Verbesserungsziele angeleitet. (2,8%)					
Durch Innovationen und Kreativität werden Prozessverbesserungen angeregt. (2,8%)					
Nach Eignungsprüfung und umfassender Information werden neue/veränderte Prozesse eingeführt und deren Nutzen bewertet. (2,8%)					

### Externe Kundenzufriedenheit

(Q\_efqm6)

	trifft gar nicht zu <b>1</b>	trifft eher nicht zu <b>2</b>	teils- teils <b>3</b>	trifft eher zu <b>4</b>	trifft völlig zu <b>5</b>
Es wird regelmäßig die Kundenzufriedenheit bezüglich der Produkte, Dienstleistungen und Kundenbeziehungen erhoben, ausgewertet und deren Ergebnisse umgesetzt. (15%)					
Es werden zusätzliche Messgrößen der Kundenzufriedenheit erhoben. (5%)					



**Mitarbeiterzufriedenheit**

(Q\_efqm7)

	trifft gar nicht zu <b>1</b>	trifft eher nicht zu <b>2</b>	teils- teils <b>3</b>	trifft eher zu <b>4</b>	trifft völlig zu <b>5</b>
Es werden regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchgeführt und deren Ergebnisse umgesetzt. (6,75%)					
Es werden zusätzliche Messgrößen der Mitarbeiterzufriedenheit erhoben. (2,25%)					

**Gesellschaftliche Verantwortung / Image**

(Q\_efqm8)

	trifft gar nicht zu <b>1</b>	trifft eher nicht zu <b>2</b>	teils- teils <b>3</b>	trifft eher zu <b>4</b>	trifft völlig zu <b>5</b>
Es finden Befragungen über gesellschaftliche Verantwortung im Unternehmensumfeld statt und deren Ergebnisse werden umgesetzt. (1,5%)					
Zusätzliches Messgrößen, die sich auf die Zufriedenheit der Gesellschaft beziehen werden erhoben. (1,5%)					

**Geschäftsergebnisse**

(Q\_efqm9)

	trifft gar nicht zu <b>1</b>	trifft eher nicht zu <b>2</b>	teils- teils <b>3</b>	trifft eher zu <b>4</b>	trifft völlig zu <b>5</b>
Die Leistung wird regelmäßig anhand finanzieller Messgrößen beurteilt. (7,5%)					
Die Leistung wird regelmäßig anhand nicht-finanzieller Messgrößen beurteilt. (7,5%)					

**MARKT**

**Markt / Wettbewerbssituation**

(M\_sit1)

Wie groß ist der Marktanteil für Ihr Hauptprodukt/ Ihre Hauptprodukte?

1.	weniger als 5%		<b>1</b>
2.	5-10%		<b>2</b>
3.	11-25%		<b>3</b>
4.	26-50%		<b>4</b>
5.	mehr als 50%		<b>5</b>

(M\_sit2)

Wie groß ist der relative Marktanteil? (Marktanteil im Vergleich zum stärksten Konkurrenten)

(M\_sit3)

Wie wichtig ist Ihrem Unternehmen ein hoher Marktanteil?

sehr unwichtig	eher unwichtig	weder noch	eher wichtig	sehr wichtig
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(M\_sit4)

Wie kann man am besten den Markt, auf dem ihr Unternehmen operiert, beschreiben?

1.	Der Markt wächst.	
2.	Der Markt ist gesättigt.	
3.	Der Markt schrumpft.	
4.	Der Markt ist turbulent.	
5.	Der Markt ist stabil.	
6.	Der Markt ist unübersichtlich.	

(M\_sit5)

Wie ist der Wettbewerb in Ihrem Markt?

sehr niedrig	niedrig	weder noch	hoch	sehr hoch
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(M\_sit6)

Wie viele ernsthafte Konkurrenten haben Sie im Markt für Ihr /Ihre Hauptprodukte? **Quartil (1-5)**

**Markt- und Wettbewerbsstrategie**

(M\_stra1)

Welche Marktstrategie verfolgt Ihr Unternehmen?

(M\_stra2)

Welche Strategien verfolgen Sie bezüglich der Marktentwicklung?

(M\_stra3)

Wie langfristig ist Ihre Planung dabei? (IN MONATEN)

\_\_\_\_\_

(M\_stra4)

Wie reagieren Sie auf verstärkte Aktivitäten der Wettbewerber?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Verringerung des Engagement						Mit erhöhtem Einsatz eigener Instrumente

(M\_stra5)

Existiert in Ihrem Unternehmen ein Feindbild?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(M\_stra6)

In welchem Umfang sind die folgenden Aspekte Bestandteile der Strategie? **Durchschnitt**

	sehr gering <b>1</b>	gering <b>2</b>	mittel <b>3</b>	stark <b>4</b>	sehr stark <b>5</b>
Produktqualität					
Service					
Image					
Preis					
Qualität des Vertriebskanals					
Breite des Produktprogramms					
Innovationsgrad der Produkte					
Design					
Bekanntheitsgrad					
Persönliche Betreuung des Kunden					
Flexibilität					
Einmaligkeit					

(M\_stra7)

Für welche der im Folgenden aufgeführten Aspekte bestehen für Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihrem stärksten Konkurrenten Wettbewerbsvorteile? **Durchschnitt**

	große Nachteile <b>1</b>	geringe Nachteile <b>2</b>	weder noch <b>3</b>	geringe Vorteile <b>4</b>	große Vorteile <b>5</b>
Produktqualität					
Service					
Image					
Preis					
Qualität des Vertriebskanals					
Breite des Produktprogramms					
Innovationsgrad der Produkte					
Design					
Bekanntheitsgrad					
Persönliche Betreuung des Kunden					
Flexibilität					
Einmaligkeit					

**Produktvielfalt**

(M\_prod1)

Wie viele verschiedene Produktfelder bieten Sie an? **Quartil (1-5)**

\_\_\_\_\_

(M\_prod2)

Wie viele verschiedene Produkte bieten Sie an? **Quartil (1-5)**

\_\_\_\_\_

(M\_prod3)

Wenn verschiedene Produktfelder

Wie viele Produkte sind dies pro Produktfeld?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(M\_prod4)

Welche Produkte/Dienstleistungen bzw. Produktfelder/Dienstleistungsfelder sind von besonderer strategischer Bedeutung (Hauptprodukte, Hauptdienstleistungen)?

\_\_\_\_\_

(M\_prod5)

Wie wichtig ist Ihrem Unternehmen, vielfältige Produkte/Dienstleistungen anzubieten?

sehr unwichtig <b>1</b>	eher unwichtig <b>2</b>	weder noch <b>3</b>	eher wichtig <b>4</b>	sehr wichtig <b>5</b>

**Image**

(M\_ima1)

Welche Bedeutung messen Sie der Bildung und Erhaltung eines positiven Images für Ihr Unternehmen bei?

sehr unwichtig <b>1</b>	eher unwichtig <b>2</b>	weder noch <b>3</b>	eher wichtig <b>4</b>	sehr wichtig <b>5</b>

(M\_ima2)

Die finanziellen Aufwendung für unser Unternehmensimage waren in den letzten Jahren ...?

1.	...abnehmend		<b>1</b>
2.	...gleichbleibend		<b>2</b>
3.	...zunehmend		<b>3</b>

**Prozesse**

AUS EFQM

**TECHNIKORIENTIERUNG**

**Equipment**

(T\_equ1)

Wie viele Rechnerarbeitsplätze (oder PC) hat Ihr Unternehmen pro Mitarbeiter? (Anzahl PC / Anzahl Mitarbeiter) **quartil**

\_\_\_\_\_

(T\_equ2)

Welche minimale Ausstattung hat der Grossteil Ihrer Rechnerarbeitsplätze? **quartil**

1. Monitorgröße: \_\_\_\_\_
2. Prozessor: \_\_\_\_\_
3. Festplattengröße: \_\_\_\_\_
4. Arbeitsspeicher: \_\_\_\_\_

(T\_equ3)

Mit welchen Betriebssystemen arbeitet Ihr Unternehmen? **quartil**

\_\_\_\_\_

(T\_equ4)

Nennen Sie die drei am häufigsten benutzten Anwendungen in Ihrem Unternehmen?

**Vernetzung**

(T\_netz1)

Bestehen zwischen Bereichen in Ihrem Unternehmen informationstechnische Vernetzungen (EDI)?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(T\_netz2)

Wenn Ja

Zwischen welchen betrieblichen Bereichen bestehen informationstechnische Vernetzungen (EDI)?

**Anz. quartil**

\_\_\_\_\_

(T\_netz3)

Wenn Ja

Welche Daten bzw. Informationen werden darin übertragen?

(T\_netz4)

In welchem Grad bestehen informationstechnische Vernetzungen innerhalb des Unternehmens?

**quartil**

\_\_\_\_\_ % der Computer sind vernetzt

(T\_netz5)

Bestehen informationstechnische Vernetzungen (EDI) zu Ihren Kunden?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(T\_netz6)

Wenn Ja

Welche Daten werden darin übertragen?

(T\_netz7)

Bestehen informationstechnischen Vernetzungen (EDI) zu Ihren Lieferanten?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(T\_netz8)

Wenn Ja

Welche Daten werden darin übertragen?

**Informationsorganisation**

(T\_info1)

Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Unternehmensdatenmodell? (Ein Unternehmensdatenmodell ist eine formale Beschreibung aller im Unternehmen vorhandenen Daten und ihrer Beziehungen untereinander, unabhängig von den einzelnen Anwendungen.)

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(T\_info2)

Welche Zugriffsbestimmungen auf Daten gibt es innerhalb des Unternehmens?

1.	Alle Mitarbeiter haben Zugang zu allen Daten.		<b>3</b>
2.	Bestimmte Mitarbeiter (z.B. Führungskräfte) haben Zugang zu allen Daten.		<b>2</b>
3.	Bestimmte Mitarbeiter haben Zugang zu bestimmten Daten (mit Passwort geschützt).		<b>1</b>

(T\_info3)

Welche Möglichkeiten des Datenabrufes gibt es?

1.	Datenabruf nur innerhalb der Firma		<b>1</b>
2.	Datenabruf per Laptop von unterwegs möglich		<b>2</b>
3.	Datenabruf von zu Hause aus		<b>3</b>
4.	Datenabruf ist von überall möglich		<b>4</b>

(T\_info4)

Gibt es die Möglichkeit von desk sharing (d.h. mobile Arbeitsplätze)?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

**Betreuung rechnergestützter Arbeitsmittel**

(T\_betr1)

Hat Ihr Unternehmen einen Verantwortlichen für die Betreuung der rechnergestützten Arbeitsmittel bzw. eine extra Abteilung?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(T\_betr2)

Wenn Nein

Wie findet die Betreuung der rechnergestützten Arbeitsmittel in Ihrem Unternehmen statt?

(T\_betr3)

Wenn Ja

Welche Entscheidungsbefugnisse bezüglich Budget, Systemmodifikationen etc. haben die Verantwortlichen?

(T\_betr4)

Welche Kosten fallen für die Betreuung der rechnergestützten Arbeitsmittel an? (in Verhältnis zum gesamtbetrieblichen Aufwand) **quartil**

\_\_\_\_\_

(T\_betr5)

Worin sehen Sie die Vorteile Ihrer Informationsorganisation (EDV)?

(T\_betr6)

Welche Nachteile bestehen bei der Informationsorganisation (EDV) in Ihrem Unternehmen?



**HR-KATEGORIEN**

**Personalpolitik**

(H\_pol1)

*Im Interview mit Personalverantwortlichen*

Wie ist Ihre Funktion im Unternehmen?

\_\_\_\_\_

(H\_pol2)

Ich zeige Ihnen jetzt eine Liste mit verschiedenen Aufgabenbereichen. Welche dieser gezeigten gehören zu Ihrem Aufgabenbereich? (MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. (0-3, 4-6, 7-9, 10-12, 13-15)**

1.	Arbeitsgestaltung	
2.	Mitarbeiterauswahl	
3.	Training, Personalentwicklung	
4.	Entlohnung, Personalabrechnung	
5.	Beschwerden (Beschwerdemanagement)	
6.	Personalplanung	
7.	Gleichstellung, Gleichberechtigung	
8.	Gesundheit und Sicherheit	
9.	Leistungsbewertung	
10.	Soziale Dinge	
11.	Zusammenarbeit mit externen Partnern (Behörden, Verwaltungen)	
12.	Arbeitsrecht	
13.	Personalabbau	
14.	Keines davon	
15.	Anderes	

(H\_pol3)

*Wenn Anderes, nicht personalspezifisches*

Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit beschäftigen Sie sich schätzungsweise mit Personalfragen? **quartil**

\_\_\_\_\_ %

(H\_pol4)

Haben Sie unabhängig von Ihrer beruflichen Erfahrung eine spezielle Ausbildung für Ihrer Arbeit als Personalverantwortlicher?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_pol5)

Haben Sie Mitarbeiter, die Sie bei Ihrer Arbeit unterstützen?

1.	Ja		wieviel:
2.	Nein		

**Nun möchte ich Ihnen einige Fragen zur Personalplanung stellen.**

(H\_pol6)

Wer ist mit der Personalplanung beauftragt? (MEHRFACHNENNUNGEN) (1-3)

1.	Geschäftsführer		<b>1</b>
2.	Personalabteilung		<b>2, wenn 2. &amp; 3., dann 3</b>
3.	Jeweiliger Abteilungsleiter		<b>2, wenn 2. &amp; 3., dann 3</b>
4.	Andere		

(H\_pol7)

Was ist das Ziel der Personalplanung (WENN KEINE ANTWORTEN) (MEHRFACHNENNUNGEN)

**Anz. (1, 2, 3, 4, 5)**

1.	Bestimmung Personalkapazität	
2.	Personalbedarfbestimmung nach Anzahl, Art, Zeit, Dauer, Einsatzort	
3.	Bestimmung der Anforderungen der Arbeitsplätze	
4.	Personalbestandsanalyse	
5.	Anderes	

(H\_pol8)

Wie wird der quantitative und qualitative Bedarf ermittelt?

(H\_pol9)

Mit welchen Hilfsmitteln und Methoden findet die Planung statt?

(H\_pol10)

Wie lang ist der Planungshorizont?

1.	Kurz – bis 6 Monate		<b>1</b>
2.	Mittel – bis 1 Jahr		<b>2</b>
3.	Lang – mehr als 1 Jahr		<b>3</b>

**Nun möchte ich Ihnen einige Fragen zur Personalbeschaffung stellen.**

(H\_pol11)

Wer ist für die Personalbeschaffung zuständig? (AUCH MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Geschäftsführer		<b>1</b>
----	-----------------	--	----------

Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

2.	Personalabteilung		<b>2, wenn 2. &amp; 3., dann 3</b>
3.	Jeweiliger Abteilungsleiter		<b>2, wenn 2. &amp; 3., dann 3</b>
4.	Andere		

(H\_pol12)

Bei welchen Beschäftigtengruppen hatte Ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten freie Stellen zu besetzen? (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Führungskräfte	
2.	Festangestellte Mitarbeiter	
3.	Befristet angestellte Mitarbeiter	

(H\_pol13)

Wie viele neue Stellen wurden insgesamt geschaffen?

\_\_\_\_\_

(H\_pol14)

Wieviel Mitarbeiter wurden im letzten Jahr neu eingestellt?

\_\_\_\_\_

(H\_pol15)

Wenn freie Stellen

Bei welchen der genannten Beschäftigtengruppen hatten Sie Schwierigkeiten die offene Stelle zu besetzen? (MERHFACHNENNUNGEN)

1.	Führungskräfte	
2.	Festangestellte Mitarbeiter	
3.	Befristet angestellte Mitarbeiter	

(H\_pol16)

Wie besetzen Sie freie Stellen?

1.	Ausschließlich durch interne Bewerber	
2.	Interne Bewerber haben bei gleichen Voraussetzungen Vorrang vor externen Bewerbern	
3.	Interne und externe Bewerber werden gleich behandelt	
4.	Ausschließlich durch externe Bewerber	
5.	Keine Neueinstellungen in den letzten 3 Jahren	

(H\_pol17)

Wenn freie Stellen

Wieviel Prozent der freien Stellen im letzten Jahr hat Ihr Unternehmen mit internen Bewerbern besetzt?

1.	Alle	100%	
----	------	------	--

Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

2.	Fast alle	80-99%	
3.	Die meisten	60-79%	
4.	Ungefähr die Hälfte	40-59%	
5.	Einige	20-39%	
6.	Nur wenige	1-19%	
7.	Keine	0%	

(H\_pol18)

Welche Wege zur Personalbeschaffung nutzen Sie? (MERHFACHNENNUNGEN) **Anz. (1-3, 4-6, 7-9, 10-12, 13-15)**

1.	Nachwuchskartei	
2.	Personalakte	
3.	Intern ausgeschrieben	
4.	Individuelle Laufbahnplanung	
5.	Vermittlung durch Arbeitsämter	
6.	Zeitpersonal	
7.	Stellenanzeigen	
8.	E-recruitment	
9.	Head Hunter	
10.	Hochschulmarketing	
11.	Fachvorträge	
12.	Hochschulmessen	
13.	Praktika	
14.	Studien- und Diplomarbeitenprogramm	
15.	Zusammenarbeit mit Bildungsträgern	

(H\_pol19)

Welche der folgende Kriterien sind bei der Einstellung neuer Mitarbeiter wichtig? (MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. (1-2, 3-4, 5-6, 7-8, 9-10)**

1.	Referenzen	
2.	Berufliche Mobilität	
3.	Empfehlung anderer Mitarbeiter	
4.	Fertigkeiten	
5.	Ausbildung und Qualifikationen	
6.	Berufliche Erfahrungen	
7.	Motivation	
8.	Fachwissen	
9.	Selbständiges Arbeiten	
10.	Anderes	

(H\_pol20)

Gibt es besondere Regelungen bei der Besetzung freier Stellen für die folgenden Gruppen?

(MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. (1, 2, 3-4, 5, 6)**

1.	Frauen mit Kindern	
2.	Jugendliche	
3.	Ausländische Beschäftigte	
4.	Ältere Beschäftigte	
5.	Behinderte	
6.	Langzeitarbeitslose (mehr als 12 Monate)	

(H\_pol21)

*Wenn Ja*

Welche Regelungen sind dies für die einzelnen Gruppen?

(H\_pol22)

Führen Sie bei der Einstellung neuer Mitarbeiter diagnostische Verfahren durch? **(0-3)**

1.	Nein		<b>0</b>
2.	Persönlichkeits- oder Einstellungstest		<b>1, Anz. aufaddieren</b>
3.	Leistungstest		<b>1, Anz. aufaddieren</b>
4.	Assessment Center		<b>1, Anz. aufaddieren</b>
5.	Anderes		

(H\_pol23)

*Wenn Persönlichkeits- oder Einstellungstest*

Bei welcher Beschäftigtengruppe nutzen Sie regelmäßig Persönlichkeits- oder Einstellungstest bei der Besetzung freier Stellen? (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Führungskräften	
2.	Festangestellte Mitarbeiter	
3.	Befristet angestellte Mitarbeiter	

(H\_pol24)

*Wenn Leistungstest*

Bei welcher Beschäftigtengruppe nutzen Sie regelmäßig Leistungstest bei der Besetzung freier Stellen? (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Führungskräften	
2.	Festangestellte Mitarbeiter	
3.	Befristet angestellte Mitarbeiter	

*(H\_pol25)*

Sind für alle Stellen Stellenbeschreibungen vorhanden?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

*(H\_pol26)*

*Wenn Ja*

Wie oft werden diese Stellenbeschreibungen überarbeitet?

1.	Nie		<b>0</b>
2.	Wenn ein neuer Mitarbeiter die Stelle bekommt		<b>1</b>
3.	Bei Änderung der Arbeitsaufgabe		<b>2</b>
4.	Regelmäßig, mindestens ein Mal jährlich		<b>2</b>

*(H\_pol27)*

Wie wird in Ihrem Unternehmen Personalbeschaffung in die Rechnungslegung mit einbezogen?

1.	als Kosten		<b>0</b>
2.	als Investition		<b>1</b>

*(H\_pol28)*

Welches sind die zentralen Probleme im Personalbereich Ihres Unternehmens?

*(H\_pol29)*

Welches sind die Stärken des Personalbereiches Ihres Unternehmens?

*(H\_pol30)*

Welches sind die Schwächen des Personalbereiches Ihres Unternehmens?

**Personalstruktur**

(H\_stru1)

Wie hoch ist der Personalaufwand pro Mitarbeiter?

\_\_\_\_\_

(H\_stru2)

Wieviel Mitarbeiter waren durchschnittlich in den letzten 3 Jahren jeweils in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

- 1. 1998 \_\_\_\_\_
- 2. 1999 \_\_\_\_\_
- 3. 2000 \_\_\_\_\_

(H\_stru3)

Gab es bedeutsame Sprünge in der Personalanzahl?

1.	Ja	
2.	Nein	

(H\_stru4)

Wenn Ja

Wann waren diese?

(H\_stru5)

Wenn Ja

Was waren die Gründe dafür?

(H\_stru6)

Wie lang ist die durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit?

\_\_\_\_\_

(H\_stru7)

Wieviel der zu Zeit beschäftigten Mitarbeiter sind seit der Gründung im Unternehmen?

\_\_\_\_\_

(H\_stru8)

Wie sieht die Altersstruktur Ihres Unternehmens aus?

Alter	Anzahl Beschäftigte	Anzahl Männer	Anzahl Frauen
bis 19 Jahre			
20 – 24 Jahre			
25 – 34 Jahre			

Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

35 – 44 Jahre			
45 – 54 Jahre			
älter als 55 Jahre			

(H\_stru9)

Wie sieht die Qualifikationsstruktur in Ihrem Unternehmen aus?

Ordnen Sie bitte Ihrer Mitarbeiter in die Kategorie mit jeweils deren höchsten Abschluss. (also der Hochschulabsolvent mit Berufsausbildung in Mitarbeiter mit Hochschulabschluss)

Qualifikation	Anzahl
Mitarbeiter mit Hochschul-/Fachhochschulabschluss	
Mitarbeiter mit Berufsausbildung	
Mitarbeiter ohne Berufsausbildung	
Auszubildende	
Praktikanten, Werksstudenten	

(H\_stru10)

Wieviel Ausfalltage pro Mitarbeiter gab es im letzten Jahr? (Krankenstand?)

\_\_\_\_\_

(H\_stru11)

Wieviel Prozent Ihrer Mitarbeiter sind schwerbehindert (über 50%)? **quartil**

\_\_\_\_\_

(H\_stru12)

Wieviel Prozent Ihrer Mitarbeiter gehören zu einer ethnischen Minderheit oder sind Ausländer? **quartil**

\_\_\_\_\_

(H\_stru13)

Sind Mitarbeiter Ihres Unternehmen Mitglieder in Gewerkschaften?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_stru14)

Wenn Ja

In welchen Gewerkschaften sind diese Mitarbeiter?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(H\_stru15)

Hat Ihr Unternehmen einen Betriebsrat?



Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

1.	Ja		<b>1</b>	Wie groß ist der Betriebsrat?:
2.	Nein		<b>0</b>	

(H\_stru16)

Beschäftigten Sie zu Zeit Leiharbeitskräfte?

1.	Ja		<b>1</b>	Wieviel:
2.	Nein		<b>0</b>	

(H\_stru17)

Wieviel Ihrer Mitarbeiter haben einen befristeten Arbeitsvertrag?

1.	Die Hälfte oder mehr	50%+		<b>1</b>
2.	Ein Viertel bis die Hälfte	25-50%		<b>2</b>
3.	Bis ein Viertel	10-25%		<b>3</b>
4.	Ein kleiner Teil	5-9%		<b>4</b>
5.	Kaum jemand	weniger als 5%		<b>5</b>
6.	Keiner	0%		<b>5</b>

(H\_stru18)

Wenn befristete Mitarbeiter

Warum beschäftigen Sie befristete Mitarbeiter?

(H\_stru19)

Hat Ihr Unternehmen auch freie Mitarbeiter?

1.	Ja	
2.	Nein	

(H\_stru20)

Verglichen mit 1997 (bzw. mit Gründungszeit), welcher Anteil der Arbeitsverträge mit Mitarbeiter hat sich erhöht, ist gleich geblieben oder gesunken?

	erhöht 1	gleich geblieben 2	gesunken 3	nie benutzt 4
	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
Mitarbeiter mit unbefristeten Arbeitsverträgen				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
Mitarbeiter mit befristeten Arbeitsverträgen				
Leiharbeitskräfte				
Freie Mitarbeiter				

**Führung**

**I. Allgemeines**

**1. Anzahl Führungskräfte**

(H\_füh1)

Wieviel Führungskräfte haben Sie im Unternehmen – gegenüber Mitarbeitern? **quartil**

Anzahl Führungskräfte: \_\_\_\_\_  
 Anzahl Mitarbeiter: \_\_\_\_\_  
 Quotient Führungskräfte/Mitarbeiter: \_\_\_\_\_

**2. Hierarchieebenen**

(H\_füh2)

Wieviel Hierarchieebenen haben Sie im Unternehmen? (ohne Mitarbeiterebene) **Anz., umpolen**

Anzahl: \_\_\_\_\_

(H\_füh3)

Bitte nennen Sie die Ebenen und die Anzahl Führungskräfte je Ebene:

Ebene: \_\_\_\_\_ Anzahl Führungskräfte: \_\_\_\_\_  
 Ebene: \_\_\_\_\_ Anzahl Führungskräfte: \_\_\_\_\_  
 Ebene: \_\_\_\_\_ Anzahl Führungskräfte: \_\_\_\_\_  
 Ebene: \_\_\_\_\_ Anzahl Führungskräfte: \_\_\_\_\_

**II. Fachwissen der Führungskräfte**

**1. Fachliche Qualifikation**

(H\_füh4)

Wie beurteilen Sie im Durchschnitt die fachliche Qualifikation der Führungskräfte? (Ausbildung)

unzureichend <b>1</b>	eher unzureichend <b>2</b>	teils-teils <b>3</b>	gut <b>4</b>	sehr gut <b>5</b>

**2. Berufserfahrung** ( Berufsjahre, berufspraktische Erfahrung, spezifisches Fachwissen)

(H\_füh5)

Wie groß ist die Berufserfahrung der Führungskräfte im Durchschnitt?

sehr gering <b>1</b>	gering <b>2</b>	mittel <b>3</b>	eher groß <b>4</b>	sehr groß <b>5</b>

### 3. Fachliches Können bzw. Fähigkeiten

(H\_füh6)

Das Können bzw. die Fähigkeiten sind im Durchschnitt bei den Führungskräften wie ausgeprägt?

sehr gering <b>1</b>	gering <b>2</b>	mittel <b>3</b>	eher groß <b>4</b>	sehr groß <b>5</b>

### 4. Bedeutung

(H\_füh7)

Welche Bedeutung hat in ihrem Unternehmen die fachliche Kompetenz der Führungskräfte?

sehr gering <b>1</b>	gering <b>2</b>	mittel <b>3</b>	eher groß <b>4</b>	sehr groß <b>5</b>

## III. Führungskompetenzen

### 1. Wissen über Führung

(H\_füh8)

Haben Ihre Führungskräfte an Führungstrainings teilgenommen? (während sie in Ihrem Unternehmen tätig sind)

1.	Ja		<b>2</b>
2.	Nein		<b>0</b>
3.	Einige		<b>1</b>

(H\_füh9)

Wenn Ja

In welchem Umfang durchschnittlich? (In Tage/ pro Kopf/ pro Jahr) **quartil**

(H\_füh10)

Was für Trainings/Seminare waren das?

(H\_füh11)

Wie brauchbar bzw. effektiv schätzen Sie diese Trainings/Seminare ein?

ineffektiv <b>1</b>	wenig effektiv <b>2</b>	teils-teils <b>3</b>	effektiv <b>4</b>	sehr effektiv <b>5</b>

(H\_füh12)

Wie wichtig ist Ihrem Unternehmen Weiterbildung im Bereich Führungskompetenz?

sehr unwichtig <b>1</b>	eher unwichtig <b>2</b>	weder noch <b>3</b>	eher wichtig <b>4</b>	sehr wichtig <b>5</b>

## 2.Führungserfahrung

(H\_füh13)

Wieviel Jahre Führungserfahrung haben die Führungskräfte? (evtl. selbst Durchschnitt ausrechnen)

1. 0 – 2 Jahre → Anzahl Führungskräfte: \_\_\_\_\_
2. 3 – 5 Jahre → Anzahl Führungskräfte: \_\_\_\_\_
3. 6 – 10 Jahre → Anzahl Führungskräfte: \_\_\_\_\_
4. 11 – 20 Jahre → Anzahl Führungskräfte: \_\_\_\_\_
5. > 20 Jahre → Anzahl Führungskräfte: \_\_\_\_\_

## IV. Führungskultur

### 1.Führungsphilosophie

(H\_füh14)

Haben Sie eine festgeschriebene Führungsphilosophie im Unternehmen? (bzw. Geschäftsgrundsätze, bzw. Leitlinie; evtl. unter Mitarbeiterorientierung)

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_füh15)

Wenn Ja:

Wie lautet Sie?

### 2.Führungsstrategien

(H\_füh16)

Gibt es festgeschriebene Führungsstrategien im Unternehmen?

1.	Ja	
2.	Nein	

(H\_füh17)

Wenn Ja

Wie lauten diese?

### 3. Bedeutung

(H\_füh18)

Wie wichtig ist dem Unternehmen hohe Führungskompetenz bzw. gutes Führungsverhalten?

sehr unwichtig	eher unwichtig	weder noch	eher wichtig	sehr wichtig
1	2	3	4	5

### 4. Führungsstil der Unternehmensspitze

(H\_füh19)

Wie ist der Führungsstil der (obersten) Unternehmensspitze? **durchschnitt**

	1	2	3	4	5	
autoritär						partizipativ
kontrollierend						vertrauensvoll
befehlsgebend						kooperativ
kaum kommunizierend						umfangreich kommunizierend
kaum informierend						umfangreich informierend
geringschätzend						wertschätzend
kaum zielorientiert						stark zielorientiert
entscheidet allein						Einbeziehung aller

(H\_füh20)

Erhalten die Führungskräfte innerhalb des Unternehmens von ihren Mitarbeitern Feedback zu Ihrem Führungsverhalten?

keine Rückmeldung	wenig Rückmeldung	teils-teils	eher viel Rückmeldung	sehr viel Rückmeldung
1	2	3	4	5

(H\_füh21)

Erhalten die Führungskräfte innerhalb des Unternehmens von der Führungsspitze Feedback zu Ihrem Führungsverhalten?

keine Rückmeldung	wenig Rückmeldung	teils-teils	eher viel Rückmeldung	sehr viel Rückmeldung
1	2	3	4	5

(H\_füh22)

Wird gutes Führungsverhalten gefördert?

nein <b>1</b>	kaum <b>2</b>	etwas <b>3</b>	eher mehr <b>4</b>	umfangreich <b>5</b>

**5.Umgang miteinander auf Führungsebene**

(H\_füh23)

Wie ist die Art des Umgangs zwischen den Führungskräften in Bezug auf Konkurrenz und Kooperation??

ausgeprägte Konkurrenz <b>1</b>	eher Konkurrenz <b>2</b>	teils-teils <b>3</b>	eher Kooperation <b>4</b>	ausgeprägte Kooperation <b>5</b>

(H\_füh24)

Wie ist die Art des Umgangs zwischen den Führungskräften in Bezug auf die Zusammenarbeit?

um eigene Profilierung bemüht <b>1</b>	eher um eigene Profilierung bemüht <b>2</b>	teils-teils <b>3</b>	eher unterstützende Zusammenarbeit <b>4</b>	unterstützende Zusammenarbeit <b>5</b>

(H\_füh25)

Wird von der Führungsspitze Einfluss genommen auf das Konkurrenzverhalten zwischen den Führungskräften?

nein <b>1</b>	kaum <b>2</b>	etwas <b>3</b>	eher mehr <b>4</b>	ja sehr viel <b>5</b>

(H\_füh26)

Wie wirkt die Organisationsstruktur auf die Zusammenarbeit der Führungskräfte?

jeder arbeitet in seinem Bereich <b>1</b>	eher jeder für sich <b>2</b>	teils-teils <b>3</b>	eher viel Zusammenarbeit <b>4</b>	sehr viel Zusammenarbeit <b>5</b>

**Arbeitszeit**

(H\_arz1)

Wie hoch ist die durchschnittlich geleistete Wochenarbeitszeit in Ihrem Unternehmen

\_\_\_\_\_

(H\_arz2)

Wie hoch ist die vertraglich geregelte durchschnittliche Wochenarbeitszeit in Ihrem Unternehmen?

\_\_\_\_\_

(H\_arz3)

Bestehen dabei Unterschiede zwischen Beschäftigtengruppen oder Abteilungen?

1.	Ja	
2.	Nein	

(H\_arz4)

Wenn Ja

Welche?

(H\_arz5)

Gibt es andere Arbeitszeitregelungen für Projektgruppen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_arz6)

Wenn Ja / Wenn Nein

Wie sind die Arbeitszeiten außerhalb von Projektgruppen geregelt / Wie sind die Arbeitszeiten geregelt? **Quartil, mehr Gleit- als Kernarbeitszeit**

- |    |                 |     |     |
|----|-----------------|-----|-----|
| 1. | Kernarbeitszeit | von | bis |
| 2. | Gleitzeit       | von | bis |

(H\_arz7)

Wenn Ja / Wenn Nein

Wie wird die Zeiterfassung außerhalb von Projektgruppen vorgenommen / Wie wird die Zeiterfassung vorgenommen?

1.	Handschriftliche Selbstkontrolle		<b>2</b>
2.	Stempeluhren		<b>1</b>
3.	Elektronische Zeiterfassung		<b>1</b>
4.	Andere		
5.	Keine		<b>3</b>

(H\_arz8)

Wenn Ja / Wenn Nein

Wie lang ist eine Abrechnungsperiode außerhalb von Projektgruppen, das heißt die Zeit, in der die vereinbarte Arbeitszeit geleistet werden muss / Wie lang ist eine Abrechnungsperiode, das heißt die Zeit, in der die vereinbarte Arbeitszeit geleistet werden muss?

1.	Tag		<b>1</b>
2.	Woche		<b>2</b>
3.	Monat		<b>3</b>
4.	Quartal		<b>4</b>
5.	Jahr		<b>5</b>
6.	Anderes (z.B. über Jahre hinweg Mehrarbeit mit Verkürzung der Lebensarbeitszeit)		

(H\_arz9)

Wenn Ja

Wie sind die Arbeitszeiten in Projektgruppen geregelt?

1. Kernarbeitszeit                      von                      bis
2. Gleitzeit                              von                      bis

(H\_arz10)

Wenn Ja

Wie wird die Zeiterfassung vorgenommen?

1.	Handschriftliche Selbstkontrolle	
2.	Stempeluhren	
3.	Elektronische Zeiterfassung	
4.	Andere	
5.	Keine	

(H\_arz11)

Wenn Ja

Wie lang ist eine Abrechnungsperiode bei Projektgruppen?

1.	Tag	
2.	Woche	
3.	Monat	
4.	Quartal	
5.	Jahr	
6.	bis Projektende	
7.	anderes	



(z.B. über Jahre hinweg Mehrarbeit mit Verkürzung der Lebensarbeitszeit)	
--	--

(H\_arz12)

Gibt es die Möglichkeit zu Teilzeitarbeit in Ihrem Unternehmen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_arz13)

Wenn Ja

Wieviel Prozent der Beschäftigten arbeiten regelmäßig Teilzeit? **quartil**

\_\_\_\_\_

(H\_arz14)

Wenn Ja

Wieviel Prozent der regelmäßig Teilzeit Beschäftigten sind Frauen? **quartil**

\_\_\_\_\_

(H\_arz15)

Wenn Ja

Gibt es die Möglichkeit zu Job-Sharing in Ihrem Unternehmen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_arz16)

Wenn Ja

Ist Gleitzeit auch für Teilzeitbeschäftigte möglich?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_arz17)

Wie hoch ist der Anteil an Beschäftigten in Ihrem Unternehmen, die regelmäßig Überstunden machen?

1.	Alle	100%		<b>1</b>
2.	Fast alle	80-99%		<b>1</b>
3.	Viele	60-79%		<b>2</b>
4.	Ungefähr die Hälfte	40-59%		<b>3</b>
5.	Einige	20-39%		<b>4</b>
6.	Nur wenige	1-19%		<b>5</b>
7.	Keiner	0%		<b>5</b>

(H\_arz18)

Ist der Zeitpunkt der Kompensation von Überstunden frei wählbar?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_arz19)

Wie ist die Kompensation der Überstunden vorgesehen?

1.	Gleiches Maß an Freizeit		<b>1</b>
2.	Höheres Maß an Freizeit		<b>2</b>
3.	Lohn ohne Zuschlag		<b>1</b>
4.	Lohn mit 25% Zuschlag		<b>2</b>
5.	Lohn mit mehr als 25% Zuschlag		<b>3</b>

(H\_arz20)

*Wenn Lohn und Freizeit*

Können die Arbeitnehmer bei der Kompensation zwischen Freizeit und Lohn frei wählen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_arz21)

Wie viele Urlaubstage stehen den Beschäftigten Ihres Unternehmens zu? **quartil**

Minimum:

Maximum:

(H\_arz22)

Wieviel Prozent Ihrer Mitarbeiter haben den letzten Jahresurlaub nicht vollständig in Anspruch genommen?

1.	0-20%		<b>5</b>
2.	20-40%		<b>4</b>
3.	40-60%		<b>3</b>
4.	60-80%		<b>2</b>
5.	80-100%		<b>1</b>

(H\_arz23)

Ist es den Beschäftigten möglich unbezahlten Urlaub zu nehmen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_arz24)

Wenn Ja

In wieviel Fällen wurde unbezahlter Urlaub im letzten Jahr gestattet? **quartil**

\_\_\_\_\_

(H\_arz25)

Wenn Ja

In welchen Zeitspannen wurde unbezahlter Urlaub genommen?

Minimum:

Maximum:

(H\_arz26)

Können die Beschäftigten Bildungsurlaub nehmen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_arz27)

Wenn Ja

In wie vielen Fällen wurde im letzten Jahr Bildungsurlaub gestattet? **quartil**

\_\_\_\_\_

(H\_arz28)

Wenn Ja

In wie vielen Fällen wurde der Bildungsurlaub vom Unternehmen bezahlt? **quartil**

\_\_\_\_\_

(H\_arz29)

Ist der Zeitpunkt der Pausen bei der Arbeit durch das Unternehmen bzw. den Vorgesetzten vorgegeben?

1.	Ja		<b>0</b>
2.	Nein		<b>1</b>

(H\_arz30)

Ist die Länge der Pausen bei der Arbeit durch das Unternehmen bzw. den Vorgesetzten vorgegeben?

1.	Ja		<b>0</b>
2.	Nein		<b>1</b>

(H\_arz31)

Werden die Pausen durch das Unternehmen bezahlt?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_arz32)

Wurden in Ihrem Unternehmen schon Mitarbeiter pensioniert?

1.	Ja		Wieviele:
2.	Nein		

(H\_arz33)

Gibt es die Möglichkeit der flexiblen Pensionierung?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_arz34)

Gibt es die Möglichkeit der gleitenden Pensionierung?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_arz35)

Gibt es die Möglichkeit für Beschäftigte von zu Hause aus zu arbeiten?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_arz36)

Wenn Ja

Wieviel Prozent der Beschäftigten arbeiten während der normalen Arbeitszeit von zu Hause aus?

1.	Die Hälfte oder mehr	50%+		<b>5</b>
2.	Ein Viertel bis die Hälfte	25-49%		<b>4</b>
3.	Bis zu einem Viertel	10-24%		<b>3</b>
4.	Kaum jemand	< 5%		<b>2</b>
5.	Niemand	0%		<b>1</b>

(H\_arz37)

Wer nutzt diese Möglichkeit am meisten?

(H\_arz38)

Zu welchen Anteil sind es Männer und Frauen?

(H\_arz39)

Ist es hierarchieabhängig?

(H\_arz40)

Ist es aufgabenbezogen?

(H\_arz41)

Was sind die Gründe für die Nutzung?

**Entlohnung**

(H\_lohn1)

Unterscheiden Sie verschiedene Anteile im Lohnsystem?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_lohn2)

*Wenn Ja*

Vor Ihnen liegt eine Aufstellung. Welche dieser Anteile gibt es in Ihrem Lohnsystem?

(MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. (1, 2-3, 4-5, 6-7, 8)**

1.	Basisanteil	
2.	Leistungsanteil	
3.	Dienstalter-/Erfahrungsanteil	
4.	Qualifikations-/Polyvalenzanteil	
5.	Gewinnanteil	
6.	Funktionsanteil	
7.	Prämien	
8.	Andere	

(H\_lohn3)

*Wenn Basisanteil*

Gibt es Unterschiede in der Höhe des Basisanteils zwischen Personen oder Personengruppen (z.B. zwischen Mitarbeitern und Führungskräften)

1.	Ja	
2.	Nein	

(H\_lohn4)

*Wenn Ja / Wenn Nein*

Wie hoch ist jeweils der Anteil des Lohnes der durch den Basisanteil bestimmt wird / Wieviel Prozent des Lohns wird durch den Basisanteil bestimmt?

\_\_\_\_\_

(H\_lohn5)

*Wenn Leistungsanteil*

Welche Beschäftigtengruppen erhalten einen Leistungsanteil? (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Führungskräfte	
2.	Festangestellte Mitarbeiter	
3.	Befristet angestellte Mitarbeiter	

(H\_lohn6)

Gibt es Unterschiede in der Höhe des Leistungsanteils zwischen den Beschäftigtengruppen?

1.	Ja	
2.	Nein	

(H\_lohn7)

*Wenn Leistungsanteil*

Auf welcher Ebene wird der Leistungsanteil berechnet?

1.	Individuen	
2.	Teams oder Gruppen	
3.	Abteilungen	
4.	Unternehmen	
5.	Anderes	

(H\_lohn8)

*Wenn Erfahrungsanteil*

Welche Beschäftigtengruppen erhalten einen Erfahrungsanteil? (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Führungskräfte	
2.	Festangestellte Mitarbeiter	
3.	Befristet angestellte Mitarbeiter	

(H-lohn9)

Gibt es Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen wieviel Prozent des Lohns durch den Erfahrungsanteil bestimmt werden?

1.	Ja	
2.	Nein	

(H\_lohn10)

*Wenn Qualifikationsanteil*

Welche Beschäftigtengruppen erhalten einen Qualifikationsanteil? (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Führungskräfte	
2.	Festangestellte Mitarbeiter	
3.	Befristet angestellte Mitarbeiter	

(H\_lohn11)

Gibt es Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen wieviel Prozent des Lohns durch den Qualifikationsanteil bestimmt werden?

1.	Ja	
2.	Nein	

(H\_lohn12)

*Wenn Gewinnanteil*

Welche Beschäftigtengruppen erhalten einen Lohnanteil in Abhängigkeit vom Gewinn des Unternehmens? (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Führungskräfte	
2.	Festangestellte Mitarbeiter	
3.	Befristet angestellte Mitarbeiter	

(H-lohn13)

Gibt es Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen wieviel Prozent des Lohns durch den Gewinnanteil bestimmt werden?

1.	Ja	
2.	Nein	

(H\_lohn14)

*Wenn Funktionsanteil*

Welche Beschäftigtengruppen erhalten einen Lohnanteil in Abhängigkeit ihrer ausgeübten Funktion im Unternehmen? (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Führungskräfte	
2.	Festangestellte Mitarbeiter	
3.	Befristet angestellte Mitarbeiter	

(H\_lohn15)

Gibt es Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen wieviel Prozent des Lohns durch den Funktionsanteil bestimmt werden?

1.	Ja	
2.	Nein	

(H\_lohn16)

*Wenn Prämien*

Welche Beschäftigtengruppen erhalten einen Prämien? (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Führungskräfte	
2.	Festangestellte Mitarbeiter	
3.	Befristet angestellte Mitarbeiter	

(H\_lohn17)

Gibt es Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen wie häufig Prämien gezahlt werden?

1.	Ja	
2.	Nein	

(H\_lohn18)

Wenn Ja / Wenn Nein

Wie häufig werden durchschnittlich Prämien für die einzelnen Beschäftigtengruppen gezahlt / Wie häufig werden durchschnittlich Prämien gezahlt?

1.	Monatlich	
2.	Durchschnittlich ein Mal im Jahr	
3.	Seltener als ein Mal im Jahr	

(H\_lohn19)

Wie wichtig ist Ihrem Unternehmen eine differenzierte Entlohnung?

sehr unwichtig	eher unwichtig	weder noch	eher wichtig	sehr wichtig
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(H\_lohn20)

Wenn verschiedene Lohnanteile

Können Ihre Mitarbeiter zwischen verschiedenen Entgeltformen wählen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_lohn21)

Erhalten Ihre Mitarbeiter Aktienanteile/GmbH-Anteile an Ihrem oder anderen Unternehmen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_lohn22)

Wie viel Ihrer Mitarbeiter halten Aktienanteile/GmbH-Anteile an Ihrem Unternehmen?

1.	Alle	100%		<b>5</b>
2.	Fast alle	80-99%		<b>5</b>
3.	Die meisten	60-79%		<b>4</b>
4.	Ungefähr die Hälfte	40-59%		<b>3</b>
5.	Einige	20-39%		<b>2</b>
6.	Nur wenige	1-19%		<b>1</b>
7.	Keiner	0%		<b>1</b>

(H\_lohn23)

Besteht Lohngleichheit zwischen Männern und Frauen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>



(H\_lohn24)

Wie hoch ist der durchschnittliche Jahresbruttolohn Ihrer Mitarbeiter sowie Ihrer Führungskräfte?

1. Mitarbeiter: \_\_\_\_\_
2. Führungskräfte: \_\_\_\_\_

(H\_lohn25)

Wie wichtig ist Ihrem Unternehmen eine gute Entlohnung Ihrer Mitarbeiter?

sehr unwichtig	eher unwichtig	weder noch	eher wichtig	sehr wichtig
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(H\_lohn26)

Wo sehen Sie die Vorteile Ihres Entlohnungssystems?

(H\_lohn27)

Welche Nachteile hat Ihr Entlohnungssystem?

**Nun einige Fragen zu Mitarbeiterbeurteilungen**

(H\_lohn28)

Werden in Ihrem Unternehmen Mitarbeiterbeurteilungen durchgeführt?

1.	Ja	<b>1</b>
2.	Nein	<b>0</b>

(H\_lohn29)

Wenn Mitarbeiterbeurteilungen

Für welche Beschäftigtengruppen finden in Ihrem Unternehmen Mitarbeiterbeurteilungen statt?

1.	Führungskräfte	<b>1</b>
2.	Festangestellte Mitarbeiter	<b>2</b>
3.	Befristet angestellte Mitarbeiter	<b>3</b>
4.	Alle Mitarbeiter	<b>3</b>

(H\_lohn30)

Wie oft werden Mitarbeiterbeurteilungen durchgeführt?

1.	Vierteljährlich	<b>3</b>
2.	Halbjährlich	<b>3</b>
3.	Jährlich	<b>2</b>
4.	Seltener	<b>1</b>
5.	Auf Wunsch	<b>3</b>
6.	Häufiger als vierteljährlich	<b>3</b>

(H\_lohn31)

Wer führt normalerweise die Mitarbeitergespräche durch?

1.	Der direkte Vorgesetzte		<b>2</b>
2.	Eine andere Führungskraft		<b>1</b>
3.	Kollegen		<b>3</b>
4.	Hierarchisch unterstellte Mitarbeiter		<b>3</b>
5.	Andere		

(H\_lohn32)

Gibt es Checklisten oder Leitfäden für Mitarbeitergespräche?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_lohn33)

Findet eine Rückmeldung nach der Beurteilung an die Mitarbeiter statt?

1.	Variiert je nach Vorgesetzten		<b>1</b>
2.	Ist Pflicht		<b>3</b>
3.	Indirekt über den Lohn		<b>2</b>
4.	Anderes		

(H\_lohn34)

Welchen Zweck haben die Mitarbeitergespräche? (MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. (1, 2, 3, 4, 5)**

1.	Dienen der Lohnfestlegung	
2.	Dienen der Orientierung des Mitarbeiter über seine Leistung	
3.	Ermöglichen Austausch zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern	
4.	Dienen der Laufbahnplanung/Weiterentwicklung der Mitarbeite	
5.	Anderes	

(H\_lohn35)

*Wenn Zweck der Lohnfestlegung*

Wieviel Prozent des Lohns werden durch die Mitarbeiterbeurteilung festgelegt?

\_\_\_\_\_

**Sozialleistungen**

(H\_so1)

Welche der Ihnen gezeigten Sozialleistungen bieten Sie Ihrem Mitarbeitern an? (Tabelle nacheinander vorlesen, bei Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld nach prozentualen Anteil am Jahresbruttolohn fragen)

**Anz. (1-3, 4-7, 8-11, 12-15, 16-18)**

	vorhanden	% Anteil am Jahresbrutto
1. Urlaubsgeld		
2. Weihnachtsgeld		
3. Vergünstigungen für Mitarbeiter mit Kindern		
4. Sonderurlaub (für Umzug, Hochzeit, Todesfall)		
5. Betriebsausflüge		
6. Sportangebot		
7. Kulturangebot		
8. Vermögenswirksame Leistungen		
9. Betriebliche Altersvorsorge		
10. Betriebliche Altersvorsorge für Angehörige		
11. Belegschaftsvergünstigungen (Vorzugspreis für Produkte...)		
12. Jubiläumsgelder/-geschenke		
13. Studien- und Ausbildungshilfen		
14. Aktivitäten für ehemalige Mitarbeiter im Ruhestand		
15. Verpflegungszuschuss (Kantine, Essensgutscheine..)		
16. Kostenloser Kaffee, Obst..		
17. Kostenlose Parkmöglichkeiten		
18. andere Vergünstigungen (z.B. private Nutzung von PKW):		

(H\_so2)

Gibt es Unterschiede zwischen den gewährten Sozialleistungen für verschiedene Beschäftigtengruppen?

1.	Ja		<b>0</b>
2.	Nein		<b>1</b>

(H\_so3)

Wie wichtig ist Ihrem Unternehmen Ihren Mitarbeitern möglichst umfassende Sozialleistungen bieten zu können?

sehr unwichtig	eher unwichtig	weder noch	eher wichtig	sehr wichtig
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Ich möchte noch einige Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Ihre Mitarbeiter stellen.**

(H\_so4)

Wenn ein Mitarbeiter kurzfristig einen Tag frei haben möchte, weil sein Kind krank ist oder es Probleme mit der Unterbringung des Kindes gibt, wie wird diese Fehlzeit im allgemeinen geregelt?

1.	Als Fehlzeit, die später durch Mehrarbeit ausgeglichen wird, wird in Gleitzeitregelung später nachgearbeitet		<b>3</b>
2.	Als Fehlzeit ohne Bezahlung		<b>2</b>
3.	Als Krankmeldung		<b>2</b>
4.	Als Urlaub		<b>2</b>
5.	Wird nicht erlaubt		<b>1</b>
6.	Anderes		

(H\_so5)

Haben Ihren Mitarbeiter die Möglichkeit zur Nutzung einer der hier aufgeführten Möglichkeiten zur Vereinbarung von Familie und Beruf? (MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. (1, 2, 3, 4, 5, 6)**

1.	Arbeit von zu Hause aus	
2.	Von Vollzeit auf Teilzeitarbeit wechseln	
3.	Job sharing Modelle	
4.	Kinderbetreuung am Arbeitsplatz bzw. organisiert vom Unternehmen	
5.	Finanzielle Unterstützung für die Kinderbetreuung	
6.	Anderes	
7.	Nichts davon	

(H\_so6)

*Wenn Möglichkeiten*

Wieviel Prozent Ihrer Mitarbeiter haben im letzten Jahr von diesen Möglichkeiten Gebrauch gemacht?

1.	Keiner	0%		<b>1</b>
2.	Ein kleiner Teil	weniger als 10%		<b>1</b>
3.	Bis zu einem Viertel	10-25%		<b>2</b>
4.	Ein Viertel und mehr	25% und mehr		<b>3</b>

(H\_so7)

Wenn Nutzung der Möglichkeiten

Bedeutung diese Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zusätzliche Kosten für Ihr Unternehmen? **Anz. aufaddieren**

1.	Nein, keine zusätzlichen Kosten			<b>1</b>
2.	Geringe zusätzliche Kosten		Höhe:	<b>0</b>
3.	Mittlere zusätzliche Kosten		Höhe:	<b>0</b>
4.	Hohe zusätzliche Kosten		Höhe:	<b>0</b>
5.	Kann ich nicht sagen, noch nicht überprüft			<b>0</b>

(H\_so8)

Wenn Nutzung der Möglichkeiten

Welchen Nutzen haben diese Möglichkeiten für Ihr Mitarbeiter und Ihr Unternehmen?

(MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. aufaddieren**

1.	Keinen Nutzen			<b>0</b>
2.	Zufriedenere, glücklichere Mitarbeiter			<b>1</b>
3.	Höhere Leistung der Mitarbeiter			<b>1</b>
4.	Höheres Verbleiben der Mitarbeiter, d.h. geringere Fluktuation			<b>1</b>
5.	Höhere Attraktivität des Unternehmens für neue Mitarbeiter, Bewerber			<b>1</b>
6.	Anderes			

### **Aus- und Weiterbildung**

(H\_auw1)

Wie hoch sind die prozentualen Ausgaben für Weiterbildung gemessen am Gewinn? **quartil**

\_\_\_\_\_

(H\_auw2)

Wieviele Weiterbildungstage im Jahr haben durchschnittlich ihre Beschäftigten? **quartil**

\_\_\_\_\_

(H\_auw3)

Wie wird in Ihrem Unternehmen Weiterbildung in die Rechnungslegung mit einbezogen?

1.	Als Kosten		<b>0</b>
2.	Als Investition		<b>1</b>

(H\_auw4)

Gibt Unterschiede in der Anzahl der Weiterbildungstage zwischen Mitarbeitern und Führungskräften?

1.	Ja		<b>0</b>
----	----	--	----------

Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

2.	Nein		<b>1</b>
3.	Wird nicht erfasst		<b>0</b>

(H\_auw6)

Wenn Ja

Wieviel Weiterbildungstage im Jahr haben durchschnittlich Ihre Mitarbeiter?

\_\_\_\_\_

(H\_auw7)

Wenn Ja

Wieviel Weiterbildungstage im Jahr haben durchschnittlich Ihre Führungskräfte?

\_\_\_\_\_

(H\_auw8)

Gibt es ein Einarbeitungsprogramm (unabhängig von der Probezeit), um neue Mitarbeiter einzuarbeiten?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_auw9)

Wenn Ja

Über welchen Zeitraum läuft dieses Programm? **quartil**

1. Stunden      wieviel: \_\_\_\_\_
2. Tage         wieviel: \_\_\_\_\_
3. Wochen      wieviel: \_\_\_\_\_
4. Monate      wieviel: \_\_\_\_\_

(H\_auw10)

Wird den neuen Mitarbeitern ein erfahrener Mitarbeiter als „Pate“ zu Seite gestellt?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_auw11)

Gibt es Trainee-Programme für Hochschulabsolventen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_auw12)

Auf welche der folgenden Fähigkeiten legen Sie bei vorhandenen und zukünftigen qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften besonderen Wert? (MEHRFACHNENNUNGEN)

**Bedarfsgerechtigkeit?**

1.	Fachkenntnisse	
2.	Kommunikationsfähigkeit	
3.	Anpassungsfähigkeit	
4.	Frustrationstoleranz	
5.	Fremdsprachenkenntnisse	
6.	Teamfähigkeit	
7.	Kreativität	
8.	Entscheidungsfähigkeit	
9.	Durchsetzungsfähigkeit	
10.	Entwicklungsbereitschaft	
11.	Unbedingte Loyalität/Gehorsam	
12.	Andere:	

(H\_auw13)

Welche Qualifizierungsmaßnahmen führen Sie zur Förderung der von Ihnen genannten Fähigkeiten bei vorhandenen Mitarbeitern durch? (MEHRFACHNENNUNGEN) **Bedarfsgerechtigkeit?**

1.	Fachfortbildung	
2.	Führungsseminare	
3.	Auslandseinsatz	
4.	Fremdsprachenfortbildung	
5.	Kommunikations-/Konflikttraining	
6.	Teamtrainings	
7.	Projektmanagement	
8.	Andere	

(H\_auw14)

Wieviel Prozent der Mitarbeiter nahmen in den letzten 12 Monaten an einem Training off-the-job (ausserhalb des Arbeitsplatzes) teil?

1.	Alle	100%		<b>5</b>
2.	Fast alle	80-99%		<b>5</b>
3.	Die meisten	60-79%		<b>4</b>
4.	Ungefähr die Hälfte	40-59%		<b>3</b>
5.	Einige	20-39%		<b>2</b>
6.	Nur wenige	1-19%		<b>1</b>
7.	Keiner	0%		<b>1</b>

(H\_auw15)

*Wenn jemand mit off-the-job-Training*

Über welchen Zeitraum erstrecken sich durchschnittlich die Trainings?

1.	Weniger als 1 Tag	
2.	1 bis weniger als 2 Tage	
3.	2 bis weniger als 5 Tage	
4.	5 bis weniger als 10 Tage	
5.	10 Tage und mehr	

(H\_auw16)

Wieviel Prozent der Mitarbeiter nahmen in den letzten 12 Monaten an einem Training on-the-job (am Arbeitsplatz) teil.

1.	Alle	100%		<b>5</b>
2.	Fast alle	80-99%		<b>5</b>
3.	Die meisten	60-79%		<b>4</b>
4.	Ungefähr die Hälfte	40-59%		<b>3</b>
5.	Einige	20-39%		<b>2</b>
6.	Nur wenige	1-19%		<b>1</b>
7.	Keiner	0%		<b>1</b>

(H\_auw17)

*Wenn jemand mit off-the-job Training*

Wer führt die Weiterbildungen off-the-job durch?

1.	Interne Personen	
2.	Externe Personen	

(H\_auw18)

*Wenn jemand mit on-the-job Training*

Wer führt die Weiterbildungen on-the-job durch?

1.	Interne Personen	
2.	Externe Personen	

(H\_auw19)

Welcher Anteil der Beschäftigten ist in der Lage auch die Arbeit von anderen Mitarbeitern mit anderen Tätigkeiten auszuführen?

1.	Alle	100%		<b>5</b>
2.	Fast alle	80-99%		<b>5</b>
3.	Die meisten	60-79%		<b>4</b>
4.	Ungefähr die Hälfte	40-59%		<b>3</b>



Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

5.	Einige	20-39%		<b>2</b>
6.	Nur wenige	1-19%		<b>1</b>
7.	Keiner	0%		<b>1</b>

(H\_auw20)

Wenn jemand

Unterstützt Ihr Unternehmen, dass die Mitarbeiter in der Lage sind auch andere Tätigkeiten zu erlernen und auszuführen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_auw21)

Wird die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich außerhalb der Arbeitszeiten fortzubilden unterstützt?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_auw22)

Wenn Ja

Wie sieht diese Unterstützung aus?

1.	Finanzielle Unterstützung (Bezahlung der Fortbildung)	
2.	Höherer Lohn im Rahmen des Polyvalenzlohnsystems	
3.	Freistellung von der Arbeit	
4.	Bei der nächsten Mitarbeiterbeurteilung wird dies berücksichtigt	
5.	Anderes	

**Laufbahnpfade**

(H\_iau1)

Wieviel/welcher Anteil Ihrer Führungskräfte sind intern im Unternehmen aufgestiegen? (Verweis auf Frage bei Personalpolitik – Rekrutierung)

\_\_\_\_\_

(H\_iau2)

Gibt es Förderprogramme für künftige Führungskräfte aus eigenen Reihen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_iau3)

Wenn Ja

Wieviel Mitarbeiter durchlaufen zur Zeit ein solches Förderprogramm? **quartil**

\_\_\_\_\_

(H\_iau4)

Wenn Ja

Wer entscheidet über die Aufnahme eines Mitarbeiters in ein solches Förderprogramm?

1.	Der direkte Vorgesetzte	
2.	Der Geschäftsführer	
3.	Beide	
4.	Andere	

(H\_iau5)

Wenn Ja

Für welche Mitarbeiter sind diese Förderprogramme?

1.	Für alle Mitarbeiter		<b>2</b>
2.	Für Mitarbeiter mit bestimmten Qualifikationen (Hochschulabschluss)		<b>1</b>
3.	Für Mitarbeiter in bestimmten Positionen		<b>1</b>
4.	Anderes		

(H\_iau6)

Gibt es typische Aufstiegs-/Karrierewege in Ihrem Unternehmen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_iau7)

Wenn Ja

Wie verlaufen diese? (Wie viele verschiedene gibt es?)

(H\_iau8)

Wenn Ja

Für wen sind diese zugänglich?

1.	Für alle Mitarbeiter		<b>2</b>
2.	Für Mitarbeiter mit bestimmten Qualifikationen (z.B. Hochschulabschluss)		<b>1</b>
3.	Für Mitarbeiter in bestimmten Positionen		<b>1</b>

(H\_iau9)

Werden regelmäßig mit den Mitarbeitern Gespräche über deren Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen geführt? *(Testfrage zur Antwort bei Mitarbeitergesprächen)*

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_au10)

Nach welchen Kriterien werden Beschäftigte befördert? (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Prinzip langfristige Beschäftigung (Betriebszugehörigkeit)		<b>1</b>
2.	(Über)Erfüllung der Zielvereinbarungen		<b>2</b>
3.	Aufgabengebunden		<b>2</b>
4.	Funktionsgebunden		<b>1</b>
5.	Anderes		

### **Personalabbau**

(H\_abb1)

Wieviel Mitarbeiter haben im letzten Jahr das Unternehmen verlassen?

\_\_\_\_\_

(H\_abb2)

Wieviel dieser Mitarbeiter haben von sich aus gekündigt?

\_\_\_\_\_

(H\_abb3)

Wieviel dieser Mitarbeiter wurde vom Unternehmen aus gekündigt?

\_\_\_\_\_

(H\_abb4)

Wenn bei Arbeitszeit schon Mitarbeiter pensioniert wurden

Wieviel dieser Mitarbeiter wurden pensioniert?

\_\_\_\_\_

(H\_abb5)

Wenn Personalabbau mit Kündigungen

Was waren die Gründe für die Kündigung der Mitarbeiter?

(H\_abb6)

Wenn Personalabbau mit Kündigungen

Gibt es ein begleitetes outplacement für die betroffenen Mitarbeiter?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_abb7)

Wenn Personalabbau mit Kündigungen

Gibt es ein outplacement nach Sozialplan für die betroffenen Mitarbeiter?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

**Gleichberechtigung / Statusunterschiede**

(H\_stat1)

Gibt es im Unternehmen schriftlich festgehaltene Grundsätze über Gleichberechtigung?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_stat2)

Wenn Ja

Beziehen sich diese Grundsätze auf die Gleichbehandlung einer der im Folgenden ausgeführten Aspekte oder gibt es noch andere? (Querverweis, Abgleich mit Personalstruktur)

(MEHRFACHNNUNGEN) **Anz. (1-2, 3-4, 5, 6-7, 8-9)**

1.	Geschlecht	
2.	Ethnische Minderheiten	
3.	Religion	
4.	Familienstand	
5.	Behinderung	
6.	Alter	
7.	Sexuelle Orientierung	
8.	Mitgliedschaft in Gewerkschaften	
9.	Andere	
10.	Kein von den aufgeführten	

(H\_stat3)

Wenn Nein

Warum haben Sie keine schriftlich festgehaltenen Grundsätze über Gleichberechtigung in Ihrem Unternehmen? (ANTWORTEN NICHT VORGEBEN)

1.	Wir haben Grundsätze, diese sind aber nicht schriftlich festgehalten	
2.	Gleichberechtigung wird nicht explizit berücksichtigt	
3.	Wir sind gerade dabei Grundsätze zu entwickeln	
4.	Wir wollen ein Unternehmen sein, dass allen gleiche Chancen bietet	
5.	Unwichtiges Thema	
6.	Wie beschäftigen einige Mitarbeiter aus diesen Gruppen	

Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

7.	Anderes	
8.	Keine Antwort	

(H\_stat4)

Welche diese aufgeführten Dinge wenden Sie in Ihrem Unternehmen an?

(MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. (1, 2, 3, 4, 5)**

1.	Statistiken über Geschlechterverteilung der Arbeitsplätze	
2.	Beförderungen bezüglich Geschlecht, ethnische Minderheit etc. überwachen	
3.	Bei den Auswahl oder Beförderung von Mitarbeitern indirekte Diskriminierung überprüfen	
4.	Die Entlohnung verschiedener Gruppen vergleichen	
5.	Für behinderte Mitarbeiter den Arbeitsplatz behindertengerecht anpassen	
6.	Keines davon	

(H\_stat5)

Gibt es Statusunterschiede in Ihrem Unternehmen?

1.	Ja		<b>0</b>
2.	Nein		<b>1</b>

(H\_stat6)

Wenn Ja

Welche sind es konkret?

**Beteiligung**

(H\_bet1)

Gibt es Arbeitskreise, Gruppen in den Führungskräfte und Mitarbeiter zusammenarbeiten?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_bet2)

Wenn Arbeitskreise

Wie viele dieser Arbeitskreise gibt es? **quartil**

\_\_\_\_\_

(H\_bet3)

Wenn Arbeitskreise

Welche der aufgelisteten Themen werden darin diskutiert? (Verweis auf Gesundheitsmanagement)

(MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. (1-2, 3-5, 6-8, 9-11, 12-13)**

1.	Arbeitsbezogene Probleme	
----	--------------------------	--

Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

2.	Mitarbeiterprobleme	
3.	Qualität	
4.	Finanzielle Probleme	
5.	Strategien oder Pläne für die Zukunft	
6.	Entlohnung	
7.	Sozialleistungen	
8.	Arbeitsbedingungen	
9.	Gesundheit und Sicherheit	
10.	Gleichberechtigung	
11.	Aus- und Weiterbildung	
12.	Kontinuierliche Verbesserung	
13.	Anderes	

(H\_bet4)

Wenn Arbeitskreise, für jeden Arbeitskreis einzeln

Welche Beschäftigtengruppen können in diesen Arbeitskreisen [konkreten Arbeitskreis nennen] mitwirken? (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Führungskräfte		<b>1</b>
2.	Festangestellte Mitarbeiter		<b>2</b>
3.	Befristet angestellte Mitarbeiter		<b>3</b>

(H\_bet5)

Wie wird die Arbeit bzw. die Vorschläge der Arbeitskreise vom Unternehmen her honoriert?

1.	Gar nicht		<b>1</b>
2.	Finanzielle Anerkennung		<b>2</b>
3.	Anderer, nicht finanzielle Anerkennung		<b>2</b>
4.	Öffentliche Anerkennung		<b>3</b>
5.	Im Personalbogen vermerkt		<b>2</b>
6.	Anderes		

(H\_bet6)

Wenn Arbeitskreise, für jeden Arbeitskreis einzeln

Wie oft haben sich die Arbeitskreise [konkreten Arbeitskreis nennen] im letzten Jahr getroffen?

\_\_\_\_\_

(H\_bet7)

Wenn Arbeitskreise

Für wie einflussreich halten Sie die Arbeit der Arbeitskreise auf die Entscheidungen des Management?

nicht einflussreich <b>1</b>	eher weniger einflussreich <b>2</b>	weder noch <b>3</b>	eher einflussreich <b>4</b>	sehr einflussreich <b>5</b>

(H\_bet8)

Wenn Arbeitskreise / Wenn keine Arbeitskreise

Gibt es unabhängig von den Arbeitskreisen andere Möglichkeiten wie die Mitarbeiter ihre Vorschläge und Ideen einbringen können? / Gibt es Möglichkeiten für die Mitarbeiter ihre Vorschläge und Ideen einbringen zu können?

1.	Nein, keine		<b>1</b>
2.	Durch ihre Vorgesetzten, die Führungskräfte		<b>2</b>
3.	Durch Personalversammlungen		<b>3</b>
4.	Durch Personalvertreter		<b>2</b>
5.	Durch reale bzw. virtuelle Pinnwände		<b>3</b>
6.	Anderes		

(H\_bet9)

Gibt es Projekte zu Veränderungen im Unternehmen, bei denen Mitarbeiter mit eingebunden sind?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_bet10)

Wenn Ja

Welche Projekte sind dies und wie sieht dort die Beteiligung der Mitarbeiter konkret aus?

(H\_bet11)

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Interessenvertretung der Mitarbeiter, einen Betriebsrat?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_bet12)

Wurden in den letzten 3 Jahren eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_bet13)

Wenn Befragung

Wurden die Ergebnisse allen Befragten schriftlich bekannt gegeben?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_bet14)

Wenn Befragung

Wurden Veränderungen abgeleitet bzw. umgesetzt?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

**Information und Kommunikation**

(H\_komm1)

Welche Möglichkeiten nutzt das Management um die Mitarbeiter der Unternehmens zu informieren?

(MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. aufaddieren (1, 2-3, 4, 5-6, 7)**

1.	Keine		<b>0</b>
2.	Regelmäßige Besprechungen mit allen Mitarbeitern		<b>1</b>
3.	Information durch den Vorgesetzten		<b>1</b>
4.	Vorschlagswesen		<b>1</b>
5.	Regelmäßige Information durch einen Newsletter an alle Mitarbeiter		<b>1</b>
6.	E-mail		<b>1</b>
7.	Reelle und virtuelle Pinnwände		<b>1</b>
8.	Anderes		<b>1</b>

(H\_komm2)

Welche Anteile an der innerbetrieblichen Kommunikation und Information haben die folgenden

Bereiche? **Den größten Anteil bewerten**

1.	Direkte Kommunikation/Information (face to face): _____	<b>2</b>
2.	Schriftliche Kommunikation/Information (Newsletter, Pinnwände): _____	<b>1</b>
3.	Rechnergestützte Kommunikation/Information (mail): _____	<b>1</b>

(H\_komm3)

Wie hoch ist das Ausmaß an informeller Kommunikation (Gerüchte, Buschfunk, Tratsch) in Ihrem Unternehmen?

sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>



Erhalten die Mitarbeiter Informationen über...

	Ja <b>1</b>	zum Teil <b>2</b>	Nein <b>3</b>
(H_komm4)... interne Investitionspläne?			
(H_komm5)... die finanzielle Situation des Unternehmens?			
(H_komm6)... die Personalplanung / Neueinstellungen?			
(H_komm7)... die Marktsituation?			
(H_komm8)... die Zielerreichung des Unternehmens?			

(H\_komm9)

Gibt es regelmäßige Besprechungen in den Abteilungen / im Unternehmen?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

(H\_komm10)

Wenn Ja

Sind die Besprechungen für... (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Eine Arbeitsgruppe	
2.	Eine Abteilung	
3.	Das ganze Unternehmen	
4.	Nur für Führungskräfte	
5.	Anderes	

(H\_komm11)

Wenn Ja (für alle Besprechungen einzeln)

Wie oft finden diese Besprechungen statt?

1.	Täglich	
2.	Wöchentlich	
3.	14-tägig	
4.	Monatlich	
5.	Jährlich	
6.	Seltener	

(H\_komm12)

Wenn Ja (für alle Besprechungen einzeln)

Wieviel Raum ist in diesen Besprechungen für Fragen der Mitarbeiter bzw. für Meinungsäußerungen der Mitarbeiter?

1.	Keinen	0%		<b>1</b>
2.	Wenig	weniger als 10% der Zeit		<b>2</b>

Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

3.	Bis zu einem Viertel	10-24% der Zeit		<b>3</b>
4.	Ein Viertel und mehr	25% und mehr der Zeit		<b>4</b>

**Ich möchte noch einige Fragen über den Umgang mit internen Beschwerden stellen.**

*(H\_komm13)*

Gibt es einen formalen Ablauf für den Umgang mit Beschwerden der Mitarbeiter?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

*(H\_komm14)*

*Wenn Nein*

Wenn ein Mitarbeiter sich über Arbeitsbedingungen beschwert, wie wird das Problem gelöst?

1.	Es hat sich noch keiner beschwert.	
2.	Durch den Vorgesetzten, das Management.	
3.	Durch Gespräche mit dem Personalverantwortlichen.	
4.	Durch den der die Beschwerde annimmt.	
5.	Durch Gespräche zwischen Personalvertretern und dem Management.	
6.	Anderes.	

*(H\_komm15)*

*Wenn Ja*

Haben im letzten Jahr Mitarbeiter das Beschwerdewesen genutzt?

1.	Ja		<b>1</b>
2.	Nein		<b>0</b>

*(H\_komm16)*

*Wenn nicht genutzt*

Warum denken Sie, wurde dies nicht genutzt? (MEHRFACHNENNUNGEN)

1.	Es gab keine Beschwerden	
2.	Gute Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Management	
3.	Beschwerden werden informell gelöst	
4.	Beschwerden wurden durch Personalvertretung gelöst	
5.	Beschwerdewesen funktioniert nicht	
6.	Aus Angst von negativen Konsequenzen	
7.	Anderes	

(H\_komm17)

Welche Arten von formalen Beschwerden sind im letzten Jahr aufgetaucht?

(MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. (0-2, 3-4, 5-6, 7-8, 9-10)**

1. Keine	
2. Entlohnung	
3. Arbeitsbewertung, Einteilung der Jobs	
4. Berufliche Weiterentwicklung, Aufstieg	
5. Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Sicherheit	
6. Arbeitsabläufe, Arbeitstempo	
7. Arbeitszeiten, Urlaub	
8. Leistungsbewertung	
9. Sexuelle, rassistische oder andere Diskriminierung	
10. Verhältnis zum Vorgesetzten	
11. Anderes	

(H\_komm18)

Welche Arten von informellen Beschwerden sind im letzten Jahr aufgetaucht?

(MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. (0-2, 3-4, 5-6, 7-8, 9-10)**

1. Keine	
2. Entlohnung	
3. Arbeitsbewertung, Einteilung der Jobs	
4. Berufliche Weiterentwicklung, Aufstieg	
5. Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Sicherheit	
6. Arbeitsabläufe, Arbeitstempo	
7. Arbeitszeiten, Urlaub	
8. Leistungsbewertung	
9. Sexuelle, rassistische oder andere Diskriminierung	
10. Verhältnis zum Vorgesetzten	
11. Anderes	

### **Arbeitsplatzsicherheit**

(H\_sich1)

Gibt es eine garantierte Arbeitsplatzsicherheit für bestimmte Beschäftigtengruppen?

(MEHRFACHNENNUNGEN)

1. Für alle		<b>4</b>
2. Führungskräfte		<b>3</b>
3. Festangestellte Mitarbeiter		<b>2</b>
4. Befristet angestellte Mitarbeiter		<b>1</b>
5. Keine		<b>0</b>

Wie schätzen Sie die Arbeitsplatzsicherheit in Ihrem Unternehmen ein?

	trifft gar nicht zu <b>1</b>	trifft eher nicht zu <b>2</b>	teils- teils <b>3</b>	trifft eher zu <b>4</b>	trifft völlig zu <b>5</b>
<i>(H_sich2)</i> Unsere Mitarbeiter können erwarten, so lange im Unternehmen zu bleiben, wie sie möchten.					
<i>(H_sich3)</i> Es ist sehr schwierig, einem Mitarbeiter zu kündigen.					
<i>(H_sich4)</i> Arbeitsplatzsicherheit ist größtenteils für unserer Mitarbeiter gesichert.					
<i>(H_sich5)</i> Bei wirtschaftlichen Schwierigkeit sind Entlassungen der letzte Schritt.					

*(H\_sich6)*

Wie wichtig sind Ihrem Unternehmen sichere Arbeitsplätze für Ihre Mitarbeiter?

sehr unwichtig <b>1</b>	eher unwichtig <b>2</b>	weder noch <b>3</b>	eher wichtig <b>4</b>	sehr wichtig <b>5</b>

### **Arbeitsbedingungen**

*(H\_abed1)*

Durch welche Methoden werden die Mitarbeiter mit den Anforderungen der Arbeitsaufgabe bzw. den Verantwortungsbereichen vertraut gemacht? (MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. (1-2, 3-4, 5-6, 7-8, 9-10)**

1.	Stellenbeschreibungen	
2.	Standardisierte Arbeitsabläufe	
3.	Einweisung, Einarbeitung	
4.	Handbuch, Manual	
5.	Supervision	
6.	Individuelle Zielvereinbarungen	
7.	Gruppenziele	
8.	Leistungsstandards	
9.	Begleitendes Training	
10.	Anderes	

Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

Ausgehend von dieser Tabelle, in welchem Masse haben die einzelnen Mitarbeiter...

	keine <b>1</b>	wenig <b>2</b>	zum Teil <b>3</b>	viel <b>4</b>	sehr viel <b>5</b>
(H_abed2)... vielfältige Arbeitsaufgaben					
(H_abed3)... Handlungsspielraum bei Erledigung der Aufgabe					
(H_abed4)... Kontrolle über die Geschwindigkeit ihrer Arbeit					
(H_abed5)... Entscheidungsspielraum					
(H_abed6)... Unterstützung bei Problemen					
(H_abed7)... Arbeitsaufgaben, die hohe Anforderungen an die Qualifikation stellen					
(H_abed8)... unspezifische Belastungen					
(H_abed9)... Verantwortung					
(H_abed10)... eine Tätigkeit, die Kommunikation erfordert					

(H\_abed11)

Wieviel Ihrer Mitarbeiter arbeiten in Teams/ Projektteams?

1.	Alle	100%		<b>5</b>
2.	Fast alle	80-99%		<b>5</b>
3.	Die meisten	60-79%		<b>4</b>
4.	Ungefähr die Hälfte	40-59%		<b>3</b>
5.	Einige	20-39%		<b>2</b>
6.	Nur wenige	1-19%		<b>1</b>
7.	Keiner	0%		<b>1</b>

*Wenn Teamarbeit*

Welche der folgenden Aussagen beschreibt die Art und Weise der Teamarbeit in Ihrem Unternehmen?

	trifft gar nicht zu <b>1</b>	trifft eher nicht zu <b>2</b>	teils-teils <b>3</b>	trifft eher zu <b>4</b>	trifft völlig zu <b>5</b>
(H_abed12) Die Teammitglieder können ihren eigenen Teamleiter wählen und Teammitglieder auswählen.					
(H_abed13) Die Teammitglieder entscheiden gemeinsam, wie und wann die Arbeit					

Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

gemacht wird.					
(H_abed14) Die Teams sind verantwortlich für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung.					
(H_abed15) Vertretung eines Mitarbeiters ist spontan möglich.					
(H_abed16) Die Teams sind sehr heterogen zusammengesetzt.					
(H_abed17) Ein Team verfolgt ein gemeinsames Ziel und arbeitet gemeinsam an einer Aufgabe.					
(H_abed18) Die Teammitglieder erleben sich als zusammengehörend und entwickeln ein Wir-Gefühl.					
(H_abed19) Die Teams lösen ihre Probleme und teaminternen Konflikte, ohne die zu verdrängen.					
(H_abed20) Die Teams bestimmen selber in welcher personellen Zusammensetzung, mit welchen Hilfsmitteln und welcher Zeit- und Lohnstruktur sie arbeiten wollen.					
(H_abed21) Es findet eine direkte und häufige Kommunikation innerhalb und zwischen den Teams statt.					

**Gesundheitsmanagement**

**Hier möchte wie den IST-Stand der Maßnahmen Ihres Unternehmens mit Blick auf das Gesundheitsmanagement erfassen.**

		Vollständig erreicht 1	Beträchtliche Fortschritte 2	Gewisse Fortschritte 3	Nicht begonnen 4
1a	Existiert eine schriftliche Unternehmensleitlinie zur BGF, die sichtbar durch die Führungskräfte im betrieblichen Alltag vertreten und gelebt wird?				
1b	Werden Maßnahmen zur BGF in die bestehenden Organisationsstrukturen und -prozesse integriert?				
1c	Werden geeignete Ressourcen (finanzielle Ressourcen, Weiterbildungsmaßnahmen sowie Freistellung von Mitarbeitern) für BGF-Maßnahmen zur Verfügung gestellt?				
1d	Prüft das Management/die Unternehmensleitung regelmäßig und fortlaufend den Fortschritt betrieblicher Gesundheitsförderungsmassnahmen?				
1e	Wird BGF in Aus- und Fortbildung (speziell der Führungskräfte) berücksichtigt?				
1f	Haben alle Mitarbeiter Zugang zu wichtigen, gesundheitsrelevanten Einrichtungen (z.B. Pausen- und Ruheräume, Kantine, Betriebssportangebote)?				
2a	Verfügen alle Mitarbeiter über die notwendigen Kompetenzen (auch gesundheitlicher Art), um ihre Aufgaben zu bewältigen, bzw. erhalten sie Gelegenheit, diese Kompetenzen zu erwerben?				
2b	Sind die Aufgaben so organisiert, dass systematische Über- und Unterforderung vermieden werden können?				
2c	Werden durch geeignete arbeitsorganisatorische Maßnahmen Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter geschaffen?				
2d	Erhalten alle Mitarbeiter die Gelegenheit, sich aktiv in bezug auf betriebliche Gesundheitsförderung zu beteiligen?				
2e	Werden die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten unterstützt und fördern diese ein gutes Arbeitsklima?				
2f	Verfügt die Organisation über geeignete Maßnahmen zur Wiedereingliederung von (erwerbsgeminderten) Mitarbeitern bei Rückkehr an den Arbeitsplatz nach längerer Arbeitsunfähigkeit?				

		Vollständig erreicht 1	Beträchtliche Fortschritte 2	Gewisse Fortschritte 3	Nicht begonnen 4
2g	Unterstützt die Organisation die Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit?				
3a	Werden die Maßnahmen zur BGF unternehmensweit geplant und kommuniziert?				
3b	Basieren die Maßnahmen zur BGF auf einer sorgfältigen und regelmäßig aktualisierten Ist-Analyse, die sich auf wichtige gesundheitsrelevante Informationen stützt: Arbeitsbelastungen, Gesundheitsindikatoren, subjektiv wahrgenommene Beschwerden, Risikofaktoren, Unfallgeschehen, Berufskrankheiten, krankheitsbedingte Fehlzeiten, Erwartungen aller betrieblichen Akteure, insbesondere der Beschäftigten?				
3c	Sind alle Mitarbeiter durch geeignete Mittel der internen Öffentlichkeitsarbeit über die Vorhaben im Bereich BGF informiert?				
4a	Hat die Organisation klar definierte Vorkehrungen (z.B. durch ein Umweltschutz-Managementsystem) getroffen, mit denen gesundheitsschädliche Auswirkungen auf Mensch und Umwelt begrenzt werden?				
4b	Unterstützt die Organisation aktiv gesundheitsbezogene und soziale Initiativen?				
5a	Existiert ein Steuerkreis, eine Projektgruppe o.ä. für die Planung, Überwachung und Auswertung der BGF-Maßnahmen, in dem alle betrieblichen Schlüsselpersonen beteiligt sind?				
5b	Werden alle für Planung und Umsetzung erforderlichen Informationen (interne und externe) systematisch und regelmäßig zusammengetragen?				
5c	Werden für alle Maßnahmen Zielgruppen und quantifizierbare Ziele festgelegt?				
5d	Werden sowohl Maßnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeits-uns Organisationsgestaltung als auch Maßnahmen zur Förderung gesundheitsgerechten Verhalten durchgeführt und sind diese Maßnahmen miteinander verknüpft?				



Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

		Vollständig erreicht 1	Beträchtliche Fortschritte 2	Gewisse Fortschritte 3	Nicht begonnen 4
5e	Werden alle Maßnahmen systematisch ausgewertet und kontinuierlich verbessert?				
6a	Ermitteln Sie systematisch die Auswirkungen von BGF-Maßnahmen auf die Kundenzufriedenheit (Produkte/Dienstleistungen) und ziehen Sie daraus Konsequenzen?				
6b	Ermitteln Sie systematisch die Auswirkungen von BGF-Maßnahmen auf die Mitarbeiterzufriedenheit (Arbeitsbedingungen/Arbeitsorganisation, Führungsstil und Beteiligungsmöglichkeiten, Arbeits- und Gesundheitsschutzvorkehrungen etc.) und ziehen Sie daraus Konsequenzen?				
6c	Ermitteln Sie systematisch die Auswirkungen von BGF-Maßnahmen auf weitere Gesundheitsindikatoren, wie Krankenstand, Unfallhäufigkeit, Verbesserung von belastenden Arbeitsbedingungen, Anzahl eingereicherter und umgesetzter Verbesserungsvorschläge, Inanspruchnahme von Gesundheitsangeboten, Ausprägung relevanter Risikofaktoren etc. und ziehen Sie daraus Konsequenzen?				
6d	Ermitteln Sie systematisch die Auswirkungen von BGF-Maßnahmen auf wirtschaftliche Ergebnisse (Fluktuation, Produktivität, Kosten-Nutzen-Bilanzen etc.) und ziehen Sie daraus Konsequenzen?				

*Wenn Arbeitskreis über Gesundheit und Sicherheit (s. Beteiligung)*

Erhalten die Mitglieder dieses Arbeitskreises Weiterbildungsmöglichkeiten auf diesem Gebiet?

1.	Ja	
2.	Nein	

**Betriebsklima**

(H\_kli1)

Wie wichtig ist Ihnen ein positives Betriebsklima?

sehr unwichtig	eher unwichtig	weder noch	eher wichtig	sehr wichtig
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(H\_kli2)

Welche Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen zur Herstellung eines positiven Betriebsklimas?

(H\_kli3)

Beschreiben Sie Ihr Betriebsklima auf der folgenden Dimension.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Von Misstrauen geprägt						Vertrauensvoll

(H\_kli4)

Was sind die Gründe für Ihre Bewertung?

**Kreativitätsförderung**

(H\_krea1)

Wie beurteilen Sie die Fähigkeit der Mitarbeiter Ihres Unternehmens, neue Ideen und Innovationen zu entwickeln?

sehr gering	gering	durchschnittlich	gut	sehr gut
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

(H\_krea2)

Welche der folgenden Maßnahmen führt Ihr Unternehmen zur Unterstützung der Fähigkeit und Bereitschaft neue Ideen zu entwickeln durch? (MEHRFACHNENNUNGEN) **Anz. (1-2, 3-4, 5-6, 7-8, 9-10)**

1.	Fachtraining	
2.	Kommunikationstraining	
3.	Förderung eines kooperativen Arbeitsklimas	
4.	Angenehme Arbeitsplatzgestaltung	
5.	Aufforderung auch ungewöhnliche Ideen zu verfolgen	
6.	Kreativitätstraining	
7.	Betriebliches Vorschlagswesen	
8.	Gruppenbezogene Leistungsvergütung	

Interviewleitfaden – IT- und Softwarebranche

9.	Individuelle Leistungsvergütung	
10.	Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen	

(H\_krea3)

Wie wichtig ist Ihrem Unternehmen die Förderung der Kreativität der Mitarbeiter?

sehr unwichtig <b>1</b>	eher unwichtig <b>2</b>	weder noch <b>3</b>	eher wichtig <b>4</b>	sehr wichtig <b>5</b>

**GESELLSCHAFT**

(G\_allg1)

Mit welchem Beitrag engagieren sie sich insgesamt anteilig am Gewinn?

\_\_\_\_\_

**Soziales Engagement**

(G\_soz1)

**Anz. (1-3, 4-6, 7-9, 10-12, 13-15)**

Im folgenden sind einige Fördermöglichkeiten für soziales Engagement aufgeführt. Kreuzen Sie bitte an, wie diese Bereiche von Ihrem Unternehmen bereits gefördert werden.	Finanziell 1	Nicht finanziell 2
1. Sportvereine		
2. Kinderhilfe / Kinderheime		
3. Behindertenhilfe		
4. Jugendlichenhilfe		
5. Aktionen zur gesundheitlichen Aufklärung		
6. Entwicklungshilfe		
7. Vorbeugung Kriminalität		
8. Vorbeugung/Hilfe bei Drogensucht		
9. Vorbeugung/Hilfe bei Alkoholismus		
10. Rehabilitation		
11. Unterstützung von Frauen (Frauenhäuser)		
12. Eingliederung von Aussiedlern/ Asylanten		
13. Kultur		
14. Gemeinde		
15. Weitere Bereiche (bitte nennen):		

(G\_soz2)

Mit welchem Beitrag engagieren sie sich? **quartil**

% vom Gesamtengagement: \_\_\_\_\_

Anteil am Gewinn: \_\_\_\_\_

(G\_soz3)

Seit wann engagieren Sie im Sozialbereich?

\_\_\_\_\_

**Umweltengagement**

(G\_umw1)

**Anz. (1, 2-3, 4-5, 6-7, 8)**

Im folgenden sind einige Fördermöglichkeiten für Umweltengagement aufgeführt. Kreuzen Sie bitte an, wie diese Bereiche von Ihrem Unternehmen bereits gefördert werden.	Finanziell 1	Nicht finanziell 2
1. Forschungsprojekte im Bereich Umwelt		
2. Tierschutz		
3. Patenschaften für Tiere		
4. Aktionen und Projekte zur Verbesserung von Umweltbedingungen		
5. Bürgerinitiativen zum Schutz bestimmter Umweltbelange		
6. Förderung von Umweltschutzorganisationen		
7. Aktionen zur Aufklärung über den und Verbesserung des Umweltschutzes		
8. Weitere Bereiche (bitte nennen)		

(G\_umw2)

Mit welchem Beitrag engagieren sie sich? **quartil**

% vom Gesamtengagement: \_\_\_\_\_

Anteil am Gewinn: \_\_\_\_\_

(G\_umw3)

Seit wann engagieren Sie sich im Umweltbereich?

\_\_\_\_\_

**Politisches Engagement**

(G\_pol)

**Anz. (1, 2, 3, 4, 5)**

Im folgenden sind einige Fördermöglichkeiten für politisches Engagement aufgeführt. Kreuzen Sie bitte an, wie diese Bereiche von Ihrem Unternehmen bereits gefördert werden.	Finanziell 1	Nicht finanziell 2
1. Unterstützung der 3. Welt		
2. Parteispenden		
3. Gewerkschaften		
4. Auslandsaktivitäten		
5. Andere:		

(G\_pol2)

Mit welchem Beitrag engagieren sie sich? **quartil**

% vom Gesamtengagement: \_\_\_\_\_

Anteil am Gewinn: \_\_\_\_\_

(G\_pol3)

Seit wann engagieren Sie sich politisch?

\_\_\_\_\_

(G\_pol4)

Haben bestimmte politische Orientierungen Einfluss auf die Unternehmensphilosophie?

1.	Ja	
2.	Nein	

(G\_pol5)

Inwieweit übernehmen sie politische Verantwortung?



Universität Potsdam · Postfach 601553 · 14415 Potsdam

**Humanwissenschaftliche Fakultät  
Institut für Psychologie  
Arbeits-, Betriebs- und  
Organisationspsychologie**

**Dipl.-Psych. Mirko Degener**

*Telefon:* 0331/ 977 2825

0173/ 605 7476

*Telefax:* 0331/ 977 2091

*e-Mail:* [degener@rz.uni-potsdam.de](mailto:degener@rz.uni-potsdam.de)

## **Checkliste zum Projekt:**

**Unternehmenserfolg nachhaltig sichern – Zum Einfluss des Human  
Resources Management auf den Unternehmenserfolg**

Checkliste

**Kunden**

**Welchen prozentualen Anteil am Umsatz haben folgende Kundengruppen?**

Kundengruppe	Prozent	Kundengruppe	Prozent
Privatkunden		Inland	
Geschäftskunden		Ausland	

Kundengruppe	Prozent
große Unternehmen	
KMU	

**Zu wieviel Prozent der Kunden hat Ihr Unternehmen persönlichen Kontakt?**

Kundengruppe	Prozent
Privatkunden	
Geschäftskunden	

Wie viele Mitarbeiter arbeiten in der Kundenbetreuung?	
Wie viele Mitarbeiter arbeiten in der Kundenakquisition?	Ausschließlich
	Unter anderem

Zu welchen Zeiten ist Ihr Unternehmen erreichbar?	Telefonisch
	Bürozeiten

Wie hoch war der finanzielle Aufwand für Akquise im Verhältnis zum Gewinn 2000?	
Wie hoch war der Werbeetat im Verhältnis zum Gewinn 2000?	
Wie groß war der Anteil der F&E-Aufwendungen am Gewinn 2000?	

Wie lange dauert es durchschnittlich von der Produktidee bis zur Markteinführung bei Ihrem/ Ihren Hauptprodukten?	
Wie viele Neuprodukte führten Sie im letzten Geschäftsjahr ein?	
Wie hoch ist der derzeitige Anteil Ihrer Neuprodukte an allen Ihren Produkten?	

**Lieferanten**

Wie groß ist die Anzahl der Zulieferer für Ihre Hauptprodukte?	
--	--

**Markt**

Wie viele ernsthaftige Konkurrenten haben Sie im Markt für Ihr /Ihre Hauptprodukte?	
Wie viele verschiedene Produktfelder bieten Sie an?	
Wie viele verschiedene Produkte bieten Sie an?	

**Technik**

Wie viele Rechnerarbeitsplätze hat Ihr Unternehmen pro Mitarbeiter? (Anzahl PC / Anzahl Mitarbeiter)	
---	--



Checkliste

Welche minimale Ausstattung hat der Großteil Ihrer Rechnerarbeitsplätze?	Monitorgröße	
	Prozessor	
	Festplattengröße	
	Arbeitsspeicher	
Mit welchen Betriebssystemen arbeitet Ihr Unternehmen?		

Nennen Sie die drei am häufigsten benutzten Anwendungen in Ihrem Unternehmen?

1.	
2.	
3.	

Welche Kosten im Verhältnis zum gesamtbetrieblichen Aufwand fallen für die Betreuung der rechnergestützten Arbeitsmittel an?

--

**Human Resource Management**

Wie viele neue Stellen wurden im letzten Jahr geschaffen?	
Wie viele Mitarbeiter wurden im letzten Jahr eingestellt?	
Wieviel Mitarbeiter haben im letzten Jahr das Unternehmen verlassen?	
Wieviel Mitarbeiter haben im letzten Jahr von sich aus gekündigt?	

Wieviel Mitarbeitern wurde im letzten Jahr vom Unternehmen aus gekündigt?	
Wie viele Mitarbeiter wurden in Ihrem Unternehmen schon pensioniert?	
Wie viele Mitarbeiter wurden im letzten Jahr pensioniert?	

Wie viele Mitarbeiter waren durchschnittlich in den letzten Jahren in Ihrem Unternehmen beschäftigt?	1998
	1999
	2000

**Verursachen die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zusätzliche Kosten für Ihr Unternehmen?**

Nein, keine zusätzlichen Kosten	
Ja, zusätzliche Kosten	Höhe:

**Wie sieht die Altersstruktur Ihres Unternehmens aus?**

Alter	Anzahl Beschäftigte	Anzahl Männer	Anzahl Frauen
bis 19 Jahre			
20 – 29 Jahre			
30 – 39 Jahre			
40 – 49 Jahre			
50 – 59 Jahre			
60 und älter			

Checkliste

<b>Wie sieht die Qualifikationsstruktur in Ihrem Unternehmen aus?</b> Ordnen Sie bitte Ihre Mitarbeiter in die Kategorie mit jeweils deren höchsten Abschluss. (also der Hochschulabsolvent mit Berufsausbildung in Mitarbeiter mit Hochschulabschluss)	
Qualifikation	Anzahl
Mitarbeiter mit Hochschul-/Fachhochschulabschluss	
Mitarbeiter mit Berufsausbildung	
Mitarbeiter ohne Berufsausbildung	
Auszubildende	
Praktikanten, Werkstudenten	
Wieviel Prozent Ihrer Mitarbeiter sind schwerbehindert (über 50%)?	
Wieviel Prozent Ihrer Mitarbeiter gehören zu einer ethnischen Minderheit oder sind Ausländer?	
Wieviel Leiharbeitskräfte beschäftigen Sie zur Zeit?	
Wieviel Prozent der Beschäftigten arbeiten regelmäßig Teilzeit?	
Wieviel Prozent der regelmäßig Teilzeit Beschäftigten sind Frauen?	
Wieviel Weiterbildungstage im Jahr haben durchschnittlich ihre Beschäftigten?	
Wieviel Weiterbildungstage im Jahr haben durchschnittlich Ihre Mitarbeiter?	
Wieviel Weiterbildungstage im Jahr haben durchschnittlich Ihre Führungskräfte?	
Wie viele Ihrer Führungskräfte sind intern im Unternehmen aufgestiegen?	
Wie viele Mitarbeiter durchlaufen zur Zeit ein Förderprogramm für künftige Führungskräfte?	

In wie vielen Fällen wurde unbezahlter Urlaub im letzten Jahr gestattet?	
In wie vielen Fällen wurde im letzten Jahr Bildungsurlaub gestattet?	
In wie vielen Fällen wurde der Bildungsurlaub vom Unternehmen bezahlt?	

Wieviel Führungskräfte haben Sie im Verhältnis zu allen Mitarbeitern?	
Im welchem Umfang haben Ihre Führungskräfte durchschnittlich an Führungskräftetrainings teilgenommen? (in Tage/ pro Person/ pro Jahr)	
Wieviel Führungserfahrung haben die einzelnen Führungskräfte? (in Anzahl pro Kategorie)	0 – 2 Jahre
	3 – 5 Jahre
	6 – 10 Jahre
	11 – 20 Jahre
	> 20 Jahre

Wie hoch ist der Personalaufwand pro Mitarbeiter?	
Wie hoch sind die prozentualen Ausgaben für Weiterbildung gemessen am Gewinn?	
Wie hoch ist der durchschnittliche Jahresbruttolohn?	Für Mitarbeiter
	Für Führungskräfte

Checkliste

**Gesellschaftliches Engagement**

Wie hoch war das gesellschaftliche Engagement im Verhältnis zum Gewinn 2000?	
Wie hoch ist das soziale Engagement im Verhältnis zum Gesamtengagement?	
Wie hoch ist das Umweltengagement im Verhältnis zum Gesamtengagement?	
Wie hoch ist das politische Engagement im Verhältnis zum Gesamtengagement?	

Fluktuation (freiwillig ausgeschiedene Beschäftigte * 100 / durchschnittlicher Personalbestand)	
Arbeitsproduktivität = betriebl. Wertschöpfung (Gewinn vor Steuern + Personalaufwand + sonst. betriebl. Personalaufwand) / Lohnzahlungen	

**Erfolgsmaße**

Erfolgsmaß	Wert
<b>Bereich Kunden</b>	
Anzahl der Reklamationen im letzten Jahr	
Verhältnis der Reklamationen zur Anzahl der abgewickelten Aufträge im letzten Jahr	
Prozent der termingerechten Lieferungen	
Durchschnittliche Dauer der Kundenbeziehungen	
<b>Bereich Markt</b>	
Marktanteil für Ihr Hauptprodukt/ Ihre Hauptprodukte	
Relativer Marktanteil für Ihr Hauptprodukt/ Ihre Hauptprodukte	
<b>Bereich Human Resources</b>	
Durchschnittliche Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	
Anzahl der Mitarbeiter, die seit der Gründung des Unternehmens im Unternehmen beschäftigt sind	
Krankenstand (Anzahl Mitarbeiter * Krankentage /Gesamt Arbeitstage)	

Checkliste

Ökonomische Maße	Jahr	Wert
Gewinn = Gewinn vor Steuern (§275 Abs.2 Nr. 14 HGB)	1998	
	1999	
	2000	
Wertschöpfung = Gewinn vor Steuern (§275 Abs.2 Nr. 14) + Personalaufwand (§275 Abs.2 Nr.6 HGB) + sonstiger betriebl. Personalaufwand (§275 Abs.2 Nr.8 HGB)	1998	
	1999	
	2000	
Eigenkapitalrentabilität = Gewinn vor Steuern (§275 Abs.2 Nr. 14 HGB) / Eigenkapital (§266 Abs.3 AI-AIV HGB)	1998	
	1999	
	2000	
Umsatz = Umsatzerlöse (§275 Abs.2 Nr.1 HGB)	1998	
	1999	
	2000	