

### **Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland: Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05 ; ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales**

Hauser, Frank; Schubert, Andreas; Aicher, Mona; Fischer, Lorenz; Wegera, Katharina; Erne, Claudia; Böth, Inge

Veröffentlichungsversion / Published Version

Abschlussbericht / final report

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Hauser, F., Schubert, A., Aicher, M., Fischer, L., Wegera, K., Erne, C., Böth, I. (2008). *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland: Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05 ; ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.* (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, F371). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Psychonomics AG; Universität Köln, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie; Great Place to Work Institute. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-265713>

#### **Nutzungsbedingungen:**

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

#### **Terms of use:**

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05



# **Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland**

Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Durchführung: psychonomics AG in Kooperation mit dem Institut für  
Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln und  
freundlicher Genehmigung des Great Place to Work® Institute.

Frank Hauser, Andreas Schubert, Mona Aicher

Unter Mitarbeit von:

Prof. Dr. Lorenz Fischer, Katharina Wegera, Claudia Erne, Inge Böth

Das Forschungsprojekt wurde im Rahmen eines Arbeitskreises durch folgenden Unternehmen und Personen begleitet:

Klaus Bailer, Direktor Personal-/Sozialpolitik der ThyssenKrupp Steel AG

Dietrich Bartelt, Strategisches Personalmanagement/Arbeitssicherheit der RWE energy AG

Rainer Dahms, Leiter Human Resource der Commerzbank AG

Gerd Duffke, Gesamt- und Konzernbetriebsratsvorsitzender TRUMPF Werkzeugmaschinen

Klaus Franz, Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats General Motors Europe

Peter Friederichs, Vorsitzender des Human Capital Club/ Geschäftsführer der Celidon Consulting

Rudolf Kast, Leiter Human Resources, Mitglied der Geschäftsleitung SICK AG

Udo Kiel, Mitglied der Geschäftsführung H- Faktor

Prof. Dr. O. Kruse, Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld

Frank Lobert, Bereich Personal & Organisation der Douglas Holding AG

Josef Mrozek, Director Human Resources & Labor Relations 3M Deutschland

Karl- Heinz Schulz, Geschäftsführer Mandelkern Management & Kommunikation

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>14</b>
<b>Kurzbericht</b> .....	<b>17</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>31</b>
<b>2 Zielsetzung und Hintergrund</b> .....	<b>33</b>
<b>3 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen</b> .....	<b>35</b>
3.1 Unternehmenskultur .....	35
3.2 Arbeitszufriedenheit .....	45
3.3 Engagement .....	47
3.4 Unternehmenserfolg .....	49
<b>4 Methodik</b> .....	<b>54</b>
4.1 Erhebungsinstrumente .....	54
4.1.1 <i>Mitarbeiterbefragung</i> .....	54
4.1.2 <i>Managementbefragung</i> .....	58
4.2 Grundgesamtheit und Stichprobe .....	61
4.2.1 <i>Unternehmen</i> .....	61
4.2.2 <i>Mitarbeiter</i> .....	66
4.3 Analysemethoden .....	73
4.3.1 <i>Datenaufbereitung</i> .....	73
4.3.2 <i>Gewichtungen</i> .....	73
4.3.3 <i>Bildung von Indizes und darauf basierende Extremgruppen</i> .....	74
4.3.4 <i>Deskriptive Statistiken</i> .....	75
4.3.5 <i>Zusammenhangsanalysen und multivariate Statistiken</i> .....	75

<b>5 Gesamtergebnisse .....</b>	<b>77</b>
5.1 Zentrale Aspekte der Bewertung des Arbeitserlebens.....	77
5.1.1 <i>Arbeitszufriedenheit</i> .....	78
5.1.2 <i>Bewertung als Arbeitgeber</i> .....	85
5.1.3 <i>Engagement</i> .....	86
5.1.4 <i>Erlebte Arbeitsplatzunsicherheit</i> .....	95
5.1.5 <i>Entwicklung und europäischer Vergleich</i> .....	96
5.2 Unternehmenskultur in Deutschland.....	101
5.2.1 <i>Ausprägung der untersuchten Kulturdimensionen</i> .....	103
5.2.2 <i>Unternehmenskultur und soziodemografische Aspekte</i> .....	112
5.3 Mitarbeitertypologie .....	113
5.4 Zusammenhänge von Unternehmenskultur, Engagement und Unternehmenserfolg .....	117
5.4.1 <i>Ausprägungen des Unternehmenserfolgs</i> .....	118
5.4.2 <i>Unternehmenskultur, Engagement und wirtschaftlicher Erfolg</i> .....	124
5.4.3 <i>Krankenstand und Fluktuation</i> .....	139
5.5 HR-Themen und ihre Bedeutung für Mitarbeiterorientierung und Unternehmenserfolg .....	143
5.5.1 <i>Beständigkeit von Unternehmensführung und Personalleitung</i> .....	144
5.5.2 <i>Hierarchieebenen</i> .....	144
5.5.3 <i>Potentialträgerquote</i> .....	145
5.5.4 <i>Organisationszwecke, Jahresziel und Leitbild</i> .....	146
5.5.5 <i>Personalintegration</i> .....	148
5.5.6 <i>Personalentwicklung</i> .....	148

5.5.7	<i>Arbeitszeitmodelle und Vergütung</i> .....	151
5.5.8	<i>Familienförderung</i> .....	153
5.5.9	<i>Mitbestimmung</i> .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
5.5.10	<i>Gesundheitsförderung</i> .....	153
5.5.11	<i>Innovationsstärke</i> .....	154
5.6	Interventionsmodelle: Unterstützungsmaßnahmen zur Entwicklung der Unternehmenskultur.....	155
<b>6</b>	<b>Ergebnisse der Unternehmensgrößenklassen</b> .....	<b>160</b>
<b>7</b>	<b>Ergebnisse nach Branchen</b> .....	<b>167</b>
7.1	Überblick .....	167
7.2	Nahrungsmittelindustrie .....	174
7.3	Chemische Industrie.....	179
7.4	Metallindustrie .....	184
7.5	Maschinenbau .....	189
7.6	Automobilindustrie .....	194
7.7	Baugewerbe .....	200
7.8	Handel, Instandhaltung und Reparatur.....	205
7.9	Logistik und Verkehr.....	210
7.10	Finanzdienstleistung .....	215
7.11	Erbringung von unternehmensbezogenen Dienstleistungen.....	221
7.12	Öffentliche Verwaltung.....	227
7.13	Gesundheits- und Sozialwesen .....	232
<b>8</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>237</b>

<b>9 Literaturliste</b> .....	<b>239</b>
<b>10 Kontakt</b> .....	<b>247</b>
<b>Anhang A: Items der Mitarbeiterbefragung nach Dimensionen</b> .....	<b>248</b>
<b>Anhang B: Mitarbeitertypologie</b> .....	<b>0</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1. Arbeitsmodell des Forschungsprojekts. ....	34
Abbildung 2. Drei-Stufen-Modell der Kultur .....	37
Abbildung 3. Die Dimensionen des Great Place to Work® Modells© .....	39
Abbildung 4. Altersverteilung der befragten Arbeitnehmer.....	67
Abbildung 6. Häufigkeiten der höchsten Ausbildungsabschlüsse der befragten Arbeitnehmer. .....	69
Abbildung 8. Top Boxes Arbeitszufriedenheit.. ....	78
Abbildung 9. Top Boxes Arbeitszufriedenheit. ....	79
Abbildung 10. Arbeitszufriedenheit nach Geschlecht.....	79
Abbildung 11. Top Boxes Arbeitszufriedenheit nach Altersgruppen .....	80
Abbildung 12. Arbeitszufriedenheit nach Altersgruppen .....	81
Abbildung 13. Arbeitszufriedenheit nach Dauer der Betriebszugehörigkeit .....	82
Abbildung 14. Arbeitszufriedenheit nach beruflicher Position .....	83
Abbildung 15. Arbeitszufriedenheit nach Art der Tätigkeit .....	84
Abbildung 16. Arbeitszufriedenheit nach höchstem Ausbildungsabschluss.....	85
Abbildung 17. Top Boxes Bewertung des Arbeitsplatzes.....	86
Abbildung 18. Engagement alle Befragte.....	87
Abbildung 19. Engagement nach Geschlecht. ....	89
Abbildung 20. Engagement nach Alter.....	90
Abbildung 21. Engagement nach Dauer der Betriebszugehörigkeit.....	91
Abbildung 22. Engagement nach beruflicher Position.....	92
Abbildung 23. Engagement nach Art der Tätigkeit.....	92
Abbildung 24. Engagement nach Umfang der Beschäftigung .....	93
Abbildung 25. Engagement nach Ausbildungsabschluss.....	94



Abbildung 26. Sorge vor Arbeitsplatzverlust .....	95
Abbildung 27. Top Boxes Sorge um Arbeitsplatzverlust nach Altersgruppen .....	96
Abbildung 28. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation .....	97
Abbildung 29. Arbeitszufriedenheit.....	98
Abbildung 30. Entwicklung der Arbeitszufriedenheit .....	99
Abbildung 31. Entwicklung des Stresses .....	100
Abbildung 32. Entwicklung Sicherheit des Arbeitsplatzes.....	101
Abbildung 33. Top Boxes der Kulturdimensionen .....	102
Abbildung 34. Top Boxes der ausprägungsstärksten Aspekte von Arbeitsqualität .....	104
Abbildung 35. Top Boxes der ausprägungsschwächsten Aspekte von Arbeitsqualität.....	106
Abbildung 36. Top Boxes für die Unternehmen aus der Repräsentativstudie und für die Top 50 Unternehmen „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2007“ im Vergleich.....	108
Abbildung 37. Top Boxes der Dimension Kundenorientierung.....	109
Abbildung 38. Top Boxes der Dimension Leistungsorientierung.....	110
Abbildung 39. Top Boxes der Dimension Veränderungsfähigkeit und Innovation .....	111
Abbildung 40. Top Boxes der Dimension Stärke der Unternehmenskultur .....	111
Abbildung 41. Ausprägung der Items in den Altersgruppen.....	112
Abbildung 42. Verteilung der Mitarbeitertypen .....	114
Abbildung 43. z-standardisierte Vorsteuerrendite aller Unternehmen für das Jahr 2005.....	119
Abbildung 44. Managementbewertung Unternehmenserfolg.....	120
Abbildung 45. Korrelation zwischen Mitarbeiterengagement und dem Erfolgs-Index .....	124
Abbildung 46. Zusammenhang zwischen den Kulturdimensionen und Mitarbeiterengagement .....	126
Abbildung 47. Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg.....	130

Abbildung 48. Verteilung der Arbeitertypen in den Top und Bottom 30 Unternehmen nach Mitarbeiterorientierung/Arbeitsqualität.....	132
Abbildung 49. Verteilung der Arbeitertypen in den Top und Bottom 30 Unternehmen nach Unternehmenserfolg.....	134
Abbildung 50. Bewertung von Wettbewerbsfaktoren .....	136
Abbildung 51. Wichtigster Wettbewerbsfaktor.....	137
Abbildung 52. Wichtigster Wettbewerbsfaktor, differenziert nach Unternehmenserfolg .....	138
Abbildung 53. Korrelation zwischen Mitarbeiterengagement und Krankenstand und Fluktuation.....	139
Abbildung 54. Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter .....	149
Abbildung 55. Bewertung der Interventionsmaßnahmen seitens der Unternehmen.....	156
Abbildung 56. Top Boxes der Interventionsmaßnahmen durch Unternehmen mit guter und weniger guter Unternehmenskultur .....	158
Abbildung 57. Top Boxes Arbeitszufriedenheit der drei Unternehmensgrößenklassen .....	161
Abbildung 58. Top Boxes des Engagements der drei Unternehmensgrößenklassen.....	161
Abbildung 59. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in den drei Größenklassen.....	162
Abbildung 60. Mittelwertsverteilung der Kulturdimensionen in den verschiedenen Unternehmensgrößenklassen .....	163
Abbildung 61. Interventionsmaßnahmen nach Unternehmensgröße.....	165
Abbildung 62. Top Boxes der Arbeitszufriedenheit in den zwölf Branchen.....	169
Abbildung 63. Top Boxes des Mitarbeiterengagements nach Branchen .....	170
Abbildung 64. Top Boxes des Mitarbeiterengagements nach Branchen .....	171
Abbildung 65. Top Boxes der zwölf Branchen über die Dimensionen .....	172
Abbildung 66. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Nahrungsmittelindustrie.....	174
Abbildung 67. Top Boxes Engagement in der Nahrungsmittelindustrie .....	174

Abbildung 68. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der Nahrungsmittelindustrie in den letzten 3 Jahren.....	175
Abbildung 69. Die Nahrungsmittelindustrie im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld ...	176
Abbildung 70. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Nahrungsmittelindustrie. ....	177
Abbildung 71. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der Nahrungsmittelindustrie ....	178
Abbildung 72. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Chemischen Industrie.....	179
Abbildung 73. Top Boxes Engagement in der chemischen Industrie.....	180
Abbildung 74. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der chemischen Industrie in den letzten 3 Jahren.....	180
Abbildung 75. Die chemische Industrie im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld .....	181
Abbildung 76. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Chemischen Industrie. ....	182
Abbildung 77. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der chemischen Industrie .....	183
Abbildung 78. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Metallindustrie .....	184
Abbildung 79. Top Boxes Engagement in der Metallindustrie.....	185
Abbildung 80. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der Metallindustrie in den letzten 3 Jahren .....	185
Abbildung 81. Die Metallindustrie im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld .....	186
Abbildung 82. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Metallindustrie. ....	187
Abbildung 83. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der Metallindustrie. ....	188
Abbildung 84. Top Boxes Arbeitszufriedenheit im Maschinenbau .....	189
Abbildung 85. Top Boxes Engagement im Maschinenbau.....	190
Abbildung 86. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der Maschinenbaubranche in den letzten 3 Jahren.....	190
Abbildung 87. Maschinenbau im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld .....	191
Abbildung 88. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Maschinenbaubranche.....	192
Abbildung 89. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der Maschinenbaubranche.....	193

Abbildung 90. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Automobilindustrie.....	194
Abbildung 91. Top Boxes Engagement in der Automobilindustrie .....	195
Abbildung 92. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der Automobilindustrie in den letzten 3 Jahren .....	196
Abbildung 93. Automobilindustrie im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld.....	197
Abbildung 94. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Automobilbranche. ....	198
Abbildung 95. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der Automobilbranche. ....	199
Abbildung 96. Top Boxes Arbeitszufriedenheit im Baugewerbe .....	200
Abbildung 97. Top Boxes Engagement im Baugewerbe.....	200
Abbildung 98. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation im Baugewerbe in den letzten 3 Jahren .....	201
Abbildung 99. Baugewerbe im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld .....	202
Abbildung 100. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren im Baugewerbe. ....	203
Abbildung 101. Bewertung der Interventionsmaßnahmen im Baugewerbe .....	204
Abbildung 102. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Handelsbranche .....	205
Abbildung 103. Top Boxes Engagement in Handel, Instandhaltung und Reparatur .....	205
Abbildung 104. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in Handel, Instandhaltung und Reparatur in den letzten 3 Jahren .....	206
Abbildung 105. Handel, Instandhaltung und Reparatur im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld.....	207
Abbildung 106. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Handel, Instandhaltung und Reparatur.....	208
Abbildung 107. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in Handel, Instandhaltung und Reparatur .....	209
Abbildung 108: Top Boxes Arbeitszufriedenheit in Logistik und Verkehr.....	210
Abbildung 109. Top Boxes Engagement in Logistik und Verkehr .....	211

Abbildung 110. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in Logistik und Verkehr in den letzten 3 Jahren .....	211
Abbildung 111. Logistik und Verkehr im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld .....	212
Abbildung 112. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in Logistik und Verkehr.....	213
Abbildung 113. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in Logistik und Verkehr.....	214
Abbildung 114. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Finanzdienstleistungsbranche.....	215
Abbildung 115. Top Boxes Engagement in der Finanzdienstleistungsbranche .....	216
Abbildung 116. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der Finanzdienstleistungsbranche in den letzten 3 Jahren.....	217
Abbildung 117. Finanzdienstleistung im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld.....	218
Abbildung 118. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Finanzdienstleistungsbranche .....	219
Abbildung 119. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der Finanzdienstleistungsbranche.....	220
Abbildung 120. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Dienstleistungsbranche .....	221
Abbildung 121. Top Boxes Engagement in der Dienstleistungsbranche .....	222
Abbildung 122. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der Dienstleistungsbranche in den letzten 3 Jahren.....	223
Abbildung 123. Erbringung von unternehmensbezogenen Dienstleistungen im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld .....	224
Abbildung 124. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Dienstleistungsbranche.....	225
Abbildung 125 Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der Dienstleistungsbranche ....	226
Abbildung 126. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Öffentlichen Verwaltung .....	227
Abbildung 127. Top Boxes Engagement in der Öffentlichen Verwaltung.....	228
Abbildung 128. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der Öffentlichen Verwaltung in den letzten 3 Jahren.....	228
Abbildung 129. Öffentliche Verwaltung im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld .....	229

Abbildung 130. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Öffentlichen Verwaltung. ....230

Abbildung 131. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der Öffentlichen Verwaltung ..231

Abbildung 132. Top Boxes Arbeitszufriedenheit im Gesundheits- und Sozialwesen .....232

Abbildung 133. Top Boxes Engagement im Gesundheits- und Sozialwesen .....233

Abbildung 134. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation im Gesundheits- und Sozialwesen in den letzten 3 Jahren.....233

Abbildung 135 Gesundheits- und Sozialwesen im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld .....234

Abbildung 136. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren im Gesundheits- und Sozialwesen ..235

Abbildung 137. Bewertung der Interventionsmaßnahmen im Gesundheits- und Sozialwesen .....236

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1. Stichprobenplan nach Branchen. ....	62
Tabelle 2. Realisierte Stichprobe. ....	64
Tabelle 3. Größenklassenzusammensetzung der Stichprobe.....	72
Tabelle 4. Merkmale Mitarbeitertypologie .....	113
Tabelle 5. Krankheitstage nach Branchen. ....	121
Tabelle 6. Fluktuation durch freiwillige Beendigungen nach Branchen.....	122
Tabelle 7. Fluktuation durch unfreiwillige Beendigungen nach Branchen.....	123
Tabelle 8. Größenklassenzusammensetzung der Stichprobe.....	160
Tabelle 9. Unternehmens- und Mitarbeiterverteilung nach Branchen. ....	167

## **Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland**

### **Zusammenfassung:**

Der Zusammenhang von Unternehmenskultur, Arbeitsqualität, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg ist aufgrund gewonnener Erkenntnisse aus aktuellen Studien wieder in den Fokus der Unternehmer gerückt. Da zu dieser Thematik in Deutschland bisher keine repräsentativen Studien veröffentlicht wurden, zielt das Projekt „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“ darauf ab, diese Forschungslücke zu schließen und den Status Quo von Unternehmenskultur in Deutschland darzustellen. Des Weiteren wird der Zusammenhang von Unternehmenskultur und Arbeitsqualität mit dem Mitarbeiterengagement und dem Unternehmenserfolg aufgezeigt, wobei die durchgeführten Analysen ergeben, dass ein bedeutsamer Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg besteht. Es kann gezeigt werden, dass hinsichtlich der Größen von Unternehmen nur geringfügige Unterschiede bestehen, während zwischen verschiedenen Branchen etwas deutlichere Unterschiede bezüglich des Niveaus verschiedener Dimensionen der Unternehmenskultur zu finden sind. Erfolgsförderliche Merkmale von Unternehmenskultur sowie Maßnahmen aus der Personalarbeit werden präsentiert. Aus den Ergebnissen können aus Unternehmenssicht hilfreiche Interventionsmaßnahmen zur Förderung von Unternehmenskulturen abgeleitet werden.

Nach der Einleitung (Kapitel 1) werden in diesem Bericht die theoretische Grundlage und das Konzept der daraus entwickelten Studie erläutert (Kapitel 2 und 3). Hierauf basierend werden die erstellten Erhebungsinstrumente und die gewonnene Datengrundlage beschrieben (Kapitel 4 und Anhang). Es folgt eine Darstellung der Ergebnisse für die Unternehmen bzw. die Beschäftigten in Deutschland insgesamt (Kapitel 5), sowie eine Differenzierung nach verschiedenen Betriebsgrößen (Kapitel 6) und Branchen (Kapitel 7). Ein Fazit und die Feststellung des weiteren Forschungsbedarfs schließen den Bericht ab (Kapitel 8).

### **Schlüsselwörter:**

Unternehmenskultur, Arbeitsqualität, Arbeitszufriedenheit, Engagement, Betriebsgrößen, Branchenvergleich, Unternehmenserfolg, Intervention, Repräsentativstudie, Great Place to Work®



## **Organisational Culture, Quality of Work and Employee Commitment in Companies in Germany**

### **Abstract:**

The relationship between organisational culture, quality of work, employee engagement and business success has recently been reconsidered as a result of findings from recent studies. However no representative study on this topic has been conducted in Germany so far. Therefore the current project ‘Organisational Culture, Quality of Work and Employee Commitment in Companies in Germany’ seeks to close this research gap and to establish a status-quo-analysis of the perceived organisational culture in Germany. The relationship between organisational culture and quality of work, and employee engagement and business success will be described. This insight is then illuminated from different angles to provide possible approaches for interventions. The discrepancies between different-sized organisations and the considerable differences between the industries examined in this study will be described.

After the introduction (chapter 1), theoretical considerations and the study developed from these will be explained in chapter 2 and 3. Based on this, a description of the questionnaires employed in the survey follows (chapter 4). The gained insights are depicted in chapter 5. Next, several differences in the perceived organisational culture of differently sized organisations (chapter 6) and different branches (chapter 7) are emphasized. Finally, a critical discussion of the results as well as some concluding remarks are presented.

### **Key Words:**

Organisational culture, quality of work, job satisfaction, commitment, comparison of industries, business success, intervention, representative survey, Great Place to Work®

## **Culture d'entreprise, qualité de travail et engagement d'employés dans les entreprises en Allemagne**

### **Résumé:**

Dû aux résultats d'études actuelles, la connexité de culture d'entreprise, qualité de travail, engagement de collaborateurs et succès d'entreprise a de nouveau été focalisée par les entrepreneurs. Comme jusqu'à présent on n'a pas encore publié des études représentatives sur ce sujet en Allemagne, le projet «Culture d'Entreprise, Qualité du Travail et Engagement d'Employés dans les Entreprises en Allemagne» vise à combler cette lacune et démontrer le statu quo de la culture d'entreprise en Allemagne. En plus, on vérifiera la connexité de culture d'entreprise et qualité de travail en relation à l'engagement d'employés et succès entrepreneur. Dans les études réalisées se montre qu'il existe une relation significative entre culture d'entreprise, engagement de collaborateurs et succès d'entreprise. On a fait preuve de grandes différences entre la culture de l'entreprise qui sont dépendantes de la branche. Par contre la grandeur de l'entreprise représente un facteur moins important (influent). Des signes particuliers, qui facilitent le succès et des mesures à prendre de la part du service personnel (du département des Ressources Humaines) seront présentés. Les mesures adaptées à une intervention pour améliorer les cultures d'entreprises seront dérivées des résultats.

Après l'introduction (chapitre 1) le fondement théorique et la conception de l'étude sont expliqués (chapitre 2 et 3). Ensuite, les instruments de mesure élaborés sont décrits (chapitre 3 et 4 et notes annexes). Suivant on décrira une description des résultats (chapitre 5) au sujet de l'influence de l'ordre de grandeur des entreprises (chapitre 6) et des branches (chapitre 7) sur la culture d'entreprise vécue. Finalement, il y aura une discussion critique face aux résultats et un bilan (chapitre 8).

### **Mots-clés:**

Culture d'entreprise, qualité du travail, satisfaction au travail, engagement, comparaison des branches, succès de l'entreprise, intervention, étude représentative, Great Place to Work®

# Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland

## Kurzbericht

### Einleitung

Der zunehmende Innovations-, Wettbewerbs- und Kostendruck erfordert von Unternehmen und Organisationen die effektive und effiziente Nutzung aller zur Verfügung stehenden Leistungspotenziale und Ressourcen. Gleichzeitig fordert der damit verbundene erhöhte Arbeits- bzw. Leistungsdruck auf Seiten der Mitarbeiter eine besondere Aufmerksamkeit für die Entwicklung und Erhaltung des Engagements und einer ganzheitlich verstandenen Gesundheit der Beschäftigten. Vor diesem Hintergrund rückt das Thema Unternehmenskultur zunehmend in den Fokus wirtschaftlicher und gesamtgesellschaftlicher Interessen. Der Unternehmenskultur und dem damit verbundenen Thema Arbeitsqualität wird immer häufiger die Qualität zugeschrieben, sowohl die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen als auch die Zufriedenheit der Beschäftigten steigern zu können.

Die wissenschaftliche Erforschung des Zusammenhangs von mitarbeiterorientierten Unternehmenskulturen und dem Unternehmenserfolg hat in den letzten Jahren vor allem im US-amerikanischen Raum stattgefunden. Systematische und repräsentative Daten zur Unternehmenskultur und Mitarbeitermotivation und deren wirtschaftliche Auswirkungen liegen für Deutschland bisher nicht vor. Das Projekt „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“, das im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales durchgeführt wurde, soll hierzu einen Beitrag leisten. Im Rahmen des Projekts wurden drei wesentliche **Ziele** verfolgt:

- Analyse des Status der Unternehmenskultur, der Arbeitsqualität und des Mitarbeiterengagements in Deutschland
- Analyse der Zusammenhänge von Unternehmenskultur, Arbeitsqualität, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg
- Entwicklung von Interventionsmodellen zur Gestaltung einer im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit, das Mitarbeiterengagement und die Gesundheit der Beschäftigten förderlichen Unternehmenskultur

## Theoretischer Hintergrund

**Unternehmenskultur** kann als das System grundlegender **Überzeugungen** und der damit verbundenen **Werte und Normen** verstanden werden, die das sichtbare Verhalten der Beschäftigten in einem Unternehmen bestimmen, bzw. als **dominante Verhaltensweisen des Unternehmens** erscheinen (Schein, 1985; 2004). Es konnte bereits an anderer Stelle gezeigt werden, dass von bestimmten Ausprägungen der Unternehmenskultur bedeutsame Effekte auch auf den Erfolg von Unternehmen und Organisationen ausgehen. Dimensionen der Kultur, die sich hier als besonders relevant zeigten, sind: Mitarbeiterorientierung, Kundenorientierung, Qualitätsorientierung, Leistungsorientierung, Stärke der Unternehmenskultur und Anpassungsfähigkeit. Diese Dimensionen der Unternehmenskultur und die damit verbundenen Einzelaspekte sind zentraler Inhalt der hier durchgeführten Untersuchung. Ein Schwerpunkt liegt innerhalb dieser Dimensionen auf der Mitarbeiterorientierung, die hier über das Konzept und Instrumentarium des Great Place to Work<sup>®</sup> Institute erfasst wird. Inhaltlich besteht eine hohe Übereinstimmung zwischen dem Konzept einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur und dem Konzept einer guten Qualität der Arbeit, so dass die beiden Begriffe auch synonym verwendet werden.

Eine bedeutsame Rolle im Zusammenhang mit der Qualität der Arbeit auf der einen und der Leistung auf der anderen Seite spielt bereits seit den 70er Jahren das Konzept der **Arbeitszufriedenheit**. Neuere Analysen bestätigen, dass auch hier insbesondere auf der Ebene der erlebten Gesamtzufriedenheit ein bedeutsamer Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg besteht. Da das Konzept zudem ein etabliertes Konstrukt zur Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten ist, wird es auch in diese Untersuchung einbezogen.

Ein aktuelleres Konzept, das insbesondere innerhalb der Unternehmen Relevanz erlangt hat, ist das **Engagement**, das die Mitarbeiter zeigen. Das Engagement wird in der Regel als Verhalten verstanden, das sich durch die drei folgenden Aspekte auszeichnet: Die Bereitschaft, sich positiv über das Unternehmen zu äußern, die Bindung an das Unternehmen und die Einsatzbereitschaft. Das Engagement-Konzept setzt damit den Gedanken der Spezifizierung der für das Leistungsverhalten relevanten Teilaspekte des Erlebens und Verhaltens der Mitarbeiter fort und wird hier entsprechend über die genannten Komponenten einbezogen.

## Untersuchungsmethode

Zur Erfassung des Status quo und der Untersuchung der zentralen Fragestellung nach dem Zusammenhang von Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg wurden auf Grundlage einer disproportional nach Größe und Branche geschichteten Zufallsstichprobe in insgesamt 314 Unternehmen in Deutschland jeweils eine umfassende Mitarbeiterbefragung und eine Befragung eines Managementvertreters bzw. eines Fachverantwortlichen durchgeführt.

In die **Stichprobe** wurden Unternehmen aus den zwölf unternehmens- und mitarbeiterstärksten Branchen in Deutschland einbezogen: Nahrungsmittelindustrie, chemische Industrie, Metallindustrie, Maschinenbau, Automobilindustrie, Baugewerbe, Handel, Logistik und Verkehr, Finanzdienstleistungsbranche, unternehmensbezogene Dienstleistungen, öffentliche Verwaltung, Gesundheits- und Sozialwesen. Befragt wurden ausschließlich Unternehmen mit mindestens 20 Mitarbeitern. Die Unternehmen wurden nach Größe kategorisiert in kleine Unternehmen (20-99 Mitarbeiter), mittelgroße Unternehmen (100-499 Mitarbeiter) und große Unternehmen (500 und mehr Mitarbeiter). Die Stichproben-Auswahl anhand der genannten Kriterien stellt sicher, dass die Studie repräsentative Aussagen über einen großen Anteil der in Deutschland angesiedelten Unternehmen und Beschäftigten erlaubt. Das Stichprobenkonzept umfasste eine Grundgesamtheit von rund 18,5 Millionen Beschäftigten in etwa 195.000 Unternehmen.

Die **Mitarbeiterbefragung** erfasst in Form eines standardisierten Fragebogens das Erleben der Mitarbeiter im Hinblick auf zentrale Aspekte der Unternehmenskultur sowie das Mitarbeiterengagement. Im Mittelpunkt steht dabei die Dimension Mitarbeiterorientierung, die in einem umfassenden Verständnis in ihrer Wirkung auch als erlebte Arbeitsqualität verstanden werden kann. Zu deren Erfassung konnte auf das international bewährte Konzept und Instrumentarium des Great Place to Work<sup>®</sup> Institute zurückgegriffen werden. Auf diese Weise wird auch ein Vergleich mit der Mitarbeiterorientierung und dem Engagement in als „ausgezeichnete Arbeitgeber“ bzw. „Beste Arbeitgeber“ geltenden Unternehmen möglich. Ergänzend zur erlebten Arbeitsqualität wurden folgende weitere Dimensionen der Unternehmenskultur untersucht: Kundenorientierung, Leistungsorientierung, Veränderungsfähigkeit und Innovationen, sowie die Stärke der Unternehmenskultur. Außerdem wurden die Arbeitsgesamtzufriedenheit als die Gesamtbewertung des

Arbeitsplatzes und verschiedene Fragen zur Entwicklung der Arbeitsituation in das Untersuchungskonzept aufgenommen.

Die **Managementbefragung** umfasst neben allgemeinen Angaben zu Unternehmens- und Personalstruktur Fragen zu eingesetzten Personalführungsinstrumenten und vor allem zum Unternehmenserfolg. Zur Messung des Unternehmenserfolgs wurden sowohl subjektive Erfolgskennzahlen als auch objektive Finanzkennzahlen, insbesondere der EBIT (Earnings Before Interests and Taxes), erfasst und zu einem integrierten Erfolgs-Index zusammengefasst. Zudem wurden der Krankenstand und die Fluktuation erhoben.

Die **realisierte Stichprobe** besteht aus 37.151 befragten Mitarbeitern in den 314 Unternehmen. Die Beteiligungsquote bei den Mitarbeiterbefragungen lag bei durchschnittlich 58 Prozent, was einen für diese Art von Untersuchung guten Rücklauf darstellt und die weiteren Auswertungen auf eine sehr gute empirische Basis stellt. 122 kleine, 132 mittelgroße und 60 große Unternehmen konnten für die freiwillige Teilnahme an dem Forschungsprojekt gewonnen werden.

Die Verteilung auf die untersuchten Branchen entspricht bezüglich der Mitarbeiterzahlen in etwa der tatsächlichen Verteilung in Deutschland. Die Gewichtung im Hinblick auf die in der Grundgesamtheit gegebene Größenverteilung erlaubt repräsentative Aussagen für das Arbeiten in den Unternehmen in Deutschland.

## **Status Quo von Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Arbeitszufriedenheit in Deutschland insgesamt**

### **Arbeitszufriedenheit und Engagement**

Die Arbeitszufriedenheit wird von den Beschäftigten in den Unternehmen in Deutschland mehrheitlich positiv bewertet: Etwa vier von fünf Befragten (77 Prozent) geben an, mit ihrer Arbeit im Großen und Ganzen zufrieden zu sein. Der Anteil derer, die „völlig zufrieden“ (6 Prozent) oder „sehr zufrieden“ (31 Prozent) sind, liegt jedoch nur bei gut einem Drittel (37%). Auch die Gesamtbewertung der Unternehmen als Arbeitgeber fällt verhaltener als die persönliche Gesamtzufriedenheit aus: zwei Drittel der Befragten stimmen der Aussage „Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz“ überwiegend zu. Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Engagement der Beschäftigten: Gut drei Viertel der Befragten

(77 Prozent) möchten zwar noch mindestens fünf Jahre bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber bleiben, eine eindeutige Identifikation mit ihrem Unternehmen, bzw. Stolz auf ihr Unternehmen, sowie eine hohe Einsatzbereitschaft zeigen aber nur knapp zwei Drittel (je 63 Prozent). Passive Bindungsmerkmale sind damit stärker ausgeprägt als die aktiven Merkmale des Mitarbeiterengagements. Insgesamt können etwa 40 Prozent der Befragten als umfassend engagiert gelten, da sie alle drei Aspekte des Engagements (Bindung, Stolz und Einsatzbereitschaft) mit hoher Zustimmung bewerten.

Die Gesamteinschätzung der Arbeitszufriedenheit und des Mitarbeiterengagements in Deutschland fällt ambivalent aus: Einerseits zeigen sich die Ergebnisse nicht so schlecht, wie einzelne Stimmungsbilder aus den Unternehmen, Medienberichte oder andere Studien annehmen ließen. Andererseits erscheint der aufgezeigte Status Quo weder für Beschäftigte mit dem Wunsch nach einer erfüllenden Arbeitstätigkeit noch für die Unternehmen angesichts weiter wachsender Herausforderungen im Wettbewerb wirklich befriedigend. Hinsichtlich des Engagements zeigt der Vergleich der Situation in den repräsentativ ausgewählten Unternehmen und besonders aufgrund ihrer Mitarbeiterorientierung ausgezeichneten Unternehmen ein deutliches Verbesserungspotenzial auf Seiten der Unternehmen in Deutschland.

Die dargestellten Ergebnisse zeigen für die verschiedenen soziodemografischen Gruppen keine besonders auffälligen Abweichungen. So äußern 76 Prozent der männlichen und 80 Prozent der weiblichen Beschäftigten, mit ihrer Arbeit insgesamt zufrieden zu sein, was einen signifikanten, aber nicht sehr großen Unterschied bedeutet. Hinsichtlich des Alters zeigt sich der erwartete Verlauf, bei dem die jüngeren und dann wieder die älteren Mitarbeiter deutlich besser bewerten als die Kollegen aus den mittleren Altersklassen. Bei Betrachtung der Betriebszugehörigkeit bewerten vor allem die neuen Mitarbeiter das Unternehmen besser, ähnliches gilt für diejenigen mit einer nicht-körperlichen Arbeit, für Teilzeitbeschäftigte sowie diejenigen in höheren hierarchischen Positionen. Hinsichtlich der Ausbildung weisen Mitarbeiter mit gewerblichen oder landwirtschaftlichen Abschlüssen (72 Prozent) und Mitarbeiter ohne Ausbildungsabschluss (74 Prozent) die geringste Arbeitszufriedenheit auf.

Die vorliegende Studie zeigt hinsichtlich der zentralen Aspekte des Arbeitsplatzerlebens auch in zeitlicher Perspektive insgesamt eine relativ hohe Stabilität. Im Hinblick auf die Entwicklung in den letzten drei Jahren geben etwa 60 Prozent der Befragten an, dass sich



die Situation bezüglich ihrer Zufriedenheit und der verschiedenen Aspekte des Engagements nicht verändert hat. Der Anteil derer, für die sich ihre persönliche Arbeitssituation verbessert oder verschlechtert hat, ist etwa gleich groß. Auch die wahrgenommene Sicherheit des Arbeitsplatzes ist für knapp 60 Prozent der Beschäftigten gleich geblieben, für etwa jeden Vierten hat sie jedoch weiter abgenommen. Eindeutig gestiegen ist der erlebte Arbeitsstress. Hier stellen 62 Prozent eine Zunahme in den vergangenen Jahren fest.

Ein Vergleich mit der Situation aus dem Jahr 2001 zeigt, dass der in Deutschland bereits 2001 im europäischen Vergleich überdurchschnittliche Anteil von Beschäftigten, die zunehmendem Stress ausgesetzt waren, 2006 weiter gestiegen ist. Die Betrachtung der Arbeitszufriedenheit gegenüber der Situation von 2001 ergibt, dass auch hier eine Veränderung stattgefunden hat: Zwar ist der Anteil der Beschäftigten, die insgesamt zufrieden sind, etwa gleich geblieben, der Anteil der besonders zufriedenen Beschäftigten („völlig zufriedenen“) ist aber um etwa 10 Prozentpunkte gesunken. Kurz: Auch wenn keine generelle Zunahme der Unzufriedenheit festgestellt werden kann, hat das relative Niveau der Arbeitszufriedenheit doch erkennbar abgenommen.

## **Unternehmenskultur**

Hinsichtlich ihrer kulturellen Orientierung sind die Unternehmen in Deutschland aus Mitarbeitersicht am stärksten durch die Merkmale Kundenorientierung und Leistungsorientierung geprägt: 77 bzw. 70 Prozent der Befragten sehen die damit verbundenen Prinzipien und Verhaltensweisen in ihrem Unternehmen eindeutig positiv ausgeprägt. Nur etwa 60 Prozent der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen erleben eine insgesamt prägnante und homogene Unternehmenskultur, in der beispielsweise klare Grundsätze die Arbeit bestimmen. Die verschiedenen Dimensionen der Arbeitsqualität, von der Führungskompetenz über die Entwicklungsorientierung, Teamorientierung, Fairness im Austausch bis hin zur Kommunikationskultur werden nur von gut der Hälfte der Beschäftigten positiv bewertet. Auch die angesichts der steigenden Wettbewerbsintensität immer wichtiger werdende Fähigkeit zur Innovation und Veränderung sieht nur jeder zweite Mitarbeiter in seinem Unternehmen als ausreichend vorhanden an. Am kritischsten beurteilen die Beschäftigten jedoch die im Unternehmen erlebte Fürsorge - im Sinne von Maßnahmen, die sie über ihre Rolle als Funktionsträger hinaus umfassender unterstützen - sowie vor allem



die Partizipationsmöglichkeiten. Nur 48 Prozent bzw. 40 Prozent der Befragten urteilen hier positiv.

Von den einzelnen Aspekten der Unternehmenskultur ist ein faires, diskriminierungsfreies Verhalten, insbesondere unabhängig von der Nationalität, aus Sicht der Mitarbeiter am stärksten ausgeprägt (86 Prozent). Auch die Fürsorge für die körperliche Sicherheit sehen viele Beschäftigte gegeben (82 Prozent), wenngleich ein Anteil von 14 bzw. 18 Prozent, die bei beiden Themen Verbesserungsbedarf sehen, bei deren Wichtigkeit nicht vernachlässigt werden darf. Ähnlich hoch ausgeprägt ist die Bedeutung des Kunden in den Unternehmen: 84 Prozent der Beschäftigten geben an, dass die Erfüllung von Kundenwünschen wichtiger Leitsatz des Handelns in ihrem Unternehmen ist. Knapp 80 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Arbeit eine besondere Bedeutung für sie hat und nicht nur ein „Job“ ist, und zeigen damit eine grundsätzlich ausgeprägte Arbeitsorientierung. Dazu passt, dass etwa ebenso viele der Qualität ihrer Arbeit verpflichtet sind und angeben, dass in ihren Unternehmen die Sicherung und Steigerung von Qualität wichtiger Bestandteil der täglichen Arbeit ist.

Zu den am kritischsten bewerteten Einzelaspekten gehört die Beteiligung der Mitarbeiter an den Gewinnen des Unternehmens. Nur etwa jeder Vierte (24 Prozent) fühlt sich hier angemessen beteiligt. Insgesamt ist die erlebte distributive Gerechtigkeit eine der Schwachstellen der Unternehmen in Deutschland: Nur 38 Prozent der Befragten bewerten die Bezahlung als angemessen für ihre Leistung, und auch die Gerechtigkeit der Verteilung der Positionen in den Unternehmen wird sehr kritisch bewertet. Aber auch die Unterstützung der (Work-)Life-Balance, Anerkennung für gute Leistung, Gesundheitsförderung und Einbeziehung in Entscheidungen, die die eigene Arbeit betreffen, werden überwiegend kritisch bewertet.

Hinsichtlich der Ausprägung Unternehmenskultur in Deutschland – und hier speziell der Mitarbeiterorientierung bzw. der Arbeitsqualität – zeigt der Vergleich mit sehr guten Arbeitgebern auch hier, dass noch erhebliche, greifbare Verbesserungspotenziale bestehen.

## **Mitarbeitertypologie**

Eine Typologie der Mitarbeiter auf Basis ihres Arbeitserlebens und eher individueller personaler Strategien und Orientierungen im Umgang mit der Arbeit zeigt folgendes Bild: 31 Prozent zählen zum Typ des Aktiv-Engagierten, der zufrieden und engagiert ist und selber aktiv danach strebt, Situationen zu schaffen, die ihn die Arbeit positiv erleben lassen. 37 gehören zum Typ des Passiv-Zufriedenen, der relativ zufrieden und gebunden an sein Unternehmen ist, aber weniger engagiert als der erste Typ. Der Typ des Akut-Unzufriedenen hat grundsätzlich ein positives Verhältnis zur Arbeit und ist bemüht, das Arbeitserleben auch von seiner Seite positiv zu gestalten. An seinem aktuellen Arbeitsplatz ist er allerdings sehr unzufrieden, zeigt das geringste Engagement aller Typen und eine sehr geringe Bindung. Zu diesem Typ zählen in den Unternehmen in Deutschland 18 Prozent der Beschäftigten. 14 Prozent gehören zu den Desinteressierten, bei denen eine unterdurchschnittliche Arbeitszufriedenheit und ein entsprechend unterdurchschnittliches Engagement mit einer relativ geringen Bedeutung, die der Berufstätigkeit grundsätzlich gegeben wird, kombiniert ist.

## **Zusammenhänge von Unternehmenskultur, Engagement und Unternehmenserfolg**

Zur Untersuchung der Frage nach den Zusammenhängen zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und dem Unternehmenserfolg wurden verschiedene Erfolgsindikatoren analysiert: Finanzieller Erfolg, Krankenstand und Fluktuation.

### **Finanzieller Erfolg**

Als Indikator für den finanziellen Erfolg wurde ein Index aus der nach Branche standardisierten EBIT-Marge (EBIT/Umsatz) der Unternehmen für 2005 und einer Gesamteinschätzung des Gewinns der letzten drei Jahre im brancheninternen Vergleich mit anderen Unternehmen durch das Management verwandt. Der entsprechende Index-Wert konnte für 135 Unternehmen ausreichend gut abgebildet werden.

Auf Basis dieses Erfolgsindex zeigt sich zunächst ein **bedeutsamer und signifikanter Zusammenhang zwischen dem Mitarbeiterengagement** und dem **Unternehmenserfolg**. Die Korrelationsstärke beträgt  $r=0,32$  ( $p<0,01$ ). Zur sich daraus ergebenden Frage, wie das Engagement der Beschäftigten positiv beeinflusst werden kann, zeigt die Untersuchung, dass die erlebte Unternehmenskultur einen außerordentlich hohen Einfluss auf das Engagement hat ( $r=0,87$ ;  $p<0,01$ ). Den **größten Einfluss auf das Engagement** haben hier Aspekte der **Mitarbeiterorientierung**.

Über eine Regressionsanalyse konnte dann gezeigt werden, dass die einzelnen Aspekte der **Unternehmenskultur in Kombination bis zu 31 Prozent des finanziellen Unternehmenserfolgs erklären** können ( $R^2 = 0,31$ ). Ähnlich wie beim Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Engagement sind für diesen Einfluss insbesondere Aspekte der Identifikation, der Teamorientierung, der Förderung der beruflichen Entwicklung und eines fairen Miteinanders, wie auch die Veränderungsfähigkeit der Organisation verantwortlich. Dem Engagement kommt in diesem Wirkungsgefüge eine besondere, vermittelnde Funktion zu. Insgesamt kann statistisch gezeigt werden, dass die **Unternehmenskultur und das damit verbundene Mitarbeiterengagement einen sehr bedeutsamen Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg** haben.

Auch der Zusammenhang zwischen mitarbeiterorientierten Unternehmenskulturen und der **Verteilung der Mitarbeitertypen** ist eindeutig. In Unternehmen mit mitarbeiterorientierter Unternehmenskultur beträgt der Anteil der aus Unternehmenssicht besonders attraktiven Aktiv-Engagierten 45% und der der Akut-Unzufriedenen nur 10%. In wenig mitarbeiterorientierten Unternehmen hingegen machen die Akut-Unzufriedenen 29 Prozent aus, und Engagierte finden sich nur 21 Prozent. Auch der Vergleich der besonders erfolgreichen mit den am wenigsten erfolgreichen Unternehmen zeigt eine unterschiedliche Verteilung der Mitarbeitertypen: In den erfolgreichen Unternehmen sind 34 Prozent Aktiv-Engagierte und 14 Prozent Akut-Unzufriedene, in den wenig erfolgreichen gibt es 24 Prozent Aktiv-Engagierte und 21 Prozent Akut-Unzufriedene.

Befragt man die **Unternehmensvertreter** nach der **Bedeutung des Engagements** für die Wettbewerbsfähigkeit, herrscht zunächst insgesamt große Einmütigkeit: 95 Prozent halten das Engagement für sehr wichtig oder außerordentlich wichtig. Bei der Frage nach dem insgesamt wichtigsten Faktor bekommt dann aber die Qualität des Angebotes den ersten Rang. Unterscheidet man hier jedoch wieder nach den besonders erfolgreichen und den

weniger erfolgreichen Unternehmen, zeigt sich, dass besonders erfolgreiche Unternehmen am häufigsten das Engagement der Mitarbeiter als den wichtigsten Wettbewerbsfaktor bewerten, während die weniger erfolgreichen Unternehmen ihm nur eine geringe Bedeutung beimessen. Die weniger erfolgreichen Unternehmen setzen vor allem auf den Preis als Wettbewerbsfaktor.

### **Krankenstand und die Fluktuation**

Mit Blick auf den **Krankenstand und die Fluktuation** kann die Untersuchung zeigen, dass hier ebenfalls Zusammenhänge mit der Unternehmenskultur und dem Engagement bestehen – wenn auch in unterschiedlichem Maße. Der **Krankenstand** wird von einzelnen Aspekten der Unternehmenskultur in wahrnehmbarer Weise eher gering mit bis zu 5 Prozent beeinflusst. Von Einfluss sind hier vor allem Aspekte eines fairen Umgangs der Mitarbeiter, sowie ein insgesamt ehrliches und ethisches Verhalten der Führungskräfte. Das Angebot von Gesundheitsförderung ist bemerkenswerter Weise eher ein Indikator für einen hohen Krankenstand, als das es ihn abbauen kann.

In Grenzen lässt sich auch ein Zusammenhang zwischen **freiwilligen Kündigungen** und den Kulturmerkmalen feststellen. Diese Kündigungen gehen erwartungsgemäß vor allem öfter mit fehlender Empfehlungsbereitschaft, geringerem Bindungswunsch, einer schlechteren Bewertung der gesamten Qualität des Arbeitsplatzes sowie mit einer schwächeren Identifikation einher. Einzelaspekte, die hier vor allem eine Vorhersage erlauben ( $R^2 = 0,13$ ), sind fehlende Gesundheitsförderung, mangelnde Klarheit der Zielvorstellungen sowie das Erleben, dass die eigenen Fähigkeiten nicht optimal eingesetzt werden können.

Relativ ausgeprägt ist die Möglichkeit, **Kündigungen durch das Unternehmen** aufgrund verschiedener Ausprägungen der Arbeitsplatzbedingungen und der Kultur am Arbeitsplatz vorherzusagen. 32 Prozent der Unterschiede im Kündigungsverhalten stehen in Zusammenhang mit Kulturaspekten ( $R^2 = 0,32$ ). Mitarbeiter sind am ehesten von Kündigungen bedroht, wenn sie folgende Phänomene im Unternehmen erleben: fehlende Arbeitszeitflexibilität, kaum Sozialleistungen, generell keinen verantwortungsvollen Umgang des Managements mit Kündigungen, geringes Willkommens-Erleben beim Eintritt in das Unternehmen, fehlende Unterstützung der beruflichen Entwicklung, eine geringe Fehlertoleranz und nur wenig Spaß bei der Arbeit. In Unternehmen, in denen häufiger

Kündigungen ausgesprochen werden, findet sich durchschnittlich auch eine geringere Identifikation mit dem Arbeitgeber.

## **Einfluss der Personalstruktur und des Personalmanagements**

Im Rahmen der Untersuchung konnten auch erste explorative Analysen zum Einfluss von Merkmalen der Personalstruktur und insbesondere von Maßnahmen des Personalmanagements auf die erlebte Mitarbeiterorientierung und den Unternehmenserfolg durchgeführt werden. Effekte auf das Erleben der Mitarbeiterorientierung haben hier in negativer Richtung unter anderem die Größe der Führungsspanne und der Anteil der Leiharbeiter, in positiver Richtung der Anteil der Frauen in Führungspositionen, die Umsetzung eines Leitbildes und das Angebot von Unternehmensbeteiligungen. Mit dem Erfolg stehen unter anderem in positiven Zusammenhang die Potentialträgerquote und eine nachhaltig gesicherte Leitbildumsetzung.

## **Ergebnisse nach Unternehmensgrößenklassen und Branchen**

Arbeitszufriedenheit und Engagement sind über die verschiedenen Unternehmensgrößenklassen hinweg relativ einheitlich. Auch die Entwicklung der Arbeitsituation insgesamt wird in den Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, ohne große Unterschiede als einheitlich erlebt. Allerdings geben die Mitarbeiter in den großen Unternehmen etwas häufiger an, dass sie ihren Arbeitsplatz als unsicherer und den Stress als größer erleben. Auch bei den einzelnen Aspekten des Arbeitsplatzes zeigt sich, dass die Mitarbeiter in den kleinen Unternehmen die Situation insgesamt etwas besser erleben.

Zwischen den Branchen zeigen sich im Bereich des Arbeitserlebens und der Arbeitskultur Unterschiede, aber auch zahlreiche Gemeinsamkeiten. Bei der Zufriedenheit bewegen sich die zustimmenden Werte zwischen 83 Prozent im Bereich Finanzdienstleistung und 73 Prozent in der Metall- und Logistikbranche. Beim Engagement ist die Situation am besten im Gesundheits- und Sozialwesen sowie unter den Finanzdienstleistern. Die schwächste Zustimmung geben hier die Beschäftigten in der Metallindustrie und im öffentlichen Dienst.

In der Bewertung der verschiedenen Dimensionen und Aspekte der Unternehmenskultur zeigen sich zwischen den untersuchten Branchen eine Reihe von Unterschieden, aber auch Gemeinsamkeiten. Analog zur geäußerten Arbeitszufriedenheit bzw. dem Engagement fallen

die Bewertungen im Gesundheits- und Sozialwesen sowie in Finanzdienstleistungen am besten und in der Metallindustrie überwiegend am schlechtesten aus. Auf den Dimensionen Kunden- und Leistungsorientierung, Veränderungsfähigkeit und Stärke der Unternehmenskultur, erreicht die öffentliche Verwaltung die niedrigsten Werte. Die Kundenorientierung ist in der Automobilindustrie am stärksten ausgeprägt. Die Ergebnisse der anderen Branchen bewegen sich in diesem Korridor. Insgesamt zeigen auch hier die Ergebnisse eine vergleichbare Struktur: Kundenorientierung und Leistungsorientierung erhalten innerhalb aller Branchen die höchsten Werte, die Partizipation wird allgemein am schlechtesten bewertet.

### **Interventionsansätze**

Für die Unterstützung der Unternehmen durch öffentliche Stellen bei der Weiterentwicklung ihrer Unternehmenskultur besteht eine Reihe von Ansatzpunkten, die von Unternehmensseite als hilfreich bewertet werden. Als Unterstützungsmaßnahmen unterhalb der regulativen Ebene bewerteten die Manager insbesondere folgende Maßnahmen positiv:

- Ermittlung und Veröffentlichung von Beispielen guter Praxis (Best Practice) auf dem Gebiet der Unternehmenskultur
- Unterstützung bei der Bildung von Netzwerken, in denen Organisationen/Unternehmen voneinander lernen können
- Durchführung und Veröffentlichung von Studien zu offenen Fragen auf dem Gebiet der Unternehmenskultur
- Angebot von Seminaren und Schulungen zur Verbesserung der Unternehmenskultur

Die Priorität für diese Maßnahmen gilt für Unternehmen aller Größenklassen und aller Branchen. Im Weiteren bestehen spezifische Unterschiede in der Bewertung von Unterstützungsmaßnahmen. Kleine Unternehmen zeigen beispielsweise einen stärkeren Beratungsbedarf, insbesondere in der Region, sowie einen grundlegenden Informations- bzw. Schulungsbedarf. Große Unternehmen bewerten eine telefonische Erstberatung als überdurchschnittlich hilfreich und sehen einen deutlichen Nutzen in einer Zertifizierung oder Auditierung. Branchenseitig zeigen sich die Metallbranche, die Logistikbranche und das Gesundheits- und Sozialwesen überdurchschnittlich aufgeschlossen für mögliche Unterstützungsmaßnahmen.

## Fazit

Die vorliegende Studie kann auf sehr umfassender Datenbasis zeigen, dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, bzw. die Arbeitsqualität und das damit eng verbundene Engagement der Mitarbeiter, ein sehr wichtiges Potenzial für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland darstellen. Dies gilt für Unternehmen aller Größen und Branchen. Gleichzeitig wird deutlich, dass das grundsätzlich vorhandene Potenzial in den meisten Unternehmen und Organisationen noch nicht ausreichend genutzt wird – eine Situation, die angesichts des weiter steigenden internationalen Wettbewerbsdrucks besonders kritisch bewertet werden muss. Gleichzeitig kann hier aber auch gezeigt werden, dass das grundsätzliche Bewusstsein für die Bedeutung des Engagements der Mitarbeiter in den Unternehmen häufig bereits stark ausgeprägt ist.

Zur entscheidenden Frage wird damit, wie die vorhandenen Potenziale besser genutzt werden können und insbesondere, wie das Engagement der Mitarbeiter in den Unternehmen weiter gefördert und gepflegt werden kann. Die Antwort lautet: durch die Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur mit einer ausgeprägten Qualität der Arbeit. Die Entwicklung einer solchen für das Engagement und die Zufriedenheit sowie den Unternehmenserfolg förderlichen Kultur kann letztlich nur auf der Ebene des einzelnen Unternehmens und der einzelnen Organisation stattfinden. Jedoch macht die Untersuchung auch deutlich, dass in den Unternehmen eine Reihe von Unterstützungsmaßnahmen seitens öffentlicher Stellen unterhalb der regulativen Ebene als sehr hilfreich begrüßt würde. Ein solches Unterstützungsangebot zu entwickeln und bereit zu stellen, verspricht – für Ministerien, Verbände und weitere öffentliche Einrichtungen mit einem Auftrag im Bereich Arbeitsqualität und Leistungsfähigkeit von Unternehmen – ein relevantes Handlungsfeld zu werden, dessen Effekte in der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Zufriedenheit und umfassenden Gesundheit der Beschäftigten liegen. Die grundsätzliche Notwendigkeit, die Qualität der Arbeit in den Unternehmen weiterzuentwickeln, erfährt, ausgelöst durch die demografische Entwicklung mit der Konsequenz einer abnehmenden Zahl an Nachwuchskräften und älter werdenden Belegschaften, eine exponentielle Verstärkung.

Die vorliegende Untersuchung kann auf der gewonnenen, breiten Datenbasis einen grundlegenden Beitrag zur Klärung der Fragen im Wirkungsfeld von Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Unternehmenserfolg liefern. Der hier vorliegende Bericht fasst die aktuell



ausgewerteten Ergebnisse zu den wichtigsten Fragen zusammen. Zusätzliche Erkenntnisse dürfen von weiteren Analysen in Teilbereichen der hier erfassten Konstrukte und Phänomene erwartet werden. Dazu gehört die weitergehende Analyse der zentralen unternehmenskulturellen Wirkfaktoren auf den Unternehmenserfolg innerhalb der verschiedenen Unternehmensgrößen und, beispielsweise, die vertiefende Analyse des Einsatzes bestimmter Maßnahmen im Personal- und Führungsbereich auf die erlebte Unternehmenskultur und den Erfolg.

Im Sinne weiterer Forschungsbemühungen über das hier durchgeführte Projekt hinaus ergeben sich aus wissenschaftlicher Hinsicht vor allem drei zukünftige Aufgabenfelder:

Die Vertiefung und Differenzierung der Studienergebnisse in den einzelnen Branchen sowie die Ausweitung auf hier noch nicht einbezogene Branchen. Dazu gehört auch die Untersuchung des spezifischen Zusammenhangs von Unternehmenskultur und dem wirtschaftlichen Organisationserfolg in Non-Profit-Organisationen.

Die Analyse und Entwicklung von effektiven und effizienten Konzepten und Maßnahmen zur erfolgreichen Weiterentwicklung der Unternehmenskultur im Hinblick auf die Förderung und Sicherung des Engagements und des Unternehmenserfolges.

Die Durchführung von Längsschnittstudien, mittels derer der Erfolg von Unterstützungs- und Entwicklungsmaßnahmen im Bereich mitarbeiterorientierter Unternehmenskultur systematisch evaluiert und die Frage des kausalen Zusammenhangs zwischen Status und Entwicklung der Unternehmenskultur einerseits und des Unternehmenserfolges andererseits beantwortet werden können.



*Der Wettbewerb der Zukunft wird nicht mehr wie bisher  
über Produktqualität und Preise ausgefochten,  
sondern über den Kampf der Unternehmenskulturen.  
Indem sie Schlüsselkräfte und Spezialisten,  
Kunden und Lieferanten, ja auch die Öffentlichkeit  
mit Hilfe einer überlegenen Unternehmenskultur an sich binden.*

Reinhold Würth

## 1 Einleitung

Das Thema Unternehmenskultur rückt seit einigen Jahren wieder in den Fokus wirtschaftlicher und gesamtgesellschaftlicher Betrachtungen. Unternehmenskultur und Arbeitsqualität werden verstärkt als Treiber für die nachhaltige Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen angesehen. Die wissenschaftliche Erforschung des Zusammenhangs von Unternehmenskulturen und dem Unternehmenserfolg hat in den letzten Jahren vor allem im US-amerikanischen Raum stattgefunden. Systematische und repräsentative Daten zu Unternehmenskultur und Mitarbeitermotivation und deren wirtschaftliche Auswirkungen liegen für Deutschland bisher nicht vor. Um Aufschluss über das diesbezügliche Potenzial in Deutschland zu erhalten und seine Nutzung zu unterstützen, ist dies jedoch unabdingbar. Das Projekt „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“, das im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales durchgeführt wurde, soll hierzu einen Beitrag liefern. Auf umfassender empirischer Basis wurden der Status der Unternehmenskultur und hier insbesondere der Mitarbeiterorientierung bzw. der Arbeitsqualität sowie des Engagements in den Unternehmen in Deutschland untersucht. Darauf aufbauend wurde der Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur, dem Mitarbeiterengagement und dem Unternehmens- bzw. Organisationserfolg analysiert. Schließlich wurden Interventionsmöglichkeiten seitens öffentlicher Stellen wie des Auftraggebers entwickelt, um unterhalb der Regulierungsebene Unterstützung bei der Entwicklung der Unternehmenskultur leisten zu können.

In Kapitel 2 wird zunächst die Zielsetzung der Studie dargestellt. In Kapitel 3 werden die relevanten Forschungskonzepte erörtert. Die angewandte Methodik und die gewonnene Datengrundlage werden in Kapitel 4 vorgestellt. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der

Untersuchung für die Unternehmen in Deutschland insgesamt und unterschieden für verschiedene soziodemografische Befragten Gruppen dargestellt. Zunächst wird der Status der Mitarbeiterzufriedenheit, der Arbeitgeberattraktivität und des Engagements sowie der erlebten Arbeitsplatzsicherheit und des Stresses am Arbeitsplatz dargestellt, zudem wird die Entwicklung dieser Aspekte in den letzten Jahren präsentiert (Kapitel 5.1). Im Anschluss wird die Ausprägung der untersuchten Dimensionen der Unternehmenskultur sowie spezifischer Einzelaspekte dargestellt (Kapitel 5.2). In Kapitel 5.3 wird ein Ansatz zur Unterscheidung von Mitarbeitertypen vor allem auf Basis der erlebten Zufriedenheit und des gezeigten Engagements auf der einen und personaler Strategien zum Umgang mit der Arbeit auf der anderen Seite vorgestellt. In Kapitel 5.4 wird der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Engagement und Unternehmenserfolg in seinen einzelnen Facetten untersucht. Kapitel 5.5 gibt einen ersten Überblick über Merkmale der Personalstruktur und Maßnahmen und Konzepte des Personalmanagements, für die ebenfalls ein Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg hergestellt werden kann. Zum Abschluss der Aussagen über die Situation in den Unternehmen in Deutschland insgesamt werden Interventionsmaßnahmen vorgestellt, die ausgehend von öffentlichen Stellen, wie etwa dem Auftraggeber dieser Studie, aus Sicht der befragten Unternehmensvertreter hilfreich sein können, die Entwicklung der Unternehmenskultur in den Unternehmen zu unterstützen (Kapitel 5.6). In den Kapiteln 6 und 7 werden die Ergebnisse im Überblick für die verschiedenen untersuchten Betriebsgrößen sowie die Branchen dargestellt. Ein Fazit und die Feststellung des weiteren Forschungsbedarfs schließen den Bericht ab in Kapitel 8 ab.

## 2 Zielsetzung und Hintergrund

Unter den verschärften Bedingungen des globalen Wettbewerbs wird der umfassenden Nutzung, bzw. Einbringung der Talente und Potenziale der Mitarbeiter<sup>1</sup> sowohl von Seiten der Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter als auch von Seiten unabhängiger Experten eine zentrale Rolle zur Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen zugeschrieben. Bei der Frage, wie das Engagement der Mitarbeiter gesteigert werden kann und wie sie motiviert werden können, ihre Ressourcen und Talente einzubringen, werden als wichtige Einflussgrößen immer wieder die Qualität der angebotenen Arbeitsplätze bzw. eine positive, zufriedenheits-, motivations- und leistungsförderliche Unternehmens- und Arbeitsplatzkultur genannt (vgl. Harter, Schmidt & Keyes (2002); Harding & Hikspoors (1995); Robbins (2001)). Dahinter steht die mehr oder weniger implizite Annahme, dass die Gestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes mit einer subjektiv hoch erlebten Arbeitsqualität die Motivation, das Engagement und die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter fördert und über eine höhere Qualität, höhere Produktivität und größere Kundenzufriedenheit letztlich das Unternehmensergebnis positiv beeinflusst.

Im Forschungsprojekt „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“ soll ausgehend von einer Status-quo-Analyse der grundlegenden Phänomene auf breiter empirischer Grundlage die Hypothese überprüft werden, nach der zwischen Unternehmenskultur, Arbeitsqualität, Mitarbeiterengagement und dem Unternehmenserfolg in Deutschland ein messbarer Zusammenhang besteht.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird zur Bezeichnung die männliche Wortform verwendet; sie dient jedoch, soweit nicht anderes ausdrücklich deutlich gemacht wird, der Umschreibung sowohl von Männern als auch Frauen.

Das grundlegende Forschungsmodell des Projekts ist in Abbildung 1 dargestellt.

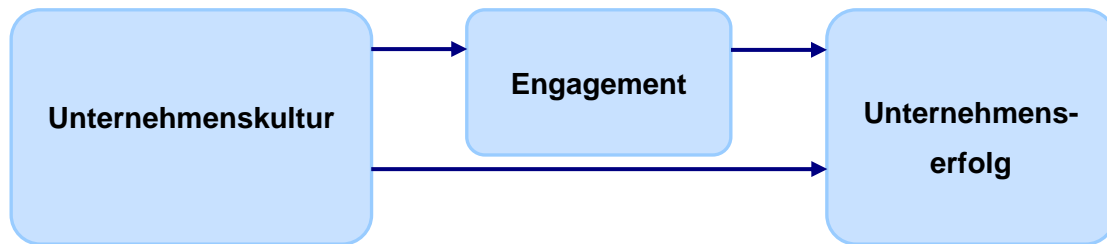


Abbildung 1. Arbeitsmodell des Forschungsprojekts.

Im Anschluss an die Beantwortung der in diesem Modell angelegten Fragen, sollen Interventionsmodelle zur Förderung von Unternehmenskultur in Deutschland abgeleitet werden, die seitens öffentlicher Stellen den Unternehmen unterstützend angeboten werden können.

Daraus lassen sich folgende Teilziele des Forschungsprojektes festhalten:

- Status-quo-Analyse: Erhebung der Ist-Situation hinsichtlich Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland
- Darstellung des Zusammenhangs zwischen Unternehmenskultur, Arbeitsqualität, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg
- Entwicklung von Interventionsmodellen zur Gestaltung einer erfolgsfördernden Unternehmenskultur

### 3 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen

Die der Forschungsfrage zugrunde liegenden Konzepte und die implementatorische Relevanz der einzelnen Aspekte werden im Folgenden beschrieben.

#### 3.1 Unternehmenskultur

Das Thema Organisations- bzw. Unternehmenskultur wurde bereits zu Beginn des letzten Jahrhunderts wissenschaftlich thematisiert (Dülfer, 1988). Größere Popularität erfuhr der Begriff dann durch den so genannten „Japanschock“ – die Überschwemmung des Elektro-, Foto- und Automobilmarktes durch japanische Produkte – Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre; und die darauf folgende Untersuchung japanischer Managementpraktiken (z.B. Total Quality Management, Kaizen, Qualitätszirkel; König, 2004). Japan avancierte zum Vorbild der westlichen Industriegesellschaften. Man versuchte herauszufinden, was die japanischen Firmen so erfolgreich machte. Eine zentrale Erkenntnis war, dass der Vorteil nicht in einer überlegenden Technologie oder an sich effizienteren Struktur dieser auch im Westen zu findenden erfolgreichen Unternehmen war (vgl. Peters und Waterman, 1982), sondern in den zum Teil unausgesprochenen Regeln und impliziten Normen, die das Handeln in den Unternehmen beeinflussten.

#### Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg

Das Phänomen der Unternehmens- und Organisationskultur wurde als eine der entscheidenden Variablen für erfolgreiche und wettbewerbsstarke Unternehmen und deren Management postuliert. Allerdings löste sich das Potenzial, dass der Unternehmenskultur zugeschrieben wurde nicht nachhaltig ein. Unternehmen, die als Vorbilder auf diesem Feld bezeichnet wurden (Peters und Waterman, 1982), gerieten im Verlauf der 1980er Jahre in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Gleichzeitig wurde der Bezug zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg immer wieder auch von wissenschaftlicher Seite intensiver untersucht. In diesen Forschungsarbeiten konnten überwiegend positive Zusammenhänge zwischen der Unternehmenskultur, bzw. einzelnen Aspekten der Unternehmenskultur, und dem Unternehmenserfolg nachgewiesen werden (vgl. Wilderom, Glunk, Maslowski, 2000). Dennoch fehlt bisher immer noch eine breite bzw. uneingeschränkte Akzeptanz der

Ergebnisse, insbesondere im deutschsprachigen Raum. Als Gründe für diese Situation können festgehalten werden:

- Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg werden uneinheitlich operationalisiert, so dass die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erschwert wird.
- Den Studien liegt überwiegend eine relativ geringe Zahl von untersuchten Unternehmen zu Grunde.
- Die Auswahl der Befragten erfolgte nicht repräsentativ.
- Das Forschungsdesign ließ keine Aussagen über die Wirkungsrichtung des Zusammenhangs von Kultur und Erfolg zu.
- Für den deutschsprachigen Raum gibt es kaum quantitative Untersuchungen. Ausnahme ist hier eine Studie von Deep White, in der der Zusammenhang von Werteorientierung und Unternehmenserfolg in 33 Unternehmen untersucht wurde (Deep White, 2005).

### **Das Konzept der Unternehmenskultur**

Einer der Kritikpunkte an der bisherigen Forschung besteht in der unterschiedlichen Konzeptionalisierung und Operationalisierung von Unternehmenskultur. Mittlerweile existiert eine Vielzahl von Veröffentlichungen, und entsprechend hoch ist die Anzahl von Konzeptionen von Kultur, die durch die jeweilige Fachzugehörigkeit, den methodologischen Ansatz und die Fragestellung bzw. Interessenlage beeinflusst wird. Mit dem Phänomen befassen sich – häufig aus interdisziplinärer Perspektive – vor allem soziologische und organisationsethnologische, aber auch psychologische sowie betriebswirtschaftlich ausgerichtete Forscher (Dülfer, 1988; Schein, 1985; Türk, 1989; Sackmann 2002, König, 2004).

Über die Disziplingrenzen hinaus haben die Arbeiten von Edgar Schein zur Einordnung des Begriffs Kultur und der dazugehörigen Phänomene Anerkennung und Anwendung gefunden. In einem Drei-Stufen-Modell ordnet Schein (1985) die kulturellen Phänomene nach Aussagekraft, Information und Beeinflussbarkeit (Abbildung 2).

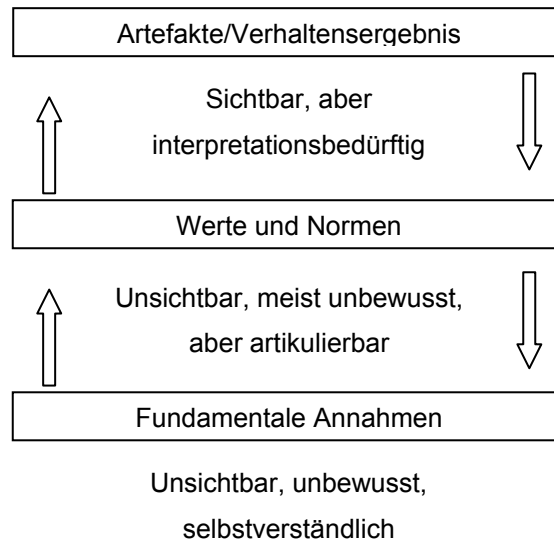


Abbildung 2. Drei-Stufen-Modell der Kultur

Die tiefste und an sich gehaltvollste Ebene der Unternehmenskultur sind die **fundamentalen Annahmen**, so genannte „basic assumptions“, die die Ausgestaltung der in der Organisation geltenden Werte und Normen beeinflussen und das für selbstverständlich erachtete Weltbild begründen. Die grundlegenden Überzeugungen bleiben verdeckt und sind häufig nicht bewusst. Sie symbolisieren Selbstverständlichkeiten, die auf Erfahrungen und Gewohnheiten beruhen. Die unbewussten Überzeugungen betreffen Prioritäten und Annahmen über Ursachen des Erfolges. Auf der Ebene der grundlegenden Annahmen kann auch die Überzeugung angesiedelt werden, wie wichtig die Mitarbeiter für den Erfolg der Organisation sind. Für Schein stellt diese Ebene den eigentlichen Kern der Kultur, bzw. die Kultur im engeren Sinne dar (Schein 2000).

Auch Sackmann (2002) geht davon aus, dass der Kern einer Unternehmenskultur aus jenen grundlegenden, kollektiven Überzeugungen besteht, die die Wahrnehmung, das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen und sich auch in deren Handlungen und Artefakte manifestieren. Auf der mittleren Ebene des Drei-Stufen-Modells liegen **Werte und Normen**, die als das Wünschenswerte definiert werden und beispielsweise über das angestrebte soziale Verhalten, wie Freundlichkeit oder Kooperations- und Konkurrenzgeist, Aufschluss geben, oder spezifische Handlungsanweisungen für bestimmte Situationen wie den Umgang mit Informationen oder mit Fehlern, oder auch die Erwartungen an die Qualität von Leistungen vorgeben. Diese

Werte und Normen sind nicht direkt beobachtbar und meistens unbewusst, sie können jedoch artikuliert und damit erhoben werden.

Die sogenannten **Artefakte** bilden die sichtbare Oberfläche der Kultur. Es sind dies die explizit sichtbaren Verhaltensweisen der Menschen im Unternehmen, bzw. die sichtbaren Ergebnisse ihres Handelns. Zu den Artefakten gehören beispielsweise die kommunikativen Verhaltensweisen und die allgemeinen Umgangsformen der Menschen im Unternehmen. Zu den Artefakten gehören aber auch die organisationalen Strukturen und die betrieblichen Abläufe, wie auch Maßnahmen und Programme des Personalmanagements (z.B. Bildungsangebote). Zu den noch stärker materialisierten Elementen zählen formulierte Leitbilder, die Kleidung oder die Architektur und Einrichtung der Bürogebäude.

### **Dimensionen der Unternehmenskultur**

Inhaltlich werden in der Forschung verschiedene Dimensionen von Unternehmenskultur unterschieden (vgl. die Zusammenstellung bei Sackmann, 2007). Mit Blick auf die hier verfolgte Fragestellung erscheinen vor allem die Dimensionen der Unternehmenskultur relevant, die wiederholt in einem stärkeren Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg gesehen werden. Dazu gehören insbesondere (vgl. Sackmann, 2007; Wiley & Brooks, 2000):

- Kundenorientierung
- Qualitätsorientierung
- Leistungsorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Stärke der Unternehmenskultur
- Anpassungsfähigkeit

Im Sinne des Forschungsauftrages sind insbesondere Status und Effekte einer Mitarbeiterorientierung Gegenstand der Betrachtung.



## Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur und Arbeitsqualität

Ein zentrales Konzept zur Analyse der Mitarbeiterorientierung in Organisationen hat das Great Place to Work® Institute vorgelegt.

Im Mittelpunkt des Konzepts stehen 15 Qualitäten auf fünf übergeordneten Dimensionen, die eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur beschreiben (Abbildung 3).






Dimensionen des Great Place to Work® Modells®		V E R T R A U E N
	<b>Glaubwürdigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ offene und uneingeschränkte Kommunikation</li> <li>➤ kompetente Organisation personeller und materieller Ressourcen</li> <li>➤ Integrität und Konsistenz bei der Umsetzung von Zielsetzungen</li> </ul>	
	<b>Respekt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unterstützung der beruflichen Entwicklung und Anerkennung von Leistungen</li> <li>➤ Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern bei relevanten Entscheidungen</li> <li>➤ Berücksichtigung der individuellen, persönlichen Lebenssituation der Mitarbeiter</li> </ul>	
	<b>Fairness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gleichheit: ausgewogene Behandlung aller im Hinblick auf Vergütung und Anerkennung</li> <li>➤ Neutralität: Keine Bevorzugungen im Rahmen von Einstellung und Beförderung</li> <li>➤ Gerechtigkeit: keine Diskriminierung und Möglichkeiten zur Beschwerde</li> </ul>	
	<b>Stolz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ auf seine persönliche Arbeit und seinen individuellen Beitrag</li> <li>➤ auf die Arbeit seines Teams oder seiner Arbeitsgruppe</li> <li>➤ auf die Produkte und Dienstleistungen der Organisation sowie deren Stellung in der Gesellschaft</li> </ul>	
	<b>Teamorientierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Möglichkeit, man selbst zu sein</li> <li>➤ Freundliche und einladende soziale Atmosphäre</li> <li>➤ Teamgeist, „Familiensinn“</li> </ul>	

Abbildung 3. Die Dimensionen des Great Place to Work® Modells®.

Das Modell ist Ergebnis umfangreicher und intensiver empirischer sowie induktiv-analytischer Arbeiten seit den 1980er Jahren im Bereich Arbeitsplatzqualität und Personalstrategien. Grundlage der Analyse, Auswahl und Verdichtung der Einzelaspekte und der übergeordneten Kulturdimensionen, waren hunderte von Interviews und Gruppendiskussionen mit Mitarbeitern zahlreicher Unternehmen verschiedenster Branchen (Levering, 1994). Der Ansatz des Great Place to Work® Institute ist seit einigen Jahren Grundlage jährlicher Benchmarkstudien zur Ermittlung der besten Arbeitgeber in zahlreichen Ländern. Seit 1998 wird eine solche Benchmarkstudie in den USA durchgeführt, seit 2002 wird die Studie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ im Anschluss an eine Initiative der

Europäischen Union zur Ermittlung der besten Arbeitgeber Europas in Deutschland durchgeführt. Aktuell werden jährliche Benchmark-Studien auf Basis des Great Place to Work<sup>®</sup> Ansatzes in 31 Ländern weltweit durchgeführt ([www.greatplacetowork.de](http://www.greatplacetowork.de)).

Mit der seitens der Mitarbeiter erlebten Arbeitsplatzkultur wird häufiger auch der Begriff der ‚Arbeitsqualität‘ verbunden. Die Ausrichtung der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) belegt die Relevanz der im Modell des Great Place to Work<sup>®</sup> Institute zusammengestellten Aspekte der Mitarbeiterorientierung bzw. Arbeitsqualität im allgemeinen ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)) ebenso wie die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Was ist gute Arbeit“ (Fuchs, 2006). Im Weiteren werden die Begriffe Mitarbeiterorientierung, mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur und Arbeitsqualität synonym verwendet.

### **Erfassung und Messung der Unternehmenskultur**

Wie im Drei-Stufen-Modell von Schein dargestellt, sind die verschiedenen Ebenen der Unternehmenskultur in unterschiedlichem Maße der Beobachtung bzw. Erfassung zugänglich. Die fundamentalen Annahmen verschließen sich dabei einer Erfassung und einem Verständnis von außen. Die Methoden der Erforschung und Erfassung von Unternehmenskultur fokussieren daher vor allem auf die mittlere und die obere Ebene der Kultur, d.h. die erfragbaren Werte und Normen sowie die beobachtbaren Artefakte. Zur Erfassung der Unternehmenskultur auf diesen Ebenen lassen sich qualitative und quantitative Ansätze unterscheiden (Zur differenzierten Darstellung verschiedener Ansätze zur Erfassung von Unternehmenskultur, s. Sackmann (2007)). Aus den diversen Fragestellungen und den Phasen im Forschungsprozess ergibt sich eine unterschiedlich gelagerte Adäquanz für ihren Einsatz. Aus den qualitativen Ansätzen kommen in erster Linie teilnehmende und verdeckte Beobachtung, diverse Interviewformen und -stile (offene oder semi-strukturierte), Experteninterviews und Gruppendiskussionen zum Einsatz. Hinzu kommen nicht-reaktive Methoden, wie die Analyse von Verhaltensspuren oder die qualitative Analyse von Dokumenten und Artefakten, aus dem organisationalen Kontext. Als quantitative Methode nimmt die schriftliche Befragung, die mittels geschlossener Items verschiedene Themenbereiche abfragt, eine prominente Stellung ein. Während qualitative Verfahren vor allem in explorativen Phasen von Forschungsarbeiten zum Einsatz kommen, um die

grundlegenden Sachverhalte zu erhellen, kommen quantitative Methoden bei Fragen der Hypothesentestung, bzw. bei Fragen nach den Verteilungsmustern der zu untersuchenden Merkmale in einer Grundgesamtheit zur Anwendung.

## **Entwicklung und Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur**

Jedes Unternehmen verfügt über eine spezifische Unternehmenskultur, unabhängig davon, wie bewusst oder unbewusst sie gestaltet ist. Die grundlegenden Überzeugungen im Kern sind wie erwähnt nicht mehr bewusst, sondern aus der Erfahrung der Gruppe entstanden und haben sich durch diese weiterentwickelt, sie sind damit gelernt und werden mehr oder weniger bewusst an neue Gruppenmitglieder weitergegeben. Eine Unternehmenskultur ist damit nie Bestandteil einer Einzelperson, sondern drückt den Charakter einer Gruppe aus. Von einer Veränderung einer Unternehmenskultur kann man daher nur dann sprechen, wenn sich die Überzeugungen des Kollektivs geändert haben. In dem Zusammenhang wird auch die Frage nach der bewussten Beeinflussbarkeit bzw. Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur gestellt.

Hier wird diesbezüglich dem dynamischen Ansatz (Sackmann, 1990) gefolgt, der die gegensätzlichen Positionen des funktionalistischen Variablen-Ansatzes („Eine Organisation „hat“ eine Kultur, auf die aktiv Einfluss genommen werden kann“) und des interpretativen Metaphern-Ansatzes („Eine Organisation „ist“ eine Kultur, die nur von innen her verstanden werden kann und sich der funktionalen Gestaltung entzieht“) verbindet. Nach dem dynamischen Ansatz sind Unternehmen sich entwickelnde Kultursysteme mit den ihnen eigenen ideellen und materiellen Wirklichkeiten, sie sind also Kultur und haben zugleich kulturelle Eigenschaften. In diesem Verständnis ist die Beeinflussung der Unternehmenskultur durch Kulturentwicklung, bzw. ein kulturbewusstes Management im Sinne des Angebotes bestimmter Interpretationen, bzw. im Sinne des symbolischen Management möglich.

Die Beeinflussung der Unternehmenskultur kann auf verschiedenen Ebenen ansetzen. In der Literatur findet sich eine Vielfalt an Ansätzen zur Kulturentwicklung (vgl. Sackmann, 1990; Schein, 1995; Bate, 1997; Krüger, 2000; Sackmann, 2004), die alle auf der Mikroebene der Unternehmen ansetzen. So sieht Krüger (2000) den Wandel einer Unternehmenskultur als Daueraufgabe für Führungskräfte und Mitarbeiter, wobei Wandlungsbedarf,

Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit (3 W-Modell) die Grundvoraussetzungen sind. Das Top-Management muss als Promotor die „Rollenvielfalt im Wandlungsgeschehen beherrschen“, wobei die Organisation Strukturen (wie Projektteams) schafft. Die Veränderung der mentalen Modelle zu Einstellungen und Verhalten bilden die Grundlage des Wandels, der die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses des Wandlungsvorhabens (mit Hilfe entsprechender unternehmensinterner Kommunikation) zum Ziel hat. In der Folge werden Wandlungssysteme (Personalentwicklung, Anreizsysteme) eingeführt und ein Controlling überprüft die Prozesse und Ergebnisse.

Sackmann (2004) unterscheidet vier Teilprozesse der Kulturentwicklung (Tabelle 1). Im ersten Teilprozess, der bewussten Auseinandersetzung mit der bestehenden Unternehmenskultur, werden die Überzeugungen inhaltlich festgelegt und festgeschrieben. Die Überprüfung der Unternehmenskultur kann zu ihrer Bestätigung führen und einen Prozess der regelmäßigen kritischen Überprüfung und kontinuierlichen Anpassung der Kultur einleiten, oder einen bewussten Entwicklungsprozess anstoßen, bei dem Aspekte der vorhandenen Kultur verändert oder neu fokussiert werden. Die dann angepassten Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen werden in der kontinuierlichen, evolutionären Kulturentwicklung regelmäßig überprüft; gleichzeitig wird das relevante Unternehmensumfeld regelmäßig beobachtet. Wenn die Ergebnisse der unternehmensinternen und -externen Analyse Entwicklungsbedarf aufzeigen, wird wieder ein entsprechender Anpassungsprozess initiiert. Andernfalls setzt wieder der kontinuierliche Entwicklungsprozess ein.

Kulturentwicklung in Unternehmen kann jedoch nie losgelöst von ihrem Kontext betrachtet werden, sondern wird immer von der übergeordneten Ebene, der Makroebene, beeinflusst. Auf der Regulierungsebene wirken Gesetze auf Kulturen in den Unternehmen in Deutschland ein. So werden durch die öffentlich-rechtlichen Bestandteile des Arbeitsrechts (Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz, Bundes-Immissionsschutzgesetz) der technische und soziale Arbeitsschutz reguliert, der dem Schutz des Arbeitnehmers dient.

Regelungen zu Arbeitsverträgen finden sich im Arbeitsvertragsrecht, das die privatrechtlichen Bestandteile regelt. Die Hauptbestandteile des Dienstvertrages sind im Bürgerlichen Gesetzbuch normiert; primäre Regelungen sind dabei die Arbeits- und Vergütungsverpflichtung sowie die Bestimmungen zur Kündigung.

Starke Auswirkungen auf die Personalarbeit hat das seit August 2006 gültige Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das vor unerlaubten Diskriminierungen im Hinblick auf Rasse und ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität seitens der Führungsebene wie seitens der Mitarbeiter schützt und das Diversity Management in Unternehmen fördert. In zunehmendem Maß wirken damit Normen auch auf das Verhalten der Mitarbeiter untereinander ein.

Das Anfang 2007 in Kraft getretene Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit hat starke Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Unternehmen in Deutschland. Darüber hinaus findet sich eine besondere Berücksichtigung der Mütter im Erwerbsleben im Mutterschutzgesetz, sowie in der Verordnung zum Schutz der Mütter am Arbeitsplatz.

Die bedeutsamsten Instrumente für eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer innerhalb von Unternehmen und Betrieben stellen im deutschen Recht die Betriebsverfassung und die Unternehmensmitbestimmung dar.

Weiterhin beeinflussen Normen die Prozesse in Unternehmen. Normen regeln und erleichtern durch Festlegungen allgemeine und wiederkehrende Anwendungen. DIN-Normen haben den Charakter von Empfehlungen, was bedeutet, dass deren Anwendung jedem frei steht. Normen werden jedoch dann verbindlich, wenn sie in privaten Verträgen, Gesetzen oder Verordnungen verankert werden und deren Anwendung darin festgelegt ist.

Neben der klassischen Gestaltung von Produkten können in Normen auch unternehmensinterne Prozesse festgelegt sein. Die DIN 33430 beispielsweise, die im Jahr 2002 veröffentlicht wurde, formuliert „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“. Sie bezieht sich auf die Planung berufsbezogener Eignungsbeurteilungen, die Auswahl, Zusammenstellung, Durchführung und Auswertung von Verfahren, die Interpretation der Verfahrensergebnisse und die Urteilsbildung. Außerdem formuliert sie Anforderungen an die Qualifikation der an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen. Derzeit arbeitet eine internationale ISO-Arbeitsgruppe sogar daran, diese und weitere internationale Initiativen zu einer ISO Norm "psychological assessment" (procedures and methods to assess people in work and organizational settings) weiter zu entwickeln.

Ergänzend kann nun in Anlehnung an die in soziologischen Analysen übliche Unterteilung der gesellschaftlichen Ebenen in Mikro-, Makro- und Mesoebene (vgl. Endruweit & Trommsdorf, 2002) letztere als weitere Ebene der Beeinflussung der Entwicklung von

Unternehmenskultur betrachtet werden. Die Meso-Ebene beschreibt in dem hier interessierenden Fall Maßnahmen und Interventionen zur Unterstützung der Kulturentwicklung, die unterhalb der Ebene staatlicher oder normativer Regulierung liegen, aber oberhalb der im einzelnen Unternehmen anzunehmenden Veränderungsmaßnahmen. Auf der so verstandenen Meso-Ebene sind eine Reihe von Institutionen und Initiativen tätig, deren Zielsetzung die Unterstützung der Unternehmen und Organisationen bzw. der in ihnen tätigen Menschen ist. Zu nennen sind hier zunächst Unternehmensverbände und Arbeitnehmervereinigungen, aber auch das Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW) oder Initiativen und Netzwerke wie die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Selbstverständlich können auch Ministerien unterhalb der Regulierungsebene durch entsprechende Maßnahmen, wie beispielsweise die Auslobung oder Unterstützung von Wettbewerben oder die Vergabe von Preisen, tätig werden. Eine empirische und konzeptionelle Analyse zeigt eine Reihe von Maßnahmen und Angeboten, mit denen diese Institutionen den Prozess der Kulturentwicklung in den Unternehmen unterstützen können (Internet-Seiten der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V., dem Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., dem Deutschen Gewerkschaftsbund, der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA; [www.inqa.de](http://www.inqa.de)), dem Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft). Die Maßnahmen werden verschiedenen übergeordneten Interventionsdimensionen zugeordnet:

- **Bewusstmachung**

Die **Förderung einer öffentlichen Debatte** unterstützt die Aufmerksamkeit für das Thema in den Unternehmen und erleichtert im Speziellen den Personalverantwortlichen, die Bedeutung des Themas bzw. die Auseinandersetzung damit, ins Top-Management zu transportieren.

- **Wissens- und Kompetenzvermittlung**

Die **Durchführung und Veröffentlichung von Studien** zu offenen Fragen auf dem Gebiet der Unternehmenskultur sowie **Informationsveranstaltungen und Kongresse** schaffen die Wissensbasis für kompetentes Handeln auch über den Austausch zwischen Unternehmensvertretern und Wissenschaftlern. Im Rahmen von **Seminaren und Schulungen** besteht dann die Möglichkeit zur weiteren gezielten Wissens- und

Kompetenzvermittlung. Hier können konkrete Unternehmensbeispiele besprochen und das Verständnis der einzelnen Teilnehmer gesichert werden.

- **Praxiserfahrung**

Die **Ermittlung und Veröffentlichung von beispielhaften Maßnahmen („Good Practices“)** stellt hier eine mögliche Unterstützung dar. Für die beispielgebenden Unternehmen ist damit auch die Anerkennung für ihre bisherige Arbeit verbunden.

Eine allgemeinere Form, praktische Erfahrungen anderer Unternehmen zugänglich zu machen, ist die **Bildung von Netzwerken**. Ein erfolgreiches Beispiel stellt hier das Deutsche Demografienetzwerk (ddn) der Initiative Neue Qualität der Arbeit dar ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)).

Auch der Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ des Great Place to Work® Institutes ist als Beitrag zur Ermittlung erfolgreicher Praxis und zum Erfahrungsaustausch im Bereich Arbeitsplatzkultur angelegt ([www.greatplacetowork.de](http://www.greatplacetowork.de), Hauser & Schmidtner, 2005).

- **Beratung**

Ein weiterer konkreter Baustein in der Förderung von Unternehmenskulturen in Deutschland stellt die Beratungsunterstützung dar. Als mögliche Formen seitens öffentlicher Stellen kann eine Vermittlung **qualifizierter Experten/Berater** stattfinden, die dem individuellen Unternehmen beim Wandel zur Seite stehen, oder es können **Informationen oder Erstberatungen** angeboten werden, die telefonisch, in der Region oder direkt vor Ort im Unternehmen stattfinden können.

- **Zertifizierung**

Eine sehr strukturierte, nach innen und außen gerichtete Maßnahmen stellt die **Auditierung oder Zertifizierung** einer guten bzw. mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur dar.

### 3.2 Arbeitszufriedenheit

Vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen und politischen Ziels, die Qualität von Arbeits- und Lebensbedingungen zu verbessern, wurde vor allem in den 70er und 80er Jahren Arbeitszufriedenheit zu einer wesentlichen Zielgröße im Rahmen der Humanisierung der Arbeit (Neuberger, 1985). Die Annahme, dass Arbeitszufriedenheit – im sozialpsychologischen Sinne eine Einstellung – mit Leistung zusammenhängt, macht das



Konzept für Unternehmen bzw. für das Management interessant. In den 90er Jahren kam der Arbeitszufriedenheit zudem eine wichtige Rolle als Indikator für Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu (Bamberg, Ducki & Metz, 1998). Geht man davon aus, dass Arbeit nicht nur der materiellen Existenzsicherung dient, sondern ebenfalls einen wesentlichen Beitrag zur Befriedigung persönlicher, sozialer und kultureller Bedürfnisse leistet und auch auf andere Lebensbereiche ausstrahlt, ist Arbeitszufriedenheit eine zentrale Voraussetzung für die allgemeine Lebenszufriedenheit und letztlich für die physische und psychische Gesundheit. Somit hat die Thematik Arbeitszufriedenheit hohe betriebs- und volkswirtschaftliche sowie gesamtgesellschaftliche Relevanz und wird hier in der Untersuchung mit thematisiert.

Auch wenn empirisch-statistische Belege aufgrund der Komplexität der Thematik und der nicht-linearen Wirkungszusammenhänge (vgl. Schmidt, 2006) in der Vergangenheit nicht ohne weiteres die erwünschte Prägnanz aufweisen konnten, zeigen doch neuere Meta-Analysen, dass die Arbeitszufriedenheit durchaus einen bedeutsamen Zusammenhang mit Leistung aufweist. Ein Moment liegt dabei in der Erkenntnis, dass das allgemeine Maß von Arbeitszufriedenheit einen engeren Zusammenhang zu Leistungsindikatoren aufweist als der häufig zur Analyse herangezogene Durchschnitt der verschiedenen Facetten der Arbeitszufriedenheit (Fischer & Fischer, 2005). Zusätzlich ist vielfach von einer zunehmenden Interessengleichheit von Management auf der einen und Mitarbeitern auf der anderen Seite die Rede, die alte Gegensätze insofern überwinden helfen soll, als sich die Unternehmen zumindest soweit für Mitarbeiterbelange interessieren und einsetzen, wie ein ökonomischer Nutzen zu erwarten ist (Fischer, 2006, 1991). So besteht, wenn auch zum Teil mit unterschiedlichem oder gegensätzlichem Hintergrund (Management, Gewerkschaften, Krankenkassen), ein breiter Konsens darüber, dass die Verbesserung von Arbeitszufriedenheit eine wichtige Aufgabe ist. Hierfür ist es erforderlich, Ursachen und Wirkungen genauer zu kennen, um Maßnahmen zur Erhaltung bzw. Steigerung der Arbeitszufriedenheit konzipieren zu können.

Bei der Frage nach den Bedingungen für Arbeitszufriedenheit lassen sich mehrere Perspektiven unterscheiden. Arvey, Carter und Buerkley (1991) unterscheiden Umgebungsbedingungen, Personenmerkmale und die Passung von Arbeits- und Personenmerkmalen („Person-Environment-Fit“). Dabei wagen sie eine grobe Schätzung der Varianzbeiträge der jeweiligen Faktoren: 10-30 Prozent seien den Personenmerkmalen



zuzuordnen, 40-60 Prozent der Varianz durch Bedingungsfaktoren zu erklären, und schließlich 10-20 Prozent auf Interaktionseffekte zurückzuführen.

Insbesondere für den Arbeitsinhalt und für das Verhältnis zu Vorgesetzten zeigen sich immer wieder hohe Zusammenhänge mit der Zufriedenheit (vgl. z.B. Ulich, 1994; Schmidt, 1996; Semmer, Baillod, Stadler, & Gail, 1996).

### 3.3 Engagement

Vor dem Hintergrund der wahrgenommenen Defizite des Arbeitszufriedenheitskonzeptes im Hinblick auf die Beeinflussung des Unternehmenserfolges wurden neue Konzepte entwickelt und erprobt, um die weiterhin offenen Fragen adäquater erfassen zu können.

Eine wichtige Rolle spielt im betrieblichen Geschehen und auch in der Arbeits- und Organisationspsychologie das Phänomen der Motivation. Motivation wird verstanden als Konstrukt zur Erklärung inter- und intraindividuelle Unterschiede bezüglich Richtung, Intensität und Konsistenz des Leistungsverhaltens. Motivation erzeugt somit die Bereitschaft, ein Verhalten über einen bestimmten Zeitraum, in einer gewissen Intensität im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel zu zeigen (Ryan & Deci, 2000).

Eine bedeutsame Erkenntnis der Motivationsforschung ist die Unterscheidung zwischen Primärmotivation (intrinsisch) und Sekundärmotivation (extrinsisch; Gagné & Deci, 2005). Als primär oder intrinsisch wird demnach die von innen kommende Motivation bezeichnet, also Antrieb aus Interesse oder Drang zu der Sache an sich, wie zum Beispiel einer befriedigenden Tätigkeit nachzugehen. Die Forschung zur intrinsischen Motivation hat gezeigt, dass der Anreiz für eine Handlung nicht nur in einer erwarteten äußeren (extrinsischen) Belohnung, sondern auch in positiven Erfahrungen während der Tätigkeit selbst bestehen kann.

Die Motivation der Mitarbeiter wird als ein entscheidender Faktor für die Produktivität eines Unternehmens oder einer Organisation gesehen. Eine hohe Arbeits- und Leistungsmotivation kann jedoch zwar als notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung für nachhaltigen Unternehmenserfolg betrachtet werden. Weitere Konzepte sind daher notwendig, um die Grundhypothese der Forschungsarbeit einer Analyse zuführen zu können.

Hier ist zunächst das Commitment-Konzept zu nennen, das Aussagen darüber zulässt, wie sich Mitarbeiter ihrem Unternehmen verbunden und verpflichtet fühlen. Das Gefühl der Verbundenheit und Verpflichtung gegenüber der eigenen Organisation wird als wichtige Voraussetzung für die individuelle Leistungsbereitschaft und vor allem für die Bereitschaft, dem Unternehmen „treu“ zu bleiben, gesehen. So geht der Organizational Citizenship Behavior (OCB)-Ansatz (vgl. Conrad, 2004) davon aus, dass der Unternehmenserfolg zu einem wesentlichen Teil davon abhängt, ob sich Mitarbeiter über das vertraglich Geregelterte hinaus für das Wohl des Unternehmens einsetzen. Diese freiwilligen Leistungen, die über die vereinbarten Erwartungen hinausgehen, bedürfen der besonderen Initiative und Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters und entziehen sich weitgehend der direkten Steuerung und Kontrolle durch die Organisation.

Bedeutsam ist dieser Ansatz zusätzlich vor dem Hintergrund organisationalen Wandels, der u. a. durch flexiblere Organisations- und Beschäftigungsformen, flachere Hierarchien, sich verändernde Aufgaben und Anforderungen sowie steigenden Kooperationsbedarf gekennzeichnet ist. Organisationen sind zunehmend darauf angewiesen, dass Mitarbeiter sich über das ausdrücklich Geforderte hinaus engagieren. Die Bereitschaft hierzu dürfte bei einer entsprechenden emotionalen Verbundenheit mit der Organisation größer sein, als wenn die Beziehung als unwichtig erlebt wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Commitment-Konzept gegenüber dem Zufriedenheits-Konzept eher die emotionale Bindung der Mitarbeiter abzubilden versucht. Darüber hinaus nimmt der spezifische Identifikationsaspekt eine wichtige Rolle ein.

Stellenweise werden in der wissenschaftlichen Diskussion die Begriffe „Commitment“ und „Engagement“ gleichgesetzt.

Bei Abgrenzung der Begriffe wird unter Engagement meist ein Verhalten verstanden, das sich durch drei Aspekte auszeichnet, zusammengefasst als das **3-S-Konzept** (vgl. von Bismarck & Bäumer, 2005). Es besteht aus den folgenden Aspekten:

- Bereitschaft, sich positiv über das Unternehmen in der Öffentlichkeit zu äußern (say)
- Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen (stay)
- Hohe Einsatzbereitschaft (serve)

Das Engagement-Konzept setzt damit den Gedanken der Spezifizierung für das Leistungsverhalten relevanter Teilaspekte des Erlebens und Verhaltens fort.

Gemeinsam ist dem Engagement- und dem Commitment-Konzept die Annahme, dass Mitarbeiter mit hohem Commitment und hohem Engagement für das Unternehmen von größerem Nutzen sind, da sie weniger zu Fluktuation neigen und von ihnen eine höhere Leistungs- und Einsatzbereitschaft erwartet werden kann (vgl. u.a. Gutknecht, 2006; Moser, 1997).

### 3.4 Unternehmenserfolg

Der Erfolg eines Unternehmens lässt sich auf unterschiedliche Weisen messen. Eine grobe Unterscheidung bietet die Aufteilung nach Nagel (1997) in sozialen und ökonomischen Erfolg, wobei unter sozialem Erfolg die Verbesserung oder der Erhalt materieller und immaterieller Bedingungen der menschlichen Arbeit, und unter ökonomischem Erfolg monetärer Erfolg (Gewinn, Umsatz) und nichtmonetärer Erfolg (Qualität der Produkte, Marktanteil) zu verstehen sind. In der wirtschaftlichen Praxis werden vorrangig monetäre Zielgrößen betrachtet.

Verschiedene wissenschaftliche Publikationen, insbesondere aus der jüngeren Vergangenheit, überprüften den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, Engagement und Unternehmenskultur auf der einen und wirtschaftlichem Erfolg von Unternehmen auf der anderen Seite (z. B. Deep White, 2005; Schneider, Hanges, Smith & Salvaggio, 2003; Lau & May, 1999; Wilderom & Van den Berg, 1998). Die Arbeiten zeigen Belege für einen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit bzw. Unternehmenskultur und der finanziellen Performance auf, die aber nicht auf repräsentativen Stichproben basieren. Häufig werden nur wenige Unternehmen untersucht (z.B. Deep White (2005) untersuchte 33 Unternehmen und Schneider et al. (2003) 35 Unternehmen), die untersuchten Unternehmen stammen nur aus einer Branche oder es werden (bei großer Unternehmenszahl) nur die Manager, nicht aber die Mitarbeiter befragt (Denison & Mishra, 1995).

Außerdem verwenden die Studien unterschiedliche Operationalisierungen von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Während Wilderom und Van den Berg (1998) beispielsweise zur Messung des Unternehmenserfolgs einen Quotienten aus Profit und

Kosten nutzen, messen Schneider et al. (2003) Unternehmenserfolg über den Return on Assets und die Marktperformance, und Deep White (2005) gibt an, eine Bewertung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen durch Analysten vorgenommen zu haben.

In einer aktuellen Studie des Great Place to Work® Instituts und der Russell Investment Group wurde mit einem völlig anderen Performanceindikator gearbeitet. Es wurde die Performance von an der Börse gelisteten Unternehmen der „100 Best Companies to Work for“ in Amerika, die jährlich vom Fortune-Magazin als Ergebnis des amerikanischen Great Place to Work® Wettbewerbes publiziert werden, mit der Performance des amerikanischen Standard & Poors 500 Index verglichen. Die Untersuchung ergab, dass Unternehmen aus der Bestenliste „100 Best Companies to Work for“ eine deutlich höhere jährliche Aktien-Performance aufweisen konnten als vergleichbare Unternehmen im Standard & Poors 500. Dabei wurde über die Jahre 1998 bis 2004 eine um 176 Prozent höhere Aktien-Performance nachgewiesen. In Deutschland fehlen bis dato Untersuchungen zum Zusammenhang von Arbeitsplatzkultur im Sinne des Great Place to Work® Ansatzes und wirtschaftlichem Erfolg.

Da bei diesem Ansatz allerdings nur aktiennotierte Unternehmen untersucht werden können, sollen in dieser Studie Performanceindikatoren genutzt werden, die für alle Unternehmen erhoben werden können. Da sich eine allgemein anerkannte und vergleichbare Kennzahl zur Messung des Unternehmenserfolgs bisher nicht etabliert hat, werden im Folgenden die geläufigsten Finanzkennzahlen kurz erläutert.

Im Bezug auf die Kapitalrendite (im Vergleich zum Benchmark) treffen die Indikatoren ROI, ROE, ROCE und ROA wichtige Aussagen über die Produktivität des Unternehmens. Die **Kapitalrendite** oder **ROI** (Return on Investment) setzt das Unternehmensergebnis ins Verhältnis zum gesamten eingesetzten Kapital. Die **Eigenkapitalrendite** oder **ROE** (Return on Equity) stellt das Unternehmensergebnis im Verhältnis zum eingesetzten Eigenkapital dar. Der **ROCE** (Return on Capital Employed) ist ein Indikator für die Verzinsung des eingesetzten Kapitals. Beim Return on Capital Employed wird der erzielte Gewinn vor Zinsen und Steuern mit dem Capital Employed verglichen. Der **ROA** (Return on Assets) misst die Effizienz einer Organisation, mit der sie die eingesetzten Vermögenswerte nutzt, um Gewinn zu erwirtschaften. Diese wird beeinflusst durch Anstrengungen einer effizienten Nutzung der Wirtschaftsgüter.

Die organische **Umsatzentwicklung** repräsentiert einen wichtigen ersten Indikator des Wachstumserfolgs eines Unternehmens aus dem operativen Geschäft.

Zum Vergleich der Gewinnsituation von Unternehmen wurden der EBIT und der EBITDA entwickelt.

Der **EBIT** (Earnings Before Interest and Taxes) zeigt den betrieblichen Gewinn eines Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum an. Der Gewinn wird vor Finanzergebnis, außerordentlichem Ergebnis und Steuern (d.h. ohne außerordentliche (einmalige) Kosten und Aufwendungen, Zinsen, sonstige Finanzierungsaufwendungen oder -erträge und Steuern) betrachtet, da diese Größen von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gehandhabt werden können, bzw. unterschiedlich ausfallen, und so eine Vergleichbarkeit erschweren.

Beim **EBITDA** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) werden zusätzlich zu außerordentlichen (einmaligen) Kosten und Aufwendungen, Zinsen, sonstigen Finanzierungsaufwendungen und Steuern auch Abschreibungen ignoriert. Die praktische Aussagekraft des EBITDA in der Finanzanalyse ist jedoch umstritten, da es im Vergleich mit dem Gewinn oder dem EBIT zahlreiche Aufwandspositionen, und im Vergleich mit dem freien Cash-Flow die Ersatzinvestitionen ignoriert.

Die **EBIT-Marge** ist der Quotient von EBIT geteilt durch den Umsatz, oder anders ausgedrückt: die Umsatzrendite aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit ohne Finanz- und außergewöhnlichem Ergebnis und vor Steuern.

Die **Umsatzrentabilität** bezogen auf den Betriebsgewinn (EBITDA/Umsatz) und deren Steigerungsraten indiziert die Ertragskraft des Unternehmens. Der Umsatz pro Mitarbeiter bzw. EBITDA pro Mitarbeiter (und dessen Entwicklung) ist im Vergleich zum Benchmark ein Hinweis auf die Produktivität des Unternehmens.

Finanzielle Kennzahlen bilden jedoch immer nur einen Teil der Wirklichkeit ab, da Finanzen immer unterschiedlich gestaltet werden können. Die Messung von Unternehmenserfolg über reine Finanzkennzahlen gerät häufig in die Kritik von Wissenschaftlern (Brown & Laverick, 1994). Die objektiven Kennzahlen sollen daher um **subjektive Bewertungen** der Unternehmensvertreter ergänzt werden, um so einen multiplen Erfolgs-Index mit einer möglichst hohen Validität bilden zu können.

Eine besondere Herausforderung stellt die Erfolgsmessung bzw. die Untersuchung des Zusammenhangs von Unternehmenskultur und Erfolg bei Non-Profit-Organisationen (NPOs) dar, weil diese nicht gewinnorientiert arbeiten und somit meist nicht über klassische Finanzkennzahlen verfügen. Zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und NPOs besteht eine gewisse Distanz, „bisweilen entsteht fast der Eindruck einer wesenhaften Unverträglichkeit: Sowohl die betriebswirtschaftliche „Philosophie“ als auch die in ihrem Rahmen entwickelten Instrumente wurden größtenteils mit Blick auf Profitorganisationen entwickelt, und sind daher sowohl von der Diktion als auch von den Inhalten her wenig an NPOs orientiert“ (vgl. Scheuch, 1997). Dennoch ist in Non-Profit-Unternehmen Leistungsmessung zu einem bedeutenden Aspekt der Modernisierung des öffentlichen Sektors geworden. Bemühungen um Leistungsmessung und -vergleich haben in den deutschen Kommunen, aber auch auf Landes- und Bundesebene in den letzten Jahren deutlich zugenommen; Effizienz und Kostenersparnis spielen auch in diesem Sektor eine entscheidende Rolle. Non-Profit-Organisationen sind darüber hinaus sehr heterogen, so dass üblicherweise organisationsspezifische Kennzahlen für das Qualitätsmanagement generiert werden (vergleiche EFQM-Modelle, <http://www.efqm.org>).

Im Rahmen des Forschungsprojektes bedeutet dies, dass gängige betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Gewinngrößen wie EBIT in NPOS nicht verfügbar sind und zudem nicht die angemessenen Größen zur Erfolgsmessung darstellen. Für diese Organisationen wurden demzufolge alternative Kennzahlen zur Erfolgsmessung entwickelt.

Zusätzlich wurde die Einbeziehung von Fluktuation und Fehlzeiten, die für die Unternehmen erhebliche Kosten verursachen und damit auch erfolgswirksam sind, als sehr bedeutsam erachtet.

**Fehlzeiten** durch Krankheiten führen zu Kosten der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, des Produktionsausfalls oder der Produktionsstörung, der betrieblichen Umsetzung und Einarbeitung zusätzlicher Arbeitskräfte und/oder der zusätzlichen Mehrbelastung der anwesenden Mitarbeiter. Im Jahr 2006 sind die krankheitsbedingten Fehlzeiten allerdings in den Betrieben auf ein Rekordtief gefallen. Die Krankenstände in den Betrieben sind in den vergangenen zehn Jahren um mehr als 20 Prozent zurückgegangen (1997: 4,19 Prozent der Sollarbeitszeit). Die durchschnittlichen Fehlzeiten sind seit sieben Jahren in Folge rückläufig.

Durch die **Fluktuation** von Mitarbeitern entstehen den Betrieben erhebliche Kosten. So berechnet das Bundesministerium für Berufsbildung in einer Studie zum Nutzen der betrieblichen Ausbildung Rekrutierungskosten von durchschnittlich 5.800 Euro pro einzustellender Fachkraft (Walden & Herget, 2002). Dabei hängen die Fluktuationskosten auch von der Qualifikation der jeweiligen Mitarbeiter ab. Indem ein Großteil des wettbewerbsrelevanten Wissens personengebunden ist, geht den Unternehmen mit der Abwanderung von Mitarbeitern wertvolles Wissen (spezifisches Humankapital) verloren (Knaese & Probst, 2001). Lange Wiederbeschaffungsfristen und kurzfristige Ersatzbeschaffungen schlagen hier besonders zu Buche. Ohne Know-How-Verlust und Produktionsausfall werden in der wissenschaftlichen Diskussion für Führungskräfte und Topmanager bis zu drei Jahresgehälter, für sehr hoch qualifizierte Mitarbeiter ca. 70.000 Euro und für qualifizierte Mitarbeiter bis zu 32.000 Euro, als direkte Kosten angesetzt (Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen, 2007). Diese setzen sich aus den Anwerbungskosten, den Auswahl- und Einstellungskosten, den Übergangs- und Einarbeitungskosten und den Kosten für die Minderleistung des alten Arbeitnehmers vor, während und nach der Fluktuationsentscheidung zusammen.



## 4 Methodik

Zur Untersuchung der zentralen Fragestellung wurden auf Grundlage einer disproportional nach Größe und Branche geschichteten Zufallsstichprobe in insgesamt 314 Unternehmen jeweils eine umfassende Mitarbeiterbefragung und eine Befragung eines Managementvertreters bzw. eines Fachverantwortlichen durchgeführt.

### 4.1 Erhebungsinstrumente

In der Studie wurden zwei Befragungsinstrumente benutzt, ein Mitarbeiterbefragungsbogen und eine Managementbefragung. Diese werden im Folgenden erläutert.

#### 4.1.1 Mitarbeiterbefragung

Ziel der Mitarbeiterbefragung war es, das Erleben der Mitarbeiter zu zentralen Aspekten der Unternehmenskultur sowie das Mitarbeiterengagement zu erfassen. Die Grundlage des Instrumentes bildete der Fragebogen des Great Place to Work<sup>®</sup> Institute (Trust Index<sup>®</sup>) zur Erfassung der mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur und der erlebten Arbeitsqualität. Das oben dargestellte Great Place to Work<sup>®</sup> Modell<sup>®</sup> (siehe Kapitel 3.1.1 bzw. Abbildung 3) wird im Trust Index<sup>®</sup> durch 58 standardisierte Fragen abgebildet<sup>2</sup>. Wie in Kapitel 3 dargestellt, bildet das Instrument die wesentlichen Elemente und Verhaltensweisen eines Arbeitsplatzes ab, die aus Sicht der Mitarbeiter zu einem sehr guten Arbeitsplatz bzw. zu einer hohen Arbeitsqualität gehören. Der Fragebogen wird jährlich in mehreren tausend Unternehmen weltweit zur Ermittlung der mitarbeiterorientierten Arbeitsplatzkultur eingesetzt<sup>3</sup> und erlangt eine hohe Relevanz für die mitarbeiterorientierte Kultur in den Unternehmen. Das Instrument ist zudem auch deshalb von besonderem Nutzen, da es einen Vergleich der Ergebnisse der

---

<sup>2</sup> Im Fragebogen zum hier dargestellten Forschungsprojekt entsprechen die Fragen bzw. Aussagen 2-59 den Aussagen des Trust Index<sup>®</sup> (s. Anhang A).

<sup>3</sup> Im Jahr 2006 wurde der Great Place to Work<sup>®</sup> Fragebogen in 3000 Unternehmen eingesetzt (Great Place to Work<sup>®</sup> Institute).



in dieser Studie zufällig ausgewählten Unternehmen mit solchen zulässt, die sich als sehr mitarbeiterorientiert bzw. als sehr gute Arbeitgeber auszeichnen konnten<sup>4</sup>.

Folgende **Dimensionen der Mitarbeiterorientierung** bzw. der Arbeitsqualität werden so im Folgenden erfasst:

- Kommunikation
- Führungskompetenz
- Integrität (der Führungskräfte)
- Förderung der beruflichen Entwicklung
- Partizipation
- Fürsorge
- Fairness
- Teamorientierung
- Identifikation.

In der Dimension „Identifikation“ beinhaltet der Trust Index<sup>®</sup> die Fragen, die das **Engagement** der Mitarbeiter abbilden können:

- Bereitschaft zusätzlichen Einsatz zu leisten
- Stolz, für das Unternehmen zu arbeiten
- Wunsch noch längere Zeit für das Unternehmen tätig zu sein

---

<sup>4</sup> Der Fragebogen wurde unter anderem in Deutschland seit 2002 für die jährliche Benchmarkstudie und den Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ eingesetzt. In der zweiten Jahreshälfte 2006 („Deutschlands Beste Arbeitgeber 2007“) nahmen an dieser Untersuchung 198 Unternehmen teil, von denen 50 als die besten Arbeitgeber ausgezeichnet wurden ([www.greatplacetowork.de](http://www.greatplacetowork.de)).

Als weitere Verhaltensweisen und Orientierungen im Unternehmen, die im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg gesehen werden, wurden in den Fragebogen die folgenden zusätzlichen Dimensionen aufgenommen:

- Kundenorientierung
- Leistungsorientierung
- Veränderungsfähigkeit und Innovationen
- Stärke der Unternehmenskultur

Die Antwortkategorien waren fünffach gestuft und reichten von „trifft fast gar nicht zu“ bis „trifft fast völlig zu“. Zu den genannten 13 Dimensionen enthält der Fragebogen 80 Fragen. Ergänzend wurde eine Frage zur Arbeitszufriedenheit, eine Frage zur Gesamtbewertung des Arbeitsplatzes und verschiedene Fragen zur Entwicklung der Arbeitsituation in den letzten drei Jahren aufgenommen<sup>5</sup>. Zur Forschungsvertiefung wurden zudem Fragen zur Arbeitsorientierung und zur Arbeitsethik aufgenommen, sowie eine Frage zur Erfassung der mit einem Arbeitstag einhergehenden Emotionen unter Verwendung der Self-Assessment-Manikins (SAMs)<sup>6</sup>. Insgesamt umfasste der Fragebogen 104 inhaltliche Fragen. Zur Differenzierung der Antworten wurden Fragen zu folgenden soziodemografischen Aspekten gestellt: Alter, Geschlecht, Staatsbürgerschaft, Religionszugehörigkeit, Ausbildungsabschluss, Berufliche Position, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Art der Tätigkeit und Art der Beschäftigung<sup>7</sup>.

## Skalen- und Faktorenanalysen

---

<sup>5</sup> Items 97-102 Anhang A

<sup>6</sup> Sprachfreies Beurteilungsinstrument mit den Dimensionen Valenz, Erregung, Dominanz (vgl. Anhang A).

<sup>7</sup> Die Kategorien wurden dem Trust Index<sup>®</sup> und dem Wohlfahrtssurvey 1988 (Ausbildungsabschluss, Schulabschluss) (vgl. Duttenhöfer & Schröder, 1994) entnommen. Alle Fragen sind im Anhang A abgebildet.

Zu allen Dimensionen wurden Skalenanalysen durchgeführt, um die jeweiligen Reliabilitäten (Cronbach's  $\alpha$ ) zu bestimmen<sup>8</sup>. Alle Skalen erweisen sich mit einem Cronbach's  $\alpha$  über 0,72 als gut interpretierbar und zuverlässig. Aus der Dimension ‚Stärke der Unternehmenskultur‘ wurde das Item „Wir haben hier eine bestimmte, eigene Art, die Dinge zu tun“ ausgeschlossen, wodurch die Reliabilität der Skala von ursprünglich 0,60 auf 0,73 gesteigert wurde.

Um die vorgesehenen modellhaft angelegten Unternehmenskulturdimensionen noch einmal zu überprüfen, wurde die Faktorenstruktur der Items untersucht. Eine explorative Faktorenanalyse über die oben genannten 80 Items ergab eine Lösung mit zehn Faktoren. Aufgrund der schlechten Interpretierbarkeit und der niedrigen Ladungen von vier dieser Faktoren wurde eine Lösung mit sechs Faktoren vorgezogen. In die Faktoren aufgenommen wurden alle Items mit einer Faktorladung von höher als  $\pm 0,4$ , da diese als ausreichend zusammenhängend eingestuft wurden<sup>9</sup>. Die Faktoren wurden nach einer schiefen Rotation interpretiert als: kompetente mitarbeiterorientierte Führung, Leistungs- und Marktorientierung, Identifikation, Teamorientierung, Fürsorge und Gerechtigkeit.

Nach weiteren inhaltlichen Überprüfungen konnten die Faktoren noch weiter aufgeteilt werden, wobei sich annähernd die ursprünglichen Kulturdimensionen wieder zeigten. Letztendlich konnte so die anfängliche Aufteilung der Items auf die 13 Skalen bestätigt werden, und die Einteilung in die 13 Dimensionen wurde beibehalten.

---

<sup>8</sup> Alle Items wurden dazu so rekodiert, dass eine hohe Ausprägung eine positive Beantwortung bedeutete.

<sup>9</sup> Verbreitet ist eine Zuordnung der Einzelaussagen zum Faktor bei einer Faktorladung ab 0,5, allerdings wurde diese aufgrund der geringen Anzahl der Items pro Dimension in der aktuellen Studie gelockert. Faktorladungen bewegen sich grundsätzlich, wie Korrelationskoeffizienten, in einem Bereich zwischen -1 und +1, wobei aufgrund der Ladungen der Faktor inhaltlich interpretiert wird. Sind die Ladungen negativ, bedeutet dies z.B. die Abwesenheit einer bestimmten Eigenschaft oder eines Merkmals. Sind sie positiv, kann man davon ausgehen, dass der Faktor inhaltlich gesehen die Gemeinsamkeit der Items widerspiegelt, die (hoch) positiv darauf laden.

#### 4.1.2 Managementbefragung

Zur Erfassung des Unternehmenserfolgs und weiterer relevanter Rahmenparameter der Unternehmenskultur wurde eine Managementbefragung durchgeführt.

Der Managementfragebogen wurde im Anschluss an die Mitarbeiterbefragung als Online-Befragung an die/den Personalverantwortliche/n (d.h. Geschäftsführer, Vorstand, Personalleiter o. ä.) im Unternehmen versandt. Zur Bearbeitung der Managementbefragung standen den Befragten vier Wochen Zeit zur Verfügung. Die Inhalte der Befragung werden hier im Überblick beschrieben.

#### Unternehmenserfolg

Zur Erfassung des Unternehmenserfolgs wurde ein dreigeteiltes Indikatorenkonzept verwendet. Aus dem Bereich des Controllings wurden zunächst wichtige Parameter der wirtschaftlichen Ertragskraft (Umsatzentwicklung, **EBIT** (Earnings before Interests, bzw. Operativer Gewinn vor Zinsen und Steuern), bzw. allgemeine Gewinnentwicklung der Jahre 2003, 2004 und 2005, sowie andere Rechnungslegungsstandards) erhoben. Zudem wurden Krankenstand und Fluktuation als Erfolgsindikatoren erhoben.

Für Unternehmen, die die wirtschaftlichen Erfolgskennzahlen nicht liefern konnten oder mochten, bestand die Möglichkeit, eine individuell **frei wählbare Erfolgskennzahl**, die den wirtschaftlichen Erfolg der Organisation beschreibt, anzugeben.

Schließlich wurde eine **ganzheitlich vergleichende Selbsteinschätzung** durch das Management erhoben. Diese Bewertungen durch die Unternehmensvertreter bezogen sich auf die Umsatzentwicklung, Gewinnentwicklung (ohne Gesundheits- und Sozialwesen und Öffentliche Verwaltung) und Mitarbeiterfluktuation des jeweiligen Unternehmens. Die konkreten Fragen lauteten „Wie bewerten Sie (1.) die Umsatzentwicklung / (2.) den EBIT bzw. die allgemeine Gewinnentwicklung / (3.) die Mitarbeiterfluktuation Ihrer Organisation (im Durchschnitt der letzten 3 Jahre) verglichen mit dem Branchendurchschnitt, bzw. mit vergleichbaren Organisationen?“.

Die Organisationen aus den Branchen Öffentliche Verwaltung und Gesundheits- und Sozialwesen wurden gebeten einzuschätzen, wie hoch die Verwaltungskosten ihrer Organisation verglichen mit ähnlichen Organisationen waren. Um Zusammenhänge über den

gesamten Datensatz berechnen zu können und nicht nur branchenweise Analysen durchzuführen, sollten die Bewertungen des Erfolgs (Gewinn und Verwaltungskosten) zu einer Erfolgskennzahl zusammengefasst werden.

Als weitere Erfolgskennzahl wurde die **Anzahl der Krankheitstage** pro Mitarbeiter im Durchschnitt (innerhalb und außerhalb der Lohnfortzahlung, ohne Mutterschutz) erhoben. Zur Bewertung der **Mitarbeiterfluktuation** wurde die Anzahl der freiwilligen Beendigungen (Pensionierungen ausgenommen) und die Anzahl der nicht-freiwilligen Beendigungen (Freisetzung im Rahmen eines Sozialplans ausgenommen) im letzten Geschäftsjahr jeweils in Relation zur Gesamtmitarbeiterzahl herangezogen.

Aufgrund der Heterogenität der Branchen wurden in Organisationen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen sowie in Öffentlichen Verwaltungen leicht modifizierte Managementbefragungen angewendet, in denen insbesondere auf die Besonderheiten der Erfolgsmessung in diesen Organisationen eingegangen wurde.

Im Rahmen dieses Forschungsprojektes musste neben einer möglichst genauen Erfassung des Unternehmenserfolgs auch eine unkomplizierte Nutzung des Erhebungsinstrumentes gewährleistet sein. Eine zu umfangreiche Erhebung von Finanzkennzahlen könnte Reaktanz auf Seiten der Befragten hervorrufen. Aus diesem Grund wurde auf einige der oben genannten zwar aussagekräftigen, jedoch nicht standardmäßig vorliegenden Kennzahlen verzichtet, zugunsten von Finanzkennzahlen, die den meisten Unternehmen vorliegen und auch eine Vergleichbarkeit der verschiedenen Unternehmen (auch auf internationaler Ebene) gewährleisten.

## **Personalmaßnahmen und Rahmenbedingungen**

Neben dem Unternehmenserfolg erfasst die Managementbefragung verschiedene Maßnahmen im Bereich des Personalmanagements wie Vergütungssysteme, Arbeitszeitsysteme, Systeme der Personalentwicklung, Weiterbildung und Karriereförderung, die Entwicklung und Umsetzung von Leitlinien und Werten, Maßnahmen zur Förderung von Zusammenarbeit, Kommunikation und Innovationskraft, Maßnahmen des Diversity Managements, der Förderung von Familie und Gesundheit, sowie implementierte

Evaluationsverfahren zu unternehmensinternen Abläufen. Weiterhin wird erfasst, welche Leitlinien im Unternehmen existieren und wie diese kommuniziert werden.

Schließlich werden relevante Rahmenbedingungen des Unternehmens erhoben. Hierzu gehören die Personal- und Organisationsstruktur des Unternehmens, größere organisatorische Veränderungen, regionale Rahmenbedingungen und Wettbewerbsfaktoren.

### **Interventionsmöglichkeiten**

Zur Beantwortung der Frage, ob und wie die Entwicklung der Unternehmenskultur in Deutschland sinnvoll seitens öffentlicher Stellen gefördert werden kann, wurden den Unternehmensvertretern mögliche Unterstützungsangebote zur Nutzenbewertung vorgelegt. Als Ergebnis einer umfassenden Recherche (Internet-Seiten der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V., dem Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., dem Deutschen Gewerkschaftsbund, der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA; [www.inqa.de](http://www.inqa.de)), dem Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft) sowie konzeptioneller Analysen wurden den Vertretern des Managements folgende Maßnahmen zur Bewertung vorgelegt: Durchführung und Veröffentlichung von Studien zu offenen Fragen auf dem Gebiet der Unternehmenskultur, Förderung einer öffentlichen Debatte über das Thema, Angebot von Informationsveranstaltungen und Kongresse sowie von Seminaren und Schulungen zur Unternehmenskultur, Ermittlung und Veröffentlichung von beispielhaften Maßnahmen (Good Practices) auf dem Gebiet der Unternehmenskultur, Bildung von Netzwerken, in denen Organisationen / Unternehmen voneinander lernen können, Vermittlung von qualifizierten Experten / Berater, die dem individuellen Unternehmen beim Wandel zur Seite stehen und Angebot von Informationen oder Erstberatungen (telefonisch, in der Region oder direkt vor Ort im Unternehmen) sowie die Auditierung oder Zertifizierung der Unternehmenskultur.

Ergänzend zur Bewertung der vorgegebenen Unterstützungsangebote konnten die Unternehmensvertreter eigene Ideen zur Förderung von Unternehmenskultur in Unternehmen in Deutschland unterhalb der Regulierungsebene angeben.

## 4.2 Grundgesamtheit und Stichprobe

### 4.2.1 Unternehmen

Die Grundgesamtheit der Erhebung umfasst alle Unternehmen in Deutschland mit mindestens 20 Mitarbeitern. Die Beschränkung auf die Mindestzahl von 20 Mitarbeitern wurde erforderlich durch die Wahl einer standardisierten, quantitativen Mitarbeiterbefragung als Teil der Erhebungsmethode (s. Kapitel 4.1). Bei kleineren Fallzahlen ist zum einen der Einsatz dieser Methode auf Grund von Akzeptanzgründen bzw. Anonymitätsbedenken seitens der zu befragenden Mitarbeiter nicht mehr vertretbar, zum anderen sind in diesem Bereich vergleichende, statistische Analysen nicht mehr sinnvoll durchführbar.

Der Berücksichtigung der Kriterien Branche und Unternehmensgröße wurde durch eine disproportional geschichtete Stichprobe Rechnung getragen. Um einerseits den Branchenbezug herzustellen und andererseits dem Anspruch gerecht zu werden, Aussagen für möglichst viele Unternehmen und Beschäftigte in Deutschland machen zu können, wurden die Branchen, die die höchste Anzahl an Unternehmen und/oder die höchsten Beschäftigungszahlen aufweisen, ausgewählt. Grundlage der Auswahl war der NACE-Code<sup>10</sup> und die entsprechenden Angaben der Bundesagentur für Arbeit für das Jahr 2001. Die Branchen mit einer sehr großen Zahl von Unternehmen und/oder Beschäftigten wurden in Sub-Branchen differenziert. Auf diese Weise sollten für die Zusammenhangsanalyse von Unternehmenskultur und wirtschaftlichem Unternehmenserfolg Brancheneffekte hinreichend berücksichtigt werden mit dem Ziel, einen möglichst realitätsnahen Aufbau der Stichprobe zu erhalten.

Tabelle 1 zeigt die ausgewählten Branchen. Die Auswahl beinhaltet ca. 18,5 Millionen Beschäftigte in ca. 195.000 Unternehmen (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2002).

---

<sup>10</sup> Der Code "Nomenclature of economic activities" (NACE) (franz.: Nomenclature générale des activités économiques) listet wirtschaftliche Aktivitäten für statistische Zwecke und wird überwiegend in Europa verwendet.

Tabelle 1. Stichprobenplan nach Branchen.

	Branchen	NACE Code
1.	<b>Nahrungsmittelindustrie</b> Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln sowie Getränken; Tabakverarbeitung	15 16
2.	<b>Chemische Industrie</b> Kokerei, Mineralölverarbeitung, Herstellung und Verarbeitung von Spalt- und Brutstoffen; Herstellung von chemischen Erzeugnissen; Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	23 24 25
3.	<b>Metallindustrie</b> Metallerzeugung und -bearbeitung; Herstellung von Metallerzeugnissen	27 28
4.	<b>Maschinenbau</b>	29
5.	<b>Automobilindustrie</b> Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	34
6.	<b>Baugewerbe</b>	45
7.	<b>Handel, Reparatur und Instandhaltung</b> Kraftfahrzeughandel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen; Tankstellen; Handelsvermittlung und Großhandel; Einzelhandel; Reparatur von Gebrauchsgütern	50 51 52
8.	<b>Transport und Verkehr</b> Landverkehr; Transport in Rohrfernleitungen; Schifffahrt; Luftfahrt; Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Verkehr; Verkehrsvermittlung	60 61 62 63
9.	<b>Finanzdienstleistungen</b> Kreditinstitute; Versicherungen (ohne Sozialversicherung); Mit den Kreditinstituten und Versicherungen verbundene Tätigkeiten	65 66 67
10.	<b>Erbringung von unternehmensbezogenen Dienstleistungen</b>	74
11.	<b>Öffentliche Verwaltung</b> Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	75
12.	<b>Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen</b>	85

Die unterschiedlichen Unternehmensgrößen wurden einbezogen, indem die Unternehmen innerhalb ihrer Branche nach ihrer jeweiligen Beschäftigtenzahl in drei Größenklassen eingeteilt wurden.

- Unternehmen mit 20-99 Mitarbeitern: kleine Unternehmen



- Unternehmen mit 100-499 Mitarbeitern: mittelgroße Unternehmen
- Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern: große Unternehmen<sup>11</sup>.

Innerhalb dieses Stichprobenplans erfolgte eine Zufallsziehung von Unternehmen nach dem Rösch-Telefonstichprobensystem für Unternehmen (vgl. Rösch, 2001). Die für die Bruttostichprobe ausgewählten Unternehmen erhielten eine Einladungsbroschüre mit Informationen zum Forschungsprojekt und der Möglichkeit, sich zur Teilnahme anzumelden. Zusätzlich wurden die Unternehmen nach einem Zufallsverfahren gesteuert, telefonisch kontaktiert und bezüglich der Teilnahme informiert und beraten. Die Teilnahme war für die befragten Unternehmen kostenfrei. Sowohl zur Teilnahmemotivation als auch zur Unterstützung des mit der Untersuchung bzw. insbesondere mit der Mitarbeiterbefragung unweigerlich einhergehenden Veränderungsprozesses erhielten die teilnehmenden Unternehmen einen Benchmarkbericht, der die Ergebnisse der jeweils eigenen Befragung differenziert nach standardisierten, soziodemografischen Gruppen aufbereitete, eine unternehmensindividuelle Wirkungsanalyse zum Einfluss aller untersuchten Merkmale auf das Mitarbeiterengagement beinhaltete, und der das Gesamtergebnis je Unternehmen im Vergleich zu den anderen Teilnehmern der Studie darstellte. Die Durchführung der Befragung wurde durch Projektmanager der psychonomics AG professionell unterstützt. Den Unternehmen wurde eine vertrauliche Handhabung ihrer Daten sowie deren Auswertung und Veröffentlichung nur in aggregierter und anonymisierter Form zugesichert<sup>12</sup>.

Bei der Ziehung von Filialen oder Tochtergesellschaften eines Unternehmens wurde ausschließlich die ausgewählte Niederlassung um die Teilnahme gebeten. Mehrere Tochterunternehmen eines Konzerns wurden als eigenständige Einheit gewertet, wenn Führung und Personalverantwortung für Konzern und Einheit getrennt waren.

Für die Auswahl der angestrebten Netto-Stichprobe hat sich ein zweistufiges Verfahren ergeben. Die erste Bruttostichprobe umfasste 3.565 Unternehmen bzw. eine etwa zehnfache

---

<sup>11</sup> Die Einteilung erfolgte in Anlehnung an Vorgehensweisen der Bundesagentur für Arbeit.

<sup>12</sup> Die psychonomics AG unterliegt als Forschungs- und Beratungsinstitut den Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG)

Überzeichnung der angestrebten Besetzung der einzelnen Quotierungsgruppen. In den Branchen Handel, Finanzdienstleistung, öffentliche Verwaltung und Gesundheits- und Sozialwesen war die Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie groß, während in den anderen Branchen (Nahrungsmittel, Chemie, Metall, Maschinenbau, Automobilindustrie, Bau, Logistik und Verkehr und unternehmensbezogene Dienstleistungen) eine weitere Stichprobe von 3.961 Adressen gezogen werden musste. Besonders in großen Unternehmen zeigte sich die Teilnehmergebengewinnung als schwieriger, wobei häufig als Grund genannt wurde, dass bereits eigene Mitarbeiterbefragungen durchführt würden.

Insgesamt konnte jedoch eine umfassende Stichprobe von 314 Unternehmen realisiert werden. Sie werden nachfolgend in

Tabelle 2 in der Verteilung nach Branchen und Größenklassen dargestellt.

Tabelle 2. Realisierte Stichprobe.

Realisierte Stichprobe				
Branche	Unternehmen 20-99 MA	Unternehmen 100-499 MA	Unternehmen > 500 MA	Summe
Nahrungsmittelindustrie	8	9	5	22
Chemische Industrie	12	13	6	31
Metallindustrie	9	11	6	26
Maschinenbau	14	11	4	29
Automobilindustrie	5	11	3	19
Bau	11	7	1	19
Handel	11	14	3	28
Logistik und Verkehr	9	7	5	21
Finanzdienstleistung	9	11	4	24
Unternehmensbezogene Dienstleistung	14	11	4	29
Öffentliche Verwaltung	9	12	11	32
Gesundheitswesen	11	14	9	34
<b>Summe</b>	<b>122</b>	<b>131</b>	<b>61</b>	<b>314</b>

Die realisierte Stichprobenverteilung entspricht in etwa der tatsächlichen Branchenverteilung der Unternehmen in Deutschland, wobei die öffentliche Verwaltung und die Finanzdienstleistungsbranche etwas stärker, die Branchen Handel, Instandhaltung und

Reparatur sowie der Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen etwas geringer besetzt sind. Zur Verteilung innerhalb der Branchen siehe Kapitel 7.

Um Extremgruppenvergleiche zu ermöglichen und bei Zusammenhangsanalysen eine größere Varianz zu erzielen, wurden die Ergebnisse der besten 50 Unternehmen der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2007“ in den Datensatz mit aufgenommen. Im Bereich der Mitarbeiterbefragung handelt es sich um die Daten von 10.645 Befragten aus den 50 besten Unternehmen. Im Bereich der Managementbefragung konnten die entsprechenden Angaben von 18 der betreffenden Unternehmen eingeholt werden. Wenn diese Daten hier einbezogen werden, wird dies an entsprechender Stelle ausdrücklich ausgewiesen.

Es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass es sich bei den teilnehmenden Unternehmen methodenbedingt wahrscheinlich um eine in gewissem Maße positive Selbstselektion von Unternehmen handelt. Aufgrund des mit der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung verbundenen partizipativen Momentes und des zudem damit zwangsläufig einhergehenden Veränderungsprozesses im Unternehmen muss die Tendenz angenommen werden, dass weniger mitarbeiterorientierte bzw. diesbezüglich weniger veränderungsbereite Unternehmen an der Untersuchung nicht teilgenommen haben. Die weiteren Analysen zeigen jedoch, dass dennoch eine sehr hohe Varianz in der Ausprägung der Unternehmenskultur und der auch der Mitarbeiterorientierung über alle Unternehmen hinweg zu finden ist.

## 4.2.2 Mitarbeiter

In den ausgewählten Unternehmen wurde eine systematische und anonyme Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Bis zu einer Unternehmensgröße von 500 Mitarbeitern wurde eine Vollbefragung durchgeführt, bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern wurde eine Zufallsstichprobe von 500 Mitarbeitern gezogen. Die Ziehung der Zufallsstichprobe erfolgte im Unternehmen, jedoch nach genauer Instruktion durch die psychonomics AG. Als Mitarbeiter wurden Voll- und Teilzeitkräfte mit mindestens einer halben Stelle gezählt. Aushilfskräfte wurden nur dann in die Befragung aufgenommen, wenn sie mindestens im Umfang einer halben Stelle und schon über einen längeren Zeitraum für das Unternehmen tätig waren. Die Befragung konnte als Paper-Pencil Befragung – unter Nutzung freifrankierter Rückumschläge für die einzelnen Mitarbeiter –, online oder als Kombination beider Verfahren erfolgen.

Die Feldzeit für die Mitarbeiterbefragungen in jedem Unternehmen betrug zwei Wochen. Die Befragungen wurden im Zeitraum zwischen April und Oktober 2006 durchgeführt.

Insgesamt wurden in den 314 Unternehmen 68.151 Mitarbeitern ein Fragebogen zugesandt. 37.151 Mitarbeiter beteiligten sich an der Untersuchung, dies entspricht einem Rücklauf von durchschnittlich 58%.

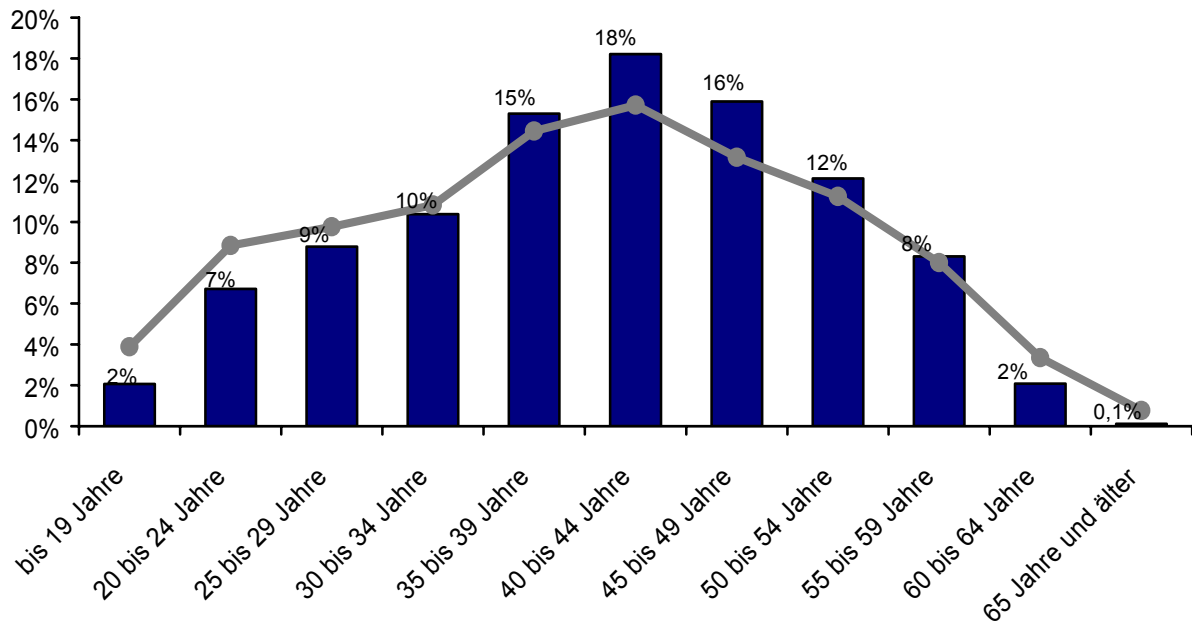
Die Verteilung der Befragungsteilnehmer nach den untersuchten soziodemografischen Kriterien sowie die Zugehörigkeit zu den verschiedenen Unternehmensgrößen und Branchen werden im Folgenden angegeben.

### Geschlecht

Von den teilnehmenden Befragten sind 57 Prozent männlich (20.222 Mitarbeiter) und 43 Prozent weiblich (15.432 Mitarbeiterinnen). 4 Prozent (1.497) aller Befragten gaben ihr Geschlecht nicht an. Die Verteilung von Männern und Frauen entspricht damit in etwa der Erwerbstätigenzahl des vom Statistischen Bundesamt erhobenen Mikrozensus des Jahres 2005 (Männer 55%, Frauen 45%).

## Alter

Im Fragebogen wurden elf Alterskategorien vorgegeben. Die Verteilung der Antworten ist in *Abbildung 4* wiedergegeben.



*Abbildung 4. Altersverteilung der befragten Arbeitnehmer, N=35.553.*

Vier Prozent (1.598) aller Befragten machten keine Angaben zu ihrem Alter. Die stärkste Gruppe bilden hier die 40- bis 44-Jährigen mit 18 Prozent, gefolgt von den 45- bis 49-Jährigen mit 16 Prozent.

## Religionszugehörigkeit

Die Arbeitnehmer wurden gebeten, ihre Religionszugehörigkeit anzugeben. Als Antwortmöglichkeiten waren die Kategorien Christentum, Judentum, Islam, Buddhismus, Hinduismus, Sonstige und Keine vorgesehen (dargestellt in *Abbildung 5*).

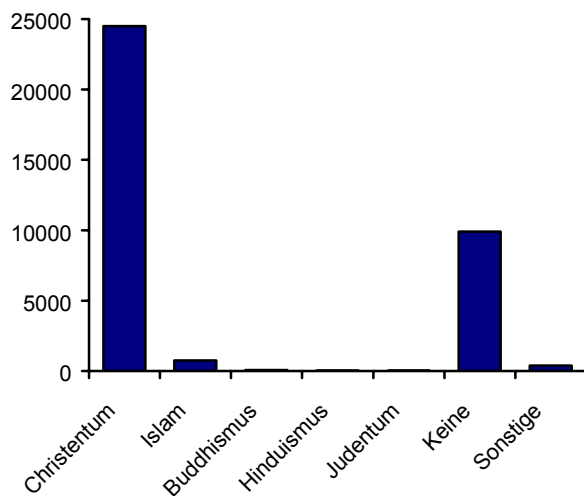


Abbildung 5. Religionszugehörigkeit der befragten Arbeitnehmer, N=37.151.

35.642 der Befragten machten Angaben zu ihrer Religionszugehörigkeit, wobei 69 Prozent (24.494 Mitarbeiter) der Befragten dem Christentum, 2 Prozent (738 Mitarbeiter) dem Islam und jeweils weniger als 0,3 Prozent dem Buddhismus, Hinduismus oder Judentum angehören; 1 Prozent (382 Mitarbeiter) gehört zu sonstigen Religionsgemeinschaften und 28 Prozent (9.907) zu keiner Religionsgemeinschaft. 4 Prozent (1.509) aller Befragten machten keine Angaben zu ihrer Religionszugehörigkeit.

### Staatsbürgerschaft

Ihre Staatsangehörigkeit konnten die Befragten in den folgenden Antwortkategorien angeben: Deutschland, Griechenland, Türkei, Italien, Polen, Ehemaliges Jugoslawien, Sonstiges und Keine, ich bin staatenlos.

Von den Befragten besitzen 93 Prozent (34.432) die deutsche Staatsangehörigkeit, 1 Prozent (458) die türkische, 1 Prozent (187) die italienische, 1 Prozent (168) die ehemals jugoslawische und weniger als 1 Prozent (126) die polnische oder griechische (87) Staatsbürgerschaft. 2 Prozent (659) der Befragten besitzen die Staatsangehörigkeit eines nicht namentlich aufgeführten Staates und nahezu 0 Prozent (19) der Befragten gab an, staatenlos zu sein. 3 Prozent (1.015) der Befragten machten keine Angaben zu ihrer Staatsangehörigkeit.

## Ausbildungsabschluss

Der höchste berufliche Ausbildungsabschluss der Mitarbeiter wurde erhoben, wobei folgende Antwortmöglichkeiten zur Auswahl standen:

Berufsschulabschluss mit gewerblicher oder landwirtschaftlicher Lehre, Berufsschulabschluss mit kaufmännischer oder sonstiger Lehre, Berufsfachschulabschluss, Berufliches Praktikum, Meister-/Techniker- oder gleichwertiger Fachschulabschluss, Fachhochschulabschluss (auch Ingenieurschulabschluss), Hochschulabschluss, kein beruflicher Ausbildungsabschluss (auch Berufsschule ohne Lehre) und noch in der Ausbildung.

Die Häufigkeitsverteilung ist in Abbildung 6 zu sehen. Sieben Prozent (2.575) aller Teilnehmer machten hierzu keine Angaben.

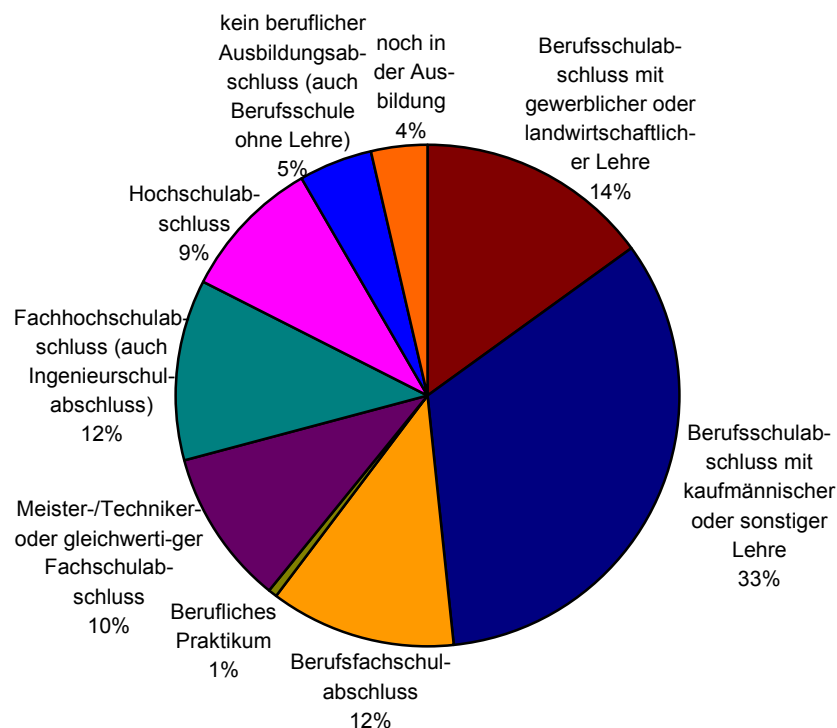


Abbildung 6. Häufigkeiten der höchsten Ausbildungsabschlüsse der befragten Arbeitnehmer, N=37.151.

## Arbeitsbezogene Aspekte

Die berufliche Position wurde in drei Kategorien erfasst: ohne Führungsposition, untere/mittlere Führungsebene oder obere Führungsebene. 72 Prozent (25.747) der Mitarbeiter haben keine Führungsfunktion inne, 26 Prozent (9.178) der Mitarbeiter arbeiten in einer unteren oder mittleren Führungsebene und 2 Prozent (719) der Befragten gehören der oberen Führungsebene des jeweiligen Unternehmens an. 4 Prozent (1.507) aller Befragten machten keine Angaben zu ihrer beruflichen Position.

Des Weiteren wurden die Mitarbeiter zu der Art ihrer Beschäftigung (Vollzeit oder Teilzeit) und zur Art ihrer Haupttätigkeit (körperliche Arbeit oder nicht-körperliche Arbeit) befragt. Vollzeit arbeiten 83 Prozent (29.741) der Angestellten, Teilzeit 17 Prozent (6.053), und 4 Prozent (1.375) aller befragten Arbeitnehmer machten keine Angaben zur Art ihrer Beschäftigung.

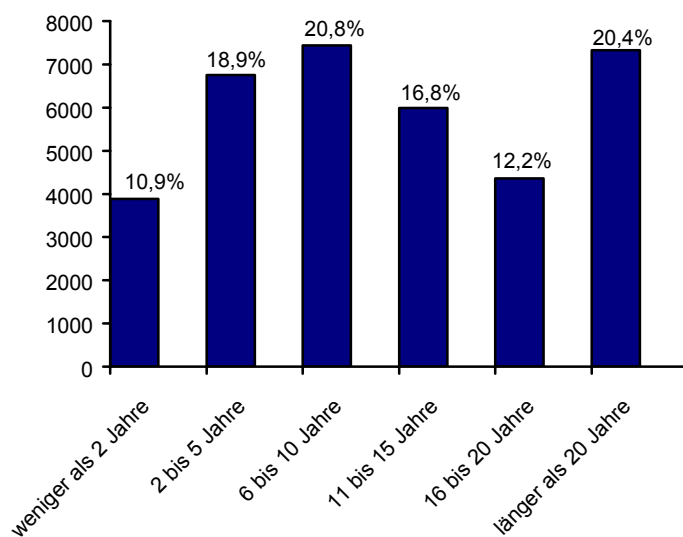


Abbildung 7. Dauer der Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten, N=37.151.

weniger als 2 Jahre, 2 bis 5 Jahre, 6 bis 10 Jahre, 11 bis 15 Jahre, 16 bis 20 Jahre oder länger als 20 Jahre) abgefragt.

35 Prozent (12.301) der Mitarbeiter verrichten hauptsächlich körperliche Arbeit, im Gegensatz zu 65 Prozent (23.085), die hauptsächlich nicht-körperlich arbeiten. 5 Prozent (1.765) der Befragten gaben keine Auskunft über ihre Haupttätigkeit.

Schließlich wurden der Standort des Unternehmens, an dem die befragten Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Befragung tätig waren (Zentrale/ Haupthaus oder Geschäftsstelle/ Niederlassung/ Filiale), und die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit (weniger als



55 Prozent (18.821) der Mitarbeiter gaben an, in der Zentrale des Unternehmens zu arbeiten, 45 Prozent (15.697) arbeiten in einer anderen Geschäftsstelle und 7 Prozent (2.633) machten keine Angaben zum Unternehmensstandort.

Die Dauer der Betriebszugehörigkeit ist in Abbildung 7 dargestellt. 11 Prozent (3.888) der Arbeitnehmer arbeiten seit weniger als 2 Jahren in ihrem Unternehmen. 19 Prozent (6.753) sind seit 2 bis 5 Jahren angestellt, 21 Prozent (7.435) arbeiten zwischen 6 und 10 Jahren im Unternehmen, 17 Prozent (5.989) der Arbeitnehmer zwischen 11 und 15 Jahren, 12 Prozent (4.358) zwischen 16 und 20 Jahren und 20 Prozent (7.325) länger als 20 Jahre. 4 Prozent (1.403) aller Befragten machten keine Angaben zur Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit.

Wie anhand der Stichprobenbeschreibung zu erkennen ist, deckt diese diverse soziodemografische Merkmale ab und bietet somit eine umfassende Datengrundlage für weitere Analysen.

### **Unternehmensgröße**

Als Größeneinteilung wurde folgende Systematik gewählt:

- Unternehmen mit 20-99 Mitarbeitern – **kleine Unternehmen**
- Unternehmen mit 100-499 Mitarbeitern – **mittelgroße Unternehmen**
- Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern – **große Unternehmen**

Die Größenklassenzusammensetzung der Stichprobe, aufgeschlüsselt nach Anzahl und prozentualen Anteil der untersuchten Unternehmen und der Befragten, ist Tabelle 3 zu entnehmen.

Tabelle 3. Größenklassenzusammensetzung der Stichprobe.

Größenklasse	Anzahl Unternehmen	Anzahl Mitarbeiter
<b>klein</b> (20-99 Mitarbeiter)	<b>122</b> (38,8%)	<b>3.867</b> (10,4%)
<b>mittelgroß</b> (100-499 Mitarbeiter)	<b>131</b> (41,8%)	<b>15.385</b> (41,4%)
<b>groß</b> (500 und mehr Mitarbeiter)	<b>61</b> (19,4%)	<b>17.899</b> (48,2%)

## 4.3 Analysemethoden

In diesem Kapitel werden die zur Analyse der Befragungsdaten eingesetzten Methoden der Datenaufbereitung und Datenauswertung beschrieben.

### 4.3.1 Datenaufbereitung

Zunächst wurden die gesammelten Daten, sofern notwendig, rekodiert, sodass die hohen Ausprägungen der Items eine positive und die niedrigen eine negative Bedeutung bekamen.

In der Analyse wurde mit zwei Datensätzen – dem Mitarbeiterdatensatz und dem Managementdatensatz – gerechnet. Daraus gingen zwei Fallzahlen hervor, zum einen die Zahl der Unternehmen (N=314) und zum anderen die Zahl der befragten Mitarbeiter (N=37.151). Bei Analysen zu Inhalten aus der Managementbefragung wurde die Anzahl der Unternehmen verwendet. Die Anzahl der Mitarbeiter wurde zur Analyse des Engagements und der Zufriedenheit sowie der erlebten Aspekte der Unternehmenskultur zugrunde gelegt.

Um die geplanten Zusammenhangsanalysen von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg durchführen zu können, wurden die Daten aus der Mitarbeiterbefragung aggregiert und in den Managementdatensatz eingefügt.

Zusätzlich wurden die Daten der 50 besten Arbeitgeber des Wettbewerbs „Deutschlands beste Arbeitgeber 2007“ in den Datensatz mit aufgenommen, um durch Extremgruppenvergleiche Verbesserungspotentiale aufzuzeigen. Insgesamt wurden Daten von 10.645 Mitarbeitern und 18 Führungskräften in die jeweiligen Datensätze eingefügt.

### 4.3.2 Gewichtungen

Um Verzerrungen der Ergebnisse aus den Daten der Mitarbeiterbefragung zu vermeiden, die aus der unterschiedlichen Teilnehmerzahl der einzelnen Unternehmen resultieren könnten, wurde eine Gewichtung eingesetzt, die diese Unterschiede für die Unternehmen jeder Größenklasse (mit dem jeweiligen durchschnittlichen Rücklauf als Referenzwert) ausglich und so die Werte der Angestellten jedes einzelnen Unternehmens zu gleichem Anteil in die Analyse einfließen ließ. Dieser Wert wurde dann mit dem Quotient aus Rücklauf und Verteilung der Mitarbeiteranzahl in Deutschland der Größenklassen in den einzelnen

Branchen (Bundesagentur für Arbeit, 2002) multipliziert. Da dies die einzig verfügbaren differenzierten Angaben zur Zusammensetzung der Unternehmensgrößenklassen der Branchen waren, wurden sie mit Daten aus dem Jahr 2005 (Bundesagentur für Arbeit) abgeglichen, die zwar nicht nach Branche, jedoch nach Größenklassen aufgeschlüsselt waren. Da die Daten der beiden Jahre nur sehr geringfügige Abweichungen zeigten, wurden die Daten des Jahres 2001 als Grundlage für die Erstellung der Gewichtung verwendet. So wurde eine Gewichtung hergestellt, die Unterschiede im Rücklauf der einzelnen Unternehmen ausglich, aber dennoch eine realitätsnahe Verteilung der Mitarbeiter für die Datenauswertung erzeugte.

Sofern eine andere Gewichtung eingesetzt wurde oder eine andere Fallzahl berichtet wird, ist dies an gegebener Stelle erläutert.

Insgesamt wich der prozentuale Anteil der Arbeitnehmer der befragten Unternehmen in den untersuchten Branchen nicht deutlich von der deutschlandweiten Verteilung ab, lediglich die Öffentliche Verwaltung und die Finanzdienstleistungsbranche waren etwas stärker vertreten. Die Branche Handel, Instandhaltung und Reparatur sowie der Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen waren in der Stichprobe unterrepräsentiert. Um zu überprüfen, ob sich aufgrund der geringfügig abweichenden Verteilung Verzerrungen in den Ergebnissen zeigen, wurde eine Gewichtung eingefügt und die gewichteten und ungewichteten Ergebnisse miteinander verglichen. Da sich in den Ergebnissen keine signifikanten Unterschiede zeigten, wurde in den weiteren Analysen auf eine solche Gewichtung verzichtet.

#### **4.3.3 Bildung von Indizes und darauf basierende Extremgruppen**

Aus den Items „Ich bin stolz, anderen erzählen zu können, dass ich hier arbeite“, „Ich wünsche mir, noch mindestens 5 Jahre hier zu arbeiten“ und „Die Mitarbeiter sind bereit, zusätzlichen Einsatz zu leisten, um die Arbeit zu erledigen“ wurde durch Berechnung des arithmetischen Mittels ein Engagement-Index gebildet.

Ein Index für Mitarbeiterorientierung (Mitarbeiterorientierungs-Index) wurde durch die Berechnung des Mittelwerts aller Items, die dem Great Place to Work® Trust Index® entnommen wurden und Mitarbeiterorientierung messen, gebildet. Hierauf basierend wurden für einen Extremgruppenvergleich Unternehmen mit einer besonders mitarbeiterorientierten

Kultur (Top 30) und Unternehmen mit einer wenig mitarbeiterorientierten Kultur (Bottom 30) zusammengefasst, also die 30 Unternehmen mit dem höchsten und den 30 Unternehmen mit den niedrigsten Mittelwerten.

Des Weiteren wurden Indexwerte für die verschiedenen Kulturdimensionen berechnet. Diese geben den Mittelwert der Items wieder, die der jeweiligen Dimension zugeordnet sind (vgl.4.1.1 bzw. Anhang A).

Schließlich wurde ein Index für Unternehmenserfolg („Erfolgs-Index“, siehe auch Kapitel 4.4.2) aus den branchenweise z-standardisierten Managementbewertungen des Unternehmenserfolgs und der z-standardisierten EBIT-Marge berechnet, indem aus beiden Kennzahlen das arithmetische Mittel gebildet wurde. Basierend auf dem Erfolgs-Index wurden die Top 30 und Bottom 30 für Extremgruppenvergleiche zum Thema Unternehmenserfolg gebildet.<sup>13</sup>

#### **4.3.4 Deskriptive Statistiken**

Für die Items aus der Mitarbeiterbefragung und die soziodemografischen Angaben wurden Häufigkeiten, und für die Items aus der Mitarbeiterbefragung zusätzlich Mittelwerte und Standardabweichungen berechnet. Die verschiedenen Kulturdimensionen aus der Mitarbeiterbefragung wurden auf diese Weise ausgewertet.

Zur übersichtlicheren Darstellung wurden die Top Boxes verschiedener Items und Dimensionen berechnet. Diese geben den Anteil der positiven Antworten pro Item wieder (im Gegensatz zu den Bottom-Boxes, die den Anteil der Negativantworten wiedergeben).

#### **4.3.5 Zusammenhangsanalysen und multivariate Statistiken**

Es wurden diverse Korrelationsanalysen zwischen Einzelmerkmalen, Kulturdimensionen und Unternehmenserfolg gerechnet (Kapitel 5.5). Für die Zusammenhangsanalysen wurde der Korrelationskoeffizient nach Pearson herangezogen, durch den lineare Zusammenhänge erfasst werden können. Diese Maßzahl nimmt Werte im Bereich von -1 bis +1 an, wobei -1 eine perfekte negative Korrelation und +1 eine perfekte positive Korrelation ausdrückt. Liegt

---

<sup>13</sup> Die Branchen Öffentliche Verwaltung und Gesundheits- und Sozialwesen sind hier nicht enthalten.

kein Zusammenhang vor nimmt Pearsons  $r$  den Wert 0 an. Da Zusammenhänge normalerweise bei der intervallskalierten Interpretation von ordinalskalierten Daten eher unter- als überschätzt werden, ist das Fehlerrisiko, das daraus resultiert, als gering einzuschätzen (vgl. Baur, 2003).

Zur Berechnung der Analysen zum Zusammenhang von Unternehmenskultur und -erfolg wurden die Ergebnisse der besten 50 Unternehmen der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2007“, die sich bereit erklärt hatten, Daten zum Unternehmenserfolg zu liefern, ergänzt, um eine größere Varianz der Daten zu erreichen. Diese Daten dienten auch Vergleichen der Repräsentativstichprobe mit den Top 50 Unternehmen der Great Place to Work<sup>®</sup> Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2007“ (Kapitel 5.10).

Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg wurde ergänzend anhand einer hierarchischen Regression ermittelt, mit Erfolg als abhängiger Variable (Kriterium) und Unternehmenskultur als unabhängiger Variable (Prädiktor). Das Engagement der Mitarbeiter wurde als potenzieller Mediator in das Modell aufgenommen, nachdem ein Sobel Test für Mediation ( $Sobel's\ z-value = a*b/\sqrt{b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2}$ ) ausgeführt wurde. Dieses Verfahren liefert einen Signifikanztest des indirekten Effekts der unabhängigen Variable auf die abhängige Variable durch den Mediator (Baron & Kenny, 1986). Basierend auf diesen Daten wurde ein Pfaddiagramm erstellt (siehe Kapitel 5.7).

Weiterhin wurden mittels Korrelationsanalysen Zusammenhänge zwischen eingesetzten Personalinstrumenten und Strukturangaben der Unternehmen einerseits und Unternehmenserfolg und Mitarbeiterorientierung (ein Index aus allen Items, die Mitarbeiterorientierung messen) andererseits untersucht (Kapitel 5.6).

Zum Vergleich der drei Unternehmensgrößenklassen (Kapitel 7 und 8) wurden Varianzanalysen durchgeführt, sowohl auf Gesamtdatensatzebene als auch beim Vergleich der Größenklassen innerhalb der einzelnen Branchen.

## 5 Gesamtergebnisse

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt. Dazu gehören die Befunde zum Engagement und zur Arbeitszufriedenheit in den Unternehmen in Deutschland und ein Überblick über die von den Beschäftigten dort erlebte Kultur. Neben der Beschreibung des aktuellen Status wird für ausgewählte Fragen die Entwicklung in den letzten Jahren aufgezeigt, und es können Bezüge zur Arbeitszufriedenheit in Europa insgesamt hergestellt werden. Zudem werden die Potenziale der Unternehmen in Deutschland insgesamt durch die Einordnung des Niveaus der Ergebnisse bei Engagement und Kultur im Vergleich zu Unternehmen, die als sehr gute Arbeitgeber gelten können, aufgezeigt. Eine Mitarbeitertypologie stellt Engagement, Zufriedenheit und Sorge vor Arbeitsplatzverlust, sowie eher von der Person ausgehende Strategien zum Umgang mit der Arbeit in den Zusammenhang mit der Unternehmenskultur. Als sehr wesentlicher Punkt wird der auf verschiedene Weise untersuchte statistische Zusammenhang von Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg beschrieben. Daneben wird die subjektive Einschätzung der befragten Unternehmensvertreter zur Rolle des Mitarbeiterengagements und der Unternehmenskultur deutlich gemacht. Es wird auch im Überblick beleuchtet, wie bestimmte Maßnahmen im Bereich Personalmanagement oder Personalstrukturmerkmale mit der Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg zusammenhängen. Abschließend wird präsentiert, welche eher öffentlich getragenen Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung der Unternehmenskultur von den befragten Unternehmensvertretern als hilfreich bewertet werden. Die Ergebnisse in diesem Kapitel beziehen sich auf die Situation für die Unternehmen in Deutschland insgesamt. Grundlage sind die Antworten der 37.151 Teilnehmer der Mitarbeiterbefragungen oder die Angaben der 314 beteiligten Unternehmen. Ergebnisse für die verschiedenen Unternehmensgrößen oder einzelne Branchen werden in den Kapiteln 6 und 7 dargestellt.

### 5.1 Zentrale Aspekte der Bewertung des Arbeitserlebens

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse übergeordnet relevanter Phänomene des Erlebens am Arbeitsplatz dargestellt. Neben Arbeitszufriedenheit, Arbeitsplatzattraktivität und Engagement werden das Stresserleben und die erlebte Arbeitsplatzunsicherheit als Faktoren mit besonderem Stellenwert dargestellt. Eine Entwicklungseinschätzung durch die Befragten

und der Vergleich mit Ergebnissen einer europäischen Erhebung aus dem Jahr 2001 (Europäische Kommission 2001) erlauben es dabei, die Entwicklung dieser bedeutsamen Größen zur Beschreibung der Situation am Arbeitsplatz zusätzlich einzuordnen.

### 5.1.1 Arbeitszufriedenheit

Die Erfassung von Arbeitszufriedenheit, also der allgemeinen Einstellung der Arbeitnehmer zu ihrer Arbeit, stellt eine zentrale Zielgröße zur Beschreibung eines Arbeitsplatzes dar.

In dieser Studie wurde Arbeitszufriedenheit durch die Frage „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit?“ auf einer 7-Punkte Skala (1=völlig unzufrieden bis 7=völlig zufrieden) gemessen. Betrachtet man zusammenfassend diejenigen, die insgesamt zufrieden sind, zeigt sich, dass in Deutschland 77 Prozent der Arbeitnehmer ziemlich, sehr oder völlig zufrieden mit ihrer Arbeit sind (Abbildung 8).

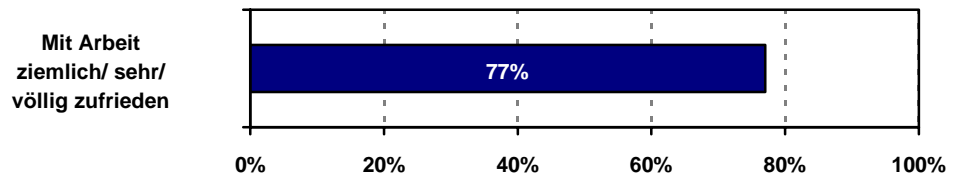


Abbildung 8. Top Boxes Arbeitszufriedenheit. Frage: Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit? (ziemlich zufrieden + sehr zufrieden + völlig zufrieden), N=37.151.

Damit bewegt sich die Gesamtzufriedenheit der Beschäftigten trotz zahlreicher Belastungen in den letzten Jahren auf relativ hohem Niveau. Allerdings zeigt eine differenzierte Betrachtung, dass nur ein sehr kleiner Anteil der Befragten völlig zufrieden ist (Abbildung 9). Der größte Teil der Beschäftigten gibt an, „ziemlich“ zufrieden zu sein.



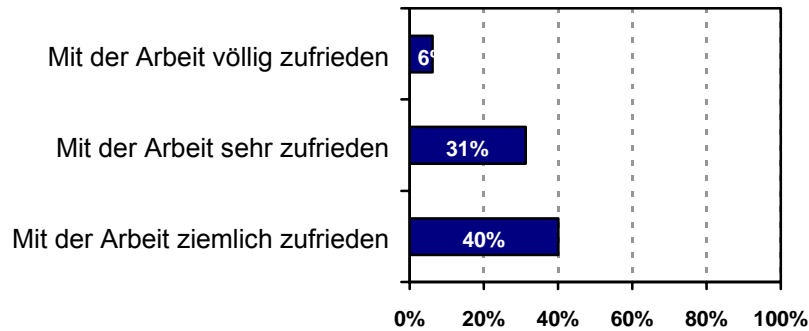


Abbildung 9. Top Boxes Arbeitszufriedenheit. Frage: Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit? N=37.151.

Betrachtet man die Zufriedenheit verschiedener Beschäftigtengruppen, kann zunächst festgestellt werden, dass Frauen etwas zufriedener mit ihrer Arbeit sind als Männer, der Unterschied ist allerdings nicht sehr groß<sup>14</sup>: 76 Prozent der männlichen und 80 Prozent der weiblichen Befragten geben an, mit ihrer Arbeit insgesamt zufrieden zu sein. Auch die differenzierten positiv ausgeprägten Antwortkategorien zeigen nur geringfügige Unterschiede (Abbildung 10).

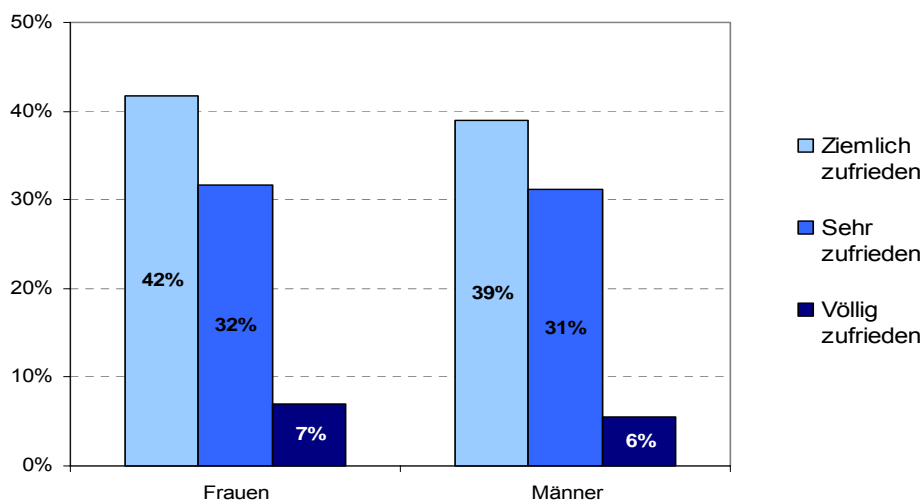


Abbildung 10. Arbeitszufriedenheit nach Geschlecht. Frage: Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit? N=26.248.

<sup>14</sup> Der Unterschied ist auf Grund der hohen Fallzahl jedoch signifikant ( $p < 0,01$ ).

Zwischen verschiedenen **Altersklassen** zeigen sich dagegen sehr deutliche Unterschiede: Jüngere und ältere Mitarbeiter sind zufriedener als die Beschäftigten mittleren Alters (vgl. Abbildung 11). Der U-förmige Verlauf der Zufriedenheit über das Alter bestätigt vergleichbare Untersuchungen (vgl. Schulte, 2004).

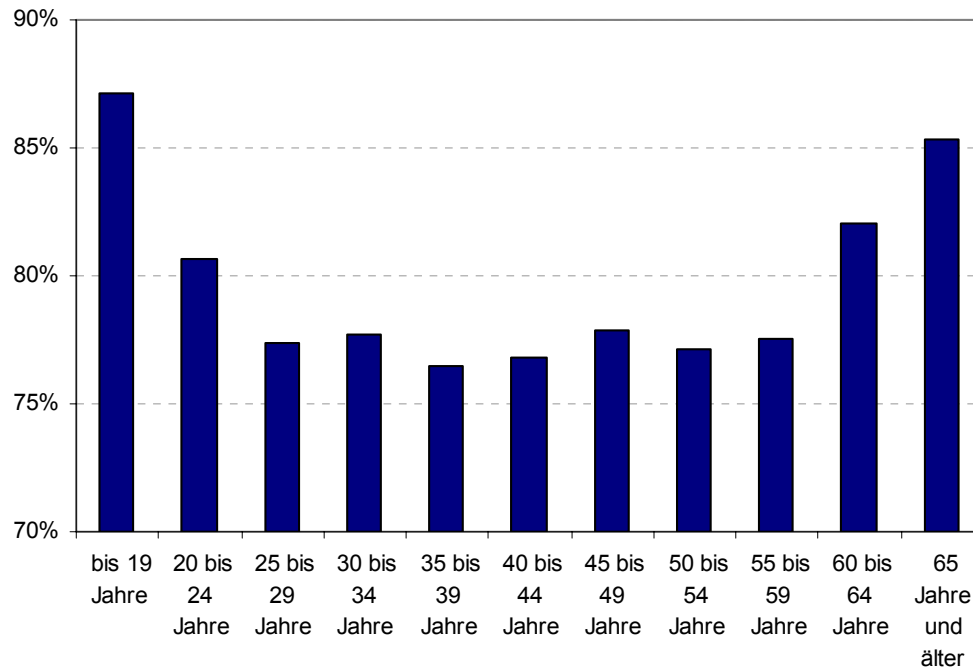


Abbildung 11. Top Boxes Arbeitszufriedenheit nach Altersgruppen. Frage: Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit? (ziemlich zufrieden + sehr zufrieden + völlig zufrieden) N=33.827. (Aus Übersichtlichkeitsgründen wird nur ein Skalenabschnitt dargestellt.)

Die weitere Differenzierung zeigt, dass der U-förmige Verlauf insbesondere die stärker ausgeprägte Zufriedenheit betrifft, die während des Hauptteils des Erwerbslebens nachlässt und erst gegen Ende wieder an steigt. Auffällig ist, dass der Anteil der „völlig“ Zufriedenen dramatisch schnell zurückgeht. Ab dem zwanzigsten Lebensjahr ist die Zahl derer, die sich als völlig zufrieden mit ihrer Arbeit bezeichnen, im Verhältnis zur Altersgruppe weniger als halb so groß wie zuvor (90 von 691 Befragten unter 20 im Gegensatz zu 131 von 2.248 Befragten zwischen 20 und 24 Jahren). Nach den Ausbildungs- und ersten Berufsjahren stellt sich schnell eine relative Ernüchterung ein. Die höchste Zufriedenheit haben die

Beschäftigten, die das Ende des zum Zeitpunkt der Befragung noch üblichen Erwerbsalters schon erreicht haben. Die Gruppe der Befragten ab 65 Jahren ist mit 41 Personen aber sehr klein, so dass die Aussagen nicht verallgemeinert werden können (vgl. Abbildung 12).

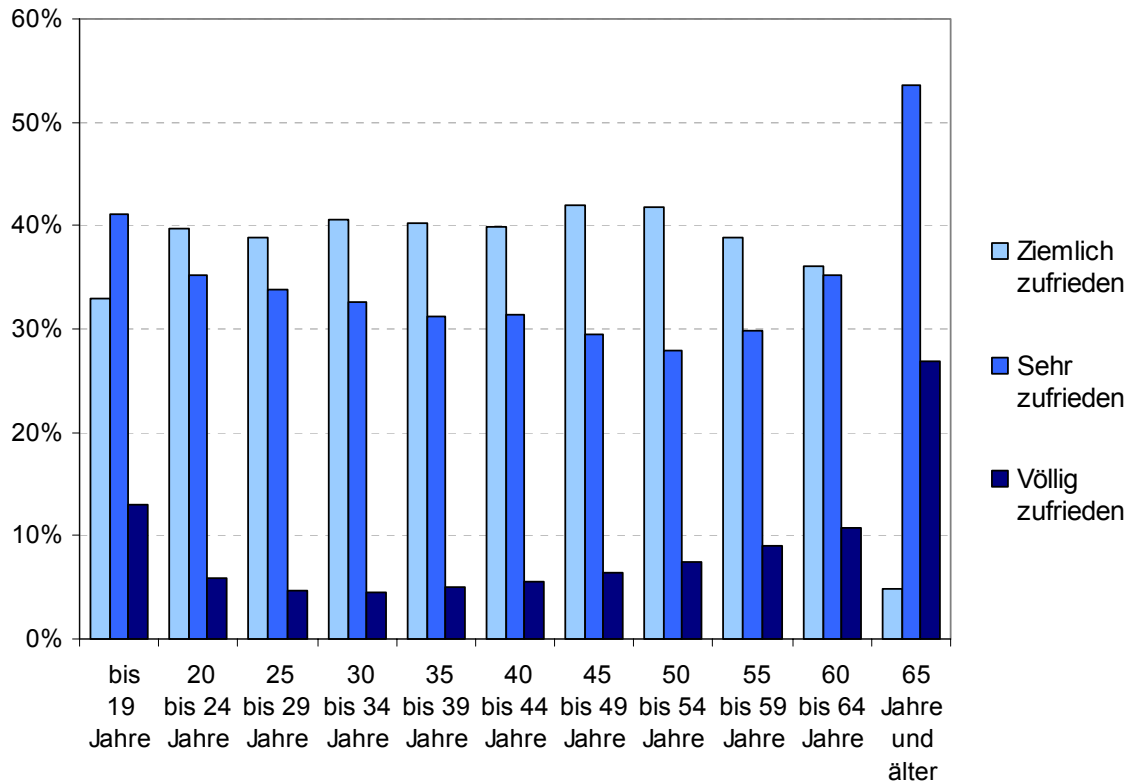


Abbildung 12. Arbeitszufriedenheit nach Altersgruppen. Frage: Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit? N=33.827. (Aus Übersichtlichkeitsgründen wird nur ein Skalenabschnitt dargestellt.)

Mit der **Dauer der Betriebszugehörigkeit** sinkt die intensiver ausgeprägte Arbeitszufriedenheit kontinuierlich bis etwa zum zehnten Jahr im Unternehmen, danach bleibt die Zufriedenheit auf dem erreichten Niveau relativ stabil (vgl. Abbildung 13). Auch insgesamt sind die Mitarbeiter, die erst weniger als zwei Jahre in ihrem Unternehmen tätig sind, zufriedener als ihre Kollegen (83% vs. 77%).

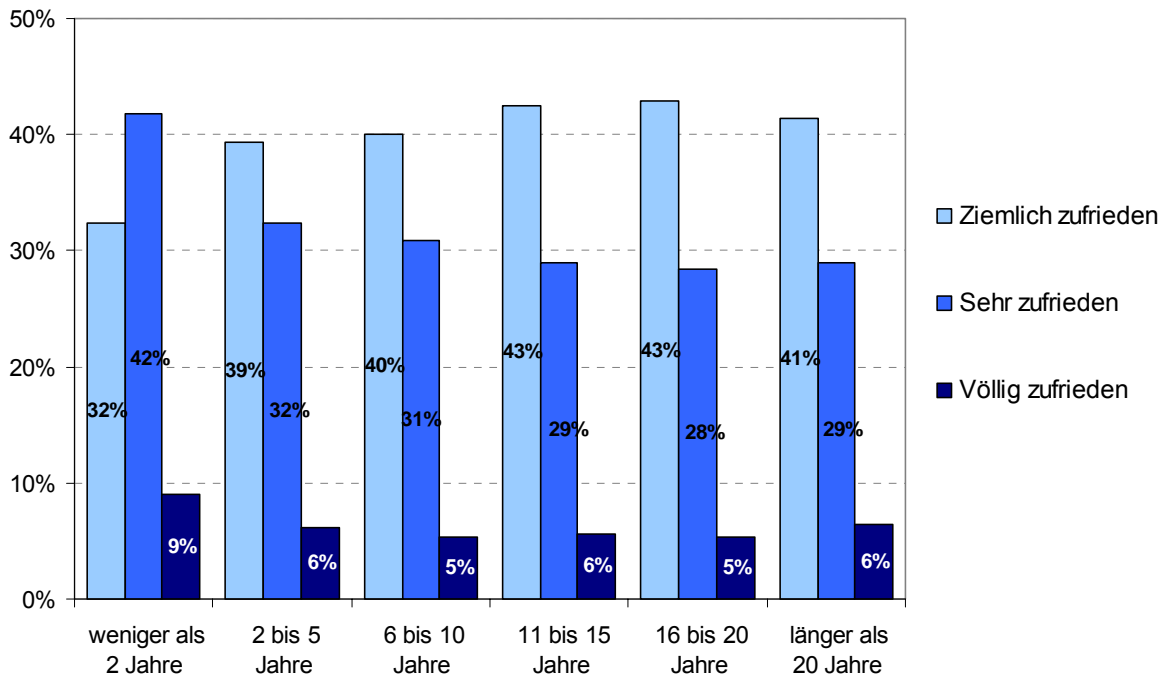


Abbildung 13. Arbeitszufriedenheit nach Dauer der Betriebszugehörigkeit. Frage: Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit? N=33.827. (Aus Übersichtlichkeitsgründen wird nur ein Skalenabschnitt dargestellt.)

Mit steigender **beruflicher Position** steigt die Arbeitszufriedenheit signifikant an. Von den befragten Personen ohne Führungsfunktion sind 76 Prozent mit ihrer Arbeit insgesamt zufrieden, bei den Mitarbeitern der unteren und mittleren Führungsebene 81 Prozent, und in der oberen Führungsebene 90 Prozent. Die höhere Führungsebene weist auch einen überproportionalen Anteil sehr oder völlig zufriedener Mitarbeiter auf (Abbildung 14).

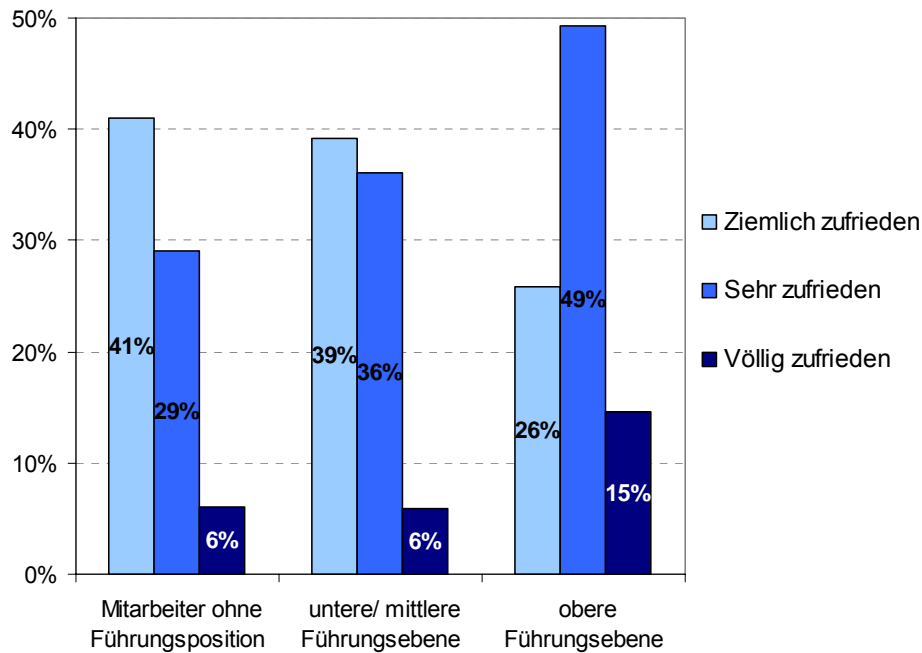


Abbildung 14. Arbeitszufriedenheit nach beruflicher Position. Frage: Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit? N=33.827. (Aus Übersichtlichkeitsgründen wird nur ein Skalenabschnitt dargestellt.)

Die **Art des Beschäftigungsverhältnisses** hat nur einen geringen (wenn auch signifikanten) Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Die Teilzeitbeschäftigten sind mit 81 Prozent etwas zufriedener als die Vollzeitbeschäftigten mit 77 Prozent. Deutlicheren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat hingegen die **Art der Tätigkeit**. Während Personen mit nicht-körperlicher Arbeit (z.B. Bürotätigkeit, Aufsicht, Beratung) zu 80 Prozent angeben, dass sie mit ihrer Arbeit zufrieden sind, gilt dies nur für 72 Prozent der Personen, die körperlich tätig sind (z.B. Handwerk, Bedienung von Maschinen oder Pflege). Gleichzeitig ist aber der Anteil derer, die mit ihrer Arbeit „völlig zufrieden“ sind, im Bereich der Menschen mit körperlicher Arbeit etwas höher als im Bereich nicht-körperlicher Arbeit, die also auch mit besonderer Zufriedenheit einhergehen kann. Abbildung 15 zeigt die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen.

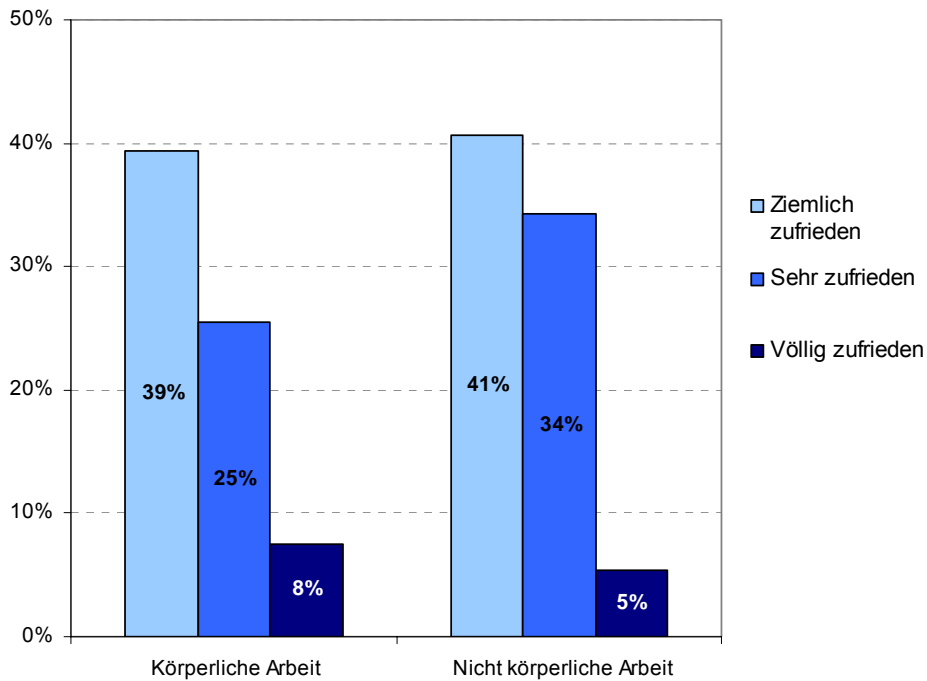


Abbildung 15. Arbeitszufriedenheit nach Art der Tätigkeit. Frage: Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit? N=33.827. (Aus Übersichtlichkeitsgründen wird nur ein Skalenabschnitt dargestellt.)

Der **höchste berufliche Ausbildungsabschluss** hat ebenfalls einen Effekt auf die Arbeitszufriedenheit. Auf Ebene der insgesamt positiven Bewertung sind in Ausbildung Befindliche mit Abstand am zufriedensten (86%), was mit den Ergebnissen der Arbeitszufriedenheit nach Alter korrespondiert. Eine ähnlich hohe Zufriedenheit zeigt sich für Mitarbeiter im beruflichen Praktikum (80%), Mitarbeiter mit Hochschulabschluss (79%), Fachhochschul- oder Ingenieurschulabschluss (79%), und Mitarbeiter mit kaufmännischem oder ähnlichem Berufschulabschluss. Die geringste Arbeitszufriedenheit weisen Mitarbeiter mit gewerblichen oder landwirtschaftlichen Abschlüssen (72%) und Mitarbeiter ohne Ausbildungsabschluss (74%) auf. Allerdings zeigt sich auch, dass es in der insgesamt kritischeren Gruppe der Mitarbeiter ohne Ausbildungsabschluss einen im Gesamtvergleich hohen Anteil von Mitarbeitern gibt, die „völlig zufrieden“ sind. Die Ausprägungen der einzelnen Zufriedenheitskategorien sind Abbildung 16 zu entnehmen.

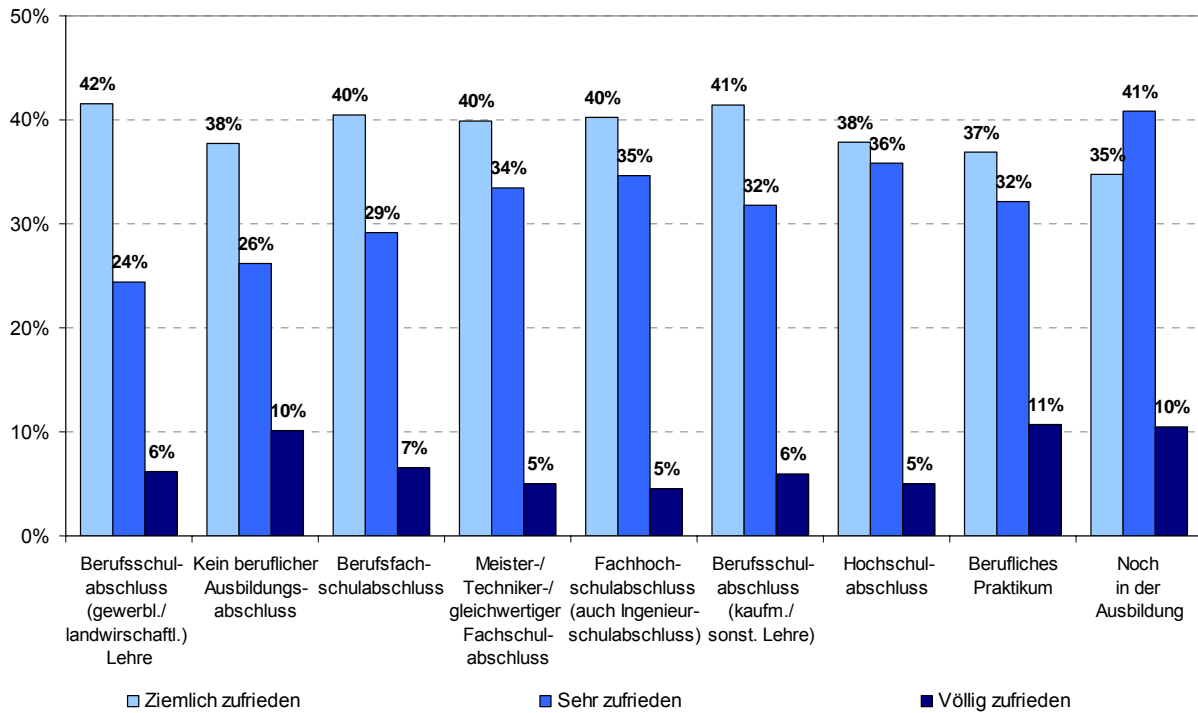


Abbildung 16. Arbeitszufriedenheit nach höchstem Ausbildungsabschluss. Frage: Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit? N=33.827. (Aus Übersichtlichkeitsgründen wird nur ein Skalenabschnitt dargestellt.)

Zusammenfassend kann die allgemeine Arbeitszufriedenheit in Deutschland mit knapp 80 Prozent als relativ hoch, der Anteil der völlig Zufriedenen mit 5 Prozent dagegen als gering ausgeprägt beurteilt werden. Von den soziodemografischen Gegebenheiten gehen vor allem die berufliche Position, der Ausbildungsstand, die Art der Tätigkeit und das Alter mit deutlicheren Unterschieden bei der Arbeitszufriedenheit einher.

### 5.1.2 Bewertung als Arbeitgeber

Die Arbeitszufriedenheit spielt erfahrungsgemäß eine wichtige Rolle für die Bewertung des Arbeitsplatzes bzw. des Unternehmens als Arbeitgeber insgesamt. In der vorliegenden Untersuchung beträgt die Korrelation  $r=0,59$  ( $p<0,01$ ). Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Beschäftigter, der seine Arbeit insgesamt als zufriedenstellend erlebt, das Unternehmen, in dem er dieser Arbeit nachgeht als guten Arbeitgeber bezeichnet, ist also recht hoch. Allerdings spielen bei der Bewertung der Attraktivität des Arbeitgebers auch weitere Faktoren

eine Rolle, die über den unmittelbaren Arbeitszusammenhang hinausgehen. So ist es nicht unbedingt verwunderlich, dass der Anteil derjenigen, die insgesamt mit ihrer Arbeit zufrieden sind, sich von derjenigen, die ihren Arbeitsplatz insgesamt als sehr gut bezeichnen, unterscheidet. Der Aussage „Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz“ stimmen 66 Prozent der Befragten zu.

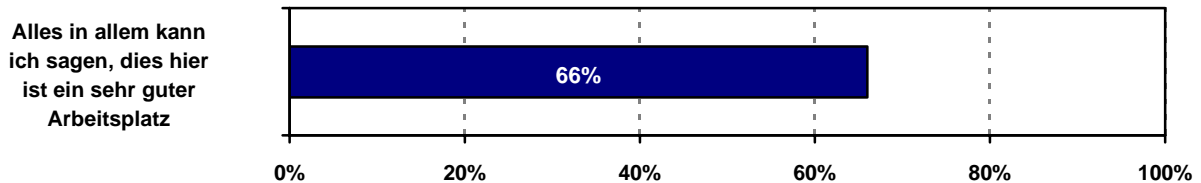


Abbildung 17. Top Boxes Bewertung des Arbeitsplatzes. Aussage: Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=37.151.

Der Anteil derer, die ihr Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber beurteilen, ist also erkennbar kleiner als die Zahl derjenigen, die mit ihrer Arbeit insgesamt zufrieden sind. Gerade der Bewertung der Unternehmen als Arbeitgeber kommt aber vor dem Hintergrund der Verknappung gut qualifizierter Fachkräfte am Arbeitsmarkt zunehmend strategische Bedeutung zu. Unternehmen werden in Zukunft verstärkt darauf achten müssen, für Mitarbeiter und Bewerber ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

### 5.1.3 Engagement

Von großem Interesse ist für viele Unternehmen seit einigen Jahren die Ermittlung der Einsatzbereitschaft, des erlebten Stolzes für das Unternehmen zu arbeiten und der Loyalität bzw. Bindung ihrer Beschäftigten. Zusammenfassend wird dabei auch vom Engagement der Beschäftigten gesprochen (vgl. Kapitel 4.3.3). Auch bezüglich des Engagements wird der Arbeitszufriedenheit die Rolle eines wichtigen Treibers zugeschrieben (vgl. Bruggemann, Groskurth, & Ulich, 1975; Robins, Perryman, & Hayday, 2004). In der Tat zeigt sich ein starker Zusammenhang ( $r=0,54$ ;  $p<0,01$ ). Die genauere Betrachtung zeigt aber auch Unterschiede.

Die Ausprägung der verschiedenen Engagement-Faktoren selbst zeigt ein nicht ganz einheitliches Bild. Gut drei Viertel der Beschäftigten sind stärker an ihr aktuelles Unternehmen gebunden und geben an, noch mindestens 5 Jahre dort arbeiten zu wollen.



Bei den aktiver auszufüllenden Faktoren des Engagements ist der Anteil der positiven Ausprägungen dagegen geringer: Nur knapp zwei Drittel der Mitarbeiter zeigen eine eindeutige Identifikation und sind stolz, anderen von ihrem Arbeitgeber erzählen zu können, ebenso viele äußern eine hohe Einsatzbereitschaft. (Abbildung 18).

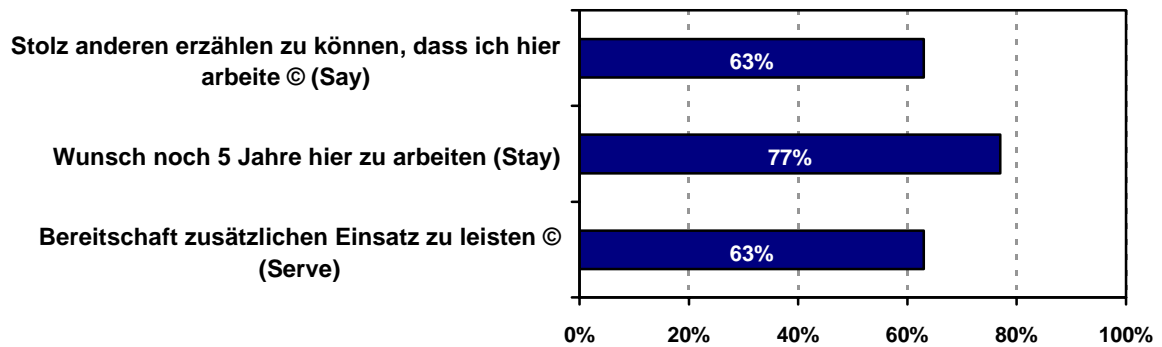


Abbildung 18. Engagement alle Befragte (Top Boxes: trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=37.151.

Die verschiedenen Engagement-Faktoren liegen damit insgesamt zwischen dem Niveau der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und dem Niveau, auf dem die Mitarbeiter ihr Unternehmen als sehr guten Arbeitgeber bewerten.

Um Aussagen über das Engagement als ganzheitliches Konstrukt machen zu können, ist es sinnvoll zu betrachten, wie viele Befragte sich zu allen drei Dimensionen des Engagements – Bindung, Stolz und Einsatzbereitschaft – gleichzeitig positiv äußern. Die Analyse zeigt, dass 40 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland in dieser Hinsicht eindeutig als für ihre Arbeit und ihr Unternehmen engagiert gelten können. Einzelne Unternehmen weisen sehr deutliche Unterschiede im Anteil ihrer rundum engagierten Mitarbeiter auf. Im „besten“ Unternehmen sind es 87 Prozent, im schlechtesten Unternehmen nur 5 Prozent

Ein durchschnittlicher Anteil von „nur“ 40 Prozent eindeutig Engagierter ist aus Unternehmenssicht zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sicherlich nicht ausreichend. Dennoch erscheint die Situation besser, als aufgrund zahlreicher Medienberichte und anderer Studien befürchtet werden musste. Beispielsweise verrichten laut der Gallup-Studien aus den letzten drei Jahren (2004 bis 2006) lediglich 13 Prozent der

Arbeitnehmer in Deutschland ihre Arbeit mit vollem Engagement (Gallup 2005). Da zu den Gallup-Studien keine weitergehenden Angaben zur genaueren Ermittlung der emotional gebundenen Mitarbeiter vorlagen, können die Gründe für die unterschiedlichen Ergebnisse an dieser Stelle nicht abschließend eruiert werden.

Interessant ist jedoch sicherlich angesichts der in dieser Untersuchung vorgefundenen Engagementwerte, neben der allgemeinen Einschätzung, dass die Ergebnisse nicht zufriedenstellend sind, zu prüfen, wie hoch das Niveau des Engagements bzw. der Anteil rundum engagierter Mitarbeiter in der Belegschaft in der Realität denn sein kann. Herangezogen wird dazu ein Vergleich mit den fünfzig besten Unternehmen aus der Great Place to Work<sup>®</sup> Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2007“. Auf der Ebene der Einzelfaktoren des Engagements werden dort durchschnittliche Zustimmungswerte von nahezu 90 Prozent erreicht. Der Anteil der Mitarbeiter, die gleichzeitig eine starke Bindung, großen Stolz und eine hohe Einsatzbereitschaft aufweisen, beträgt hier 76 Prozent. Damit zeigen sich bezüglich des Engagements für die Unternehmen in Deutschland insgesamt sehr deutliche Steigerungspotenziale. Der folgende Abschnitt analysiert, ob sich diese Potenziale nach soziodemografischen Kriterien unterscheiden lassen.

### Engagement nach soziodemografischen Merkmalen

Wie bei der Arbeitszufriedenheit zeigen sich hinsichtlich des Engagements keine bedeutsamen Unterschiede zwischen **Männern** und **Frauen**, die Unterschiede liegen bei 2 Prozentpunkten<sup>15</sup> (Abbildung 19).

---

<sup>15</sup> Aufgrund der großen Stichprobe sind auch diese geringen Unterschiede signifikant ( $p < 0,05$ )

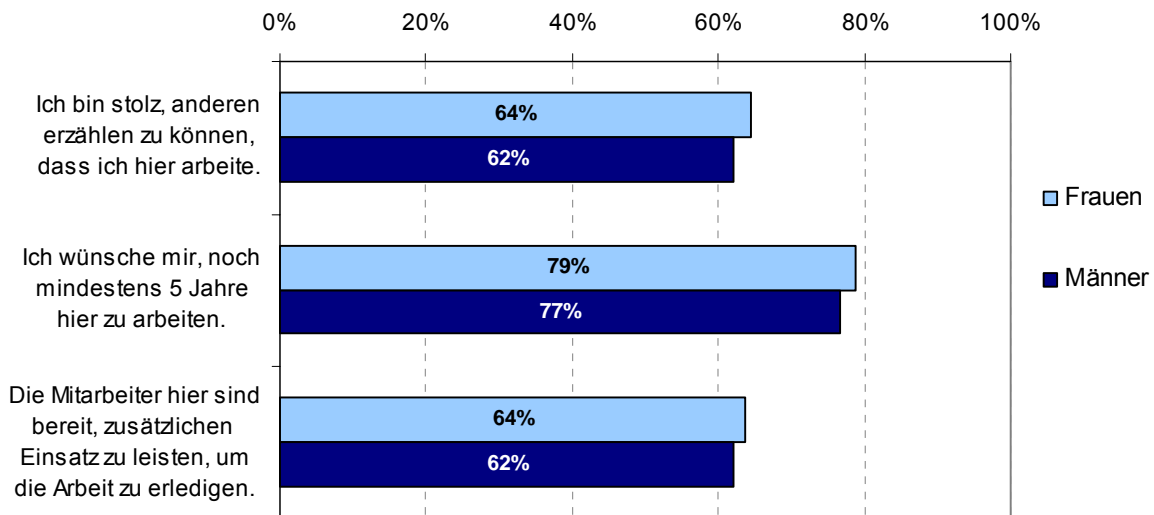


Abbildung 19. Engagement nach Geschlecht (Top Boxes: trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu) nach Geschlecht, N=37.151.

Unter den verschiedenen **Altersgruppen** unterscheiden sich dagegen die Verläufe der drei Aspekte des Engagements relativ stark voneinander (Abbildung 20).

Während Stolz und Einsatzbereitschaft bei jüngeren sowie älteren Mitarbeitern relativ stark und für Mitarbeiter mittleren Alters vergleichsweise schwach ausgeprägt sind, nimmt der Wunsch, noch mindestens fünf Jahre für das Unternehmen zu arbeiten, mit steigendem Alter zu und fällt erst ab 55 Jahren mit der Annäherung an das Renteneintrittsalter deutlich ab (Abbildung 20). Eine überraschende Haltung zeigen die wenigen Teilnehmer im Alter von 65 Jahren und darüber, von denen knapp 70 Prozent noch mindestens 5 Jahre im Unternehmen arbeiten wollen, und die die höchsten Werte bei der Motivation und dem Stolz auf die Arbeit für ihr Unternehmen erreichen. Diese Gruppe umfasst jedoch nur 43 Personen, was im Verhältnis zu den anderen Altersgruppen verschwindend gering ist.

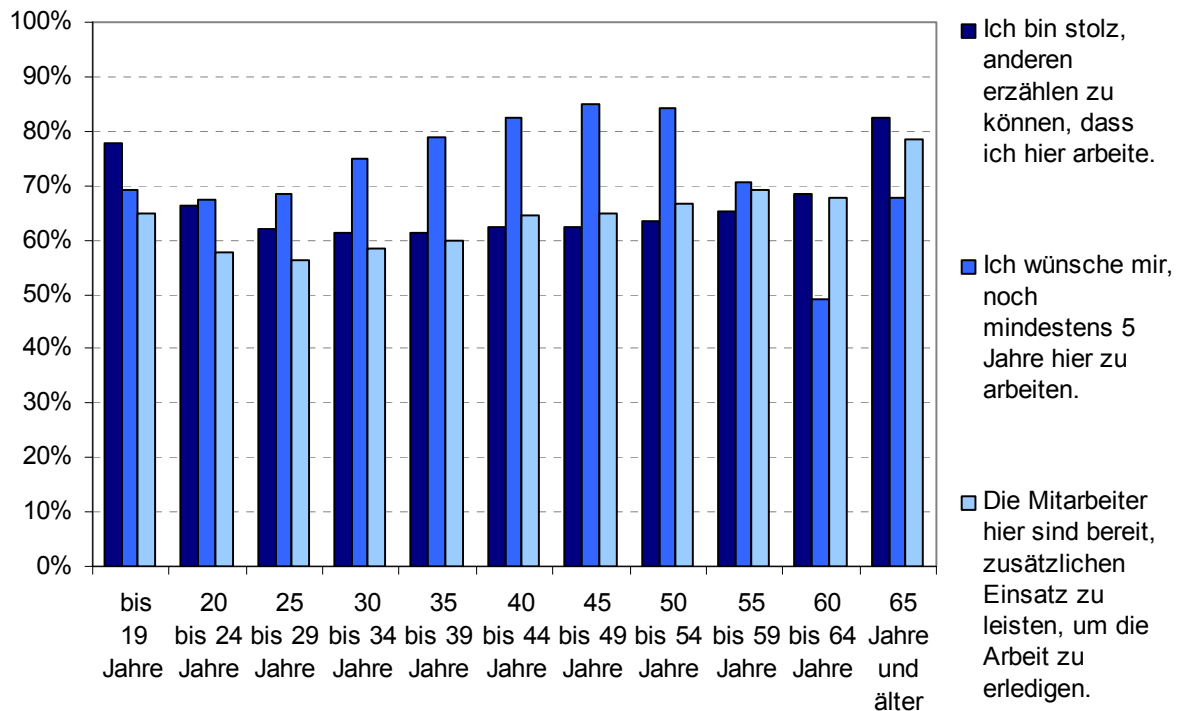


Abbildung 20. Engagement nach Alter (Top Boxes: trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu) nach Altersgruppen, N=37.151.

Im Hinblick auf die **Dauer der Betriebszugehörigkeit** zeigt sich, dass der Stolz und die Einsatzbereitschaft bei Mitarbeitern, die noch neu im Unternehmen sind, relativ stark ausgeprägt sind und mit steigender Dauer der Betriebszugehörigkeit leicht absteigen. Ein entgegen gesetzter Trend zeigt sich bei der Bindung an den aktuellen Arbeitgeber: Je länger Mitarbeitern einem Unternehmen angehören, desto stärker ist der Wunsch, noch lange im Unternehmen zu arbeiten. Erst nach 20 Jahren lässt der Bindungswunsch leicht nach (Abbildung 21).

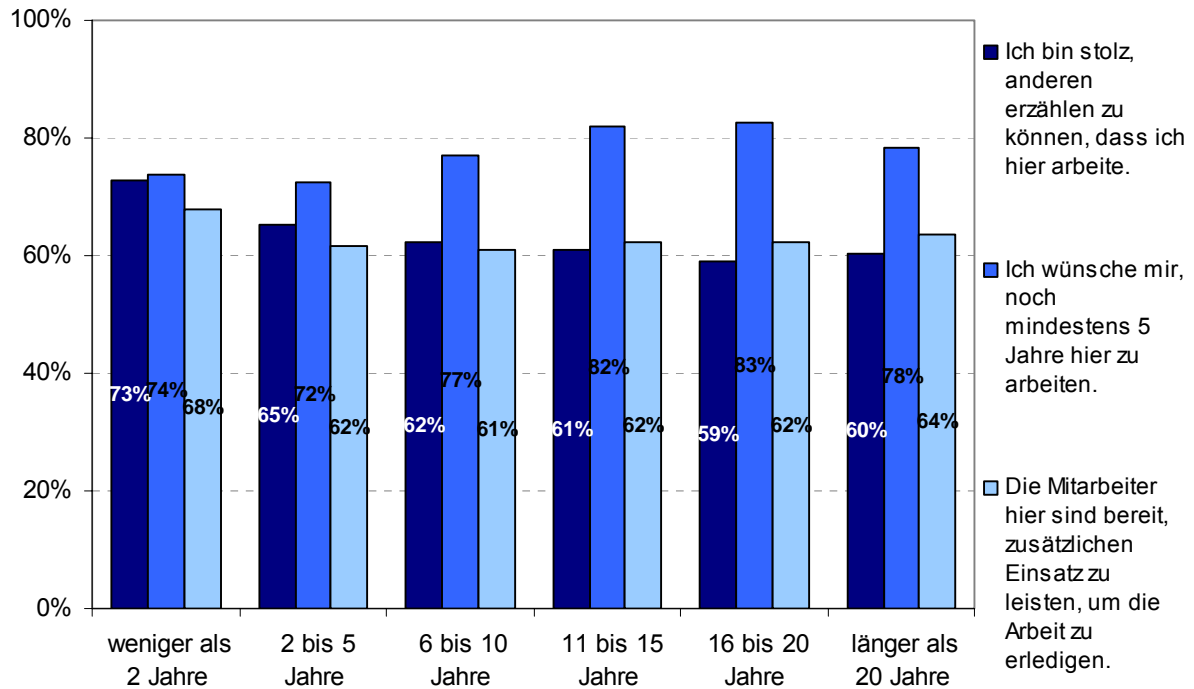


Abbildung 21. Engagement nach Dauer der Betriebszugehörigkeit (Top Boxes: trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu) nach Dauer der Betriebszugehörigkeit, N=37.151.

Je höher die **berufliche Position**, desto stärker ist das Engagement ausgeprägt: 82 Prozent der Führungskräfte der oberen Hierarchieebene sind stolz, anderen zu erzählen wo sie arbeiten, für Mitarbeiter ohne Führungsposition gilt dies nur zu 61 Prozent. Auf den anderen Dimensionen des Engagements zeigen sich korrespondierende signifikante Unterschiede (Abbildung 22).

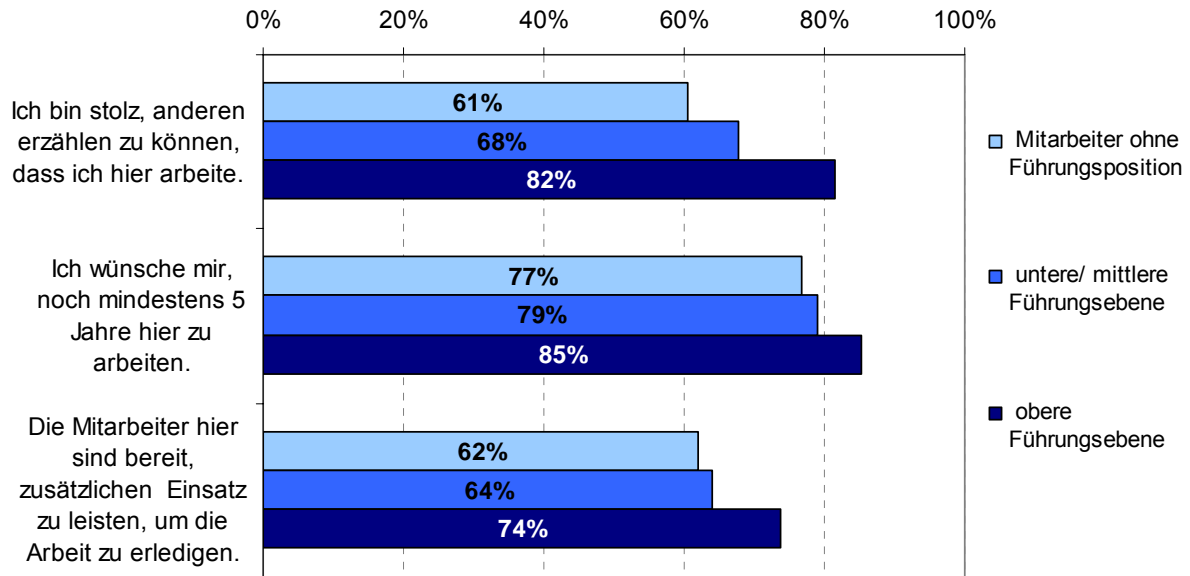


Abbildung 22. Engagement nach beruflicher Position (Top Boxes: trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu) nach beruflicher Position, N=37.151.

Die **Art der Tätigkeit** hat keinen starken Einfluss auf das Engagement. Personen, die nicht körperlich tätig sind, sind lediglich zu einem etwas höheren Anteil stolz darauf, anderen zu erzählen wo sie arbeiten, als es körperlich tätige Mitarbeiter sind (vgl. Abbildung 23).

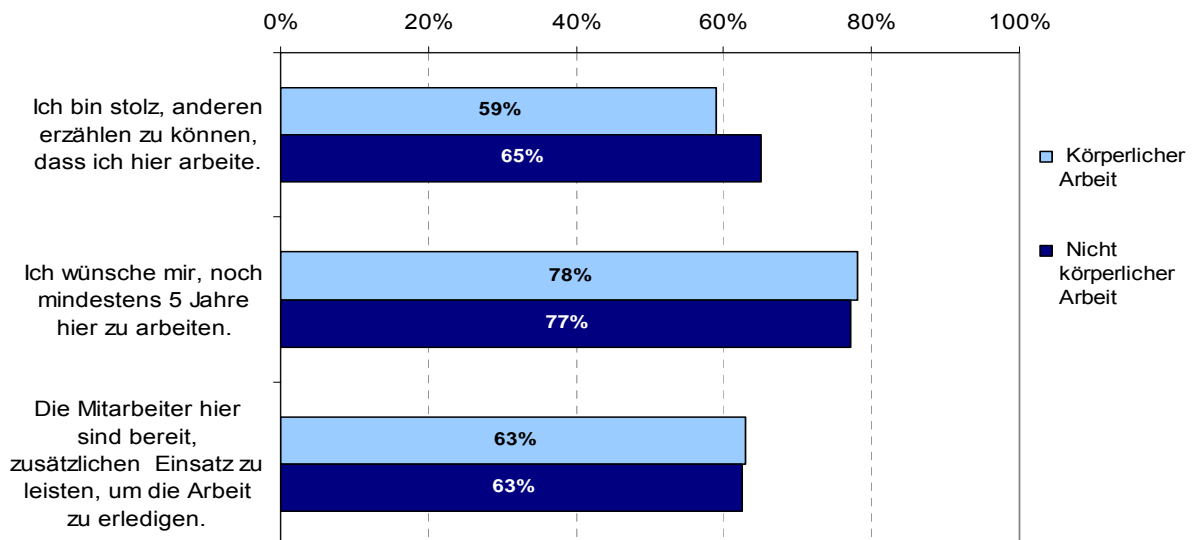


Abbildung 23. Engagement nach Art der Tätigkeit (Top Boxes: trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu) nach Art der Tätigkeit, N=37.151.

Für den **Umfang der Beschäftigung** zeigen sich keine starken, jedoch signifikante Unterschiede hinsichtlich des Engagements. Teilzeitbeschäftigte zeichnen sich auf allen Engagementdimensionen durch etwas höhere Werte aus (vgl. Abbildung 24).

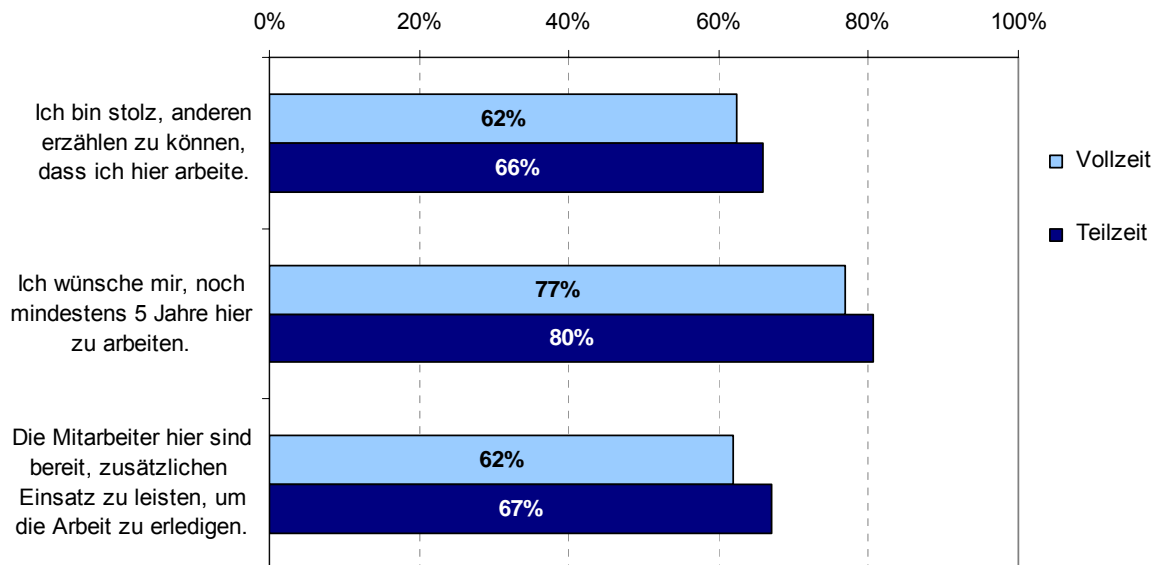


Abbildung 24. Engagement nach Umfang der Beschäftigung (Top Boxes: trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu) nach der Art der Beschäftigung, N=37.151.

Der **höchste berufliche Ausbildungsabschluss** zeigt verschiedene Zusammenhänge mit dem Engagement (vgl. Abbildung 25). Analog zu den Ergebnissen der Arbeitszufriedenheit sind Mitarbeiter, die ein berufliches Praktikum absolvieren oder sich in der Ausbildung befinden, besonders stolz, wenn sie anderen von ihrer Arbeit erzählen. Die vergleichsweise geringste diesbezügliche Identifikation zeigen weisen Mitarbeiter auf, die über einen Berufschulabschluss aus dem gewerblichen oder landwirtschaftlichen Bereich verfügen.

Beim Bindungswunsch an das aktuelle Unternehmen zeigt sich, dass vor allem Auszubildende, aber auch Mitarbeiter mit Hochschulabschlüssen, vergleichsweise weniger gebunden sind. Auszubildende stehen beim Thema Bindung erfahrungsgemäß zwischen dem Wunsch nach einem Arbeitsplatz direkt im Anschluss an die Ausbildung und einer

Möglichkeit, in der frühen Phase ihrer Berufstätigkeit auch noch in anderen Unternehmen Erfahrungen sammeln zu können. Die Inhaber höherer Schulabschlüsse sind unter anderem aufgrund einer stärkeren Nachfrage für ihre Qualifikation am Arbeitsmarkt in der Regel wechselfähiger als die anderen Ausbildungsgruppen.

Bei der Einsatzbereitschaft zeigen sich – mit Ausnahme der besonders hoch engagierten Berufspraktikanten – relativ homogene Ergebnisse. Die Einsatzbereitschaft wird nur geringfügig durch den Ausbildungsabschluss beeinflusst.

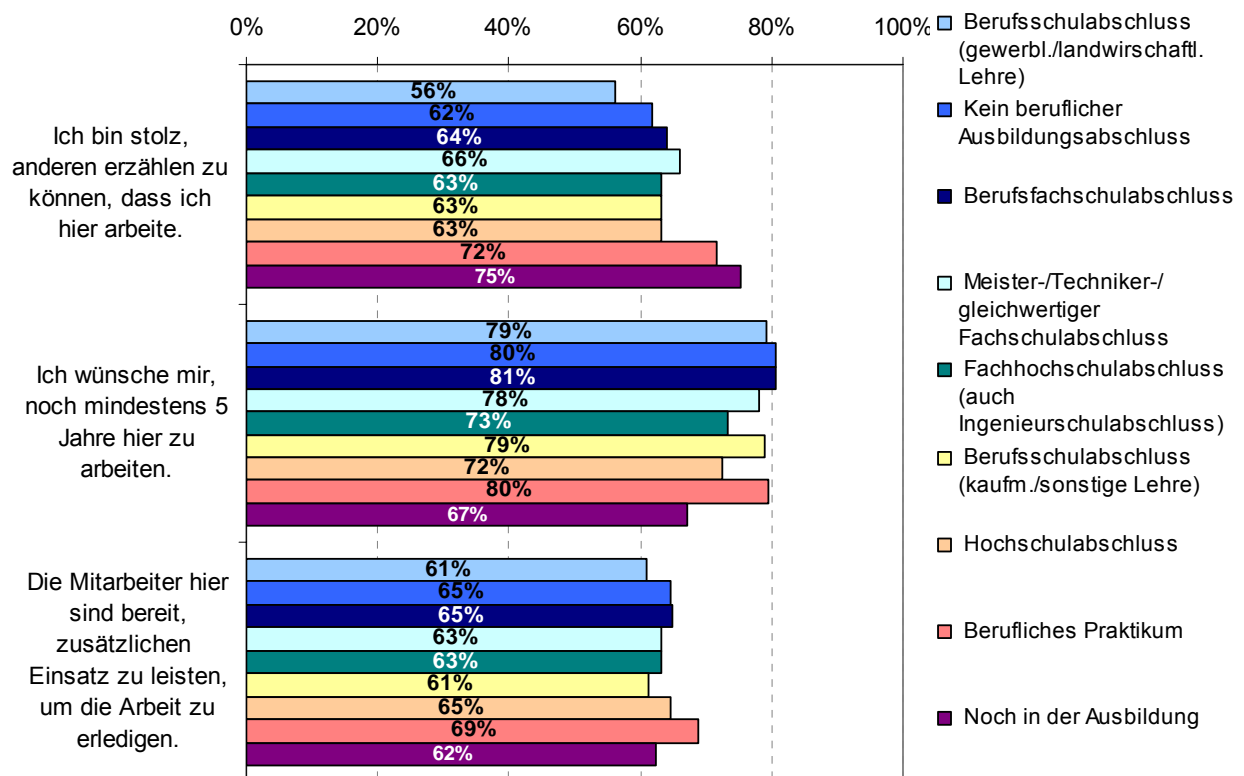


Abbildung 25. Engagement nach Ausbildungsabschluss (Top Boxes: trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu) nach höchstem beruflichem Ausbildungsabschluss, N=37.151.



### 5.1.4 Erlebte Arbeitsplatzunsicherheit

Die Studie „Was ist gute Arbeit?“ (Fuchs 2006) konnte zeigen, dass der Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz für die meisten Arbeitnehmer eine sehr hohe Priorität hat<sup>16</sup>. In der vorliegenden Untersuchung wurde erhoben, wie viele der Beschäftigten sich Sorgen machen, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Knapp jeder fünfte Beschäftigte (18%) machte sich im Untersuchungszeitraum, d. h. im Jahr 2006, große Sorgen, den Arbeitsplatz verlieren zu können. Damit steht ein für diese Fragestellung relativ großer Anteil der Beschäftigten unter dem mit diesen Sorgen erfahrungsgemäß verbundenen starkem Stress. Je ein Drittel der Beschäftigten macht sich etwas oder nur wenige Sorgen. Nur jeder sechste Beschäftigte (16%) in Deutschland macht sich gar keine Sorgen, den Arbeitsplatz verlieren zu können (Abbildung 25).

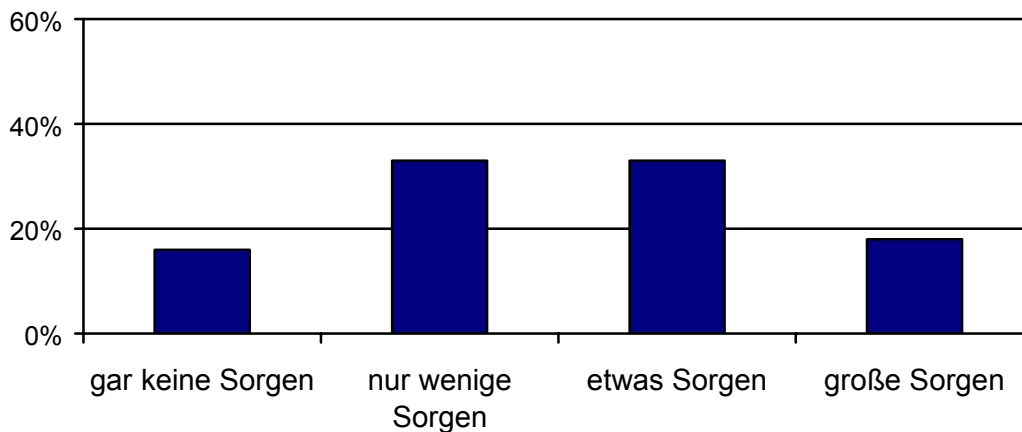


Abbildung 26. Sorge vor Arbeitsplatzverlust („Inwieweit, wenn überhaupt, machen Sie sich Sorgen, dass Sie eventuell Ihre Stelle verlieren könnten?“ N=34.616.

Bemerkenswerter Weise steht die Sorge um den Arbeitsplatz aber in keinem bzw. nur in geringem Zusammenhang mit dem Engagement der Mitarbeiter ( $r=0,03$ ) oder der Arbeitszufriedenheit ( $r=0,14$ ).

<sup>16</sup> Als wichtigstes Merkmal guter Arbeit wurde ein festes, verlässliches Einkommen von den Befragten (92 %) genannt, an zweiter Stelle (88%) steht die Sicherheit des Arbeitsplatzes.

Zwischen den Befragten zeigen meist keine nur wenig Unterschiede bezüglich der Sorge vor Arbeitsplatzverlust. Den deutlichsten Einfluss hat das Alter – und zwar in der tendenziell erwarteten Weise. Ist die Sorge vor dem Verlust des Arbeitsplatzes bei den jungen Mitarbeitern, die sich ihre Kompetenz und ihre Möglichkeiten erst erarbeiten müssen, relativ hoch ausgeprägt, sinkt sie in der Gruppe der 25- bis 29-Jährigen deutlich. Danach steigt die Sorge mit zunehmendem Alter an und ist bei der Gruppe der 45- bis 49-Jährigen am stärksten ausgeprägt. Ab dem Alter von 50 Jahren sinkt die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust konstant und liegt ab 50 Jahren unter dem Niveau der 25- bis 29-jährigen.

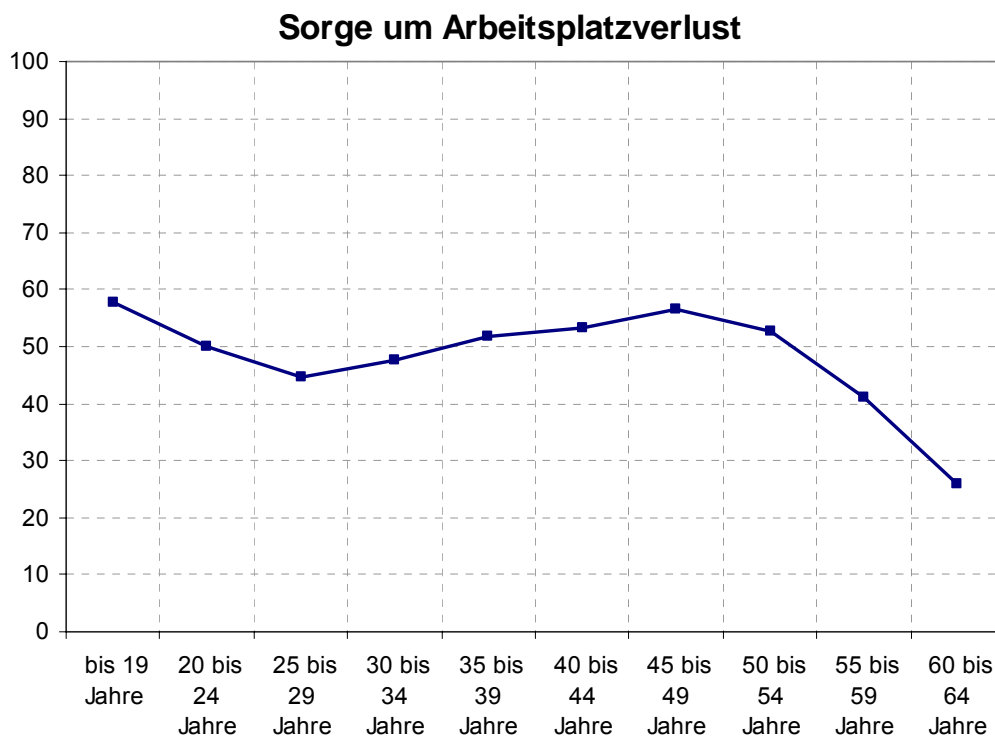


Abbildung 27. Top Boxes Sorge um Arbeitsplatzverlust nach Altersgruppen; Frage: „Inwieweit, wenn überhaupt machen Sie sich Sorgen, dass Sie eventuell Ihre Stelle verlieren könnten?“ (etwas Sorgen + große Sorgen), N=34.616.

### 5.1.5 Entwicklung und europäischer Vergleich

Für eine umfassende Bewertung der Arbeitsqualität ist neben der Erfassung des Status Quo auch die Entwicklung der Arbeitszufriedenheit, des Engagements, der erlebten Arbeitsplatzsicherheit und auch des Stressempfindens in den letzten Jahren von Interesse.

Bei einer Betrachtung der Entwicklung der Zufriedenheit, des Engagements und auch der Arbeitsplatzsicherheit im Verlauf der letzten drei Jahre zeigt sich, dass sich die Situation für den überwiegenden Teil der Beschäftigten (ca. 60 Prozent) nicht verändert hat.

Für ein knappes Viertel der Beschäftigten hat jedoch die Zufriedenheit und die Sicherheit am Arbeitsplatz abgenommen, Motivation und Bindung haben entsprechend zugenommen. Sehr deutlich zugenommen hat hingegen der Stress am Arbeitsplatz (60%) (Abbildung 28).

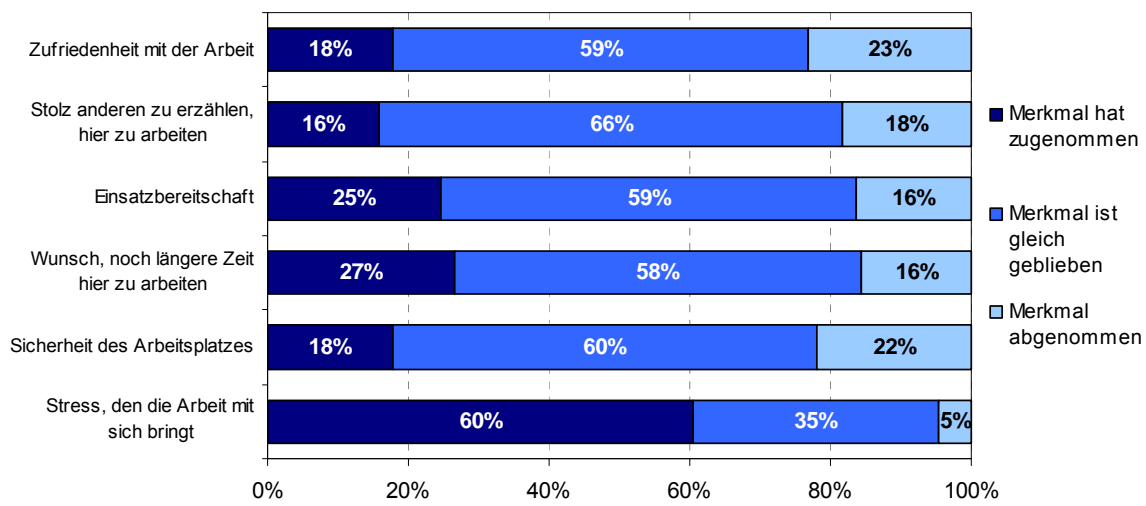


Abbildung 28. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation; Frage: Vergleichen Sie bitte Ihre jetzige Situation mit der, die Sie vor drei Jahren erlebt haben. Haben die folgenden Dinge Ihrer Meinung nach deutlich zugenommen, deutlich abgenommen, oder sind sie mehr oder weniger gleich geblieben? N=37.151.

Die Betrachtung der Arbeitszufriedenheit in einem weiteren zeitlichen Rahmen zeigt jedoch, dass die Entwicklung kritischer ist, als es in der 3-Jahresbetrachtung zunächst deutlich wird.

Im Jahr 2001 gaben im Rahmen des Eurobarometer<sup>17</sup> 73 Prozent der Beschäftigten in Deutschland an, mit ihrer Arbeit insgesamt zufrieden zu sein. Damit lag die

<sup>17</sup> Das Eurobarometer ist eine im Auftrag der Europäischen Kommission halbjährlich durchgeführte Umfrage in den Ländern der Europäischen Union. Dabei werden wiederkehrende Standardfragen wie auch Fragen zu wechselnden Themen gestellt. Im Jahr 2001 (Eurobarometer 56) enthielt das

Arbeitszufriedenheit in Deutschland im europäischen Durchschnitt. Im Jahr 2006 ist der Anteil der Arbeitnehmer in Deutschland, die insgesamt zufrieden sind, auf 77 Prozent gestiegen.

Abbildung 29 macht jedoch deutlich, dass die Stärke bzw. Qualität der Zufriedenheit deutlich rückläufig ist.

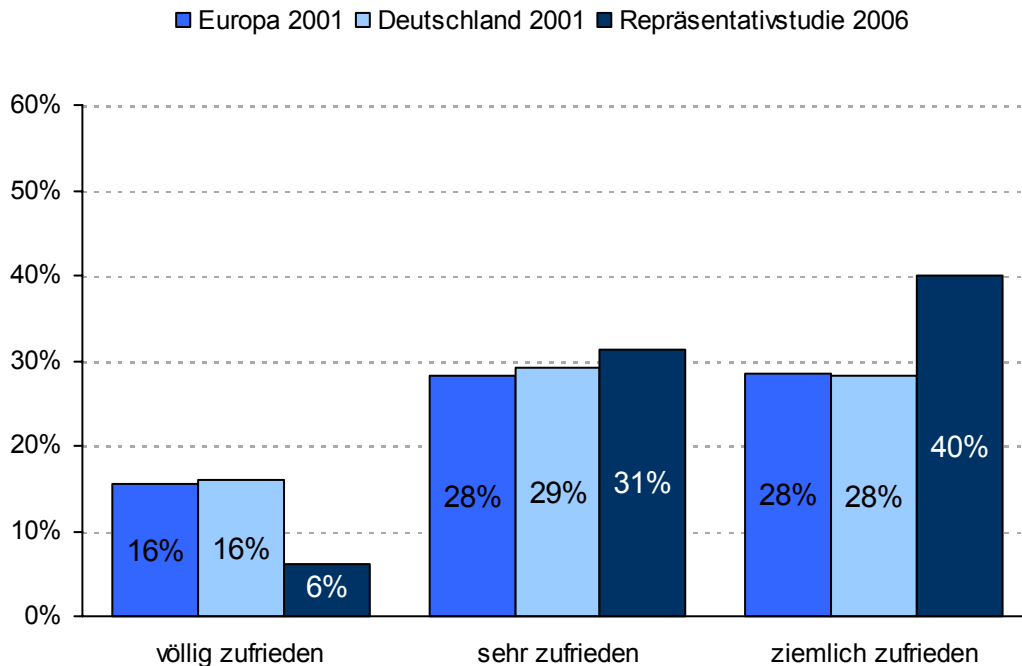


Abbildung 29. Arbeitszufriedenheit („Wie zufrieden sind Sie ganz allgemein mit Ihrer Arbeit?“ Eurobarometer 56 (2001); psychonomics 2006, Angaben in %).

Im Jahr 2006 ist der Anteil „völlig“ Zufriedenen um 10 Prozentpunkte zurückgegangen; den größten Anteil bilden nun diejenigen, die sich als „ziemlich zufrieden“ bezeichnen. Damit zeigt sich eine Tendenz zu einer weniger gefestigten Zufriedenheit.

Eurobarometer zuletzt Fragen zur Arbeitszufriedenheit und zum Arbeitsplatz der Beschäftigten in Europa ([www.ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/cceb/2001/cceb20011\\_de.pdf](http://www.ec.europa.eu/public_opinion/archives/cceb/2001/cceb20011_de.pdf)).

Den Negativtrend bestätigt auch der Vergleich der Entwicklung der letzten 3 Jahre, ausgehend vom Jahr 2006 und vom Jahr 2001 (Abbildung 30).

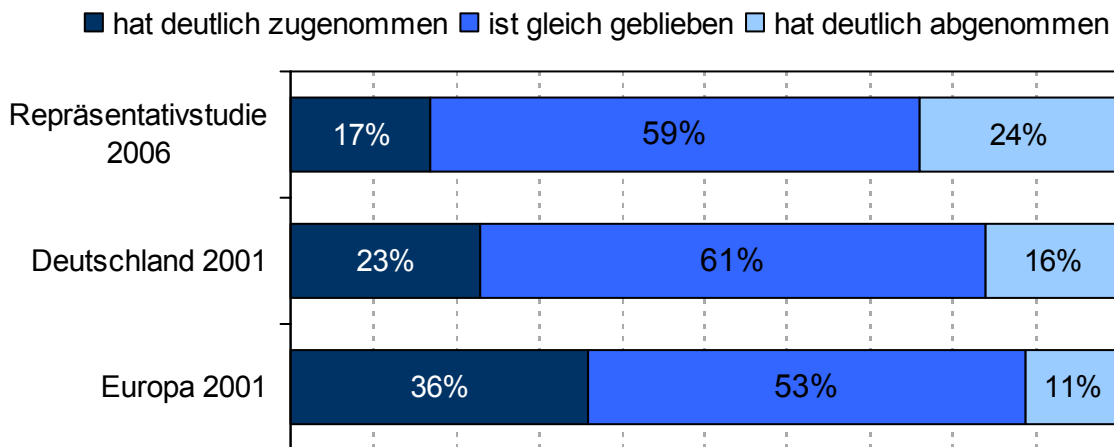


Abbildung 30. Entwicklung der Arbeitszufriedenheit („Vergleichen Sie bitte Ihre jetzige Situation mit der vor drei Jahren: Die Zufriedenheit mit Ihrer Arbeit ...“. Eurobarometer 56 (2001); psychonomics 2006, Angaben in %)

Gab bei der Befragung im Jahr 2001 noch etwa jeder Vierte an, dass sich seine Arbeitszufriedenheit verbessert habe, ist es im Jahr 2006 nur noch jeder Sechste. Umgekehrt steigt der Anteil der Mitarbeiter, die eine Verschlechterung ihrer Arbeitszufriedenheit angeben. Im europäischen Vergleich lag die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit im Jahr 2001 in Deutschland deutlich hinter den anderen Ländern zurück.

Absolut betrachtet bewegt sich damit die Arbeitszufriedenheit in Deutschland im europäischen Vergleich auf einem durchschnittlichen Niveau. Während die Entwicklung in Europa aber eher weiter nach oben zeigt, erweist sich die Arbeitszufriedenheit in Deutschland als labiler und in den letzten Jahren mit eher negativem Trend.

Auch speziell in punkto Stresserleben zeigt sich ein negativer Entwicklungstrend im Zeitraum zwischen 2001 und 2006 (vgl.

Abbildung 31). Während im Jahr 2001 weniger als die Hälfte der befragten Arbeitnehmer in Deutschland (48%) angaben, dass der Stress am Arbeitsplatz gestiegen sei, sind es im Jahr 2006 schon deutlich mehr als die Hälfte (62%). Gleichzeitig verringert sich im gleichen

Zeitraum der Anteil derer, die ein sinkendes Stressniveau am Arbeitsplatz erleben (von 7% auf 4%). Zudem weist auch hier der europäische Vergleich darauf hin, dass der Stresszuwachs im Jahr 2001 in Deutschland größer ist als im Durchschnitt der europäischen Länder: 48 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland, die 2001 von einer Zunahme des Stresses berichteten, standen nur durchschnittlich 40 Prozent aus anderen europäischen Ländern gegenüber.

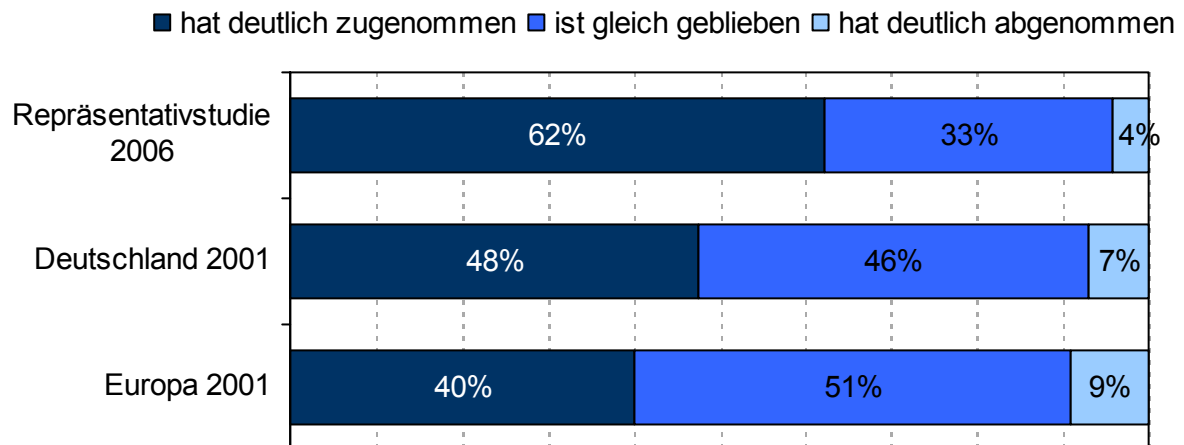


Abbildung 31 Entwicklung des Stresses („Vergleichen Sie bitte Ihre jetzige Situation mit der vor drei Jahren: Der Stress, den die Arbeit mit sich bringt ...“ Eurobarometer 2001; psychonomics 2006, Angaben in %)

Im Hinblick auf die Entwicklung der wahrgenommenen Sicherheit des Arbeitsplatzes stand Deutschland im europäischen Vergleich 2001 ebenfalls nicht gut da (vgl. Abbildung 32). In Deutschland machten sich die Arbeitnehmer zu dem Zeitpunkt mehr Sorgen um ihren Arbeitsplatz als in anderen europäischen Ländern. Die vorliegende Studie zeigt, dass diese Unsicherheit in den letzten drei Jahren insgesamt etwas weniger stark zugenommen hat als noch vor drei Jahren.

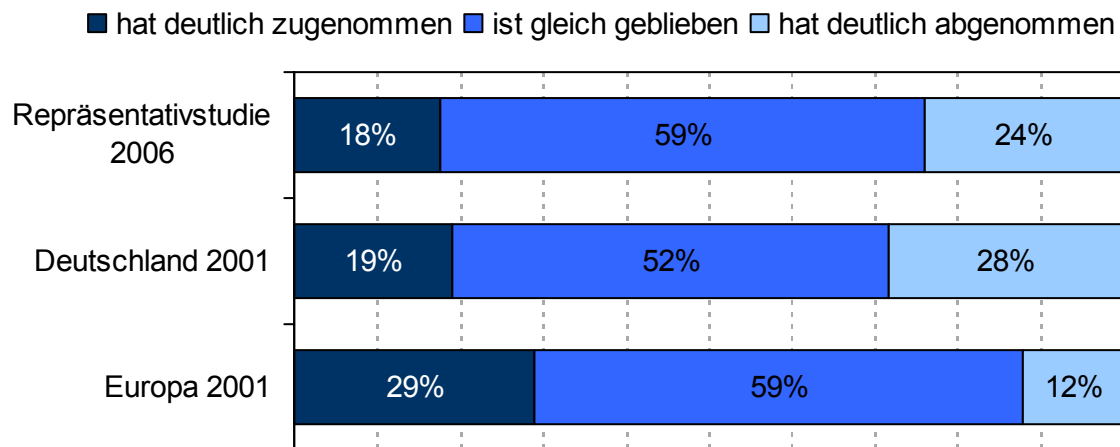


Abbildung 32. Entwicklung Sicherheit des Arbeitsplatzes („Vergleichen Sie bitte Ihre jetzige Situation mit der vor drei Jahren: Die Sicherheit des Arbeitsplatzes ...“. Eurobarometer 56 (2001); psychonomics 2006; Angaben in %)

Insgesamt lässt sich an dieser Stelle folgendes Zwischenfazit ziehen: Drei Viertel der Arbeitnehmer in Deutschland sind im Großen und Ganzen zufrieden mit ihrer Arbeit. Tendenziell hat die Qualität der Zufriedenheit in den letzten Jahren jedoch eher ab- als zugenommen, was als Warnsignal verstanden werden sollte.

Das Engagement (Bindung, Stolz und Einsatzbereitschaft) der Beschäftigten in Deutschland ist größer, als es in manchen Medienberichten zum Ausdruck kommt. Gleichwohl zeigen sich insbesondere im Vergleich mit ausgezeichneten Arbeitgebern noch deutliche Steigerungspotenziale, die durch positive Rahmenbedingungen gezielt gefördert werden sollten. Der Stress am Arbeitsplatz hat im Erleben der Arbeitnehmer in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Sorgen um die Sicherheit des Arbeitsplatzes sind weiterhin stark vorhanden, nehmen aber insgesamt weniger stark zu.

## 5.2 Unternehmenskultur in Deutschland

Bei der Erfassung der Unternehmenskultur wurde, wie in Kapitel 3.1.1 dargestellt, zur Erfassung der hier insbesondere interessierenden Mitarbeiterorientierung bzw. der Arbeitsqualität auf den Ansatz des Great Place to Work® Institute zurückgegriffen. Innerhalb

der Mitarbeiterorientierung werden verschiedene Subdimensionen unterschieden. Dieser Ansatz wurde um die Dimensionen Kunden- und Leistungsorientierung, Stärke der Unternehmenskultur sowie Veränderungsfähigkeit und Innovation erweitert.

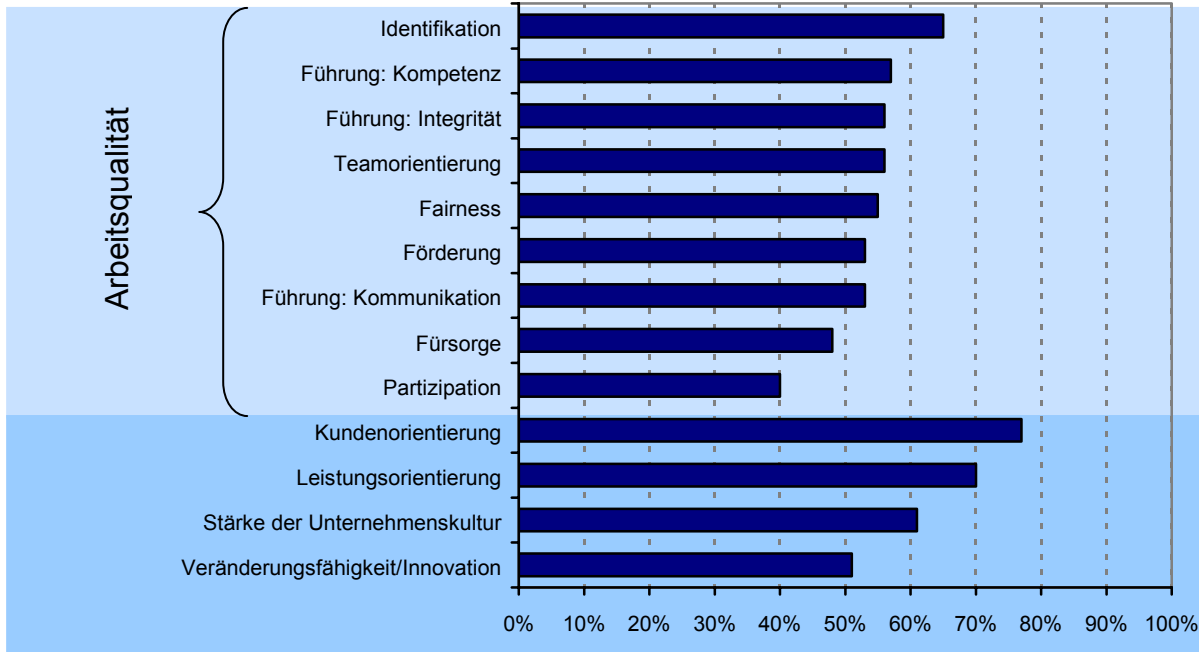


Abbildung 33. Top Boxes der Kulturdimensionen (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=37.151.

Betrachtet man die Ergebnisse zu den Kultur-Dimensionen im Überblick (vgl. Abbildung 33), zeigt sich, dass im Erleben der Mitarbeiter in den Unternehmen in Deutschland die Kundenorientierung am deutlichsten ausgeprägt ist (77%), gefolgt von der Leistungsorientierung (70%). Die Identifikation mit dem Unternehmen im weiteren Sinne steht an dritter Stelle (65%). Nur noch etwa 60 Prozent der Arbeitnehmer und Mitarbeiter erleben eine relativ homogene Unternehmenskultur, also beispielsweise, dass klare Grundsätze und Werte die Arbeit bestimmen. Dann erst folgt ein breiteres Feld von Aspekten der Arbeitsqualität: Fragen der Führungsqualität, der Teamorientierung, des fairen Umgangs und der Förderung der beruflichen Entwicklung werden von 53 Prozent bis 58 Prozent der Beschäftigten positiv bzw. als gegeben bewertet. Die angesichts der steigenden Wettbewerbsintensität immer wichtigere Fähigkeit zur Innovation und Veränderung sieht nur jeder zweite Arbeitnehmer in seinem Unternehmen verankert. Fürsorge und vor allem Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter werden vergleichsweise am geringsten



ausgeprägt erlebt. Abbildung 33 zeigt den durchschnittlichen Anteil der zustimmenden Antworten innerhalb der einzelnen Dimensionen<sup>18</sup>.

Nach diesem Überblick zur Qualität der Unternehmenskultur in Deutschland werden die Ergebnisse für die einzelnen Kulturdimensionen im folgenden Kapitel 5.2.1 vertieft. Im Kapitel 5.2.2 wird auf Unterschiede zwischen den Befragengruppen eingegangen.

### 5.2.1 Ausprägung der untersuchten Kulturdimensionen

Die Darstellung der Ergebnisse für die einzelnen Kulturdimensionen beginnt mit den positiv und kritisch ausgeprägten Aspekten der Mitarbeiterorientierung bzw. der Arbeitsqualität, und schließt die Ergebnisse der Dimensionen Kundenorientierung, Leistungsorientierung, Stärke der Unternehmenskultur sowie Veränderungsfähigkeit und Innovation an.

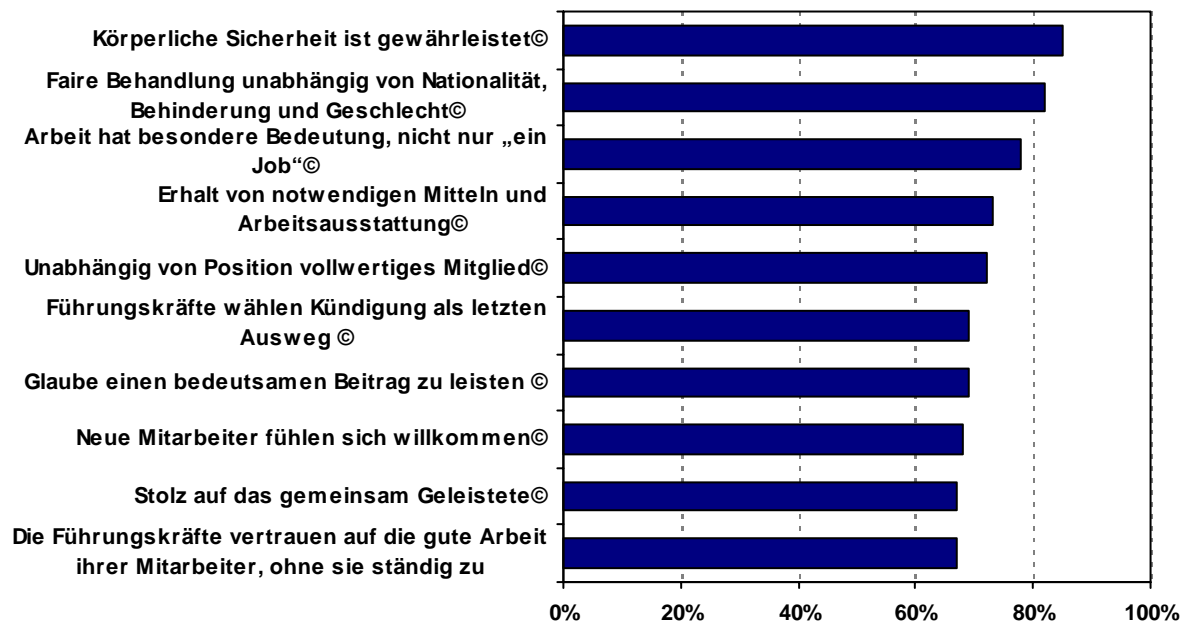
Im Bereich der **Mitarbeiterorientierung** bzw. **Arbeitsqualität** sind, wie in Abbildung 33 deutlich wird, vor allem die Aspekte Identifikation, Führungskompetenz und Teamorientierung stark positiv ausgeprägt. Schaut man sich die Einzelmerkmale an, die die Arbeitsqualität am stärksten ausmachen, zeigt sich folgendes Bild (

Abbildung 34):

---

<sup>18</sup> Zur Ermittlung der Ausprägung einer Dimension wurde der ungewichtete Mittelwert aller Fragen einer Dimension gebildet.

### Die ausprägungsstärksten Aspekte von Arbeitsqualität



©2005 Great Place to Work® Institute, Inc. Alle Rechte vorbehalten

Abbildung 34. Top Boxes der ausprägungsstärksten Aspekte von Arbeitsqualität (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=37.151.

Zu den Aspekten der Arbeitsqualität, die in den Unternehmen in Deutschland am stärksten verbreitet sind, zählt die körperliche Sicherheit (85%) und die den Mitarbeitern entgegengebrachte Fairness in Bezug auf Nationalität (86%), Behinderung (81%) und Geschlecht (80%)<sup>19</sup>. Trotz der vergleichsweise hohen Ausprägung dieser Faktoren muss aufgrund ihres Charakters als Mindestanforderung an den Arbeitsplatz weiterhin Handlungsbedarf gesehen werden. 14 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland sehen ihre körperliche Sicherheit nicht uneingeschränkt gewährleistet, und: Jeder fünfte Arbeitnehmer fühlt sich aufgrund seines Geschlechts nicht uneingeschränkt fair behandelt. Insofern

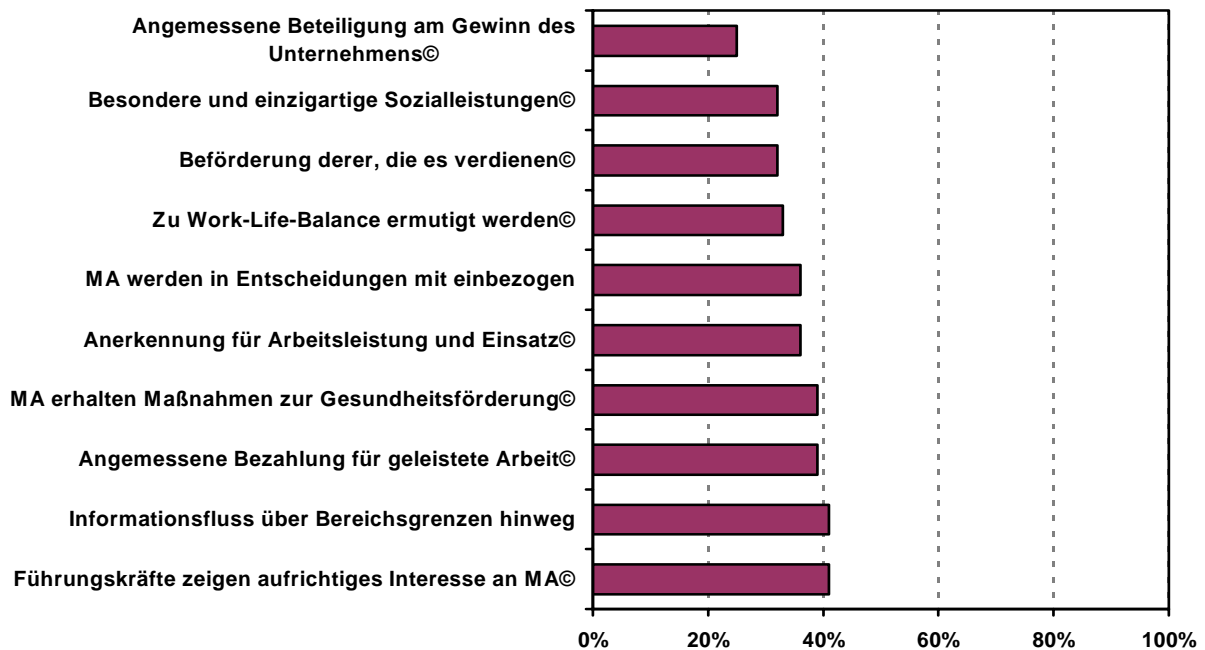
<sup>19</sup> Diese an sich und in der Befragung unterschiedenen Fairnessaspekte werden hier wegen ihrer hohen Interkorrelation zusammengefasst und rücken damit auf Platz 2 der am stärksten ausgeprägten Faktoren. Bei einer Einzelbetrachtung wäre der Aspekt „faire Behandlung unabhängig von der Nationalität“ insgesamt der am stärksten ausgeprägte Faktor.

erscheint beispielsweise auch das im Jahre 2006 in Kraft getretene Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das vor unerlaubter Diskriminierung im Erwerbsleben im Hinblick auf Rasse, Geschlecht und ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Identität schützt, nicht ganz ohne Gegenstand in den Unternehmen in Deutschland zu sein. Der größte Missstand bzw. die größte Herausforderung ist diesbezüglich das Erleben einer fairen Behandlung unabhängig vom Alter. Diese wird nur von 64 Prozent der Befragten bestätigt.

Zu den zehn am positivsten bewerteten Merkmalen der Arbeitsqualität zählt an dritter Stelle die besondere Bedeutung, die die Beschäftigten ihrer Arbeit geben. Als weitere zur Identifikation zählende Aspekte kommt das Erleben hinzu, mit der eigenen Arbeit einen bedeutsamen Beitrag für das Unternehmen zu leisten, sowie der Stolz auf das, was im Unternehmen gemeinsam geleistet wird. Unterstützend wirkt hier sicherlich, dass die meisten Beschäftigten sich unabhängig von ihrer Position als vollwertige Mitglieder des Unternehmens behandelt fühlen und dass man neuen Mitarbeitern das Gefühl gibt, im Unternehmen willkommen zu sein. Die meisten Mitarbeiter erleben zudem einen verantwortungsvollen Umgang der Führungskräfte mit Kündigungen, Zwei Drittel der Beschäftigten bewerten das Kontrollverhalten der Führungskräfte als positiv. Die auch relativ zu den Top-Aspekten der Arbeitsqualität in den Unternehmen in Deutschland zählende angemessene Ausstattung mit Arbeitsmitteln darf wiederum zu den Mindestanforderungen an einen guten und produktiven Arbeitsplatz gezählt werden. Der Umstand, dass hier ein gutes Viertel der Beschäftigten angibt, die entsprechenden Mittel nicht oder nur eingeschränkt zu Verfügung zu haben, wirft ein relativierendes Licht auf die besonders positiv ausgeprägten Aspekte und weist noch einmal darauf hin, dass auch hier noch Verbesserungen denkbar sind.

Angesichts des Umstands, dass sich auch unter den relativ positiv ausgeprägten Aspekten der Arbeitsqualität Verbesserungspotenzial feststellen lässt, wird die Frage zusätzlich interessant, welche Aspekte hier aus Sicht der Mitarbeiter besonders kritisch erlebt werden ( Abbildung 35).

### Die ausprägungsschwächsten Aspekte von Arbeitsqualität



©2005 Great Place to Work® Institute, Inc. Alle Rechte vorbehalten

Abbildung 35. Top Boxes der ausprägungsschwächsten Aspekte von Arbeitsqualität (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=37.151.

Der aus Mitarbeitersicht kritischste Aspekt der Arbeitsqualität ist die Beteiligung an den Gewinnen des Unternehmens: Nur jeder vierte Arbeitnehmer (24%) fühlt sich hier angemessen beteiligt. Diese Quote entspricht in etwa der tatsächlichen Verbreitung der geregelten Gewinnbeteiligung in den Unternehmen in Deutschland. Nach dem IAB-Betriebspanel verfügten im Jahr 2005 nur etwa 9 Prozent aller Betriebe über ein Gewinnbeteiligungsmodell. Die Verbreitung ist jedoch stark abhängig von der Unternehmensgröße: In Betrieben mit mindestens 50 bis 249 Beschäftigten lag sie bei 23 Prozent, in Betrieben ab 500 Beschäftigten waren es 34 Prozent, die eine Form der Gewinnbeteiligung anboten<sup>20</sup> (Bellmann & Möller, 2006).

<sup>20</sup> Die Formen der Gewinnbeteiligung sind dabei durchaus unterschiedlich und reichen von Zielvereinbarungsprämien über Bilanzgewinnbeteiligungen bis hin zu Stock Options.

Unter den zehn am schlechtesten ausgeprägten Aspekten der Arbeitsqualität finden sich zwei weitere Merkmale, die dem Bereich der distributiven Gerechtigkeit zuzuordnen sind. Nur 38 Prozent der Befragten betrachten ihre Bezahlung als angemessen für ihre Leistung. Auch die Verteilung der Positionen in den Unternehmen wird überwiegend kritisch bewertet: Lediglich jeder dritte Arbeitnehmer ist der Meinung, dass im Unternehmen diejenigen befördert werden, die es am meisten verdienen.

Geringe Zustimmung erhält auch die Frage, ob die Beschäftigten „besondere und einzigartige“ Sozialleistungen erhalten. Nur 30 Prozent stimmen hier zu. Zu berücksichtigen ist dabei das in der Frage angelegte hohe Niveau der Bewertung („besondere und einzigartige Sozialleistungen“), es handelt sich also nicht um die Antwort auf die Frage, ob überhaupt Sozialleistungen gewährt werden. Dennoch kann dieses Ergebnis als Ausdruck einer gering erlebten Fürsorge über das eigentliche Arbeitsfeld hinaus gewertet werden. Der Ansatz eines genereller erlebten Defizits einer Fürsorge über die unmittelbare Arbeit hinaus erfährt dadurch Bestätigung, dass zwei Drittel der Befragten (66%) Unterstützung darin vermissen, eine Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zu finden. Auch die Gesundheitsförderung im engeren Sinne bewerten nur 38 Prozent als zufriedenstellend. Damit zeigen sich im Bereich der Gesunderhaltung der Beschäftigten, insbesondere angesichts der zukünftigen Herausforderungen einer älter werdenden Belegschaft, hoch relevante Defizitbereiche in den Unternehmen in Deutschland.

Geringer noch als die Zufriedenheit mit der betrieblichen Gesundheitsförderung fällt die Bewertung der erfahrenen Anerkennung und Partizipation aus. Nur 36 Prozent erleben Anerkennung für die geleistete Arbeit und werden in Entscheidungen einbezogen, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen. Mit einer unzureichenden Top-Down-Kommunikation über relevante Themen und insbesondere Veränderungen sowie einem zu geringen Informationsfluss über Bereichsgrenzen hinweg werden weitere Themen genannt, die in den Bereich der grundlegenden Führungsaufgaben fallen.

Die dargestellten, besonders kritisch ausgeprägten Aspekte, aber auch das Niveau der relativ positiv ausgeprägten Aspekte der Arbeitsqualität weisen bereits darauf hin, dass hier

---

Verbesserungspotenzial besteht. Wie groß dieses Potenzial ist, wird deutlich, wenn man die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung mit den Ergebnissen der 50 Sieger-Unternehmen der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2007“ vergleicht (Abbildung 36).

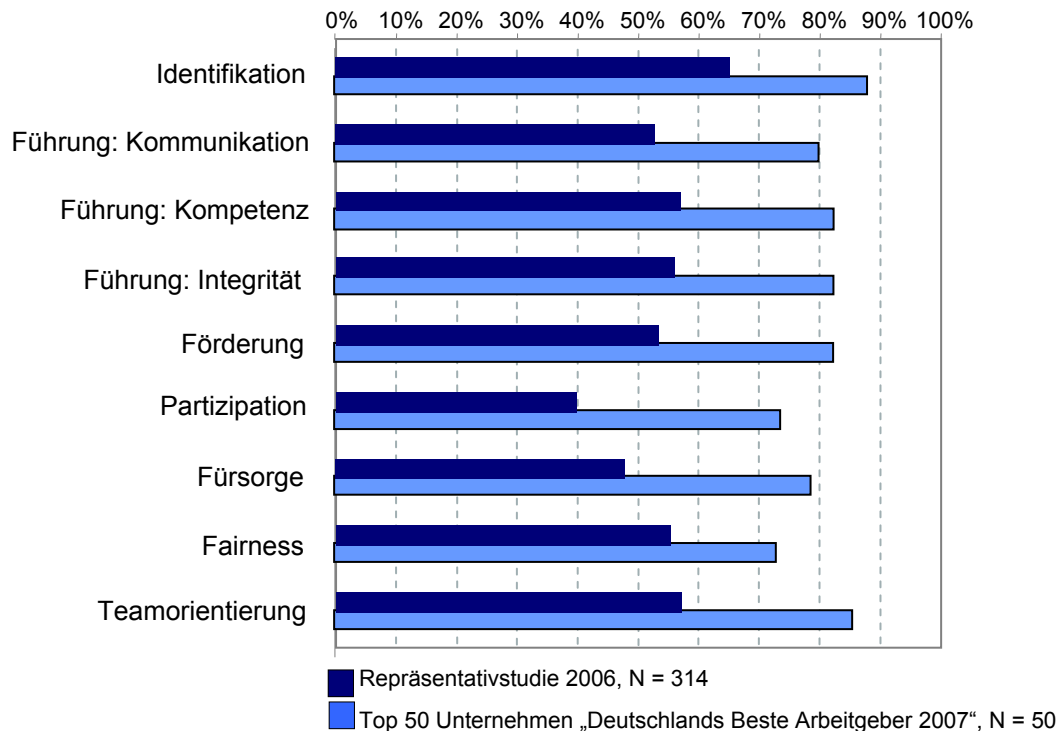


Abbildung 36. Top Boxes für die Unternehmen aus der Repräsentativstudie und für die Top 50 Unternehmen „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2007“ im Vergleich (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu).

Dieser Vergleich verdeutlicht das große Potenzial für die Verbesserung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur bzw. der Arbeitsqualität in Deutschland: Die ausgezeichneten Arbeitgeber erzielen etwa 20 bis 30 Prozent bessere Ergebnisse als die repräsentativ ausgewählten Unternehmen. Die Aspekte mit den größten Unterschieden und Verbesserungspotenzialen im Vergleich der 50 besten Unternehmen aus „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2007“ und dem Durchschnitt der bundesdeutschen Unternehmen sind das

Angebot besonderer Sozialleistungen, die angemessene Gewinnbeteiligung und die Anerkennung für gute Arbeit und besonderen Einsatz. Hier liegen die Unterschiede in der Zustimmung bei 40 Prozent und mehr. Bemerkenswert ist, dass sich trotz des deutlichen Unterschieds in der Arbeitsqualität der Bindungswunsch bei einem durchschnittlichen Arbeitgeber von dem bei einem sehr guten Arbeitgeber nur vergleichsweise wenig unterscheidet. Hier zeigen sich 10 Prozentpunkte Differenz. Auch die Bedeutung, die die Beschäftigten ihrer Arbeit beimessen, hängt offenbar weniger von den Bedingungen ab, unter denen die Arbeit stattfindet. Hier beträgt die Differenz ebenfalls nur gut 10 Prozentpunkte, es handelt sich damit eher um eine Grundhaltung der Beschäftigten. Das von den Unterschieden in der Arbeitsqualität sehr wohl relevante Auswirkungen auf die Beschäftigten ausgehen können, wurde jedoch bei den klaren Differenzen zwischen den beiden Unternehmensgruppen im Engagement deutlich. Detaillierter wird der Frage in Kapitel 5.4.2 nachgegangen.

**Kundenorientierung** ist die Haltung, die die Arbeit in den Unternehmen am stärksten prägt. 84 Prozent der Mitarbeiter geben an, dass die Erfüllung von Kundenwünschen ein wichtiger Leitsatz in ihrem Unternehmen sei. Bei der Höhe der Zustimmung ist nicht auszuschließen, dass das Antwortverhalten auch von einer Tendenz zur sozialen Erwünschtheit (Schnell, Hill & Esser, 2005) beeinflusst wird. Die weiter konkretisierten Aussagen, dass man die Kundenwünsche kenne und danach strebe, sie zu erfüllen, sowie dass Hinweise und Anregungen der Kunden ernst genommen würden, werden von 74 bzw. 73 Prozent als gegeben erlebt (vgl. Abbildung 37).

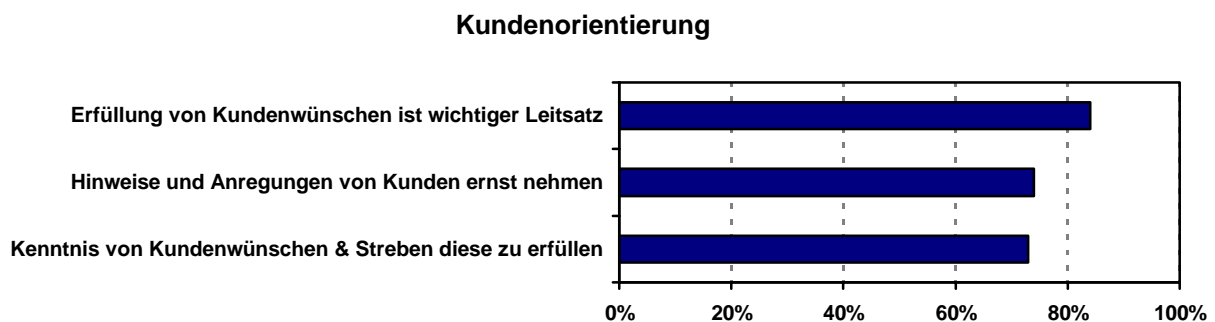


Abbildung 37. Top Boxes der Dimension Kundenorientierung (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=37.151.

Im Rahmen der **Leistungsorientierung** wird insbesondere die Qualitätsorientierung in den Unternehmen als weit verbreitet dargestellt (vgl. Abbildung 38). Die unmittelbare Ergebnis-/Kostenorientierung und Produktivität werden weniger stark ausgeprägt beurteilt.

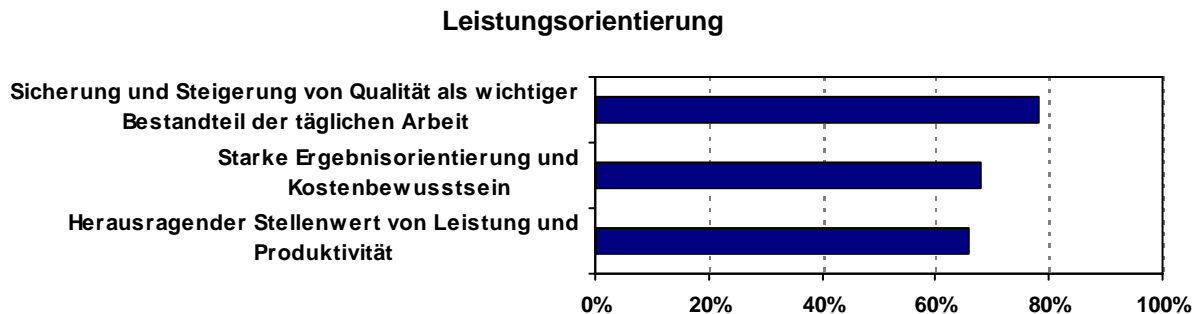


Abbildung 38. Top Boxes der Dimension Leistungsorientierung (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=37.151.

Angesichts der hohen Wettbewerbsintensität im Markt und des Veränderungsdrucks für die Unternehmen erscheint es durchaus bedenklich, dass Aspekte der **Veränderungsfähigkeit** bzw. **Innovation** im Durchschnitt nur von 50 Prozent der Befragten positiv bewertet werden (vgl. Abbildung 39). Vergleichsweise positiv wird beurteilt, dass die Unternehmen Wert auf die ständige Erweiterung der Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter legen. Zu bedenken ist aber, dass gerade die Entwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeiter sowohl eine Quelle der Innovation als auch Voraussetzung für die erfolgreiche Veränderung darstellt. Zudem kritisieren 65 Prozent der Mitarbeiter, dass sie keine ausreichende Zeit oder Unterstützung für die Umsetzung von Veränderungen erhalten. Der neben der Zeit für die Umsetzung am kritischsten bewertete Aspekt stellt die Offenheit für Neues bzw. die Toleranz gegenüber Abweichungen dar. Gerade dies ist aber die Voraussetzung für umfassendere Innovationen (Volery & Jakl, 2006).



### Veränderungsfähigkeit und Innovation

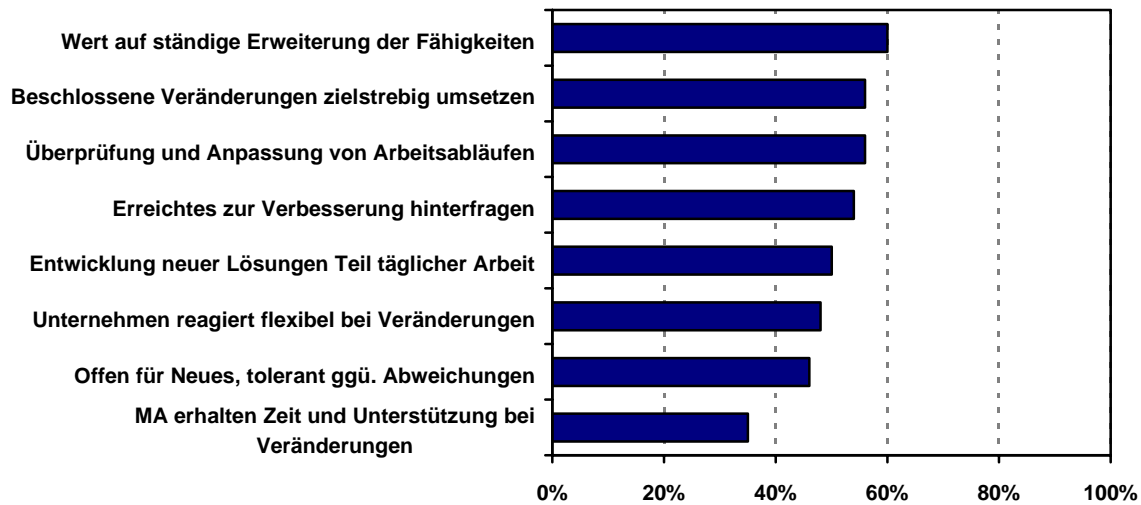


Abbildung 39. Top Boxes der Dimension Veränderungsfähigkeit und Innovation (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=37.151.

Eine einheitliche und „starke“ Unternehmenskultur wird von etwas über 60 Prozent der Befragten gesehen (vgl.

Abbildung 40). Dazu trägt bei, dass knapp zwei Drittel (63%) erleben, dass in ihren Unternehmen unabhängig von der aktuellen Leitung langfristige Ziele verfolgt werden. Klare Grundsätze und Werte für die Arbeit sehen 60 Prozent der Beschäftigten gegeben. Vielfach werden den Mitarbeitern damit Orientierung und korrespondierende Identifikationsprozesse erschwert.

### Stärke der Unternehmenskultur

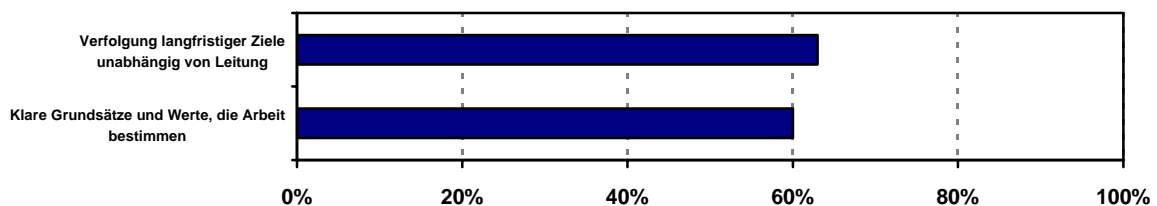


Abbildung 40. Top Boxes der Dimension Stärke der Unternehmenskultur (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=37.151.

## 5.2.2 Unternehmenskultur und soziodemografische Aspekte

Bei den meisten Aussagen zur Unternehmenskultur zeigen sich für die verschiedenen Befragengruppen entweder keine systematischen Unterschiede, oder die Unterschiede entsprechen in etwa dem gleichen Muster wie bei der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und dem Engagement (vgl. Kapitel 5.1.1 und 5.1.3). So bewerten Frauen die untersuchten Aspekte etwas positiver als Männer, und mit Bezug auf das Alter urteilt die mittlere Altersgruppe kritischer als die jüngeren und älteren Kollegen. Es gibt aber auch Fälle, in denen zum Beispiel mit steigendem Alter die Aspekte der Arbeitsqualität kritischer beurteilt werden. Dazu gehören insbesondere Aspekte der Zusammenarbeit mit Kollegen sowie das Vertrauen zu den Führungskräften. Auch bei der Kundenorientierung bleibt das Erleben der älteren Mitarbeiter kritischer, als es bei den jungen Kollegen ist (Abbildung 41).

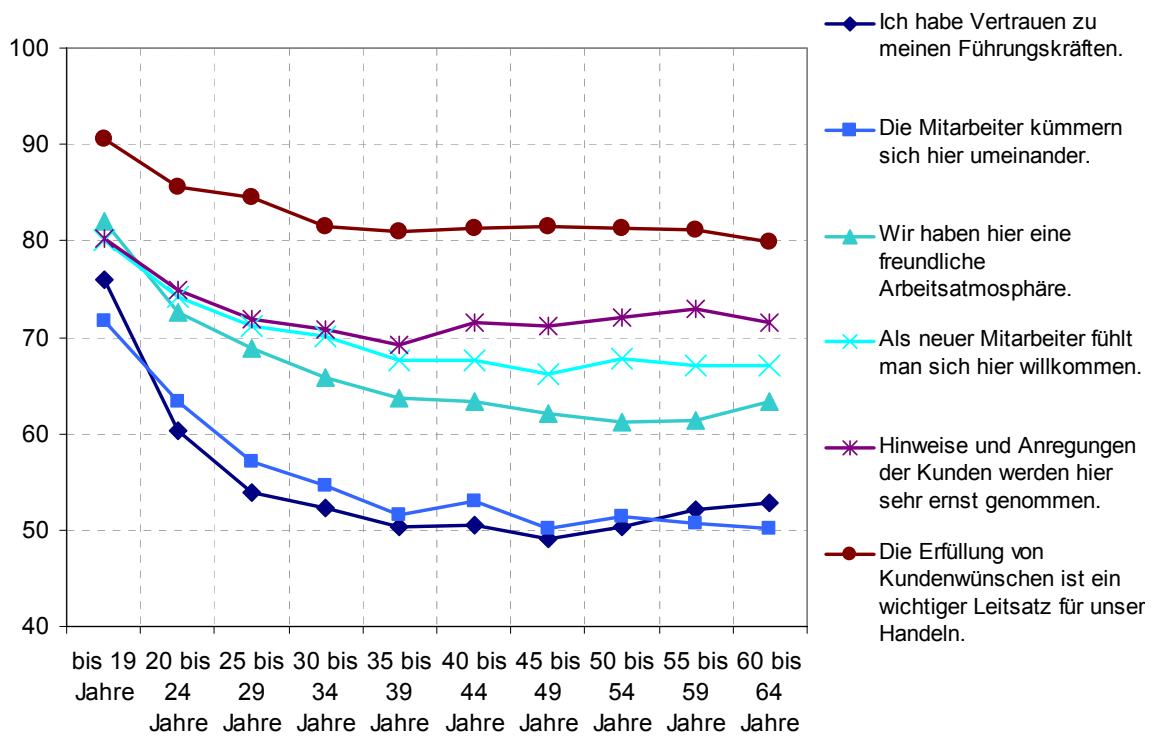


Abbildung 41. Ausprägung der Items in den Altersgruppen, N=37.151.

### 5.3 Mitarbeitertypologie

Zur Charakterisierung des Erlebens und Verhaltens der Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz in den Unternehmen in Deutschland wurde oben auf die Ausprägung einzelner Merkmale (Arbeitszufriedenheit) oder eine Zusammenfassung von Merkmalen in ein übergeordnetes Merkmal (Indexwert Engagement) zurückgegriffen. An dieser Stelle sollen die Merkmale nun untereinander in Beziehung gesetzt werden. Ziel ist es, in Form einer Typologie ein differenzierteres Bild des Zusammenspiels von Arbeitserleben und eher personalen Strategien und Orientierungen aufzeigen. Im Weiteren soll auch hier der Einfluss der Unternehmenskultur untersucht werden. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die typenbildenden Merkmale:

Tabelle 4. Merkmale Mitarbeitertypologie.

Arbeitszufriedenheit, Engagement und erlebte Arbeitsplatzunsicherheit	Arbeitsorientierung und personale Strategien im Umgang mit der Arbeit
Allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeit	Sichtweise des Berufs als Mittel, Geld zu verdienen – nicht mehr.
Bereitschaft, zusätzlichen Einsatz zu leisten, um die Arbeit zu erledigen.	Wunsch berufstätig zu sein, auch wenn man das Geld nicht bräuchte.
Stolz, anderen erzählen zu können, dass man beim Unternehmen arbeitet.	Suche nach möglichst vielen Gelegenheiten, die Arbeit mit Freude erledigen zu können.
Wunsch, noch mindestens 5 Jahre in der Organisation zu arbeiten.	Eigener Wunsch, das berufsbezogene Wissen und die Fähigkeiten ständig auf dem Laufenden zu halten.
Sorge, eventuell die Stelle verlieren zu können	Gelassenheit bei Schwierigkeiten in der Arbeit, da man den eigenen Fähigkeiten vertraut.

Zur Entwicklung der angestrebten Typologie wurde eine Clusteranalyse durchgeführt. Aufgrund der großen Stichprobe von N=37.151 Befragten wurde eine Quick Cluster Analyse anhand der 10 oben genannten, z-standardisierten Variablen erstellt. Bei dieser

Clusteranalyse wird die gewünschte Anzahl der Cluster vorgegeben. Nach der Berechnung von Clusteranalysen mit verschiedenen Clusteranzahlen wurde aus Gründen der Vermittelbarkeit eine Version mit vier Clustern ausgewählt. Die vier Arbeitertypen werden im Folgenden näher beschrieben. Tabellarische Analyseergebnisse finden sich im Anhang B<sup>21</sup>.

Folgende vier Arbeitertypen konnten sinnvoll voneinander abgegrenzt werden:

- Passiv-Zufriedene
- Aktiv-Engagierte
- Akut-Unzufriedene
- Desinteressierte

Unter den Befragten verteilen sich die Typen wie folgt (Abbildung 45):

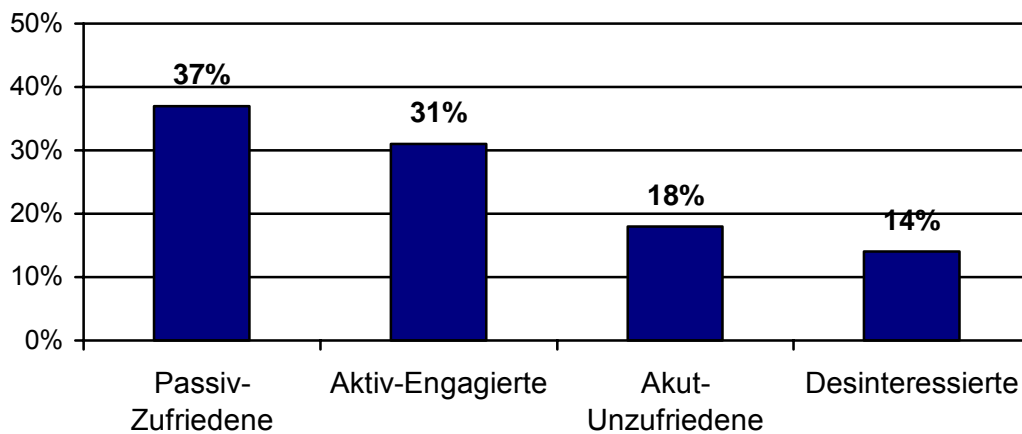


Abbildung 42. Verteilung der Arbeitertypen, N=37.151.

<sup>21</sup> Da die zugrundeliegenden Variablen z-standardisiert sind (d.h. einen Mittelwert von 0 und eine Standardabweichung von 1 haben), ist die Ausprägung der einzelnen Merkmale bei den Typen relativ zu sehen. Wenn es beispielsweise heißt, Typ A zeigt eine niedrigere Arbeitszufriedenheit, bedeutet dies nicht unbedingt, dass Personen dieses Typs angegeben haben, dass sie unzufrieden sind, sondern dass ihre Arbeitszufriedenheit in Relation zum Durchschnitt signifikant niedriger ist (Wert < 0).

Die Typen werden im Folgenden hinsichtlich aller Variablen, die zu ihrer Bildung herangezogen wurden, beschrieben. Bei Auffälligkeiten hinsichtlich der weiteren Merkmale der Arbeitsqualität bzw. der Unternehmenskultur werden diese ebenfalls genannt.

### **Passiv-Zufriedene**

Das größte Cluster bildet mit 37 Prozent der Typ des passiv-zufriedenen Mitarbeiters. Passiv-Zufriedene sind mit ihrer Arbeit insgesamt relativ zufrieden. Sie identifizieren sich ebenfalls überdurchschnittlich mit ihrem Arbeitgeber und zeigen eine relativ hohe Bindung. Sie bewerten ihren Arbeitsplatz alles in allem positiv und geben auch an, Spaß bei der Arbeit zu haben. Auffällig ist jedoch, dass die Passiv-Zufriedenen eine nur durchschnittlich ausgeprägte Einsatzbereitschaft und eine geringer ausgeprägte Selbststeuerungsorientierung aufweisen: Sie achten weniger stark darauf, ihr berufsbezogenes Wissen und ihre Fähigkeiten auf dem Laufenden zu halten und vertrauen in geringerem Maße auf ihre eigenen Fähigkeiten. Zudem suchen sie selten nach Gelegenheiten, ihre Arbeit mit Freude zu erledigen. Auffällig stark positiv oder negativ ausgeprägte Bewertungen im Bereich der erlebten Arbeitsqualität und Unternehmenskultur fallen nicht auf.

Insgesamt sind die Passiv-Zufriedenen überdurchschnittlich zufrieden mit der Arbeit, zeigen eine damit verglichen geringere Einsatzbereitschaft und nur wenige Ansätze zur aktiven Gestaltung der persönlichen Arbeitssituation.

Die Gruppe der Passiv-Zufriedenen weist den höchsten Frauenanteil auf – von den befragten Frauen zählen 45 Prozent zu den Passiv-Zufriedenen. Daneben gibt es keine Besonderheiten in den soziodemografischen Merkmalen dieser Gruppe.

### **Aktiv-Engagierte**

Den zweiten Typ bilden mit einem Anteil von 31 Prozent die Aktiv-Engagierten. Diese Beschäftigten zeichnen sich durch eine hohe Arbeitszufriedenheit und eine hohe Identifikation im Sinne von Stolz auf ihren Arbeitgeber aus. Sie möchten noch lange bei ihrem Arbeitgeber bleiben und zeigen dabei die höchste Einsatzbereitschaft der betrachteten Typen.

Die Aktiv-Engagierten identifizieren sich stark mit ihrer Tätigkeit und zeigen insgesamt ein hohes Maß an intrinsischer Motivation und Selbststeuerung: Für sie ist ihr Beruf eindeutig mehr als nur ein Mittel, um Geld zu verdienen, und sie würden auch dann noch arbeiten, wenn sie das Geld nicht mehr bräuchten. Sie achten stark darauf, ihr Wissen auf dem Laufenden zu halten und vertrauen auf ihre Fähigkeiten, so dass sie Schwierigkeiten gelassen entgegen sehen können. Darüber hinaus sind die Aktiv-Engagierten dadurch gekennzeichnet, dass sie aktiv nach Gelegenheiten suchen, ihre Arbeit mit Freude zu erledigen. Sorgen, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, machen sich Aktiv-Engagierte kaum.

Insgesamt zeichnen sich die Aktiv-Engagierten durch ein ausgesprochen positives und aktives Verhältnis zu ihrer eigenen Arbeit und ihrem Arbeitgeber aus und zeigen eine hohe Einsatzbereitschaft.

Aktiv-Engagierte sind nicht nur, aber doch überdurchschnittlich häufig in Führungspositionen anzutreffen. Sie sind tendenziell älter – 58% sind über 40 Jahre alt – und weisen häufiger als die anderen Mitarbeiter-Typen einen (Fach-) Hochschulabschluss auf (25%).

### **Akut-Unzufriedene**

Das drittgrößte Cluster stellt mit 18 Prozent der Befragten der Mitarbeiter-Typus der Akut-Unzufriedenen dar. Im Vergleich zu den anderen Typen zeichnen sie sich durch eine im Vergleich sehr geringe Arbeitszufriedenheit und eine sehr schwache Identifikation mit ihrem Arbeitgeber aus. Am auffälligsten ist die extrem geringe Bindung der Akut-Unzufriedenen, die auf „innere Kündigung“ bzw. auf eine direkte Kündigungsbereitschaft schließen lässt. Entsprechend ist auch ihre Sorge um den Arbeitsplatz nur schwach ausgeprägt. Die Einsatzbereitschaft der Akut-Unzufriedenen ist die geringste unter den vier Typen.

Wichtig ist jedoch festzuhalten, dass die Akut-Unzufriedenen nicht grundsätzlich unmotiviert sind zu arbeiten: So geben sie häufiger als der Durchschnitt an, auch dann berufstätig sein zu wollen, wenn sie das Geld nicht bräuchten. Ihre Aufmerksamkeit auf eine Aktualisierung ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten sowie die Suche nach Gelegenheiten, ihre Arbeit mit Freude erledigen zu können, liegen etwa im Durchschnitt aller Befragten, bzw. leicht darüber. Die kritische Haltung bezieht sich daher vielmehr auf die aktuellen Arbeitsbedingungen und ihren derzeitigen Arbeitgeber.

Die Akut Unzufriedenen weisen einen leicht erhöhten Anteil an Akademikern auf (26%) und sind im Durchschnitt etwas jünger (49% sind jünger als 40 Jahre).

### **Desinteressierte**

Der desinteressierte Mitarbeiter-Typ macht einen Anteil von 14 Prozent der Arbeitnehmer aus. Besonderes Kennzeichen der Desinteressierten ist die grundsätzlich geringe Bedeutung, die sie der Berufstätigkeit geben, und ihre gering ausgeprägte Fähigkeit zur Selbststeuerung: Sie sind deutlich weniger als die anderen Typen bemüht, ihre Arbeit mit Freude zu erledigen und ihr berufsbezogenes Wissen auf dem Laufenden zu halten. Vielleicht haben sie auch deshalb weniger Vertrauen in ihre Fähigkeiten und bleiben bei Schwierigkeiten bei der Arbeit weniger gelassen. Die Arbeitszufriedenheit und das Engagement der Desinteressierten sind nur unterdurchschnittlich ausgeprägt; sie erleben das Unternehmen und die Arbeit aber weniger negativ als die Akut-Unzufriedenen.

Im Hinblick auf die Soziodemografie fällt auf, dass die Desinteressierten überdurchschnittlich häufig einer körperlichen Arbeit nachgehen (49% vs. 33% im Gesamtteilnehmerfeld) und häufiger einen Berufsabschluss mit gewerblicher oder landwirtschaftlicher Lehre aufweisen. Außerdem zeigt sich bei den Desinteressierten ein auffallend hoher Männeranteil (72%).

## **5.4 Zusammenhänge von Unternehmenskultur, Engagement und Unternehmenserfolg**

Die vorherigen Kapitel konnten zeigen, dass sowohl beim Engagement als auch auf den verschiedenen Dimensionen der Unternehmenskultur deutliches Verbesserungspotenzial besteht. Um die notwendige Motivation für die Verbesserung dieser Faktoren, bzw. die tatsächliche Nutzung dieses Potenzials innerhalb der Unternehmen und Organisationen nachhaltig zu erreichen, ist es erforderlich, ihren Einfluss auf den Erfolg der Unternehmen und Organisationen zu untersuchen. Im folgenden Kapitel wird daher im Anschluss an die Darstellung der Ausprägungen der verschiedenen Erfolgskennzahlen in der untersuchten Stichprobe der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg dargestellt. Zunächst steht der getrennt betrachtete Zusammenhang von Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg sowie von Unternehmenskultur und Mitarbeiterengagement im Mittelpunkt. Anschließend wird der unmittelbare Zusammenhang

zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg analysiert. Vertiefend wird untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg und der Verbreitung der ermittelten Arbeitertypen besteht und wie die Bedeutung insbesondere des Engagements als Wettbewerbsfaktors bei den befragten Managern und Personalverantwortlichen bewertet wird. In einem eigenen Kapitel wird auf den Zusammenhang zwischen Engagement und Unternehmenserfolg auf der einen und Krankenstand und Fluktuation auf der anderen Seite eingegangen.

#### 5.4.1 Ausprägungen des Unternehmenserfolgs

Zur Erfassung des Unternehmenserfolgs wurden Bewertungen durch die Unternehmensvertreter sowie objektive Kennzahlen erhoben.

##### Objektive Finanzkennzahlen

Als so genannte „harte“, objektiv angebbare Finanzkennzahlen wurden der EBIT und der Umsatz für die Jahre 2003 bis 2005 erhoben. Aufgrund der nur beschränkten Validität einer Umsatz- oder Gewinnentwicklung auf Basis der Kennzahlen aus drei Jahren wurde der Ansatz der Abbildung einer solchen Entwicklungskennzahl als Erfolgsindikator verworfen. Stattdessen wurden zur Abbildung des finanzwirtschaftlichen Erfolges die aktuellsten Kennzahlen aus dem Jahr 2005 verwendet. Wie in Kapitel 3.5 beschrieben, wurde aus EBIT und Umsatz die EBIT-Marge berechnet und dann über eine branchenweise z-Standardisierung für einen Vergleich aufbereitet<sup>22</sup> (Abbildung 43).

---

<sup>22</sup> Alternativ wurde zunächst auch ein z-standardisierter Quotient aus EBIT und Mitarbeiterzahl berechnet. Da diese an der Unternehmensgröße relativierte Kennzahl jedoch sehr hoch mit der EBIT-Marge korreliert ( $r=0,61$ ;  $p<0,01$ ), wurde sie aus Gründen der Übersichtlichkeit für die weitere Erfolgsmessung nicht verwendet.



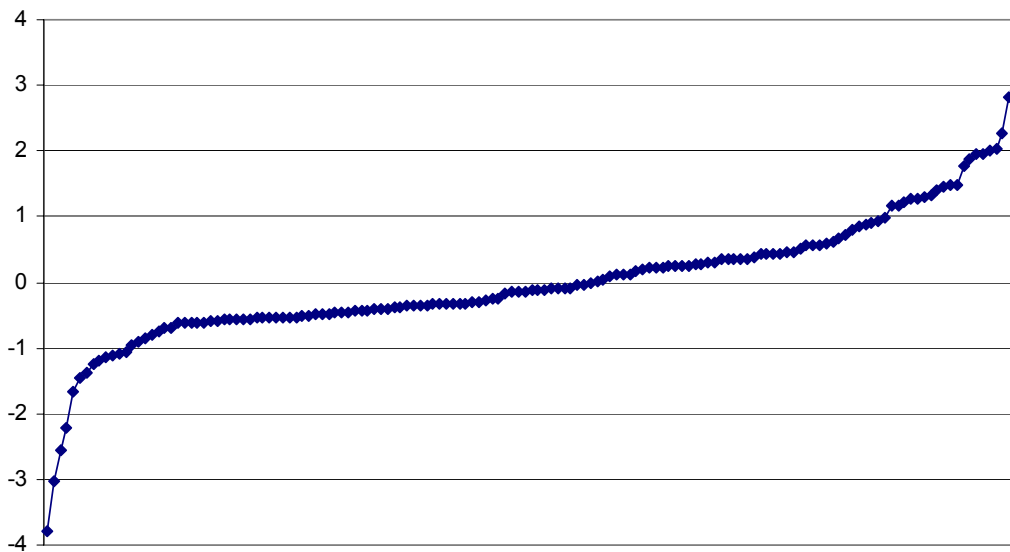
**z-standardisierte Vorsteuerrendite 2005**

Abbildung 43. z-standardisierte Vorsteuerrendite aller Unternehmen für das Jahr 2005.

Für die Non-Profit-Organisationen wurde aufgrund der Heterogenität der Kennzahlen in diesem Feld keine einheitliche Kennzahl vorgegeben. Die Bewertung der frei angegebenen Kennzahlen war zum Zeitpunkt der Berichterstellung noch nicht abgeschlossen. Zur Bewertung des Erfolgs der Non-Profit-Organisationen muss auf die Verwendung der Bewertungen durch das Management verwiesen werden.

### **Subjektive Erfolgsbewertung durch das Management**

Wie oben bereits dargestellt, können vergleichende gesamthafte Einschätzungen als sinnvolle Indikatoren des Unternehmenserfolges gelten (Kapitel 3.5). Für die Abbildung des Erfolges der Profit-Organisationen wurde im Weiteren die Einschätzung der Gewinnentwicklung herangezogen. Da die Einschätzung der Umsatzentwicklung mit der Gewinnentwicklung relativ hoch korreliert ( $r=0,55$ ;  $p<0,01$ ) und der Gewinn ein gezielterer Indikator für Unternehmenserfolg ist, erscheint diese Konzentration wiederum aus Gründen der größeren Klarheit der Ergebnisse vertretbar. Die Auswertungen zum Erfolg der Non-Profit-Organisationen fußen auf einer vergleichenden Bewertung der Verwaltungskosten.

Um Zusammenhänge über den gesamten Datensatz berechnen zu können, wurden die Bewertungen der Gewinnentwicklung und der Verwaltungskosten zu einer Erfolgskennzahl („Managementbewertung Unternehmenserfolg“) zusammengefügt. Die Verteilung ist Abbildung 44 zu entnehmen. Trotz des subjektiven Charakters zeigen die Werte keine große Verzerrung, bzw. weichen nur in überschaubarem Maße von einer Normalverteilung ab. Die Daten können damit aus statistischer Sicht für die Berechnungen des Zusammenhangs von Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg herangezogen werden.

Der etwas höhere Anteil an positiven (überdurchschnittlichen) Bewertungen geht unter anderem darauf zurück, dass Vertreter der Organisationen aus den Branchen Öffentliche Verwaltung und Gesundheits- und Sozialwesen ihre Verwaltungskosten häufiger unterdurchschnittlich einschätzen. Die meisten Verwaltungen beurteilen ihre Kosten jedoch als durchschnittlich (60%).

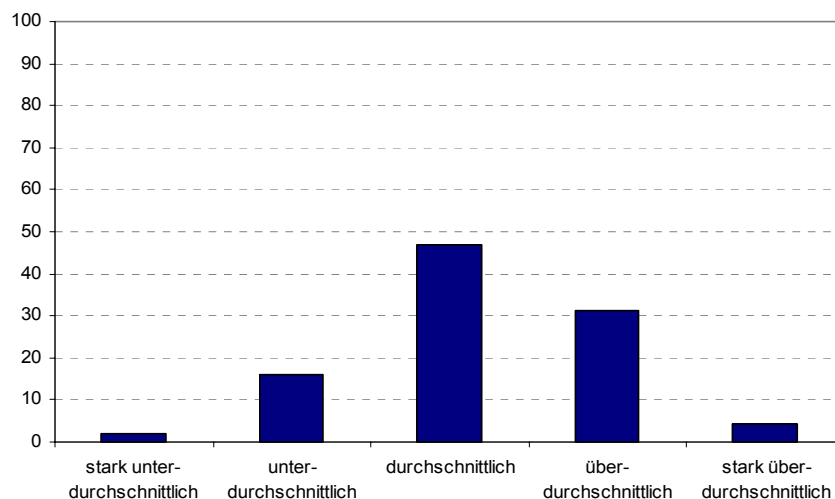


Abbildung 44. Managementbewertung Unternehmenserfolg (Gewinnentwicklung bei Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungskosten bei Non-Profit-Organisationen), N=265.

### Integration von objektiven und subjektiven Erfolgs-Kennzahlen: Erfolgs-Index

Zur Verdichtung der Vor- und Nachteile der oben beschriebenen objektiven (branchenweise z-standardisierten EBIT-Marge) und subjektiven Kennzahl (Managementbewertung Unternehmenserfolg) wurde durch Bildung eines arithmetischen Mittels ein integrierter

„Erfolgs-Index“ geschaffen. Berücksichtigt wurden hierbei auch vorliegende Daten von Siegerunternehmen des Wettbewerbs bzw. der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2007“ zur Erhöhung der Varianz. Die Daten wurden, wie die Daten der vorliegenden Studie, im Jahr 2006 erhoben. Objektive Finanzkennzahlen lagen von sechs und die subjektiven Einschätzungen von 14 Unternehmen vor.

Der Erfolgs-Index wird im Weiteren als Maß für Unternehmenserfolg verwendet. Er weist eine Normalverteilung nach dem Kolmogorov-Smirnov Anpassungstest auf.

### Krankenstand und Fluktuation

Die Fluktuation wurde in zweifacher Hinsicht als bedeutsame Kennzahl herangezogen: zum einen als objektive Kennzahl, und zum anderen wurde auch die vergleichende Einschätzung der Mitarbeiterfluktuation durch die Unternehmensvertreter erfasst. Der Krankenstand ging als Zahl der durchschnittlichen Krankentage je Mitarbeiter als objektive Kennzahl in die Berechnung ein.

Die durchschnittliche Zahl der **Krankheitstage** pro Mitarbeiter beträgt in der Gesamtstichprobe 9,07, wobei die Unterschiede zwischen den Unternehmen in der Stichprobe relativ hoch sind (Standardabweichung  $s=5,22$ , Minimum 0 Krankheitstage, Maximum 28,74 Krankheitstage). Es zeigen sich hier starke Brancheneffekte; die entsprechenden Mittelwerte der Krankheitstage pro Mitarbeiter sind Tabelle 5 zu entnehmen.

Tabelle 5. Krankheitstage nach Branchen.

Branche	Krankheitstage pro Mitarbeiter	
	Mittelwert	s
Bau	11,23	9,77
Öffentliche Verwaltung	11,13	5,15
Logistik	10,88	4,44
Gesundheits- u. Sozialwesen	10,16	4,50
Chemie, Kunststoff	10,16	4,58
Automobil	9,53	5,41
Nahrungsmittel	9,17	4,13
Dienstleistung	9,03	5,49
Metall	8,00	5,64
Maschinenbau	7,32	3,56
Handel	6,55	4,26
Finanzdienstleistung	6,19	3,59

Neben dem Brancheneffekt zeigt sich, dass der Krankenstand von der Unternehmensgröße abhängt. In kleinen Unternehmen (20 bis 99 Mitarbeiter) beträgt die Zahl der durchschnittlichen Krankentage pro Mitarbeiter im Jahr 6,63 ( $s=4,94$ ), in mittelgroßen Unternehmen (50 bis 499 Mitarbeiter) 10,13 ( $s=4,51$ ) und in großen Unternehmen (über 500 Mitarbeiter) 11,43 ( $s=5,39$ ). Die Unterschiede zwischen den kleinen Unternehmen und den mittelgroßen und großen Unternehmen sind signifikant ( $p<0,05$ ).

Ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Krankenstand und dem Erfolgsindex konnte nicht nachgewiesen werden.

Zur Erfassung von **Fluktuation** wurden die Anzahlen der freiwilligen und der nicht-freiwilligen Beendigungen im letzten Geschäftsjahr erhoben. Die Angaben wurden jeweils durch die Mitarbeiterzahl des jeweiligen Unternehmens dividiert und mit 100 multipliziert, um die Vergleichbarkeit verschieden großer Unternehmen zu gewährleisten. Der Mittelwert für freiwillige Beendigungen beträgt 2,57 ( $s=3,03$ ) und der Mittelwert für nicht-freiwillige Beendigungen 2,56 ( $s=4,10$ ). In den untersuchten Unternehmen beenden also im Durchschnitt 2,57 von 100 Mitarbeitern ihre Tätigkeit freiwillig und 2,56 nicht-freiwillig. Auch für die freiwilligen und nicht-freiwilligen Beendigungen zeigen sich Unterschiede zwischen den Branchen, die in Tabelle 6 und Tabelle 7 dargestellt sind.

Tabelle 6. Fluktuation durch freiwillige Beendigungen nach Branchen.

Branche	Freiwillige Beendigungen/ Mitarbeiterzahl	
	Mittelwert	s
Handel	3,72	4,80
Gesundheit- u. Sozialwesen	3,65	3,50
Nahrungsmittel	3,44	4,11
Dienstleistung	3,16	2,80
Automobil	2,62	2,59
Metall	2,60	3,57
Maschinenbau	2,54	2,20
Bau	2,35	2,03
Logistik	2,24	2,30
Finanzdienstleistung	1,97	2,09
Chemie, Kunststoff	1,45	1,43
Öffentliche Verwaltung	0,71	1,12

Tabelle 7. Fluktuation durch unfreiwillige Beendigungen nach Branchen.

Branche	Nicht-freiwillige Beendigungen/ Mitarbeiterzahl	
	Mittelwert	s
Nahrungsmittel	7,13	6,56
Maschinenbau	4,58	8,10
Metall	3,13	4,37
Bau	2,93	2,25
Logistik	2,93	4,12
Handel	2,88	3,35
Chemie, Kunststoff	2,37	2,18
Automobil	1,79	2,76
Dienstleistung	1,57	2,35
Gesundheit- u. Sozialwesen	1,40	2,05
Finanzdienstleistung	1,29	3,04
Öffentliche Verwaltung	0,69	1,82

Die Anzahl freiwilliger Beendigungen korreliert zu  $r=0,31$  ( $p<0,01$ ) mit der Anzahl der nicht-freiwilligen Beendigungen. In einem Unternehmen, in dem vielen Mitarbeitern gekündigt wird, verlassen also auch überdurchschnittlich viele Mitarbeiter das Unternehmen auf eigenen Wunsch.

Mit dem Erfolgs-Index korreliert die Anzahl der nicht-freiwilligen Beendigungen negativ zu  $r=-0,24$  ( $p<0,01$ ). In Unternehmen mit geringem Erfolg kommt es also häufiger zu nicht-freiwilligen Beendigungen des Arbeitsverhältnisses. Die Zahl der freiwilligen Beendigungen hängt nicht signifikant mit dem Erfolgs-Index zusammen.

Die Unternehmensvertreter wurden, wie oben beschrieben, auch nach ihrer Beurteilung der Mitarbeiterfluktuation in ihrer Organisation gefragt: 68 Prozent der befragten Unternehmensvertreter beurteilten die Mitarbeiterfluktuation in ihrer Organisation unterdurchschnittlich und 27 Prozent durchschnittlich. Mit dieser Bewertung korrelieren die objektiven Zahlen signifikant positiv (freiwillige Beendigungen zu  $r=0,23$ ;  $p<0,01$ , und nicht-freiwillige Beendigungen zu  $r=0,28$ ;  $p<0,01$ ). Dass der Zusammenhang zwischen der objektiven Fluktuation und der Bewertung durch die Unternehmensvertreter relativ gering ist, ist auf die geringe Varianz in der Bewertung der Fluktuation zurückzuführen. Die Bewertung der Fluktuation durch die Managementvertreter wird aus statistischen Gründen im Weiteren nicht mehr betrachtet.

Im Folgenden werden nun die Zusammenhänge der in diesem Kapitel beschriebenen Erfolgsindikatoren mit dem Engagement und der Unternehmenskultur abgebildet.

## 5.4.2 Unternehmenskultur, Engagement und wirtschaftlicher Erfolg

### 5.4.2.1 Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg

Zur Abbildung des Zusammenhangs von Engagement und Unternehmenserfolg wurde der Erfolgs-Index mit einem Index, der die Faktoren des Mitarbeiterengagements (Engagement-Index, vgl. Kapitel 4.3.3) abbildet, je Unternehmen korreliert.<sup>23</sup> Der Erfolgs-Index korreliert zu  $r=0,32$  ( $p<0,01$ ) mit dem Mitarbeiterengagement (Abbildung 45).

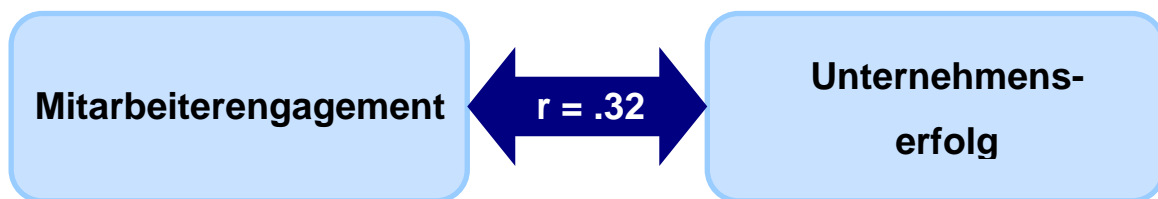


Abbildung 45. Korrelation zwischen Mitarbeiterengagement und dem Erfolgs-Index,  $N = 223$ .

Damit zeigt sich zwischen dem in einem Unternehmen ausgeprägten Engagement der Mitarbeiter und seinem Erfolg ein bedeutsamer und vergleichsweise starker Zusammenhang<sup>24</sup>. Hieraus ergibt sich als weitere Frage im Sinne des Forschungsauftrags, ob das Mitarbeiterengagement mit der Unternehmenskultur in Zusammenhang steht.

<sup>23</sup> Hierbei wurden zur Erhöhung der Varianz die Daten der besten 50 Unternehmen der Benchmarkstudie „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2007“, die wie die Daten der vorliegenden Studie im Jahr 2006 erhoben wurden, ergänzt, wobei die objektiven Finanzkennzahlen von lediglich sechs und die subjektiven Einschätzungen von 14 Unternehmen angegeben wurden.

<sup>24</sup> In der methodisch ausgerichteten sozialwissenschaftlichen Forschung wird eine Korrelation allgemein ab einem Wert von  $r = 0,3$  als bedeutsam eingestuft. In der Forschungspraxis wird auch Korrelationen ab  $r = 0,1$  oft eine Bedeutung beigemessen.

### 5.4.2.2 Unternehmenskultur und Mitarbeiterengagement

An dieser Stelle soll der Zusammenhang von Unternehmenskultur und Mitarbeiterengagement überprüft und die für das Engagement stärksten Treiber identifiziert werden. Dazu wurden zunächst die in der Mitarbeiterbefragung erzielten Ergebnisse mit dem aus der Managementbefragung abgeleiteten Erfolgsindex je Unternehmen korreliert. Dabei zeigt sich zunächst, dass die Gesamtbewertung des Arbeitsplatzes („Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz“) und die Empfehlungsbereitschaft den höchsten Zusammenhang mit dem Engagement der Mitarbeiter ( $r=0,69$  und  $r=0,66$ ) aufweisen. Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz insgesamt positiv bewerten, zeigen also mit großer Wahrscheinlichkeit auch ein besonderes Engagement und empfehlen ihren Arbeitgeber gerne weiter. Eine positive Gesamtbewertung und die Empfehlungsbereitschaft haben allerdings weniger instrumentellen Charakter für die Entwicklung des Engagements, das heißt, sie geben keinen Hinweis, welche Maßnahmen konkreter zu ergreifen bzw. welche konkreteren Handlungsfelder zu besetzen sind, um das Engagement zu fördern. Sie haben eher den Charakter von Zielgrößen und werden daher hier bei der Frage nach den Einflussgrößen auf das Engagement nicht weiter betrachtet.

Das Augenmerk gilt daher vor allem dem Zusammenhang zwischen den untersuchten Kulturdimensionen und dem Engagement.

Abbildung 46 zeigt, dass auch hier sehr deutliche Zusammenhänge bestehen. Ergänzend zum Zusammenhang zwischen den Dimensionen und dem Engagement werden die Einzelaspekte dargestellt, die innerhalb der Dimension am höchsten mit dem Engagement korrelieren.

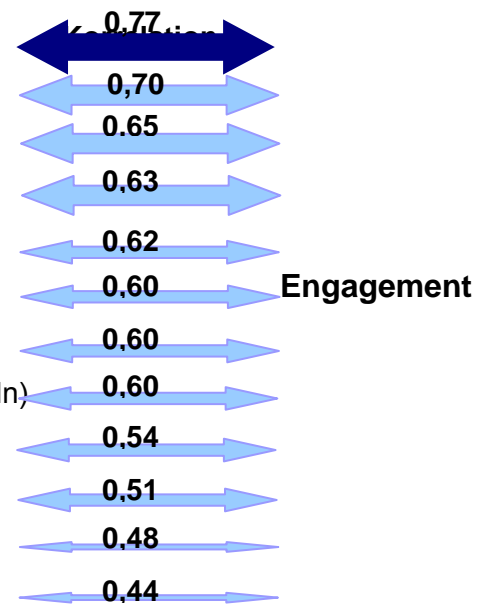
**Kulturdimension (Haupt-Treiber für Engagement)****Identifikation****Teamorientierung** („Wir-Gefühl“)**Fairness** (Vollwertiges Mitglied)**Förderung** (Wertschätzung)**Fürsorge** (Interesse an Person)**Führung: Kompetenz** (Kompetente Leitung)**Führung: Integrität** (Vertrauen)**Veränderungsfähigkeit & Innovation** (Fähigkeiten entwickeln)**Führung: Kommunikation** (Offene Antworten)**Partizipation** (Vorschläge & Ideen der Mitarbeiter)**Leistungsorientierung** (Qualität als Leitsatz)**Kundenorientierung** (Erfüllung von Kundenbedürfnissen)

Abbildung 46. Zusammenhang zwischen den Kulturdimensionen und Mitarbeiterengagement.  
N=37.151

Der größte Einfluss auf das Engagement geht von der Dimension Identifikation aus. Aufgrund der hohen inhaltlichen Nähe der hier zur Identifikation gezählten Aspekte und dem Engagement ist dieser Zusammenhang nicht überraschend und soll hier nur nachgeordnet betrachtet werden<sup>25</sup>. Aber auch zwischen der Ausprägung der weiteren, stärker handlungsnahen Kulturdimensionen und dem Engagement in den Unternehmen ist der Zusammenhang sehr deutlich. Insbesondere die Dimensionen, die – neben der Identifikation – übergeordnet der Mitarbeiterorientierung zugezählt werden können, haben einen sehr starken Einfluss auf das Engagement der Mitarbeiter. Ganz oben steht das Erleben in einer weitgehend harmonischen und funktionierenden Gemeinschaft, an einem gemeinsamen, Ziel zu wirken, gefolgt von dem Erleben, dass das Geben und Nehmen in der Organisation insgesamt nach fairen Prinzipien gestaltet ist. Ebenfalls von sehr großer Bedeutung ist das

<sup>25</sup> Die drei Items, die den Engagement-Index bilden, werden hier und im Weiteren grundsätzlich nicht der Dimension Identifikation zugerechnet, da sie andernfalls die Korrelation künstlich erhöhen würden.



unmittelbare Wirken der Führungskräfte, und hier insbesondere die den Mitarbeitern gezeigte Wertschätzung und das Interesse, dass ihnen als Menschen und nicht nur als Funktionsträgern entgegengebracht wird. Die niedrigste Korrelation zeigt sich mit der Dimension Kundenorientierung ( $r=0,44$ ), die damit aber immer noch im bedeutsamen Bereich liegt. Alle Korrelationen der Kulturdimensionen mit dem Engagement-Index sind signifikant ( $p<0,05$ ).

Ergänzend zu den Zusammenhängen zwischen der Unternehmenskultur und dem Engagement auf der Ebene der hier untersuchten Dimensionen der Unternehmenskultur wurde eine Regressionsanalyse ausgeführt, um die für das Engagement wichtigsten Einzelaspekte zu identifizieren.

In Regressionsanalysen werden schrittweise die unabhängigen Faktoren identifiziert, die den Wert einer abhängigen Größe am besten vorhersagen, hier also die Einzelaspekte der Unternehmenskultur in ihrer Wirkung auf das Engagement. Es wird also zunächst der Faktor identifiziert, der den größten Effekt auf das Engagement hat, dann der mit dem größten zusätzlichen Effekt usw., bis das Modell durch weitere Zunahmen nicht mehr wesentlich verbessert werden kann. Einzelmerkmale, die untereinander stark zusammenhängen, werden so möglicherweise nicht alle als erklärende Variablen erkannt, da nur dasjenige Merkmal ausgewählt wird, dass den größten Erklärungswert besitzt<sup>26</sup>.

Aufgrund der statistisch belegten hohen inhaltlichen Zusammenhänge der Aspekte von Identifikation und der Arbeitszufriedenheit mit dem Engagement wurden die Einzelaussagen hierzu nicht in die Regressionsanalyse einbezogen. Folgende Einzelaspekte sind nach dem Ausschluss dieser Variablen von besonderer Bedeutung für das Engagement:

- Es macht Spaß, hier zu arbeiten.
- Ich werde hier unabhängig von meiner Position als vollwertiges Mitglied behandelt.
- Man kann sich darauf verlassen, dass die Mitarbeiter zusammenarbeiten.
- Wir legen Wert darauf, unsere Fähigkeiten ständig zu erweitern.

---

<sup>26</sup> Bortz (2004)

- Die Sicherung und Steigerung der Qualität sind hier ein wichtiger Bestandteil der täglichen Arbeit.

Auch hier wird wieder die Bedeutung von Aspekten der Fairness und der Teamorientierung deutlich. Aber auch ein Fokus auf die Entwicklung der Fähigkeiten und eine allgemeine Qualitätsorientierung zeigen noch Einfluss.

Insgesamt sind diese Einzelaspekte der Unternehmenskultur für ca. 65 Prozent der Varianz des Engagements verantwortlich (korrigiertes  $R^2 = 0,65$ ). Zwei Drittel des Engagements der Mitarbeiter in Deutschland werden also durch spezifische unternehmenskulturelle Aspekte bestimmt.

Da bereits Zusammenhänge zwischen Engagement und Unternehmenserfolg dargelegt wurden, ist zu erwarten, dass sich auch für die Einzelaspekte der Unternehmenskultur und des Engagements statistisch signifikante Zusammenhänge mit dem Unternehmenserfolg zeigen.

#### **5.4.2.3 Unternehmenskultur, Engagement und Unternehmenserfolg**

Zur Ermittlung der Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs direkt von den einzelnen Aspekten der Unternehmenskultur und den Engagementfaktoren wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt, in der als Prädiktoren schrittweise die 80 im Kapitel 4.1.1 genannten Einzelaspekte der Unternehmenskultur aufgenommen und in Beziehung zum Erfolgs-Index als Zielkriterium gesetzt wurden. In dieser Gesamtbetrachtung wurden auch die Einzelfaktoren des Engagements (vgl. Kapitel 4.3.3) einbezogen.

Die Regressionsanalyse lieferte folgende Aspekte als besonders einflussreich in Bezug auf den Unternehmenserfolg:

- Ich bin stolz, anderen erzählen zu können, dass ich hier arbeite (Stolz).
- Besondere Ereignisse werden bei uns gefeiert (Teamorientierung).
- Das Unternehmen/die Organisation ist sehr flexibel und reagiert schnell auf Veränderungen (Veränderungsfähigkeit).
- Die Mitarbeiter unterlassen verdeckte Machenschaften und Intrigen, um etwas zu erreichen (Fairness).

- Mein Wissen und meine Fähigkeiten werden optimal genutzt (Förderung).
- Wenn Mitarbeiter innerhalb der Organisation ihre Funktion oder die Abteilung wechseln, werden sie gut aufgenommen und integriert (Teamorientierung).
- Die Mitarbeiter werden unabhängig von Nationalität oder ethnischer Herkunft fair behandelt (Fairness).

Diese sieben Variablen produzieren ein korrigiertes  $R^2$  von 0,31 und klären somit ca. 31 Prozent des Unternehmenserfolgs. Die hohe Identifikation mit dem Unternehmen („stolz, anderen erzählen zu können, dass ich hier arbeite“) fungiert hierbei als Haupttreiber. Dieser Aspekt stellt eines der drei Konzepte des Engagement-Index dar, was hier noch einmal deutlich aufzeigt, wie ausschlaggebend das Engagement der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg ist. Weitere wichtige kulturelle Treiber des Unternehmenserfolgs sind Aspekte der Teamorientierung, der Fairness und der Förderung der beruflichen Entwicklung. Damit werden auch die Ergebnisse der zunächst durchgeführten Analysen zur Bedeutung der Kulturdimensionen bestätigt. Als sehr wichtig zeigt sich hier allerdings auch die Veränderungsfähigkeit der Organisation.

Werden die Engagementaspekte aus der Regressionsanalyse entfernt, zeigt sich für den Erfolgs-Index ein geringeres korrigiertes R-Quadrat von 0,24. Dies verdeutlicht ebenfalls die Bedeutung des Engagements für den Unternehmenserfolg und verweist auf die Möglichkeit, dass das Mitarbeiterengagement hier als Mediator fungiert, also als intervenierende Variable, die sowohl mit der abhängigen als auch mit der unabhängigen Variable zusammenhängt und durch deren Einwirkung der Effekt der unabhängigen auf die abhängige Variable verstärkt wird. Kontrolliert man die Effekte dieser Drittvariable, so wird der direkte Effekt der unabhängigen auf die abhängige Variable schwächer oder verschwindet ganz (Baron & Kenny, 1986). Dies soll im Folgenden genauer untersucht werden, wobei die bisherigen Ergebnisse im Forschungsmodell zusammengefasst werden.

#### 5.4.2.4 Darstellung der Zusammenhänge im Forschungsmodell

Zur Überprüfung, inwiefern das Mitarbeiterengagement im Rahmen des hier zu Grunde gelegten Forschungsmodells (vgl. Kapitel 2) die Funktion eines Mediators erfüllt, wurden

zunächst in einzelnen Regressionen die Regressionskoeffizienten für den Zusammenhang von Unternehmenskultur und -erfolg (korrigiertes R-Quadrat=0,05), Unternehmenskultur und Engagement (korrigiertes R-Quadrat=0,73) und Engagement und Erfolg (korrigiertes R-Quadrat=0,10) berechnet. Auf diese Weise konnten die notwendigen Parameter für einen Sobel Test ermittelt werden, welcher ergab, dass das Engagement der Mitarbeiter ein Mediator zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg ist (Sobel z-value=2,85;  $p < 0,01$ ).

Danach wurde der Mediator in eine hierarchische Regression mit Erfolg als abhängiger Variable (Kriterium) und Unternehmenskultur als unabhängiger Variable (Prädiktor) eingefügt. Es ergab sich das folgende Modell:

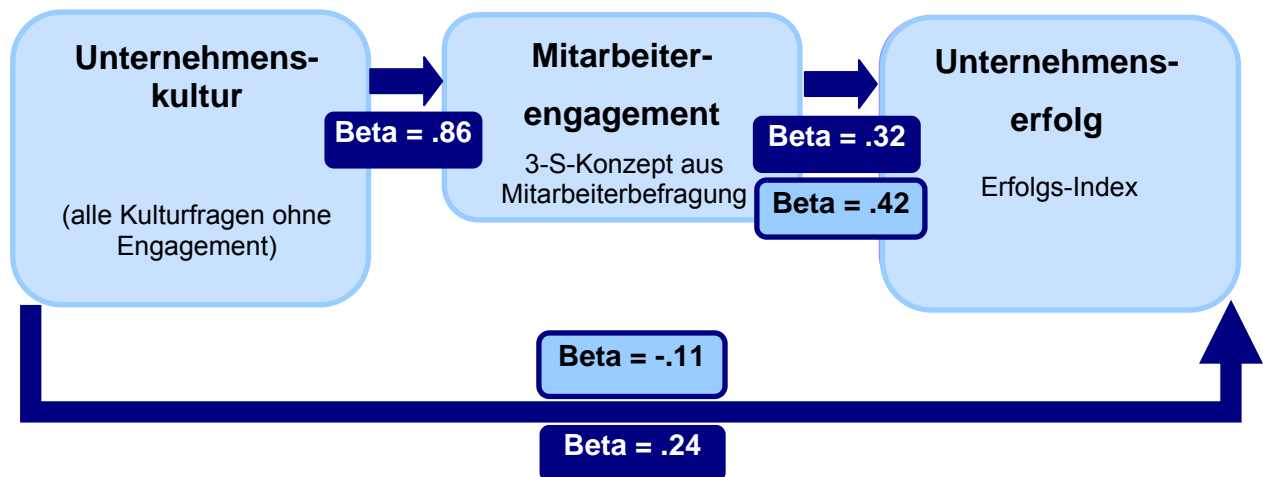


Abbildung 47. Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg (Variablen wurden z-standardisiert),  $N=305$ .

Die einzelnen Regressionen ergeben die  $\beta$ -Werte in den dunklen Kästchen. Diese spiegeln einen hohen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Engagement wider, sowie einen etwas geringeren Zusammenhang für Engagement und Unternehmenserfolg. Der direkte Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Erfolg ist niedriger, was einen Indikator für eine medierende Funktion des Engagements darstellt. Kombiniert man die Variablen Unternehmenskultur und Engagement in einer hierarchischen Regression, so verändern sich die  $\beta$ -Werte wie in den hellen Kästchen dargestellt. Hier erkennt man einen

Anstieg des Zusammenhangs von Engagement und Erfolg und einen Rückgang des Zusammenhangs von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Auch dies entspricht den Voraussetzungen für Mediation. Das heißt, das anfänglich (vgl. Kapitel 2) dargestellte Modell bestätigt sich: Unternehmenskultur hat einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens, der sich allerdings erst über seine Wirkung auf das Mitarbeiterengagement stärker ausprägen kann.

Damit kann auf breiter empirischer Basis der Nachweis erbracht werden, dass die Unternehmenskultur, insbesondere die mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, und das Engagement der Mitarbeiter einen sehr bedeutsamen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen haben.

Im Folgenden wird ergänzend untersucht, ob sich Unterschiede auch aus einer anderen Betrachtungsrichtung zeigen, indem die wirtschaftlich besonders erfolgreichen und die wirtschaftlich am wenigsten erfolgreichen Unternehmen auf Unterschiede hinsichtlich der Verbreitung der hier entwickelten Arbeitertypen sowie des Stellenwertes des Engagements als Wettbewerbsfaktors untersucht werden.

#### **5.4.2.5 Ergänzung: Erfolgstypen und Erfolgsfaktoren**

##### **5.4.2.5.1 Arbeitertypen und Unternehmenserfolg**

In den vorhergehenden Kapiteln konnte gezeigt werden, dass zwischen Engagement, Unternehmenskultur – insbesondere mitarbeiterorientierung – und Unternehmenserfolg ein deutlicher Zusammenhang besteht. Hier soll nun geprüft werden, ob sich ein Zusammenhang zwischen der mitarbeiterorientierung und dem Erfolg und auch für die in Kapitel 5.3 entwickelten Arbeitertypen zeigt. Es geht dabei um die Fragen, ob die verschiedenen Typen in allen Unternehmen gleich verteilt sind, und ob zwischen der Verteilung und dem Unternehmenserfolg ein Zusammenhang besteht.

Zunächst wird der Frage nachgegangen, ob es einen Zusammenhang zwischen der Verteilung der Arbeitertypen und der mitarbeiterorientierung in den Unternehmen gibt. Dazu wurden die Top 30 und die Bottom 30 Unternehmen nach dem

Mitarbeiterorientierungs-Index hinsichtlich der Verteilung der Mitarbeitertypen untersucht<sup>27</sup>  
(Abbildung 48).

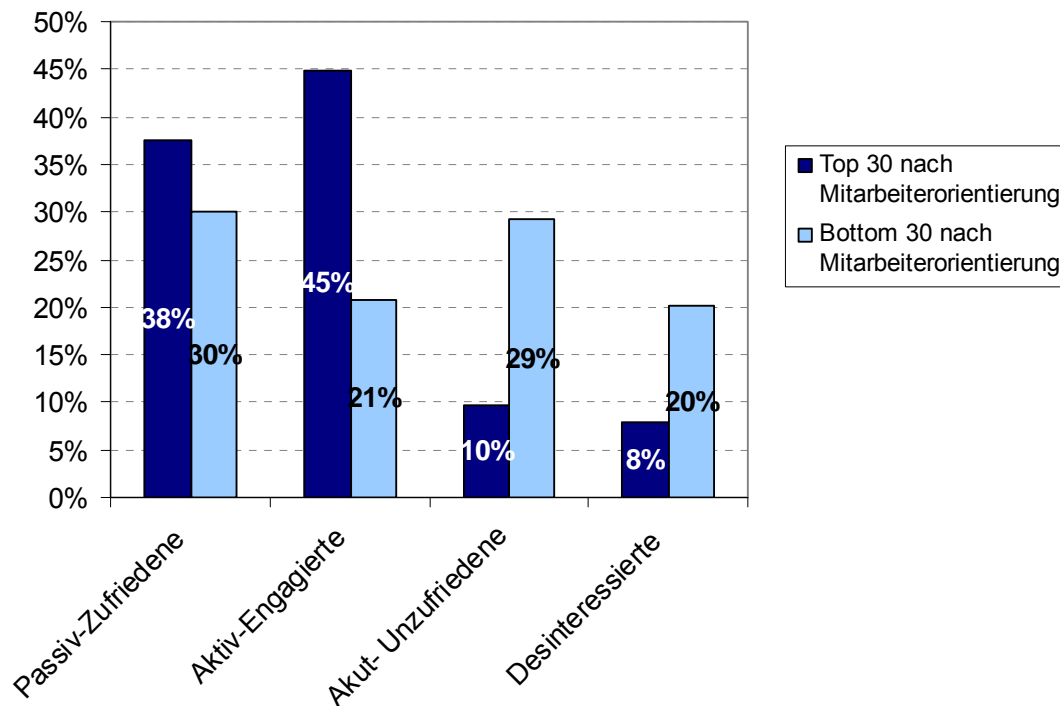


Abbildung 48. Verteilung der Mitarbeitertypen in den Top und Bottom 30 Unternehmen nach Mitarbeiterorientierung/Arbeitsqualität.

Der Zusammenhang zwischen mitarbeiterorientierten Unternehmenskulturen und der Verteilung der Mitarbeitertypen ist eindeutig. In Unternehmen mit mitarbeiterorientierten Unternehmenskulturen beträgt der Anteil der aus Unternehmenssicht besonders attraktiven Aktiv-Engagierten 45% und der der Akut-Unzufriedenen nur 10%. Desinteressierte finden

<sup>27</sup> Dabei muss berücksichtigt werden, dass die 3 Merkmale zur Erfassung des Engagements (vgl. Kapitel 4.3.3) sowohl Element der Mitarbeitertypologie als auch des Mitarbeiterorientierungsindex sind. Da ihr Anteil an letzterem nur gering ist (3 von 59 Fragen), erscheinen der Index und die Typologie grundsätzlich ausreichend unabhängig.

sich in den besonders mitarbeiterorientierten Unternehmen nur 8 Prozent. In wenig mitarbeiterorientierten Unternehmen hingegen machen die Akut-Unzufriedenen 29 Prozent und die Desinteressierten 20 Prozent aus, und damit zusammen knapp die Hälfte der Beschäftigten. Engagierte finden sich in den wenig mitarbeiterorientierten Unternehmen nur 21 Prozent.

Die Unterschiede in der Verteilung sind signifikant ( $p < 0,05$ ) und erlauben die Aussage, dass sich mitarbeiterorientierte Unternehmenskulturen von den weniger mitarbeiterorientierten auf Mitarbeiterseite vor allem dadurch unterscheiden, dass sich in ihnen ein deutlich überdurchschnittlicher Anteil zum Typ des Engagierten entwickelt, bzw. vor allem dieser Typ zum Eintritt ins Unternehmen bewegt und dort gebunden werden kann.

In einem weiteren Schritt wurde überprüft, ob zwischen der Verteilung der Mitarbeitertypen und dem Unternehmenserfolg ein Zusammenhang besteht. Da, wie in Kapitel 5.4.2.3 und 5.4.2.4 dargestellt, der Unternehmenserfolg messbar mit dem Engagement der Mitarbeiter zusammenhängt, müssten in erfolgreichen Unternehmen mehr Aktiv-Engagierte und weniger Akut-Unzufriedene und Desinteressierte arbeiten. In wenig erfolgreichen Unternehmen müsste das Verhältnis genau umgekehrt sein. Um dies zu überprüfen wurde die Verteilung der Mitarbeitertypen in den Top 30 und Bottom 30 nach dem Erfolgs-Index verglichen (Abbildung 49).

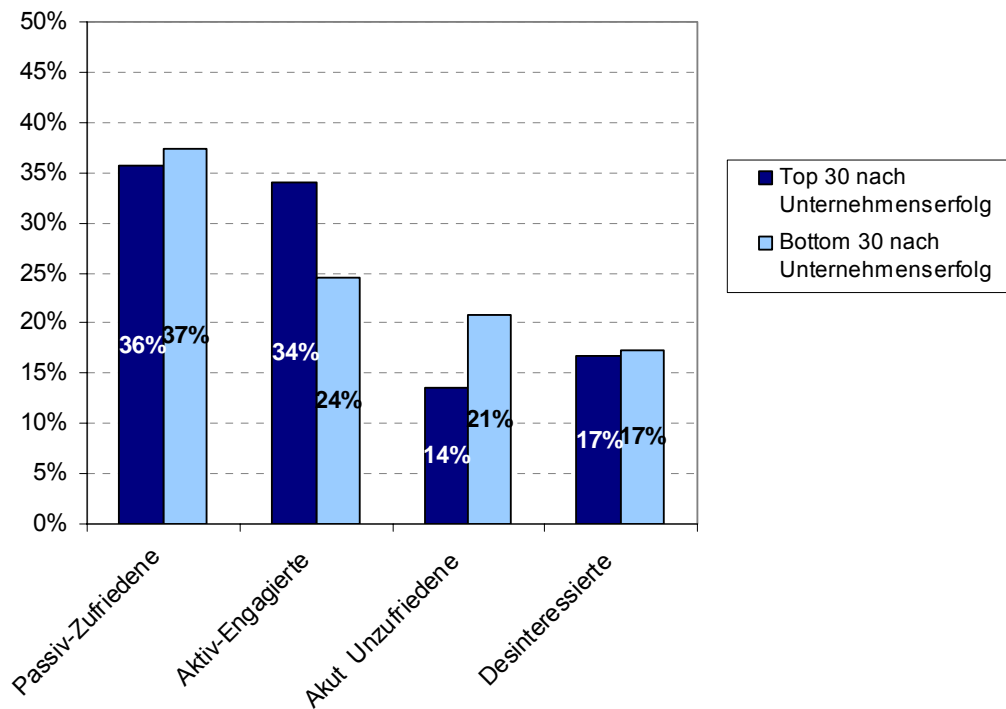


Abbildung 49. Verteilung der Mitarbeitertypen in den Top und Bottom 30 Unternehmen nach Unternehmenserfolg.

Die Darstellung zeigt, dass sich besonders erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen nicht hinsichtlich des Anteils an Mitarbeitern des Typs Desinteressierte und Passiv-Zufriedene unterscheiden – sie sind jeweils zu etwa einem Sechstel bzw. einem Drittel vertreten. In den Top 30 stellen die Leistungsträger allerdings mit etwa einem Drittel einen deutlich größeren Anteil der Mitarbeiter dar, während in den wenig erfolgreichen Unternehmen nur ein Viertel Engagierte sind. Akut-Unzufriedene machen in erfolgreichen Unternehmen nur 14 Prozent aus und bilden damit die kleinste Mitarbeitergruppe, während in wenig erfolgreichen Unternehmen 21 Prozent Akut-Unzufriedene arbeiten.

Erfolgreiche Unternehmen unterschieden sich also von weniger erfolgreichen auch durch ihren Anteil an aktiv-engagierten und akut-unzufriedenen Mitarbeitern. Allerdings lässt sich über die Richtung des Zusammenhangs keine eindeutige Aussage treffen, denn zum einen fühlen sich Aktiv-Engagierte sicherlich von guten Unternehmen in höherem Maße angezogen und der Erfolg wirkt verstärkend auf die Entwicklung dieses Typs unter den Mitarbeitern, zum



anderen könnten gerade die engagierten Leistungsträger maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen.

#### **5.4.2.5.2 Bedeutung des Engagements als Wettbewerbsfaktor**

In den bisherigen Kapiteln wurde die Bedeutung des in den Unternehmen auf Seiten der Mitarbeiter gegebenen Engagements über die Ermittlung des Zusammenhangs mit dem Unternehmenserfolg statistisch ermittelt. Dabei konnte die bedeutsame Rolle des Engagements und der Mitarbeiterorientierung belegt werden. Von Interesse ist, wie die Rolle des Engagements auf Seiten derer bewertet wird, die für die Entwicklung der Unternehmenskultur in den Organisationen mitverantwortlich sind. Daher wurden in der Managementbefragung die Unternehmensvertreter aus privatwirtschaftlichen Unternehmen gebeten, vorgegebene Wettbewerbsfaktoren, darunter das Engagement, in ihrer Wichtigkeit für den eigenen Unternehmenserfolg zu beurteilen.<sup>28</sup> Abbildung 50 sind die Bewertungen der Wettbewerbsfaktoren zu entnehmen.

---

<sup>28</sup> Nicht befragt wurden Vertreter aus öffentlichen oder halböffentlichen Organisationen wie Kommunen, Ämter oder Ministerien

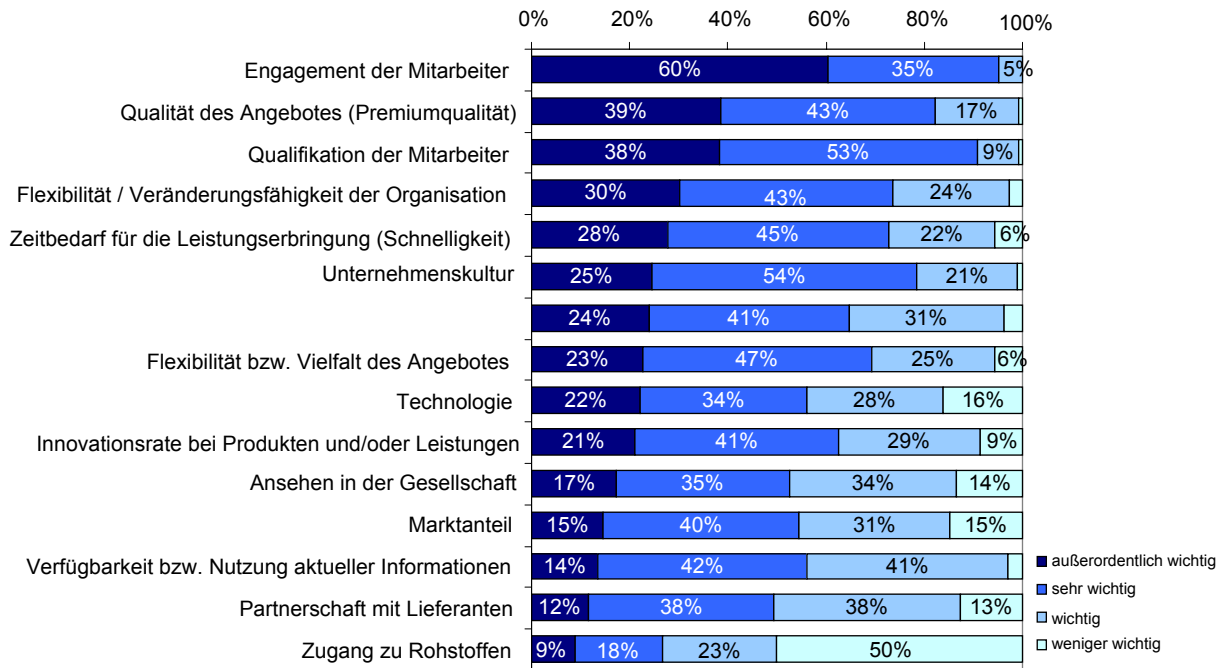


Abbildung 50. Bewertung von Wettbewerbsfaktoren; Frage: „Für wie wichtig halten Sie die folgenden Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg Ihrer Organisation?“ N= 265

Der als insgesamt wichtigster Wettbewerbsfaktor<sup>29</sup> ist aus Sicht der befragten Manager das Engagement der Mitarbeiter. 60 Prozent und damit die mit Abstand meisten bezeichnen es als außerordentlich wichtig, kein Befragter bewertet es als unwichtig. Als weiterhin bedeutsam werden die Qualität des Angebots (bewerten 39% als außerordentlich wichtig), die Qualifikation der Mitarbeiter (bewerten 38% als außerordentlich wichtig), sowie die Flexibilität/Veränderungsfähigkeit der Organisation (bewerten 30% als außerordentlich wichtig) gesehen.

Ein etwas verändertes Bild erbrachte die Aufforderung, aus allen Wettbewerbsfaktoren den insgesamt wichtigsten Wettbewerbsfaktor zu nennen. Die Verteilung ist in Abbildung 51 wiedergegeben.

<sup>29</sup> Kriterium der Rangordnung ist die Häufigkeit der Einstufung als äußerst wichtiger Wettbewerbsfaktoren.

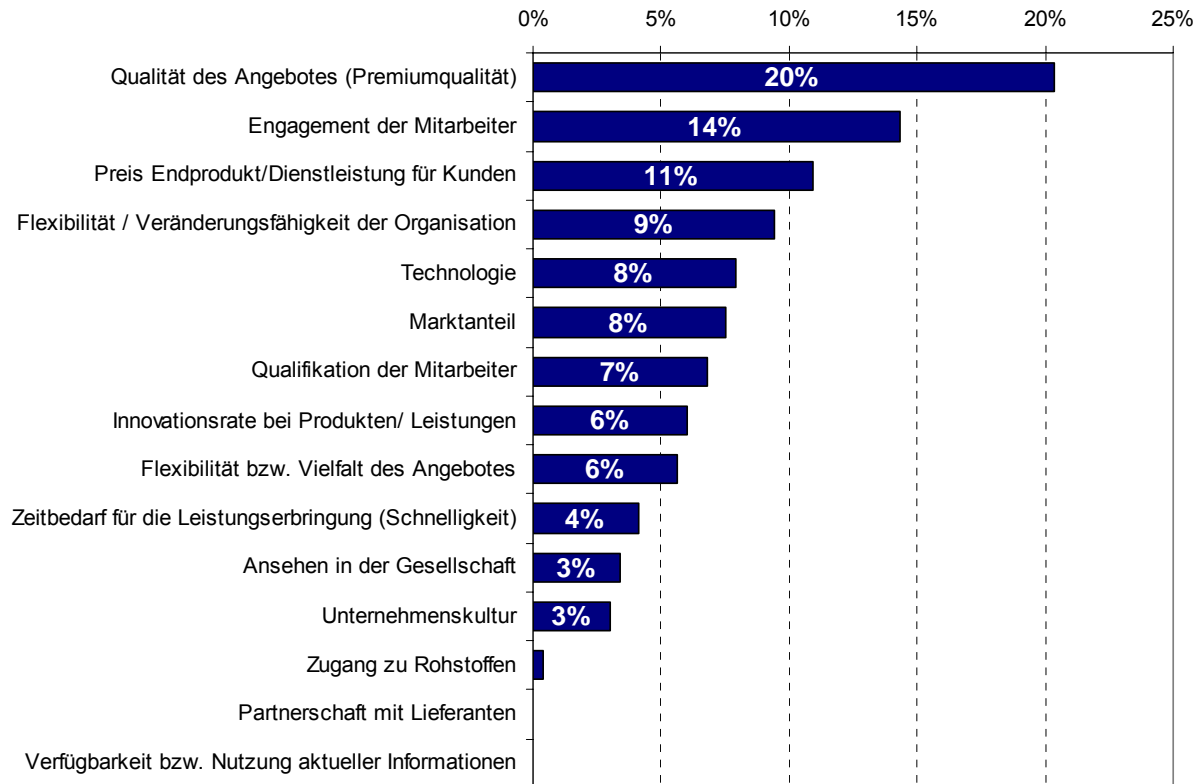


Abbildung 51. Wichtigster Wettbewerbsfaktor; Frage: „Was ist der wichtigste Wettbewerbsfaktor?“ N= 265.

Hier belegt die Qualität des Angebotes den ersten Rang, 20 Prozent der Befragten bewerten es als den wichtigsten Faktor im Wettbewerb. Das Engagement wird noch von 14 Prozent der Befragten als der insgesamt wichtigste Faktor für den Wettbewerbserfolg gesehen und nimmt damit den zweiten Rang ein. An dritter Stelle liegt der Preis (11%), gefolgt von der Flexibilität (9%). Die Qualifikation der Mitarbeiter wird von 7 Prozent der Befragten als der wichtigste Wettbewerbsfaktor angesehen und liegt damit im Mittelfeld. Die Unternehmenskultur hat in dieser Fragevariante deutlich an Bedeutung verloren, sie wird nur von 3 Prozent der Befragten als der wichtigste Faktor gesehen.

Weiter ist es nun interessant, ob sich wirtschaftlich besonders erfolgreiche Unternehmen von den weniger erfolgreichen Unternehmen in der Bewertung der Wettbewerbsfaktoren deutlich unterscheiden. Dazu wurde die Frage nach dem wichtigsten Wettbewerbsfaktor getrennt für

die Top 30 und die Bottom 30 Unternehmen nach dem Erfolgs-Index ausgewertet. Das Ergebnis zeigt Abbildung 52.

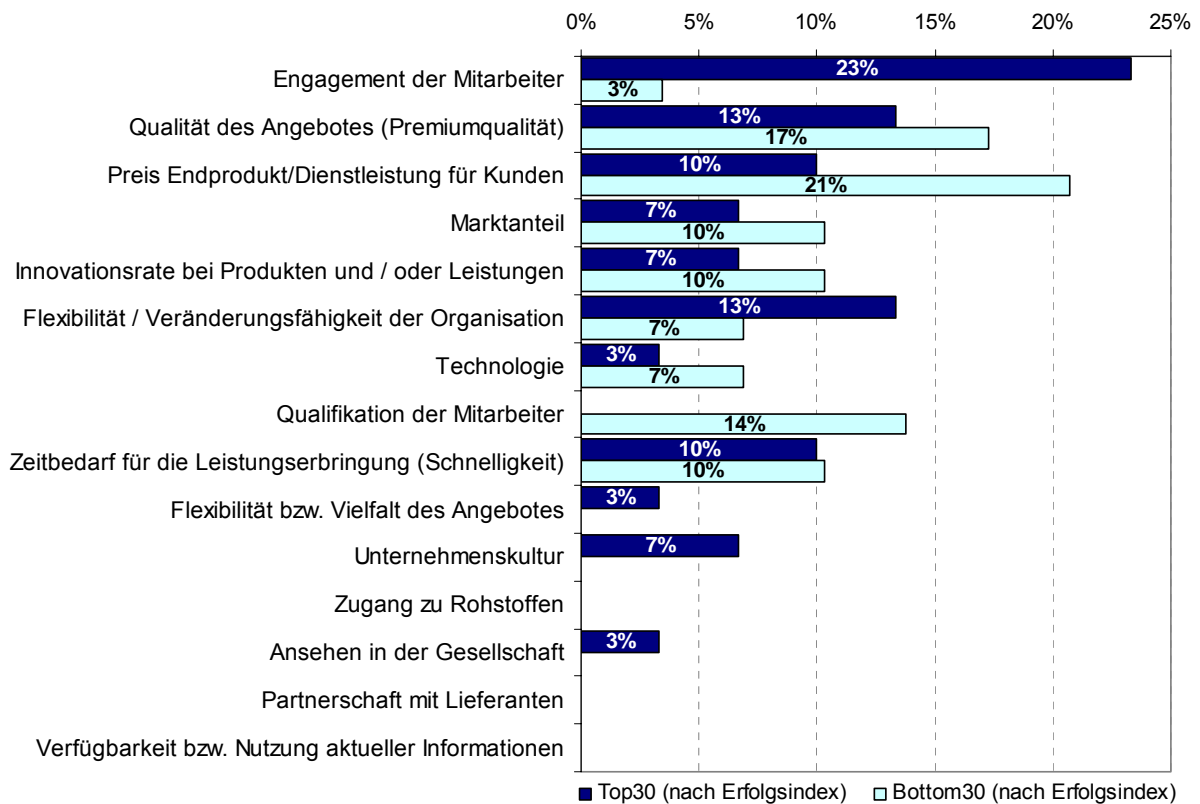


Abbildung 52. Wichtigster Wettbewerbsfaktor, differenziert nach Unternehmenserfolg; Frage: „Was ist der wichtigste Wettbewerbsfaktor?“

Hier zeigt sich, dass besonders erfolgreiche Unternehmen am häufigsten das Engagement der Mitarbeiter als den wichtigsten Wettbewerbsfaktor bewerten, während die weniger erfolgreichen Unternehmen ihm nur eine geringe Bedeutung beimessen. Die weniger erfolgreichen Unternehmen setzen vor allem auf den Preis als Wettbewerbsfaktor.

Insgesamt schreiben die erfolgreichereren Unternehmen internen Aspekten eine stärkere Bedeutung zu als die weniger erfolgreichen Unternehmen: Das Engagement der Mitarbeiter, die Veränderungsfähigkeit der Organisation und die Unternehmenskultur werden von ihnen deutlich positiver bewertet.

### 5.4.3 Krankenstand und Fluktuation

Wichtige Zielgrößen für das unternehmerische Handeln sind wie oben dargestellt auch der Krankenstand und die Mitarbeiterfluktuation. Wie stark diese mit Unternehmenskultur und Mitarbeiterengagement zusammenhängen, wird in diesem Kapitel vorgestellt.

#### Überblick über die Zusammenhänge

Das Engagement der Mitarbeiter steht in einem zwar nicht sehr starken, aber signifikanten Zusammenhang mit dem Krankenstand und der Anzahl freiwilliger Beendigungen. Die Korrelation mit dem Engagement-Index je Unternehmen beträgt hier  $r = -0,17$  ( $p < 0,01$ ). Die Zahl der nicht freiwilligen Beendigungen korreliert ebenfalls signifikant zu  $r = -0,14$  ( $p < 0,05$ ) mit dem Engagement der Mitarbeiter. Wie bei allen Korrelationen ist die Kausalität nicht eindeutig geklärt, aber in diesem Zusammenhang erscheint es wahrscheinlich, dass es weniger Krankmeldungen und Fluktuation gibt, wenn das Engagement der Mitarbeiter hoch ist.

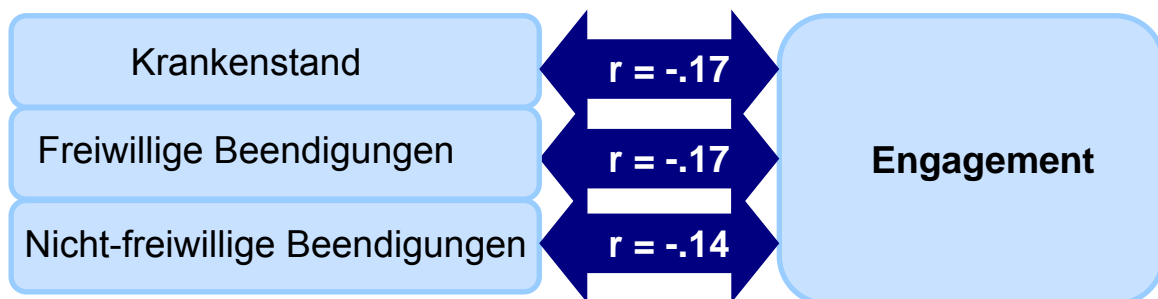


Abbildung 53. Korrelation zwischen Mitarbeiterengagement und Krankenstand und Fluktuation.

Möglicherweise bedingen sich Engagement und Fluktuation/Krankenstand auch gegenseitig oder werden durch eine dritte Variable, z.B. die Unternehmenskultur, beeinflusst. Es wäre plausibel anzunehmen, dass sich unternehmenskulturelle Aspekte direkt oder über das Engagement auf die Stärke der Fluktuation und die Höhe des Krankenstandes auswirken.

Mit dem Mitarbeiterorientierungs-Index korrelieren der Krankenstand und die Anzahl der nicht-freiwilligen Beendigungen zu  $r = -0,24$  ( $p < 0,01$ ) bzw.  $r = -0,15$  ( $p < 0,05$ ). Für die Anzahl der freiwilligen Beendigungen und den Mitarbeiterorientierungs-Index zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang.

Analog zum Unternehmenserfolg wurden auch für den Krankenstand und die Fluktuation Korrelations- und Regressionsanalysen (Lineare Regression mit schrittweisem Vorgehen) berechnet. Auch bei diesen Regressionsanalysen stellen die in dieser Untersuchung zu Grunde liegenden 80 Aspekte aus den 13 Kulturdimensionen die Prädiktoren für das jeweilige Zielkriterium dar.

## Krankenstand

In einer Regressionsanalyse mit dem Krankenstand als Zielkriterium wurden sieben Aussagen als Prädiktoren identifiziert, die ein korrigiertes R-Quadrat von 0,23 ergeben. Mehr als 20 Prozent des Krankenstandes lassen sich damit mit den folgenden Aspekten der Unternehmenskultur vorhersagen. Die Zusammenhänge sind mit einer entsprechend vermerkten Ausnahme negativ, d. h. wenn die Merkmale gegeben sind, ist der Krankenstand tendenziell niedriger:

- Die Mitarbeiter unterlassen verdeckte Machenschaften und Intrigen, um etwas zu erreichen.
- Die Mitarbeiter erhalten hilfreiche Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit. (Positiver Zusammenhang!)
- Die Geschäftspraktiken der Führungskräfte sind ehrlich und ethisch vertretbar.
- Wir haben hier klare und einheitliche Grundsätze und Werte, die unsere Arbeit bestimmen.
- Hier ist man offen für Neues und tolerant gegenüber Abweichungen vom normalen Alltagsgeschäft.
- Hier werden unabhängig von der aktuellen Unternehmens-/Organisationsleitung langfristige Ziele und Strategien verfolgt.

Den größten Einfluss auf den Krankenstand hat der faire Umgang der Mitarbeiter miteinander. Insbesondere wenn verdeckte Machenschaften oder Intrigen im Unternehmen vorkommen, steigt der Krankenstand. Die Auswirkungen des in diesem Zusammenhang immer wieder thematisierten Phänomens Mobbing wurden in den letzten Jahren immer wieder beschrieben (Zapf, 1999). Positiv auf den Krankenstand wirkt es sich auch aus, wenn

im Unternehmen klare, langfristig angelegte und allgemein als vertretbar und gut angesehene Faktoren das Handeln von Führungskräften und Mitarbeitern bestimmen. Neben Verlässlichkeit und Integrität ist es aber auch bedeutsam offen zu sein für Neues und Abweichungen vom normalen Alltag zuzulassen. In der durchgeführten Regressionsanalyse zeigt sich weiterhin die Gesundheitsförderung im Unternehmen als ein bedeutsamer Prädiktor für den Krankenstand. Zunächst erstaunlicherweise ist der Zusammenhang jedoch positiv ist. Hier ist die Wirkrichtung umgekehrt anzunehmen: in Unternehmen, in denen der Krankenstand hoch ist, werden auch mehr Maßnahmen zur Gesundheitsförderung angeboten.

### Freiwillige Kündigungen

In der Regressionsanalyse mit der Anzahl freiwilliger Beendigungen als Zielkriterium zeigen sich vier Variablen bei einem relativ niedrigen, korrigierten R-Quadrat von 0,13 als bedeutsam. Die Zusammenhänge sind negativ, d. h. wenn die Merkmale gegeben sind, ist die Zahl der Kündigungen tendenziell niedriger:

- Die Mitarbeiter erhalten hilfreiche Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit. (Positiver Zusammenhang)
- Die Führungskräfte haben klare Vorstellungen von den Zielen der Organisation und davon, wie diese erreicht werden können.
- Guten Bekannten würde ich das Unternehmen/ die Organisation als Arbeitgeber empfehlen.
- Ich kann bei meiner Arbeit in der Regel das tun, was ich am besten kann.

13 Prozent der freiwilligen Kündigungen stehen also im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur und den damit verbundenen Maßnahmen. Auch hier haben die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung eine relativ hohe Vorhersagekraft. Wieder muss angenommen werden, dass das Angebot von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung Indikator für insgesamt gesundheitsbelastende Arbeitsbedingungen ist. Diese führen dann – so die Annahme – zwar zum Angebot der Maßnahmen zur Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung aber auch zu mehr freiwilligen Kündigungen. In Unternehmen, in denen die Mitarbeiter bereit sind, ihren Arbeitgeber Bekannten zu empfehlen, was ein

starkes Maß für Arbeitszufriedenheit darstellt, ist die Zahl der freiwilligen Beendigungen niedriger. Des Weiteren ist die wahrgenommene Kompetenz der Führungskräfte, konkreter die Wahrnehmung, dass die Führungskräfte klare Vorstellungen von den Zielen der Organisation haben und wissen, wie diese erreicht werden können, relevant für die Häufigkeit der freiwilligen Beendigungen. In der Regressionsanalyse hat sich darüber hinaus die Aussage „Ich kann bei meiner Arbeit in der Regel das tun, was ich am besten kann“ als bedeutsam erwiesen, obwohl die Korrelation mit dem Zielkriterium nur schwach positiv und nicht signifikant ist.

Eine erweiterte Betrachtung der Korrelationen der verschiedenen Kulturasspekte verdeutlicht, dass vor allem Aussagen, die die allgemeine Arbeitszufriedenheit (Empfehlungsbereitschaft, alles in allem ein sehr guter Arbeitsplatz) und Engagement (Wunsch noch lange beim Arbeitgeber zu bleiben, Stolz) erfassen, stark negativ mit der Zahl der freiwilligen Beendigungen zusammenhängen.

### **Nicht-Freiwillige Kündigungen**

Die Regressionsanalyse mit der Anzahl der nicht-freiwilligen Beendigungen als Zielkriterium identifiziert 14 Variablen zur Vorhersage der nicht-freiwilligen Kündigungen, wobei das korrigierte R-Quadrat 0,32 beträgt, d.h. gut 30 Prozent des Zustandekommens der Kündigungen erklären kann. Einfluss haben vor allem folgende Aspekte. Die Zusammenhänge sind negativ, d. h. wenn die Merkmale gegeben sind, ist die Zahl der Kündigungen tendenziell niedriger:

- Ich kann mir Zeit frei nehmen, wenn ich es für nötig halte.
- Wir haben besondere und einzigartige Sozialleistungen.
- Mein Wissen und meine Fähigkeiten werden optimal genutzt.
- Ich glaube, dass die Führungskräfte Kündigungen nur als letzten Ausweg wählen.
- Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.
- Als neuer Mitarbeiter fühlt man sich hier willkommen.
- Jeder hat hier die Möglichkeit, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu bekommen.
- Ich werde hier unabhängig von meiner Position als vollwertiges Mitglied behandelt.



- Mir wird Weiterbildung und Unterstützung für meine berufliche Entwicklung angeboten.
- Wenn Mitarbeiter innerhalb der Organisation ihre Funktion oder die Abteilung wechseln, werden sie gut aufgenommen und integriert.
- Die Mitarbeiter hier sind bereit, zusätzlichen Einsatz zu leisten, um die Arbeit zu erledigen.
- Die Führungskräfte erkennen an, dass bei der Arbeit auch Fehler passieren können.
- Die Führungskräfte leiten das Unternehmen kompetent.
- Die Mitarbeiter erhalten hier ausreichend Unterstützung und Zeit, um sich auf Veränderungen einzustellen.

Unternehmen, in denen es viele nicht-freiwillige Beendigungen gibt, stehen üblicherweise unter starkem (finanziellen) Druck. Betrachtet man die Prädiktoren für die Anzahl der nicht-freiwilligen Beendigungen, geben diese ein entsprechendes Bild wieder. Die Aussage, die die meiste Varianz aufklärt ist „Ich kann mir Zeit frei nehmen, wenn ich es für nötig halte.“. In einem Unternehmen, in dem es viele unfreiwillige Beendigungen gibt, haben Mitarbeiter diese Möglichkeit nicht oder selten. Weiterhin bekommen die Mitarbeiter in Unternehmen mit vielen Kündigungen keine besonderen Sozialleistungen. Sie verlieren das Vertrauen in ihre Führungskräfte, weil sie nicht daran glauben, dass diese Kündigungen nur als letzten Ausweg wählen. Neue Mitarbeiter fühlen sich nicht willkommen. Die Mitarbeiter erhalten keine ausreichende Unterstützung für die berufliche Entwicklung oder Weiterbildungen. Die Fehlertoleranz ist gering: die Führungskräfte erkennen nicht an, dass bei der Arbeit auch Fehler passieren können. Korrelationsanalysen zeigen, dass außerdem der Stolz und der Spaß an der Arbeit negativ mit der Anzahl nicht-freiwilliger Beendigungen zusammenhängen.

## **5.5 HR-Themen und ihre Bedeutung für Mitarbeiterorientierung und Unternehmenserfolg**

In diesem Kapitel werden in einem ersten Überblick Methoden und Konzepte des Personalmanagements sowie relevante Merkmale der Personalstruktur vorgestellt. Für die sich ein Zusammenhang zur Mitarbeiterorientierung und/oder dem Unternehmenserfolg

gezeigt hat. Grundlage der Zusammenhangsanalysen sind Korrelationen und Signifikanztests nach den Top und Bottom 30-Unternehmen nach Unternehmenserfolg und Mitarbeiterorientierung.

### 5.5.1 Beständigkeit von Unternehmensführung und Personalleitung

Kann ein Unternehmen auf eine langjährige personelle Konstanz der Unternehmensführung aber auch der Personalleitung zurückblicken, wirkt sich dies positiv auf die Stärke der Unternehmenskultur aus (Unternehmensführung:  $r=0,17$ ;  $p<0,01$ ), Personalleitung:  $r=0,13$ ,  $p<0,05$ ).

Im Durchschnitt haben die Leiter der Unternehmen/Organisationen ihre Position seit 9,7 Jahren inne. Bei den Top 30 nach Unternehmenserfolg bekleidet die Unternehmensleitung ihre Position bereits seit 11,5 Jahren, während die durchschnittliche „Amtszeit“ in den Bottom 30 „nur“ 8,3 Jahre beträgt. Ähnliches zeigt sich in den Top 30 der mitarbeiterorientiertesten Unternehmen: Hier hat die Unternehmensführung ihre Position durchschnittlich seit 11,8 Jahren inne, in den Bottom 30 lediglich 7,6 Jahre. Als Tendenzaussage lässt sich festhalten: Je beständiger die Unternehmensleitung ist, desto positiver sind die wahrgenommene Arbeitsplatzqualität und der Unternehmenserfolg. Die Personalleitung bekleidet ihre Position durchschnittlich seit 8,8 Jahren. In den Top 30 Unternehmen mit guter Arbeitsqualität liegt die durchschnittliche „Amtdauer“ der Personalleitung mit 10,7 Jahren deutlich höher als in den Bottom 30 mit 7,4 Jahren. Je länger der Personalverantwortliche im Unternehmen ist, desto positiver fällt die Bewertung der Arbeitsqualität aus. Nennenswerte Zusammenhänge zwischen der Konstanz der Personalleitung und dem Unternehmenserfolg zeigen sich aber nicht.

### 5.5.2 Hierarchieebenen

In den untersuchten Unternehmen arbeiten im Durchschnitt drei Prozent der Beschäftigten in der oberen Führungsebene und zehn Prozent in mittleren bzw. unteren Führungsebenen. 73 Prozent der Mitarbeiter (ohne Auszubildende und Zeitarbeitskräfte) bekleiden keine Führungsposition. Sieben Prozent der Mitarbeiter sind Auszubildende und 8 Prozent Aushilfs-, Zeit-, oder Leiharbeiter.

In Unternehmen mit überdurchschnittlich starker Mitarbeiterorientierung sind die obere und die mittlere Führungsebene personell stärker besetzt. Während bei den Top 30 vier Prozent der Mitarbeiter in der oberen und 13 Prozent in der mittleren Führungsebene tätig sind, sind es bei den Bottom 30 nur zwei bzw. 8 Prozent. Die Korrelation zwischen der Besetzung der oberen Hierarchieebene und der erlebten Mitarbeiterorientierung beträgt  $r=0,14$  ( $p<0,05$ ), für die mittlere Hierarchieebene  $r=0,24$  ( $p<0,01$ ).

Die Beschäftigung von Aushilfs-, Zeit- oder Leiharbeitskräften wird immer wieder kritisch im Hinblick auf die Unternehmenskultur bewertet. Auch die vorliegende Studie zeigt, dass die zeitlich befristete Beschäftigung von Arbeitskräften negativ mit der erlebten Mitarbeiterorientierung zusammenhängt. Zwischen der Mitarbeiterorientierung und der Beschäftigung von Zeit- oder Leiharbeitern zeigt sich eine signifikante negative Korrelation von  $r=-0,16$  ( $p<0,05$ ). In den Bottom 30 nach Mitarbeiterorientierung sind im Durchschnitt 18,1 Prozent der Beschäftigten Leiharbeiter, in den Top 30 hingegen nur 7,4 Prozent.

Ein weiteres auffälliges Ergebnis im Bereich der Personalstruktur besteht darin, dass in besonders erfolgreichen und mitarbeiterorientierten Unternehmen der Anteil der Frauen in Führungspositionen deutlich höher ist als in weniger mitarbeiterorientierten. Der Frauenanteil in der mittleren und oberen Führungsebene sowie die Mitarbeiterorientierung hängen zu  $r=0,16$  ( $p<0,05$ ) zusammen. Erfolgreiche Unternehmen bieten Frauen offenbar größere Aufstiegschancen, gleichzeitig tragen Frauen in Führungspositionen zum Erfolg und zur Mitarbeiterorientierung der Unternehmen bei.

### 5.5.3 Potentialträgerquote

Erfolgreiche Personalarbeit zeichnet sich nicht zuletzt durch eine hohe Quote qualifizierter Mitarbeitern mit besonderem Potential in der Belegschaft aus. „High-Potentials“ auf Management- und Spezialistenebene sind für die Organisation von außerordentlicher Bedeutung, sie besitzen strategische Schlüsselfunktionen bzw. –qualifikationen und sind nur schwer am Arbeitsmarkt zu finden. Durchschnittlich werden 31 Prozent der Mitarbeiter von den befragten Personalverantwortlichen als wichtige Potentialträger angesehen.

Unternehmenserfolg und Potentialträgerquote korrelieren zu  $r=0,17$ , allerdings signifikant nur nach einem weicheren Kriterium ( $p<0,1$ ). Dieser Zusammenhang kann in zwei Richtungen interpretiert werden: einerseits arbeiten Potentialträger wahrscheinlich lieber in erfolgreichen

und mitarbeiterorientierten Unternehmen, wo sie bessere Entwicklungschancen und bessere Arbeitsbedingungen genießen; andererseits leisten Mitarbeiter mit hohem Potential einen größeren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Deswegen sind auch erfolgreiche Unternehmen wahrscheinlich stärker darum bemüht, Potentialträger an das Unternehmen zu binden.

#### 5.5.4 Organisationszwecke, Jahresziel und Leitbild

Unternehmen und Organisationen werden zu einem bestimmten Zweck gegründet und verfolgen bestimmte Ziele.

Deutliche Unterschiede zeigen sich allerdings in der Kommunikation von gemeinsamen Zielen, Missionen und Leitbildern.

In rund drei Viertel der Unternehmen werden der übergeordnete Organisationszweck (77%), Jahresziele (72%) und die Werte bzw. Leitbilder (69%) klar kommuniziert.

Klar kommunizierte Organisationszwecke oder Jahresziele weisen keinen unmittelbaren signifikanten Effekt auf die Mitarbeiterorientierung oder den Unternehmenserfolg auf. Ein deutlicher Zusammenhang zeigt sich aber zwischen klar kommunizierten Werten bzw. Leitbildern und der Mitarbeiterorientierung ( $r=0,17$ ;  $p<0,01$ ).

In den stark mitarbeiterorientierten Unternehmen (Top 30) ist zu 79 Prozent ein Leitbild anzutreffen, bei den Bottom 30 lediglich zu 39 Prozent. Je länger das Leitbild bereits existiert, desto höher ist zudem die Mitarbeiterorientierung ( $r=0,16$ ;  $p<0,05$ ). Zwischen dem Vorhandensein eines Leitbilds und dem Unternehmenserfolg zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge.

Für die Kommunikation von Werten oder Leitbildern stehen verschiedene Kanäle zur Verfügung. In den meisten Unternehmen werden die Unternehmensleitwerte über die Führungskräfte in mündlicher Form (80%) oder durch deren Verhalten (72%) weitergegeben. Darüber hinaus werden schriftliche Informationswege über Broschüren oder Handbücher (64%) ebenso genutzt wie die Verbreitung über das firmeneigene Intranet (41%). Seltener erfolgt die Kommunikation über spezielle Workshops/Schulungen/Trainings (38%) oder Veröffentlichungen im Internet (22%).

In den Unternehmen, in denen die Werte/das Leitbild durch das Verhalten der Führungskräfte vorgelebt werden, ist die Mitarbeiterorientierung bzw. die Bewertung der Arbeitsqualität höher ( $r=0,21$ ,  $p<0,01$ ). In 83 Prozent der Top 30 Unternehmen leben die Führungskräfte die Werte vor, während dies in den Bottom 30 nur in 46 Prozent der Fälle der Fall ist.

In besonders erfolgreichen und mitarbeiterorientierten Unternehmen ziehen Verstöße gegen die Unternehmenswerte bzw. das Leitbild deutlich häufiger negative Sanktionen nach sich: Der Zusammenhang zwischen einer Konsequenz bei Verstößen und dem Unternehmenserfolg beträgt  $r=0,26$  ( $p<0,05$ ) und der zwischen Konsequenzen bei Verstößen und Mitarbeiterorientierung  $r=0,17$  ( $p<0,05$ ). Verstöße ziehen in 68 Prozent der erfolgreichen und nur 33% der weniger erfolgreichen Unternehmen Konsequenzen nach sich. Hieraus kann geschlossen werden, dass erfolgreiche Unternehmen explizit auf die Erhaltung der Unternehmenswerte und Leitbilder achten und damit den langfristigen Bestand ihrer Unternehmenskultur sichern.

Auch bei der Personalauswahl spielen Unternehmen die Übereinstimmung der persönlichen Werte von Bewerbern mit den Unternehmenswerten in sehr erfolgreichen und mitarbeiterorientierten eine größere Rolle: In 91 Prozent der erfolgreichen Unternehmen (vs. 73% der weniger erfolgreichen) wird auf solche Übereinstimmungen geachtet; der Zusammenhang zwischen Übereinstimmung der Werte und Unternehmenserfolg beträgt  $r=0,27$  ( $p<0,05$ ). Dies bestätigt den hohen Stellenwert einer gezielten Auswahl von Mitarbeitern, die sich mit den Unternehmenswerten identifizieren können, für die Sicherung eines langfristigen Unternehmenserfolgs. Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich darüber hinaus in punkto Überprüfung ihrer Unternehmenswerte und Leitbilder: in 82 Prozent der Top 30 aber nur 67 Prozent der Bottom 30 wird das Leitbild regelmäßig evaluiert (Zusammenhang systematische Überprüfung der Werte und Unternehmenserfolg  $r=0,23$ ,  $p<0,05$ ). Dieses Ergebnis korrespondiert mit dem Befund, dass erfolgreiche Unternehmen Verstöße gegen ihre Werte und Leitbilder häufiger sanktionieren. Zwischen einer regelmäßigen systematischen Überprüfung der Unternehmenswerte und Leitbilder und der Mitarbeiterorientierung zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang.

### 5.5.5 Personalintegration

Unternehmen stehen zur Integration neuer Mitarbeiter eine Reihe von Maßnahmen zur Verfügung, die in der Praxis in unterschiedlicher Intensität genutzt werden.

In rund 90 Prozent der Unternehmen werden neue Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten begrüßt und den Kollegen vorgestellt und erhalten durch diesen auch eine fachliche Einweisung. Eine Begrüßung und Vorstellung durch die Personalabteilung erfolgt in 48 Prozent, eine Vorstellung am schwarzen Brett oder im Intranet in 42 Prozent der Unternehmen. In 41 Prozent der Unternehmen erhalten die jeweiligen Vorgesetzten eine Einweisungscheckliste. In 36 Prozent der Fälle wird neuen Mitarbeitern ein fester Ansprechpartner auch für nicht-fachliche Fragen (z.B. Pate, Mentor) zugewiesen. 32 Prozent der Unternehmen setzen systematische, vortermionierte Feedbackgespräche mit neuen Mitarbeitern mit dem Vorgesetzten ein, 29 Prozent verteilen Begrüßungspakete (z.B. mit Einführungsbroschüre, Willkommensgeschenk o.ä.) und in 23 Prozent der Unternehmen finden Einführungsseminare/-veranstaltungen für Neuankömmlinge statt. Ein unmittelbarer messbarer Zusammenhang dieser Maßnahmen mit dem Unternehmenserfolg zeigt sich nicht. Eine Maßnahme zur Integration neuer Mitarbeiter hat aber besonderen Einfluss auf die Mitarbeiterorientierung: einen festen Ansprechpartner (z.B. Pate oder Mentor) im Unternehmen zu haben ( $r=0,15$ ;  $p<0,05$ ). 62 Prozent der Top 30 und nur 29 Prozent der Bottom 30 nach Mitarbeiterorientierung setzen diese wichtige integrative Maßnahme ein.

### 5.5.6 Personalentwicklung

Personalentwicklungsmaßnahmen spielen eine entscheidende Rolle beim Ausbau der Mitarbeiterkompetenzen und sollen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig sicherstellen.

Abbildung 54 gibt einen Überblick über eingesetzte Maßnahmen der Personalentwicklung in den untersuchten Unternehmen.

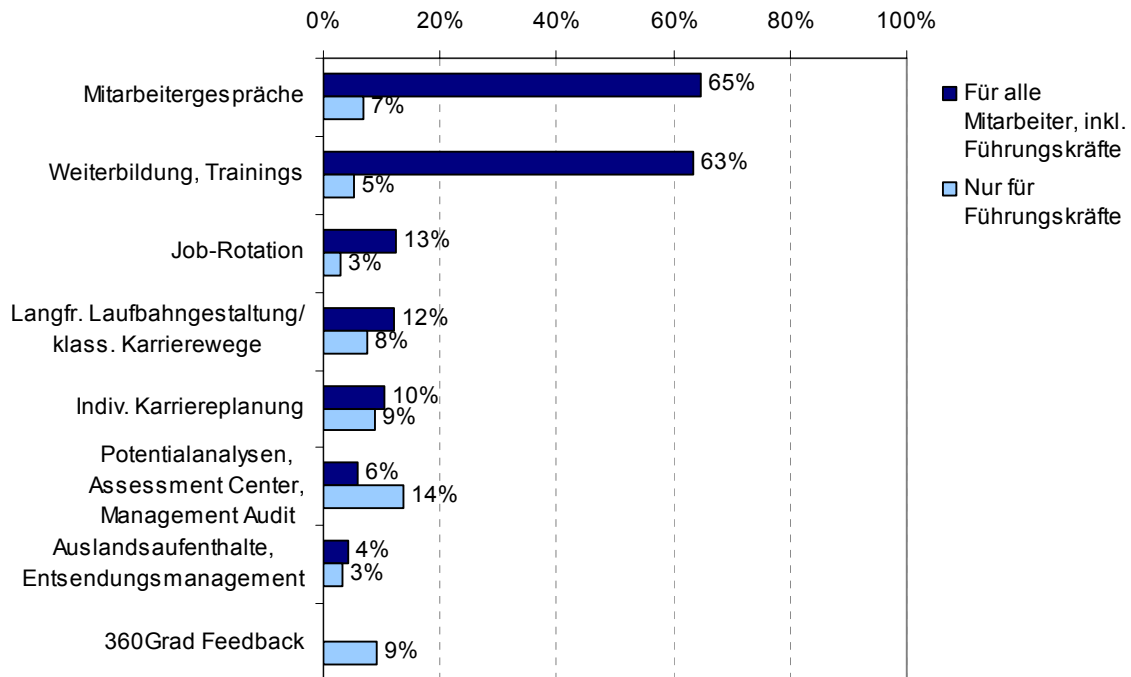


Abbildung 54. Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter; 360 Grad Feedback wurde für Mitarbeiter nicht erhoben.

Die einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen korrelieren nicht signifikant mit dem Unternehmenserfolg. Für die Mitarbeiterorientierung zeigt sich mit der individuellen Karriereplanung ein signifikanter Zusammenhang ( $r=0,14$ ,  $p<0,05$ )

Da gerade Weiterbildungsmaßnahmen und Mitarbeitergespräche jedoch die am weitesten verbreiteten Personalentwicklungsmaßnahmen darstellen, soll diesen im Folgenden näher beleuchtet werden.

Unternehmen, die *Mitarbeitergespräche* systematisch einsetzen, sehen für die Gespräche mit Führungskräften schwerpunktmäßig folgende Inhalte vor: Zielvereinbarungen (85%) Mitarbeiter-Feedback (84%), Entwicklungsplanung (67%) Vorgesetzten-Feedback (67%) sowie Fragen zur Entlohnung (40%).

Bei Mitarbeitern ohne Führungsfunktion steht im Mitarbeitergespräch das Feedback eindeutig im Vordergrund (91%), gefolgt von Zielvereinbarungen (67%), Entwicklungsplanung (56%), Vorgesetzten-Feedback (49%) und Gehaltsfragen (41%).



**Weiterbildungsmaßnahmen** für Mitarbeiter und Führungskräfte gelten als wichtiges Merkmal guter Arbeitsplatzqualität. Umso überraschender ist zunächst der Befund, dass das grundsätzlich vorhandene Maß an Weiterbildungsangeboten in keinem signifikanten Zusammenhang mit der Mitarbeiterorientierung steht.

Eine genauere Analyse der Ergebnisse zeigt, dass es auch nicht spezifische Weiterbildungsinhalte sind, die für eine gute Unternehmenskultur und zufriedene Mitarbeiter sorgen. Ausschlaggebend ist vielmehr die faire Verteilung der vorhandenen Angebote zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften: Im Jahresdurchschnitt nahmen in den Top Unternehmen 73 Prozent der Führungskräfte und 58 Prozent der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion an Weiterbildungen teil. In den Bottom Unternehmen standen Weiterbildungen ebenfalls 73 Prozent der Führungskräfte, aber nur 48 Prozent der Mitarbeiter zur Verfügung. Bei schlecht bewerteten Arbeitgebern ist die Diskrepanz zwischen der Weiterbildung für Mitarbeiter und für Führungskräfte besonders groß. Weiterbildung für alle statt vieler Weiterbildungsangebote für wenige lautet die zentrale Forderung.

Von den Unternehmen, die Weiterbildungen anbieten, geben 87 Prozent an, ihren Mitarbeitern ohne Führungsfunktion Fach- und Methodenkompetenzen zu vermitteln, 44 Prozent bieten Veranstaltungen im Bereich sozialer und persönlicher Kompetenzen an und 8 auch die Vermittlung persönlicher Kompetenzen ohne unmittelbaren Bezug zum Arbeitskontext.

Führungskräfte erhalten eine deutlich stärkere Förderung ihrer persönlichen und sozialen Kompetenzen (80%). Das Angebot zu Fach- und Methodikkompetenzen für Führungskräfte liegt auf vergleichbarem Niveau (84% der Unternehmen).

Die Weiterbildungsinhalte korrelieren wie erwähnt nicht signifikant mit der Mitarbeiterorientierung oder dem Unternehmenserfolg.



### **5.5.7 Arbeitszeitmodelle und Vergütung**

Unterschiedliche Arbeitszeitmodelle weisen keine signifikanten oder systematischen Zusammenhänge mit der Mitarbeiterorientierung und dem Unternehmenserfolg auf und sollen daher hier nicht weiter behandelt werden.

Im Bereich der Vergütung können Unternehmen nicht nur die Höhe des Gehalts der Mitarbeiter variieren, sondern verschiedenste Leistungen/Bausteine in ihre Entlohnungsmodelle integrieren. In welcher Weise sich dies auf die Mitarbeiterorientierung und den Unternehmenserfolg auswirkt wird im Folgenden dargestellt:

#### **Übertarifliche Bezahlung**

Erfolgreiche - tarifvertraglich gebundene - Unternehmen (Top 30) zahlen ihren Mitarbeitern zu 86 Prozent übertarifliche Gehälter. In den weniger erfolgreichen (Bottom 30) ist dies nur zu 60 Prozent der Fall. Bei den Unternehmen, die nicht an Tarifverträge gebunden sind, klafft eine noch größere Lücke: In 79 Prozent der Top 30 Unternehmen erhalten die Mitarbeiter einen übertariflichen Lohn, in den Bottom 30 sind es hingegen nur 17 Prozent

Hinsichtlich des Einflusses der Bezahlung auf die Mitarbeiterorientierung zeigen Korrelationsanalysen einen statistisch signifikante Einfluss überdurchschnittlicher Bezahlung nur für Unternehmen ohne tarifvertragliche Bindung ( $r=0,23$ ;  $p<0,05$ ).

#### **Unternehmensbeteiligungen**

Kapital- bzw. Unternehmensbeteiligungen für Mitarbeiter gibt es nur in fünf Prozent der untersuchten Unternehmen. Weiter verbreitet sind Beteiligungsmodelle für Führungskräfte; 12 Prozent aller Unternehmen bieten diese an. Bei den Top-Unternehmen nach Mitarbeiterorientierung sind es bei den Top 30 17 Prozent; bei den Bottom 30: 0 %. Für Mitarbeiterorientierung und Kapital-/Unternehmensbeteiligung für Führungskräfte zeigt sich auch eine signifikante Korrelation von  $r=0,14$  ( $p<0,05$ ).

Hinsichtlich der Unterscheidung der Unternehmen nach Erfolg zeigen sich keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Unternehmensbeteiligung.

### **Betriebliche Altersvorsorge**

Eine betriebliche Altersvorsorge bieten 76 Prozent der Unternehmen für Mitarbeiter ohne Führungsfunktion und 79 Prozent für Führungskräfte an.

Zwischen betrieblicher Altersvorsorge und Unternehmenserfolg zeigt sich keine signifikante Korrelation, jedoch zwischen Mitarbeiterorientierung und betrieblicher Altersvorsorge ( $r=0,14$ ;  $p<0,05$ ) für Mitarbeiter und  $r=0,17$ ;  $p<0,01$  für Führungskräfte.

### **Sonderzahlungen**

Für Sonderzahlungen wie Weihnachts- oder Urlaubsgeld zeigen sich keine messbaren Zusammenhänge mit Mitarbeiterorientierung oder Unternehmenserfolg.

Auch in punkto Sonderleistungen wie Versicherungsleistungen zu besonderen Konditionen, Bereitstellung von Dienstfahrzeugen oder dem Angebot eines Cafeteria-Systems (Wahlmöglichkeit aus einem Pool von Leistungen) zeigen sich keine unmittelbaren Unterschiede zwischen mehr oder weniger erfolgreichen bzw. mitarbeiterorientierten Unternehmen.

### **Leistungsorientierte Vergütung**

In 37 Prozent aller untersuchten Unternehmen enthält das Entgelt der Mitarbeiter und in 57 Prozent das der Führungskräfte leistungsorientierte Anteile. Die Höhe des variablen Anteils beträgt für Mitarbeiter im Durchschnitt 12 Prozent, für Führungskräfte 18 Prozent.

Leistungsorientierte Vergütungssysteme werden vor allem in erfolgreichen Unternehmen genutzt. Der Zusammenhang zwischen leistungsorientierter Vergütung der Beschäftigten ohne Führungsfunktion und dem Unternehmenserfolg ist bedeutsam ( $r=0,21$ ;  $p<0,05$ ). Leistungsorientierte Bezahlung von Führungskräften und Unternehmenserfolg korrelieren jedoch nicht signifikant.

Zwischen leistungsorientierter Vergütung und Mitarbeiterorientierung zeigen sich insgesamt keine signifikanten Zusammenhänge.

### 5.5.8 Familienförderung

Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern, setzen Unternehmen ganz verschiedene Maßnahmen ein. Am weitesten verbreitet ist (31%) ist der Einsatz flexibler Arbeitszeitgestaltung zur Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger. Zehn Prozent der Unternehmen ermöglichen ihren Mitarbeitern die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen während der Elternzeit, acht Prozent bieten eine Elternzeit an, die das gesetzlich vorgeschriebene Maß von drei Jahren überschreitet, sieben Prozent haben einen eigenen Betriebskindergarten oder kooperieren mit einem örtlichen Kindergarten und sieben Prozent unterstützen die Kinderbetreuung finanziell. Einen Mutterschutz über das gesetzlich vorgeschriebene Minimum hinaus bieten vier Prozent der Unternehmen an, freiwillige Zahlungen während der Elternzeit erhalten Eltern in 3 Prozent der Unternehmen. In weniger als einem Prozent der Unternehmen werden das Mutterschutzgeld über das gesetzlich vorgeschriebene Minimum hinaus gezahlt oder Tagesmütter vermittelt.

Signifikante Zusammenhänge mit der Mitarbeiterorientierung zeigen sich für die flexible Arbeitszeitgestaltung zur Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger ( $r=0,16;p<0,01$ ). Unternehmen, die solche Möglichkeiten anbieten, werden als besonders mitarbeiterorientiert wahrgenommen.

Zwischen dem Unternehmenserfolg und einzelnen Maßnahmen der Familienförderung zeigen sich keine Zusammenhänge.

### 5.5.9 Gesundheitsförderung

Die körperliche Sicherheit am Arbeitsplatz ist in den meisten untersuchten Unternehmen kein kritischer Faktor. 85 Prozent der Mitarbeiter geben an, dass ihre körperliche Sicherheit gewährleistet ist. Vergleichsweise noch selten sind hingegen gezielte Maßnahmen der Gesundheitsförderung, diese werden den Mitarbeitern nach eigenen Angaben erst zu 38 Prozent angeboten.

Die Befragung der Unternehmensvertreter zeigt, dass 32 Prozent der Organisationen Betriebssportgruppen oder Gesundheitskurse anbieten. In 28 Prozent der Unternehmen stehen den Mitarbeitern gesundheitsförderliche Beratungsangebote wie etwa Ernährungsberatung oder Nichtraucherseminare zur Verfügung. Eine psychosoziale

Betreuung für Mitarbeiter mit psychischen Problemen der Suchtproblemen wird in 18 Prozent der Unternehmen angeboten.

20 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie noch weitere spezielle Maßnahmen zur Gesundheitsförderung anbieten wie beispielsweise Betriebsärztliche Dienste (6%) oder Fitnessstudios (firmeneigenen oder vergünstigte Beiträge) und Rückenschulen (5%), Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen bieten zu einem höheren Anteil (30%) Betriebssportgruppen und Gesundheitskurse an als weniger erfolgreiche Unternehmen (10%). Die Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und dem Angebot von Betriebssport und Gesundheitskursen ist signifikant  $r=0,20$  ( $p<0,05$ ).

Ein Vergleich der Top 30 und Bottom 30 nach Mitarbeiterorientierung zeigt keine Unterschiede im Hinblick auf die Gesundheitsförderung.

#### 5.5.10 Innovationsstärke

Eine Unternehmenskultur, die auf Innovation ausgerichtet ist, verschafft Unternehmen deutliche Vorteile im Wettbewerbe, indem sie beispielsweise regelmäßig neue Produkte und Dienstleistungen oder verbesserte Prozesse der Leistungserstellung hervorbringt. 59 Prozent aller befragten Unternehmen bewerten die Innovationsstärke ihrer Organisation im Branchenvergleich als überdurchschnittlich (38% durchschnittlich; 3% unterdurchschnittlich).

Die von den Mitarbeitern wahrgenommene Innovationskraft der Unternehmen korreliert signifikant mit der Anzahl neuer Produkte/Dienstleistungen ( $r=0,47$ ,  $p<0,01$ ), verbesserter Prozesse ( $r=0,31$ ,  $p<0,01$ ) und der Anzahl eigener Patente ( $r=0,31$ ,  $p<0,01$ ). Insgesamt zeigt sich eine hohe Übereinstimmung der Mitarbeiter und der Führungskräfte in Bezug auf die Veränderungsfähigkeit bzw. Innovationsleistung ihres Unternehmens.

Als besonders bedeutsam für die Innovationsstärke von Unternehmen erweisen sich folgende Aspekte und Maßnahmen zur Verbesserung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen:

- a) Vorhandensein eines betrieblichen Vorschlagswesens
- b) Initiierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse
- c) Hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung
- d) Verankerung von Innovation in der Unternehmenskultur

e) Förderung der Risikobereitschaft der Mitarbeiter

## 5.6 Interventionsmodelle: Unterstützungsmaßnahmen zur Entwicklung der Unternehmenskultur

Der Nutzen von mitarbeiterorientierten Unternehmenskulturen in den Unternehmen in Deutschland ist nach den vorliegenden empirischen Ergebnissen offensichtlich. Gleichzeitig konnte gezeigt werden, dass der aktuelle Entwicklungsstand der Mitarbeiterorientierung noch ein deutliches Verbesserungspotenzial aufweist und damit auch ein bedeutsames Potenzial zur Sicherung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und Organisationen. Damit stellt sich die Frage, ob und welche Maßnahmen bei der Entwicklung der Mitarbeiterorientierung in den Unternehmen hilfreich sein kann. Antworten auf diese Frage im Hinblick auf eine Unterstützung durch öffentliche Stellen werden in diesem Kapitel gegeben.

Wie in Kapitel 3.1 dargestellt, geht diese Forschungsarbeit von einem dynamischen Ansatz von Unternehmenskultur (Sackmann, 1990) aus. Demnach ist die Entwicklung oder Gestaltung von Unternehmenskultur durch ein kulturbewusstes Management möglich, Interventionen sind somit realisierbar und können auf verschiedenen Ebenen erfolgen. Die Mikroebene setzt auf der Unternehmensebene an, wo auch die klassische Organisationsentwicklung anzusiedeln ist, die Veränderungsprozesse in einzelnen Unternehmen anstößt. Die Makroebene entspricht der Regulierungsebene, auf der Unternehmen durch gesetzliche Bestimmungen oder allgemeine gesellschaftliche Normen beeinflusst werden. In dieser Studie steht die Mesoebene, also die Ebene zwischen der Mikro- und der Makroebene, im Mittelpunkt des Interesses. Hier sind Institutionen, regionale und branchenbezogene Wirtschaftsverbände, Arbeitnehmersvertretungen und freiwillige Initiativen als intermediäre Akteure einzustufen.

Entsprechend dieser Fokussierung wurden die Vertreter der untersuchten Unternehmen gebeten anzugeben, für wie hilfreich sie bestimmte Unterstützungsangebote seitens dritter Stellen wie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, von Verbänden oder öffentlichen Initiativen für die Förderung der Unternehmenskultur in den Unternehmen in

Deutschland halten. Die Bewertung der vorgegebenen Maßnahmen<sup>30</sup> zeigt folgendes Bild (Abbildung 55).

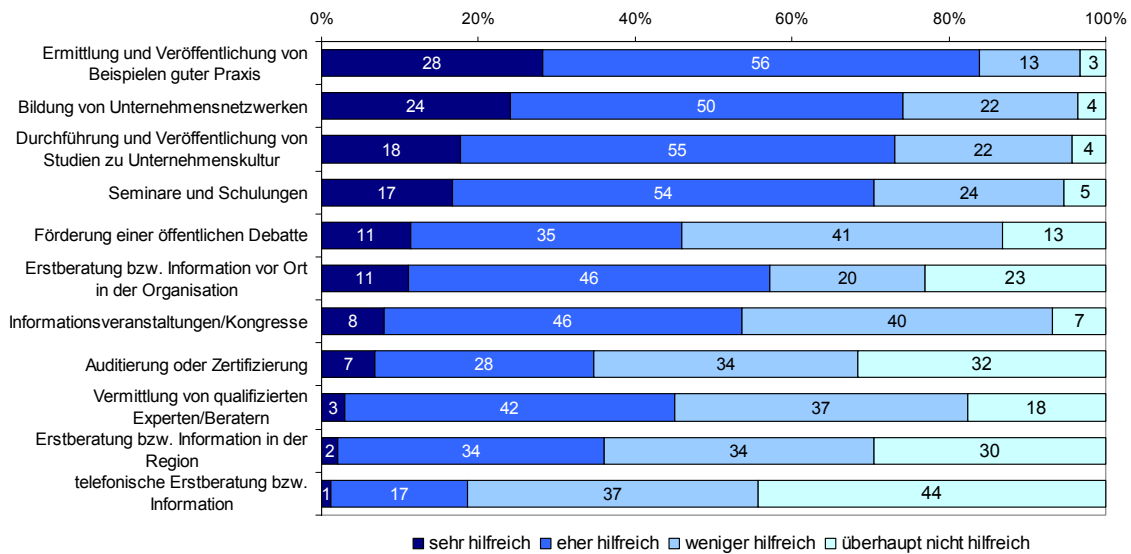


Abbildung 55. Bewertung der Interventionsmaßnahmen seitens der Unternehmen, N=283.

Bemerkenswert ist zunächst, dass vergleichsweise viele Maßnahmen von einem größeren Teil der Befragten als hilfreich bewertet werden. Das zeigt, dass aus Sicht der Unternehmen Unterstützung bei diesem Thema aktuell grundsätzlich sinnvoll ist, und zu diesem Zeitpunkt allein ausreichende Kompetenzen in den Unternehmen noch nicht gegeben sind. Den größten Nutzen bei der externen Unterstützung der Entwicklung der Unternehmenskultur sehen die Unternehmensvertreter in der Ermittlung und Veröffentlichung erfolgreicher Beispiele aus der Praxis. An zweiter Stelle steht ebenfalls der Kontakt mit der Praxis, hier in Form der Bildung von Netzwerken. Auch weitere Studien zur Unternehmenskultur und der damit erwartete Erkenntnisgewinn werden von fast drei Vierteln der Befragten als sinnvoll erlebt. 70 Prozent bewerten eine gezielte Vermittlung von Wissen und Kompetenzen in

<sup>30</sup> Um über die vorgegebenen Ansätze hinausgehende Ideen der Unternehmensvertreter zur Unterstützung bei der Entwicklung einer guten Unternehmenskultur aufnehmen zu können, hatten die Befragten die Möglichkeit, solche Maßnahmen in einer offenen Frage anzugeben. 95 Befragte nahmen die Möglichkeit wahr. Die Antworten stellten Spezifizierungen der oben vorgeschlagenen Maßnahmen dar und wurden den bestehen Kategorien zugeordnet.

Seminaren und Schulungen als hilfreich. Allgemeinere Informationsveranstaltungen und Kongresse bewerten etwas mehr als die Hälfte der Befragten positiv. Etwas weniger als die Hälfte erwartet von einer öffentlichen Debatte zum Thema Unternehmenskultur Unterstützung für die Umsetzung im Unternehmen. Von den Beratungsangeboten wird in erster Linie die Erstberatung oder Information vor Ort positiv bewertet (60%), Anlaufstellen für die Beratung in der Region oder eine Erstberatung über das Telefon finden noch bei 36 bzw. 19 Prozent eine positive Bewertung. Die Vermittlung von Experten wird in knapp der Hälfte der Unternehmen als hilfreich bewertet. Eine Zertifizierung oder Auditierung von guter Unternehmenskultur sieht ein Drittel der Befragten als hilfreich an.

Bemerkenswert ist, wie erwähnt, der insgesamt relativ hohe Nutzen, der in der externen Unterstützung gesehen wird. Vertiefend dazu wurde untersucht, ob es hinsichtlich der Bewertung der Unterstützungsangebote Unterschiede zwischen Unternehmen gibt, die bereits eine sehr positive Unternehmenskultur – bzw. speziell eine besonders mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur – entwickeln konnten und denen, die dazu von ihren Mitarbeitern keine gute Bewertung erhalten. Entsprechend wurden die Ergebnisse der Top 30- und der Bottom 30-Unternehmen nach dem Mitarbeiterorientierungs-Index gegenübergestellt.

Abbildung 56 zeigt, dass sich die Bewertung der Unterstützungsmaßnahmen an einzelnen Stellen differenzierter darstellt:

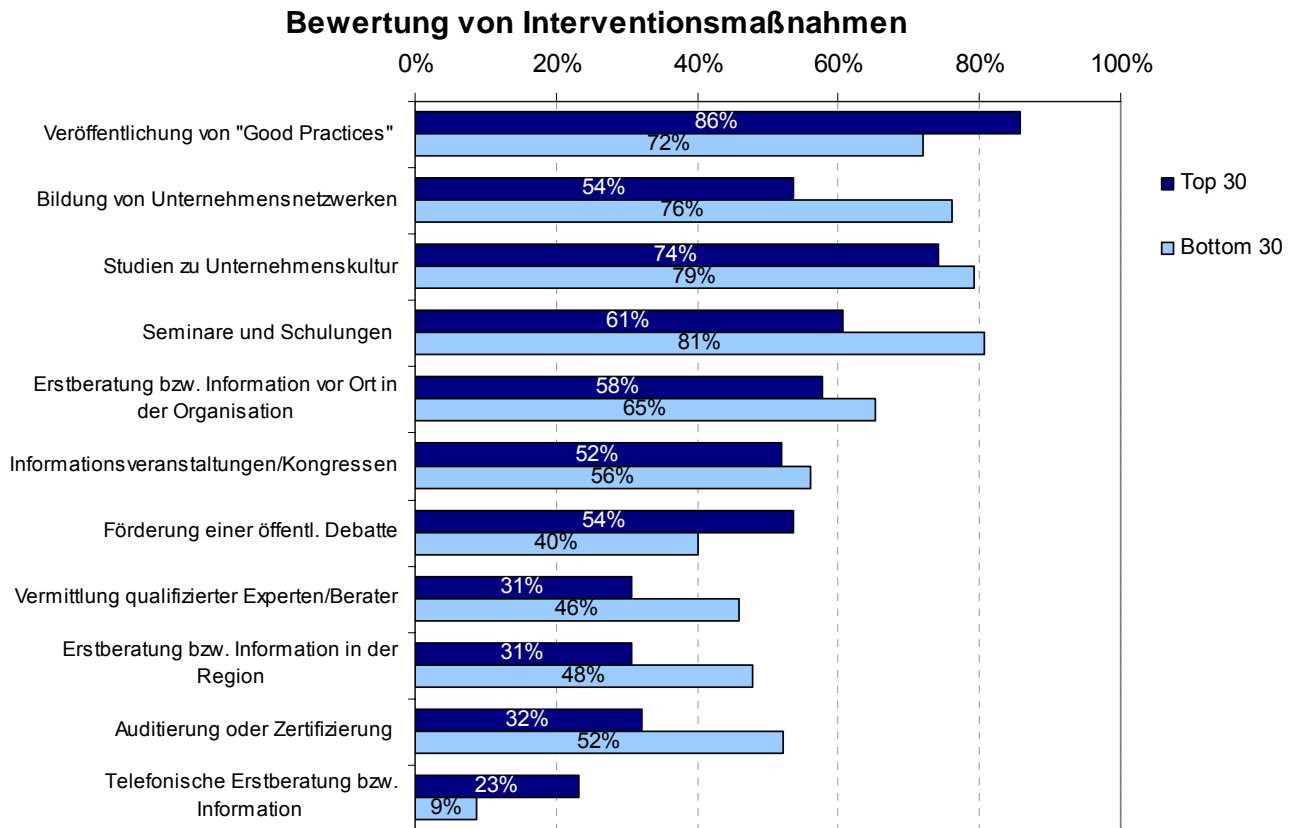


Abbildung 56. Top Boxes der Interventionsmaßnahmen durch Unternehmen mit guter und weniger guter Unternehmenskultur, (sehr hilfreich + eher hilfreich).

Der Vergleich zeigt, dass für die Unternehmen mit einer stark ausgeprägten, mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur die Ermittlung und Veröffentlichung guter Praxisbeispiele den höchsten Stellenwert hat, der zudem über die Bedeutung für die weniger entwickelten Unternehmen hinausgeht. Hier darf angenommen werden, dass man in diesen Unternehmen auch oder gerade auf hohem Niveau an weiteren Beispielen gelungener Praxis interessiert ist. Vergleichsweise weniger nützlich wird von der Gruppe der Top-30-Unternehmen dagegen der Austausch in einem Netzwerk mit anderen Unternehmen bewertet (54 Prozent bewerten positiv), gegebenenfalls wird hier befürchtet, keine ausreichend guten Sparrings-Partner für die eigene Weiterentwicklung zu finden. Weiteren Studien zur Unternehmenskultur wird dagegen unter den in Hinsicht auf Mitarbeiterorientierung Top-Unternehmen ein hoher Nutzen zugeordnet (74%), allerdings



etwas weniger als in den Bottom 30-Unternehmen (79%). Eher positiv wird von den sehr guten Unternehmen noch die Förderung einer öffentlichen Debatte (54%) und die telefonische Erstberatung (23%) bewertet.

Für die Bottom 30-Unternehmen sind vor allem die gezielte Wissens- und Kompetenzvermittlung in Seminaren und Schulungen, Studien zur Unternehmenskultur, Austauschmöglichkeiten in Netzwerken sowie das Lernen anhand von Beispielen guter Praxis nützlich. Insgesamt bewerten die Bottom 30-Unternehmen mehr Maßnahmen als hilfreich als die bereits sehr guten Unternehmen. Das kann als Bestätigung der Hypothese gesehen werden, dass der Nutzen der Maßnahmen höher bewertet wird, wenn weniger Kompetenz und Erfahrung zum Thema gegeben ist. Insoweit darf auch der relativ stark gesehene Nutzen in den Maßnahmen als Hinweis auf insgesamt noch wenig Erfahrung und noch keine ausreichende Kompetenz zum Thema Unternehmenskultur in den Unternehmen in Deutschland gesehen werden.

In den folgenden Kapiteln 6 und 7 wird die Bewertung der Unterstützungsmaßnahmen differenziert für verschiedene Unternehmensgrößen und für die verschiedenen untersuchten Branchen vorgestellt. Dabei werden einige Unterschiede im Niveau und auch in der Präferenz von Unterstützungsmaßnahmen gezeigt. Insgesamt kann aber bereits an dieser Stelle betont werden, dass insbesondere die Veröffentlichung von „Good Practices“, die Bildung von Unternehmensnetzwerken, die Beantwortung offener Fragen im Rahmen von Studien sowie das Angebot von Schulungen und Seminaren von den meisten Unternehmen und Organisationen größen- und branchenübergreifend als hilfreiche Unterstützung bewertet wird. Hier, aber auch bei den anderen Maßnahmen zeigt sich damit für Ministerien, Organisationen und Initiativen ein sinnvolles Feld der Unterstützung.

## 6 Ergebnisse der Unternehmensgrößenklassen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Unternehmen, unterschieden nach ihrer Beschäftigtenzahl bzw. der Zugehörigkeit zu einer Betriebsgröße beschrieben, sofern sich hier auffällige Unterschiede zeigen. Wie in Kapitel 4.2.2 beschrieben, verteilen sich die untersuchten Unternehmen und die befragten Mitarbeiter wie folgt auf die zu Grunde gelegten Betriebsgrößenklassen (Tabelle 8).

Tabelle 8. Größenklassenzusammensetzung der Stichprobe.

Größenklasse	Anzahl Unternehmen	Anzahl Mitarbeiter
<b>klein</b> (20-99 Mitarbeiter)	<b>122</b> (38,8%)	<b>3.867</b> (10,4%)
<b>mittelgroß</b> (100-499 Mitarbeiter)	<b>131</b> (41,8%)	<b>15.385</b> (41,4%)
<b>groß</b> (500 und mehr Mitarbeiter)	<b>61</b> (19,4%)	<b>17.899</b> (48,2%)

Die Verteilung der Unternehmen und der Mitarbeiter nach den Betriebsgrößen entspricht nicht der für Deutschland repräsentativen Verteilung. Die Abweichung wurde für repräsentative Aussagen auf Ebene aller untersuchten Unternehmen und Mitarbeiter, ebenso wie ein verzerrender Einfluss unterschiedlich großer Bruttostichproben innerhalb der Größenklassen, durch eine Gewichtung soweit möglich korrigiert<sup>31</sup>. Eine geringe Abweichung hinsichtlich der Verteilung der Unternehmen zu der in Deutschland gegebenen Branchenverteilung wurde auf Grund des geringen Einflusses auf die Ergebnisse nicht durch

---

<sup>31</sup> Bei der hier vorgenommenen Betrachtung der Ergebnisse zwischen den drei Größenklassen fällt die Verteilung der Größenklassen innerhalb des Gesamtfeldes der Unternehmen jedoch ohnehin nicht ins Gewicht.

eine Gewichtung verändert (vgl. Kapitel 4.3.2). Hier werden nun die Ergebnisse der drei Größenklassen verglichen.

## Engagement und Zufriedenheit

Ein Vergleich der Arbeitszufriedenheit und des Mitarbeiterengagement nach den verschiedenen Größenklassen lässt keine signifikanten Unterschiede erkennen. Es ist lediglich ein schwacher Trend sichtbar, dass die Situation in kleinen Unternehmen hinsichtlich der Zufriedenheit und der aktiven Komponenten des Engagements etwas positiver ausgeprägt ist (vgl. Abbildung 57 und Abbildung 58).

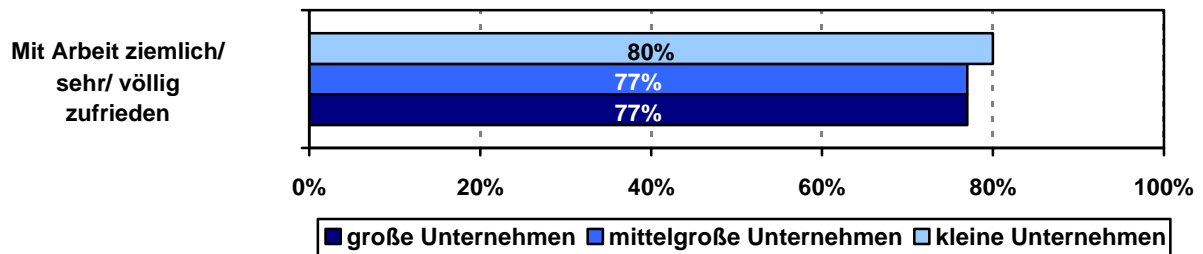


Abbildung 57. Top Boxes Arbeitszufriedenheit der drei Unternehmensgrößenklassen. Frage: „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit?“ (ziemlich zufrieden + sehr zufrieden + völlig zufrieden), N=37.151.

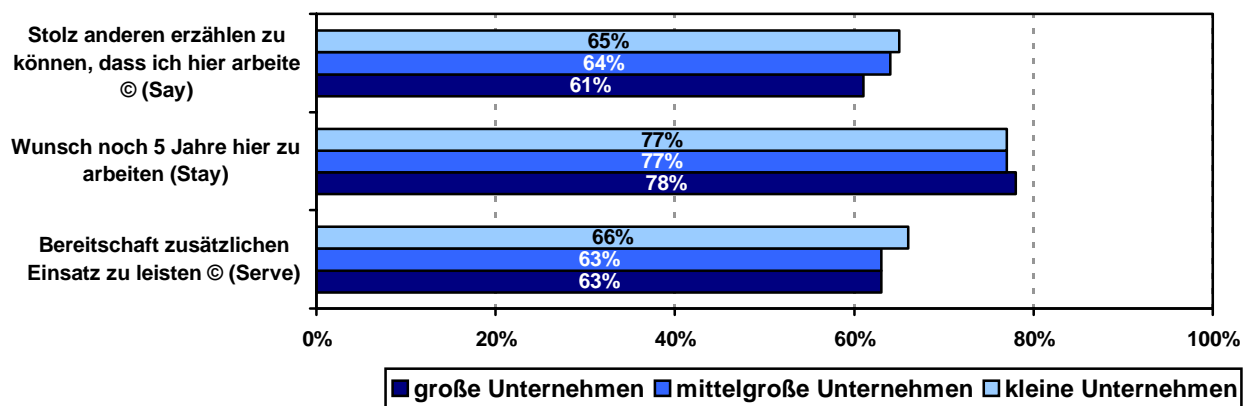


Abbildung 58. Top Boxes des Engagements der drei Unternehmensgrößenklassen (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=37.151.

Auch die Ergebnisse zur Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in den letzten drei Jahren zeigen nur sehr geringe Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößen. Es zeigt sich allenfalls eine Tendenz, dass in großen Unternehmen die Arbeitsplatzsicherheit stärker abgenommen und der Stress stärker zugenommen hat.

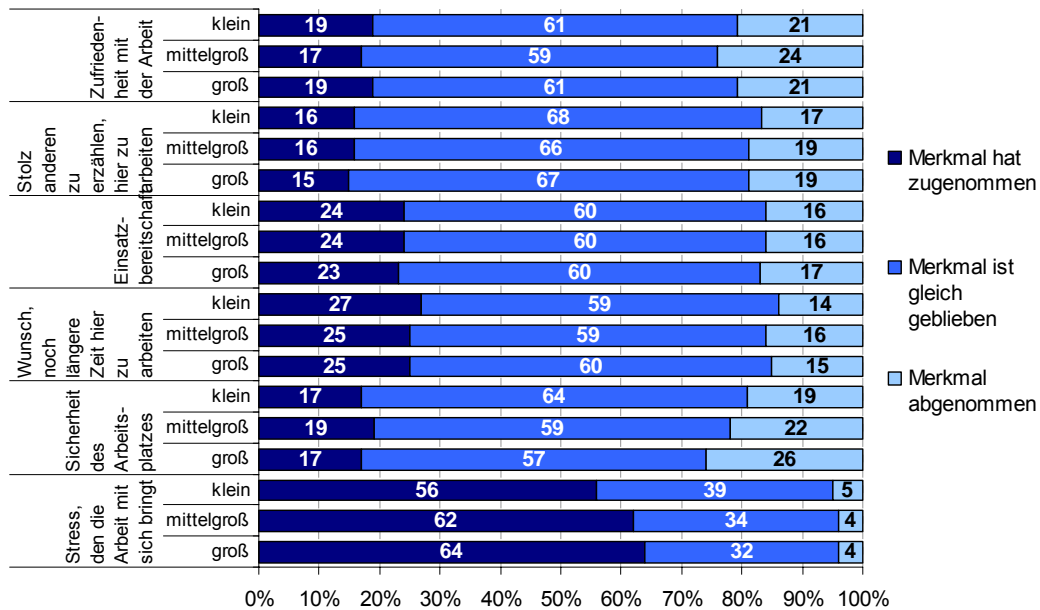


Abbildung 59. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in den drei Größenklassen. Frage: „Vergleichen Sie bitte Ihre jetzige Situation mit der, die Sie vor drei Jahren erlebt haben. Haben die folgenden Dinge Ihrer Meinung nach deutlich zugenommen, deutlich abgenommen, oder sind sie mehr oder weniger gleich geblieben?“ N=37.151

## Unternehmenskultur

Einen etwas deutlicheren Unterschied zeigen die Bewertungen in den verschiedenen Dimensionen der Unternehmenskultur (Abbildung 60).

## Mittelwertsverteilung der drei Größenklassen

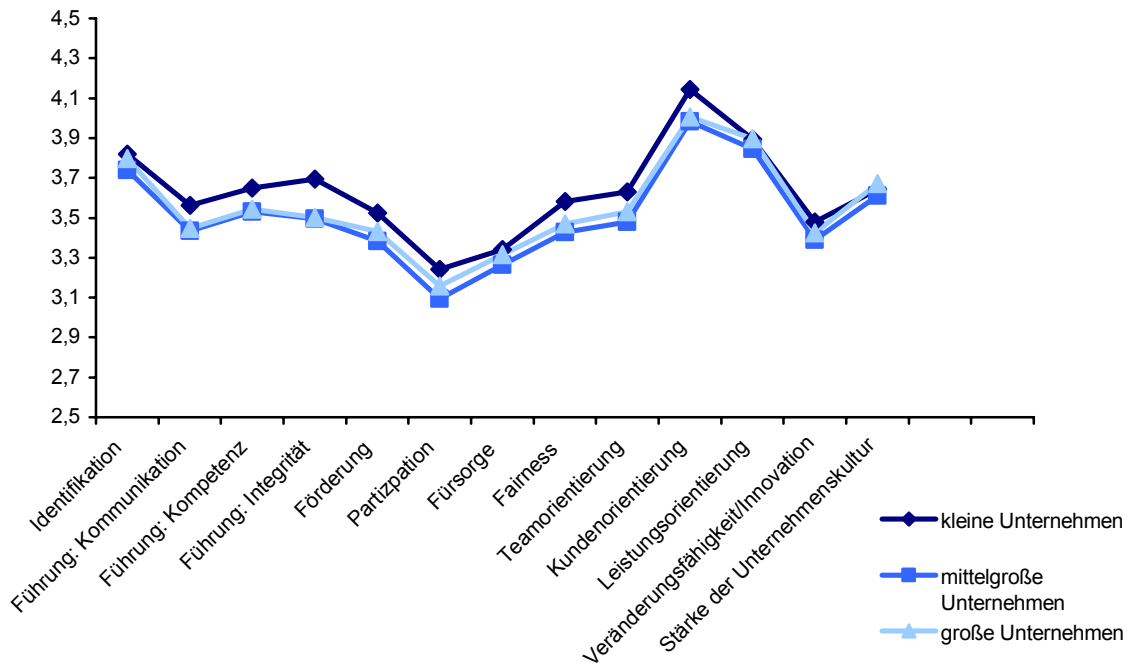


Abbildung 60. Mittelwertsverteilung der Kulturdimensionen in den verschiedenen Unternehmensgrößenklassen. 5er-Skala: 1=trifft fast gar nicht zu, 5=trifft fast völlig zu.

Demnach wird die Kultur in kleinen Unternehmen etwas besser erlebt als in den mittleren, und in diesen wiederum etwas besser als in den großen Unternehmen. Die Unterschiede zwischen den kleinen und den größeren Unternehmen sind überwiegend signifikant ( $p < 0,05$ )<sup>32</sup>, jedoch relativ gering.

Der am stärksten ausgeprägte Unterschied zeigt sich beim Blick auf die Kulturdimensionen bei der Integrität der Führungskräfte. Hier weist vor allem die Aussage „Die Geschäftspraktiken der Führungskräfte sind ehrlich und ethisch vertretbar“ Unterschiede auf.

<sup>32</sup> Nicht signifikant sind die Unterschiede für Identifikation, Fürsorge und Stärke der Unternehmenskultur, sowie zwischen den kleinen und den großen Unternehmen ebenfalls nicht die Unterschiede für Führungskompetenz, Partizipation und Veränderungsfähigkeit.

In den kleinen Unternehmen wird die größte Ehrlichkeit wahrgenommen, hier bejahen 67% der Mitarbeiter eindeutig die Aussage, in mittelgroßen Unternehmen sind es 56 Prozent, in großen Unternehmen 54 Prozent. Auch Worten Taten folgen zu lassen, ist in kleinen Unternehmen (49 Prozent Zustimmung) eher anzutreffen als in großen Unternehmen (39 Prozent Zustimmung) – mittelgroße Unternehmen erreichen hier 42 Prozent Zustimmung. Der verantwortungsvolle Umgang mit Kündigungen unterscheidet sich weniger deutlich zwischen den Größenklassen: In kleinen Unternehmen erleben 74 Prozent der Mitarbeiter, dass Kündigungen nur als letzter Ausweg gewählt werden, in mittelgroßen 67 Prozent und in großen Unternehmen sind es 69 Prozent.

Auf der Ebene der Einzelmerkmale bestehen signifikante Unterschiede von mindestens 10 Prozentpunkten zwischen den besser bewerteten kleinen Unternehmen und den großen Unternehmen bei folgenden Aussagen:

- Die Führungskräfte erkennen an, dass bei der Arbeit auch Fehler passieren können (15%).
- Die Geschäftspraktiken der Führungskräfte sind ehrlich und ethisch vertretbar (12%).
- Unser Gebäude und die Einrichtungen tragen zu einer guten Arbeitsumgebung bei (11%).
- Die Führungskräfte zeigen aufrichtiges Interesse an mir als Person und nicht nur als Arbeitskraft (11%).
- Die Führungskräfte halten ihre Versprechen ein (11%).
- Die Führungskräfte sind gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen (10%).
- Wenn ich ungerecht behandelt werde und mich beschwere, bin ich überzeugt, dass damit fair umgegangen wird (10%).

Kleinere Unternehmen haben aus Sicht der Mitarbeiter gegenüber den größeren Unternehmen vor allem darin Vorteile, dass sie ein direkteres, persönlicheres und verlässlicheres Miteinander zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ermöglichen. Auch die Arbeitsumgebung wird in den kleineren Unternehmen besser bewertet.

Die wenigen Aspekte, bei denen die Bewertung in den großen Unternehmen besser ausfällt, sind:

- Wir haben besondere und einzigartige Sozialleistungen. (11%)

- Die Mitarbeiter erhalten hilfreiche Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit. (7%)

Insgesamt wird die Situation damit in kleineren Unternehmen etwas besser erlebt als in den größeren Unternehmen, die Unterschiede bleiben aber in einem geringeren Rahmen. Deutlich wird in Abbildung 60 zudem, dass die Struktur der Bewertungen sehr ähnlich ausgeprägt ist. Bezüglich der Entwicklung der Unternehmenskultur stehen damit kleine, mittelgroße und große Unternehmen offenbar vor den gleichen Herausforderungen.

### Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg

Für alle Betriebsgrößen zeigt sich ein signifikanter statistischer Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg. Tendenziell steigt die Stärke des Zusammenhangs mit der Unternehmensgröße. Die genauere Ausdifferenzierung dieses Zusammenhangs bedarf zukünftiger Vertiefungsanalysen.

### Unterstützungsmaßnahmen

Hinsichtlich der Bewertung von Maßnahmen öffentlicher Stellen zur Unterstützung der Entwicklung einer starken Unternehmenskultur zeigt sich folgendes Bild für die verschiedenen Betriebsgrößen:

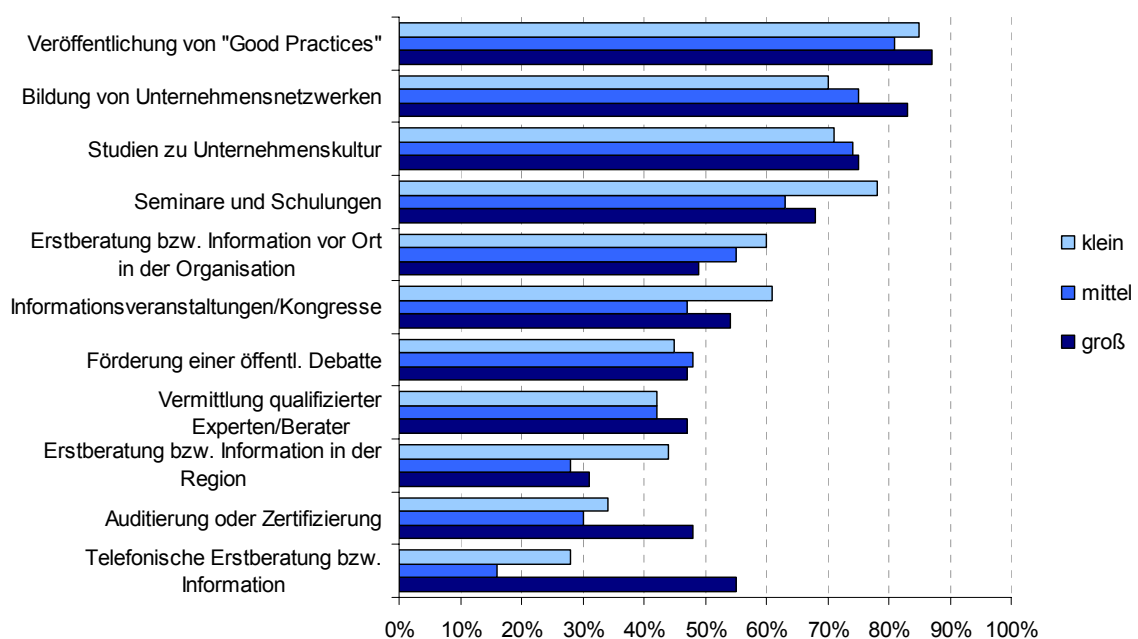


Abbildung 61. Interventionsmaßnahmen nach Unternehmensgröße, N=305.

Die Unterstützungsmaßnahmen werden von den befragten Managern über die Größenklassen hinweg weitgehend ähnlich bewertet. Die Vorstellung von Beispielen guter Praxis ist für alle Befragten die vielversprechendste Maßnahme. Von den Vertretern der kleineren Unternehmen werden spezifische Seminare und Schulungen, sowie Informationsveranstaltungen oder Kongresse, und auch eine Erstberatung bzw. Information in der Region tendenziell besser bewertet als von ihren Kollegen in den größeren Unternehmen. In den großen Unternehmen misst man den Netzwerken einen noch etwas höheren Nutzen bei, vor allem aber werden die telefonische Erstberatung bzw. Information und die Auditierung oder Zertifizierung dort besser bewertet als in den kleinen Unternehmen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Arbeitszufriedenheit und das Engagement sich in den Unternehmen in Deutschland nur in geringerem Maße zwischen den Unternehmensgrößen unterscheiden. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie das Stresserleben werden allerdings in kleinen Unternehmen etwas besser bewertet. Auch hinsichtlich der verschiedenen Detailspekte der Unternehmenskultur sowie ihrer übergeordneten Dimensionen ist die Situation aus Sicht der Mitarbeiter in den kleinen Unternehmen etwas besser als in den mittelgroßen und großen Unternehmen. Diese Unterschiede erreichen aber ebenfalls keine großen Ausmaße. Für alle Unternehmensgrößen zeigen sich die Unternehmenskultur und das Engagement der Mitarbeiter als sehr bedeutsame Wettbewerbsfaktoren. Unterstützungsmaßnahmen zur Entwicklung einer starken Unternehmenskultur werden von den befragten Managern über die Größenklassen hinweg in weitgehend ähnlicher Weise positiv begrüßt.



## 7 Ergebnisse nach Branchen

Entsprechend der Differenzierung nach Unternehmensgrößenklassen wird in diesem Kapitel der Frage nachgegangen, ob sich hinsichtlich des Engagements, der Arbeitszufriedenheit und der Unternehmenskultur branchenspezifische Unterschiede feststellen lassen. Zudem wird die Frage beantwortet, welche Unterstützungsmaßnahmen zur Entwicklung der Unternehmenskultur in den verschiedenen Branchen präferiert werden. Für eine branchenspezifische Analyse des Zusammenhangs von Unternehmenskultur, Engagement und Unternehmenserfolg sind die Unternehmensfallzahlen zu gering.

### 7.1 Überblick

Die untersuchten Unternehmen verteilen sich hinsichtlich Fallzahl und Mitarbeiterzahl wie folgt auf die zugrunde gelegten Branchen (siehe Tabelle 10):

Tabelle 9. Unternehmens- und Mitarbeiterverteilung nach Branchen.

Branche	Anzahl Unternehmen Stichprobe	Tatsächliche Anzahl Unternehmen 2001	Anzahl Mitarbeiter Stichprobe	Tatsächliche Anzahl Mitarbeiter 2001
Nahrungsmittelindustrie	22 (7%)	6.089 (4%)	1.999 (5%)	529.529 (4%)
Chemische Industrie	31 (10%)	5.237 (3%)	3.242 (9%)	861.763 (6%)
Metallindustrie	26 (8%)	9.519 (6%)	2.621 (7%)	948.845 (7%)
Maschinenbau	29 (9%)	7.347 (5%)	2.745 (7%)	967.657 (7%)
Automobilindustrie	19 (6%)	1.009 (1%)	2.678 (7%)	697.671 (5%)
Baugewerbe	19 (6%)	19.861 (13%)	1.516 (4%)	995.262 (7%)
Handel, Instandhaltung, Reparatur	28 (9%)	39.712 (25%)	2.911 (8%)	2.468.609 (17%)
Logistik und Verkehr	21 (7%)	10.620 (7%)	2.208 (6%)	873.003 (6%)
Finanzdienstleistung	24 (8%)	66.26 (4%)	4.377 (12%)	924.907 (6%)
Unternehmensbezogene	29 (9%)	20.127 (13%)	2.778 (7%)	1.470.578

<b>Dienstleistungen</b>				<b>(10%)</b>
<b>Öffentliche Verwaltung</b>	<b>32 (10%)</b>	<b>13.364 (8%)</b>	<b>5.717 (15%)</b>	<b>1.594.035 (11%)</b>
<b>Gesundheits- und Sozialwesen</b>	<b>34 (11%)</b>	<b>18.001 (11%)</b>	<b>4.359 (12%)</b>	<b>2.214.713 (15%)</b>

Hinsichtlich der jeweiligen Zahl der Unternehmen wie auch der Mitarbeiterzahl entspricht die Verteilung in der Stichprobe ungefähr der tatsächlichen Branchenverteilung der Unternehmen in Deutschland (Bundesagentur für Arbeit, 2002)<sup>33</sup>, bzw. die Abweichungen können insbesondere an dieser Stelle, an der es um den Vergleich zwischen den Branchen geht, vernachlässigt werden. Von Bedeutung sind hier aber die zum Teil erhöhten Bruttostichproben in einzelnen Unternehmen und das nicht repräsentative Vorkommen der großen und kleinen Unternehmen. Um hier zu repräsentativen Aussagen zu gelangen, wurden in einem ersten Schritt die Mitarbeiterzahlen je Größenklasse auf einen einheitlichen Wert normiert und in einem zweiten Schritt für alle Branchen der Anteil der Mitarbeiter nach Betriebsgrößen der in Deutschland tatsächlich gegebenen Verteilung angepasst (4.3.2). Der Betrachtung der Ergebnisse nach Branchen erfolgt also auf Basis einer Gewichtung, in der für die verschiedenen Branchen jeweils ein gleicher Anteil von kleinen, mittleren und großen Unternehmen angenommen wird. Die genauen Fallzahlen der Nettostichprobe werden in den folgenden Einzelkapiteln angegeben.

### **Arbeitszufriedenheit und Engagement**

Die Ausprägung der Arbeitszufriedenheit über die verschiedenen Branchen ist in Abbildung 62 dargestellt. Es zeigen sich Unterschiede von bis zu 10 Prozentpunkten, wobei die Beschäftigten in der Finanzdienstleistung mit 83 Prozent am zufriedensten sind. Auch in der

---

<sup>33</sup> Öffentliche Verwaltung und die Finanzdienstleistung sind etwas überrepräsentiert, Handel, Instandhaltung und Reparatur sowie unternehmensbezogene Dienstleistungen sind unterrepräsentiert.

öffentlichen Verwaltung und im Gesundheits- und Sozialwesen sind mit 80 Prozent relativ viele Beschäftigte mit ihrer Arbeit insgesamt zufrieden. Die geringste Zufriedenheit mit immerhin aber noch 73 Prozent der Beschäftigten gibt es in der Metall- und der Logistikbranche.

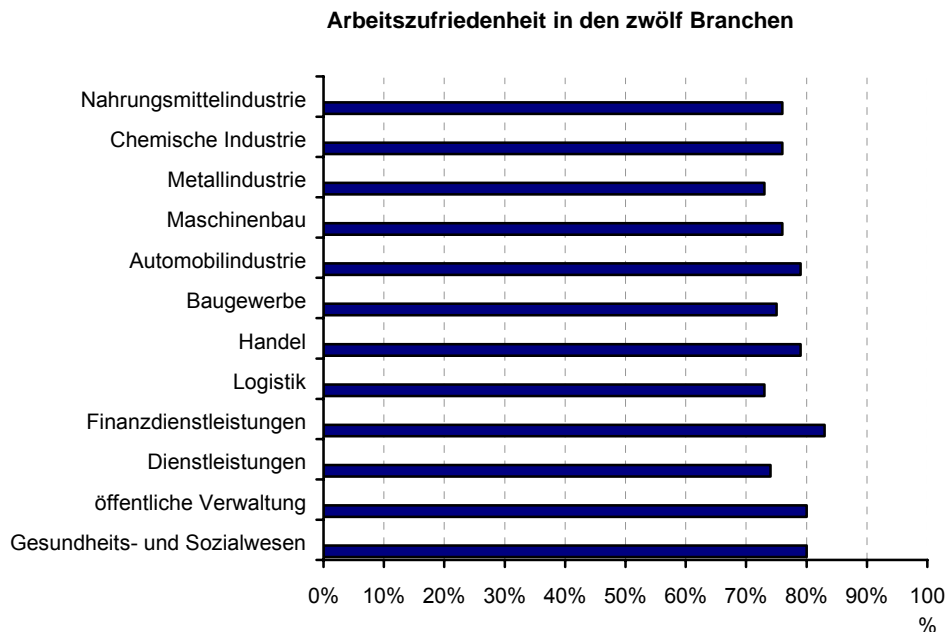


Abbildung 62. Top Boxes der Arbeitszufriedenheit in den zwölf Branchen (5=sehr zufrieden, 6=ziemlich zufrieden + 7=völlig zufrieden), N=37.151.

Fasst man die drei hier herangezogenen Komponenten des Mitarbeiterengagements (vgl. Kapitel 4.3.3) in eine durchschnittliche Ausprägung (Mittelwert) zusammen, gibt Abbildung 63 eine erste Orientierung zum Engagement in den Branchen. Relativ positiv fallen die Aussagen im Gesundheits- und Sozialwesen sowie unter den Finanzdienstleistern aus. Aber auch im Handel, im Baugewerbe sowie in der Automobilindustrie und im Maschinenbau äußern sich im Durchschnitt knapp 70 Prozent der Mitarbeiter positiv auf die Fragen nach Stolz, Bindung und Einsatzbereitschaft. Die schwächste Zustimmung geben hier die Beschäftigten in der Metallindustrie und im öffentlichen Dienst (63%).

Bei genauerer Betrachtung der Antworten zu den drei Komponenten des Engagements (Abbildung 64) zeigt sich für die Metallindustrie und den öffentlichen Dienst die größte

Diskrepanz zwischen Bindungswunsch und Stolz und Einsatzbereitschaft. Die ausgewogenste Situation findet sich im Gesundheits- und Sozialwesen. Hier liegen die drei Komponenten des Engagements relativ nah beieinander.

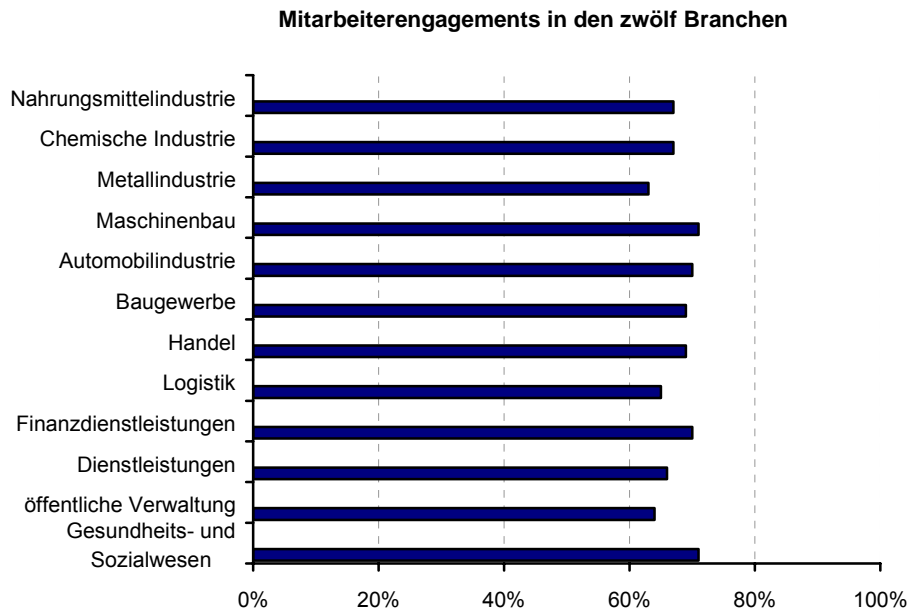


Abbildung 63. Top Boxes des Mitarbeiterengagements nach Branchen (4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu), N=37.151.

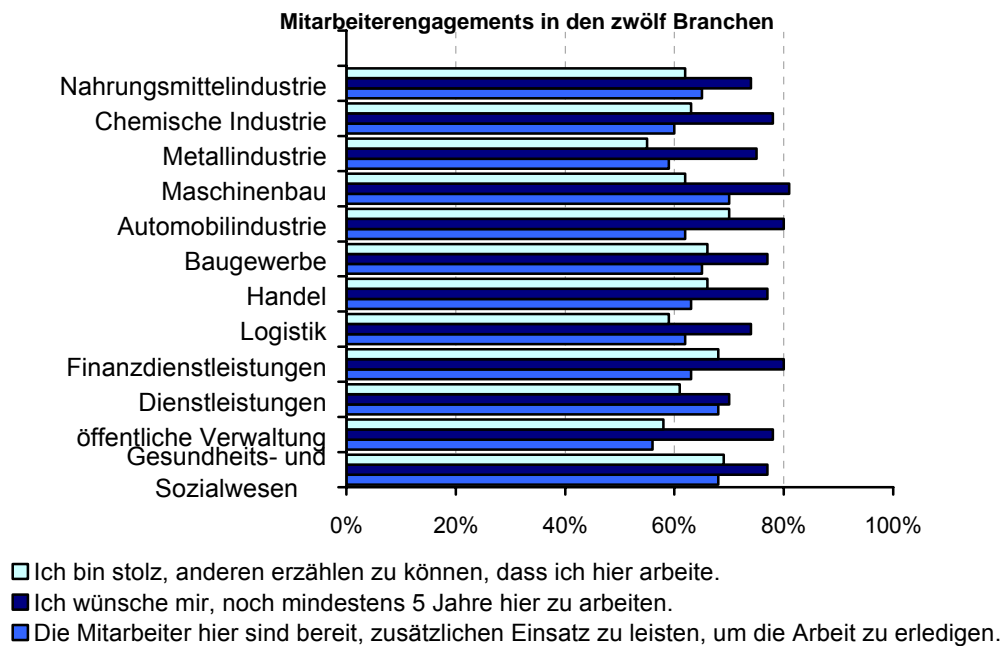


Abbildung 64. Top Boxes des Mitarbeiterengagements nach Branchen (4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu), N=37.151.

## Unternehmenskultur

In der Bewertung der verschiedenen Dimensionen und Aspekte der Unternehmenskultur zeigen sich zwischen den untersuchten Branchen eine Reihe von Unterschieden, aber auch Gemeinsamkeiten. Analog zur geäußerten Arbeitszufriedenheit und dem Engagement fallen die Bewertungen im Gesundheits- und Sozialwesen am besten und in der Metallindustrie überwiegend am schlechtesten aus. Auf den Dimensionen Kunden- und Leistungsorientierung, Veränderungsfähigkeit und Stärke der Unternehmenskultur erreicht die Öffentliche Verwaltung die niedrigsten Werte. Die Automobilindustrie erreicht auf der Dimension Kundenorientierung den höchsten Wert. Die Finanzdienstleister erreichen die höchsten Werte auf den Dimensionen Integrität der Führung, Fürsorge und Leistungsorientierung. Die Ergebnisse der anderen Branchen bewegen sich in diesem Korridor. Insgesamt zeigen auch hier die Ergebnisse eine vergleichbare Struktur: Kundenorientierung und Leistungsorientierung erhalten innerhalb aller Branchen die höchsten Werte, die Partizipation wird allgemein am schlechtesten bewertet.

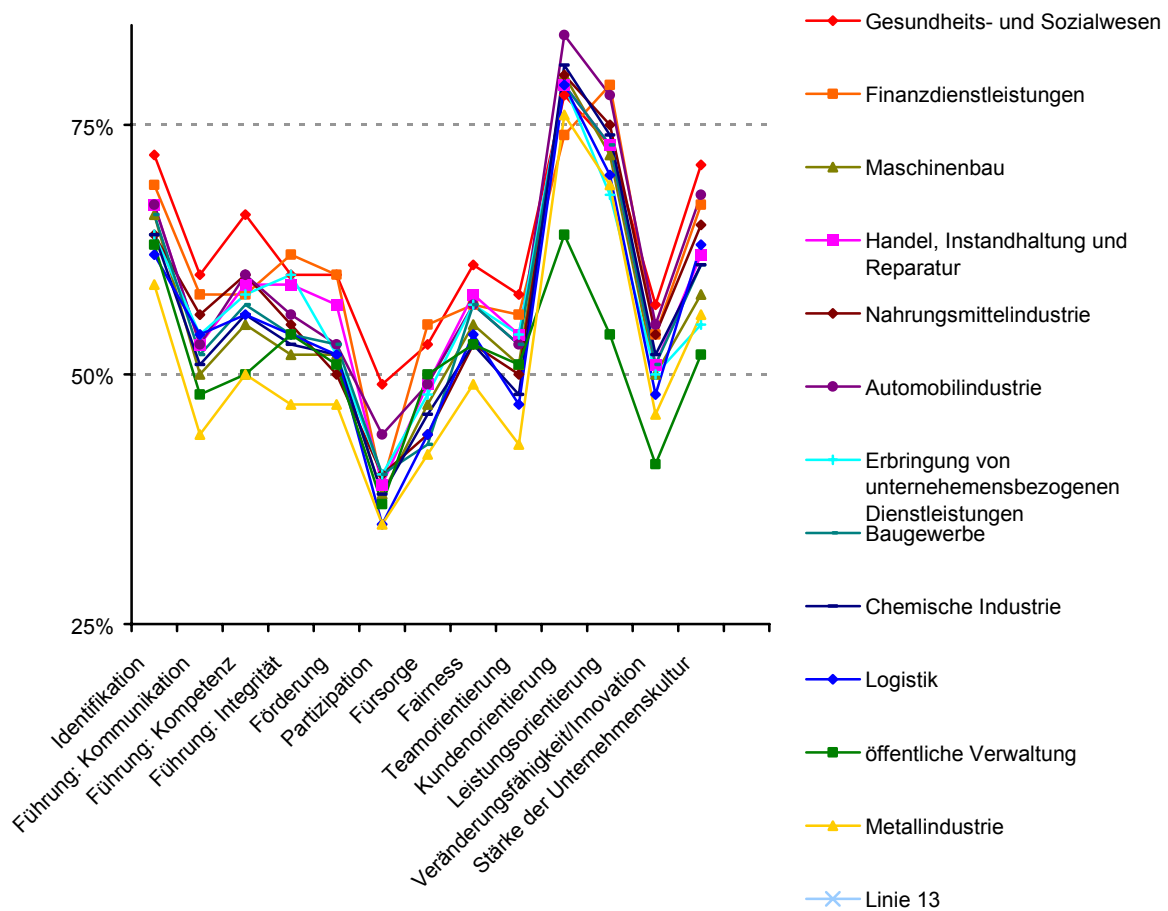


Abbildung 65. Top Boxes der zwölf Branchen über die Dimensionen, (4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu).

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen dem Engagement und der Unternehmenskultur zeigt sich über alle Branchen hinweg der starke Einfluss der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit, der Leistung und dem Unternehmen insgesamt. ( $r=0,76$  bis  $0,79$ ;  $p<0,01$ ). Auch der hohe Zusammenhang mit der Teamorientierung ist in allen Branchen zu finden ( $r=0,66$  bis  $r=0,74$ ,  $p<0,01$ ). Der schwächste Zusammenhang zeigt sich äquivalent zur den Analyseergebnissen auf Gesamtdatensatzebene ( $r=0,45$ ,  $p<0,01$ ) für beinahe alle Branchen zwischen Mitarbeiterengagement und Kundenorientierung ( $r=0,39$  bis  $r=0,5$ ,  $p<0,01$ ).

Die Anzahl der Unternehmen pro Branche ist in der erhobenen Stichprobe zu klein, um weitere branchenspezifische Zusammenhangsanalysen, insbesondere mit Blick auf den Unternehmenserfolg, auf einem gesicherten statistischen Niveau durchzuführen<sup>34</sup>.

Das Engagement der Mitarbeiter wird jedoch über alle Branchen hinweg als wichtigster Wettbewerbsfaktor von den Vertretern der Unternehmen und Organisationen eingeschätzt. Dieses und weitere Ergebnisse werden nun in den folgenden Kapiteln für alle untersuchten Branchen dargestellt.

---

<sup>34</sup> Explorative Datenanalysen zeigen, dass beispielsweise die Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg nicht signifikant sind. Ursache sind die hier zu geringen Fallzahlen.

## 7.2 Nahrungsmittelindustrie

In der Nahrungsmittelindustrie wurden 1.999 Mitarbeiter aus 22 Unternehmen befragt. Davon waren 900 männlich und 1.020 weiblich, 79 machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht. Von den untersuchten Unternehmen aus der Nahrungsmittelindustrie waren acht kleine, neun mittelgroße und fünf große Unternehmen.

### Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterengagement

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit in der Nahrungsmittelindustrie weicht mit 76 Prozent kaum vom Gesamtdurchschnitt (77%) ab, siehe Abbildung 66.

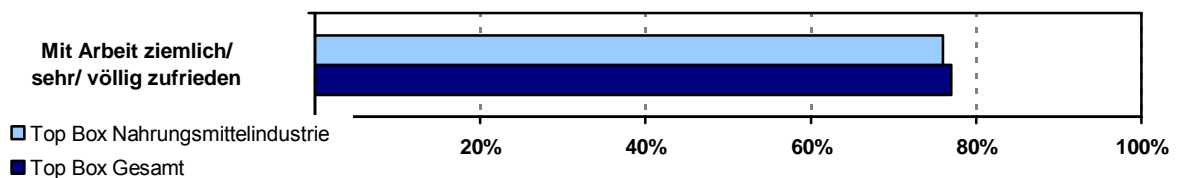


Abbildung 66. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Nahrungsmittelindustrie. Frage: „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit?“ (ziemlich zufrieden + sehr zufrieden + völlig zufrieden), N=1.999.

Bezüglich des Engagements liegen alle drei Aspekte sehr nahe am Durchschnitt, wobei der Stolz auf den Arbeitgeber und der Bindungswunsch etwas unter dem Durchschnitt, die Einsatzbereitschaft dagegen etwas über dem Durchschnitt der anderen Branchen liegen (s. Abbildung 67).

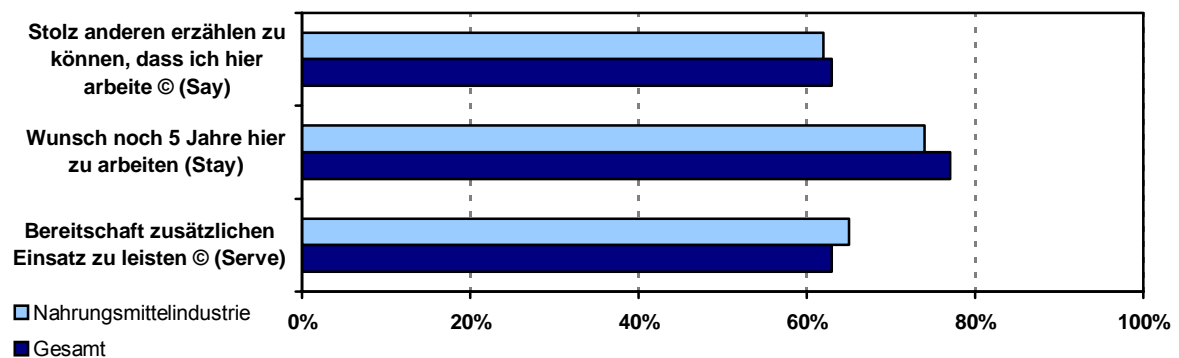


Abbildung 67. Top Boxes Engagement in der Nahrungsmittelindustrie (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=1.999.



Die Bewertung der Veränderung der Arbeitsplatzsituation ist in der Nahrungsmittelbranche recht durchschnittlich. Sowohl die Arbeitsplatzsicherheit als auch der Stress, den die Arbeit mit sich bringt, liegen sehr nahe am Durchschnitt über alle Branchen (Abbildung 68). Dahingegen ist bezüglich der Einsatzbereitschaft und dem Wunsch, noch länger in dem jeweiligen Unternehmen zu arbeiten, eine leichte Abweichung zu beobachten. Zu beiden Merkmalen wurde überdurchschnittlich häufig angegeben, der Faktor sei gestiegen.

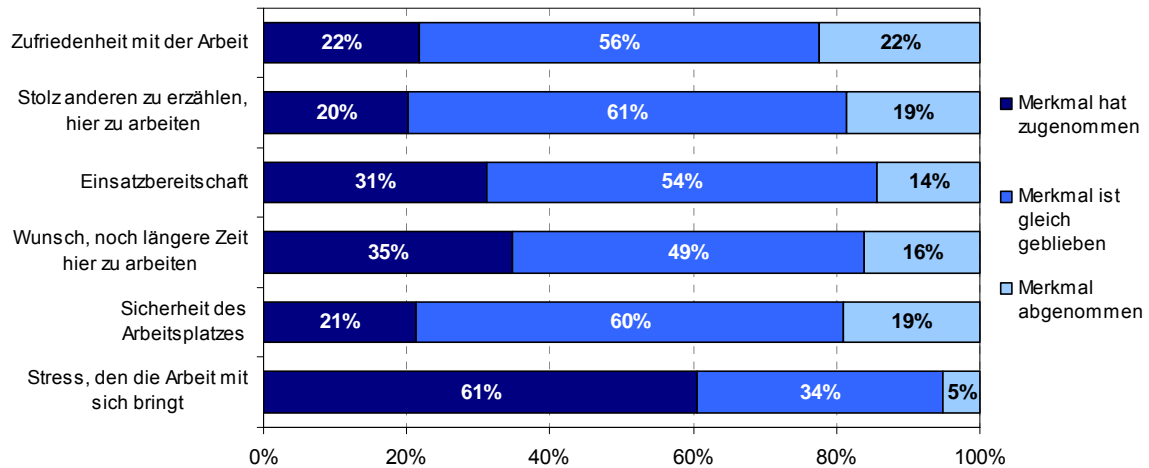


Abbildung 68. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der Nahrungsmittelindustrie in den letzten 3 Jahren („Haben die folgenden Dinge Ihrer Meinung nach deutlich zugenommen, deutlich abgenommen oder sind sie mehr oder weniger gleich geblieben?“), N=1.999.

## Unternehmenskultur

Im Vergleich mit den anderen Branchen liegen die Ausprägungen der Dimensionen hier sehr nahe am Durchschnitt. Die Nahrungsmittelindustrie zeigt eine leicht überdurchschnittliche Performance auf den Dimensionen Kundenorientierung, Leistungsorientierung und Stärke der Unternehmenskultur gegenüber den anderen Branchen. Auch Führungskompetenz und -kommunikation sowie Veränderungsfähigkeit/Innovation sind positiver ausgeprägt als in den anderen Branchen. Etwas schwächer bewerteten die Mitarbeiter die Integrität der Führung, die Förderung der beruflichen Entwicklung, Fairness, Fürsorge, Teamorientierung und Identifikation mit dem Unternehmen (Abbildung 69). Allerdings sind die Unterschiede mit maximal 4 Prozentpunkten allgemein sehr gering.

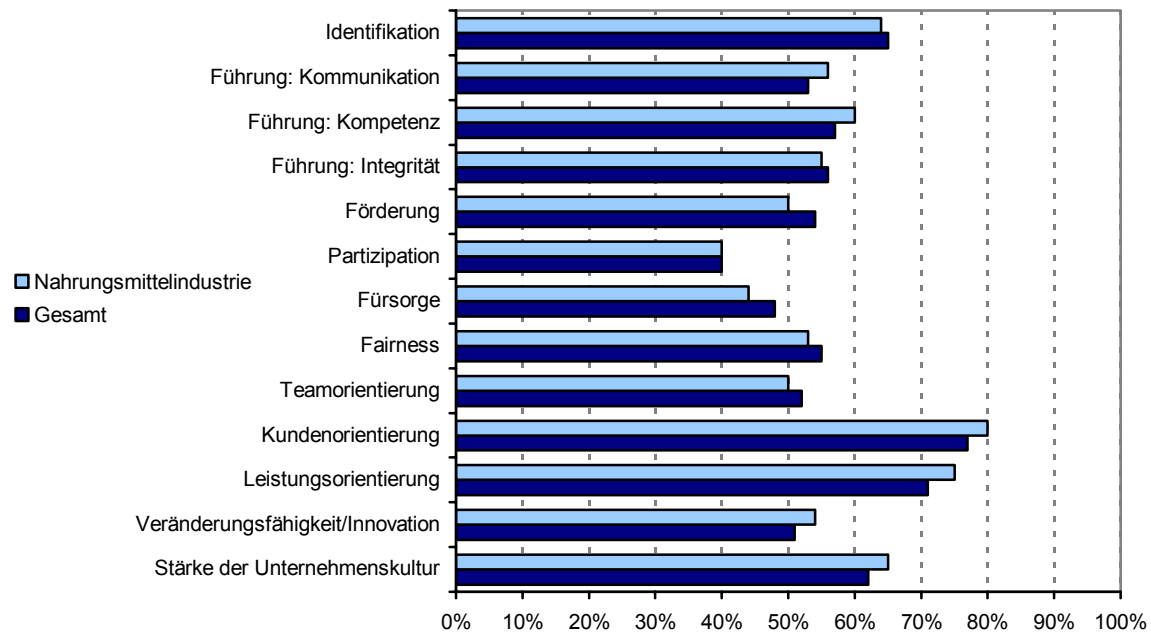


Abbildung 69. Die Nahrungsmittelindustrie im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld (Top Boxes: 4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu).

### Wettbewerbsfaktoren und Interventionsmaßnahmen

Aus Sicht der befragten Manager ist das Engagement der Mitarbeiter in der Nahrungsmittelindustrie der wichtigste Wettbewerbsfaktor. Die am wenigsten wichtigen Wettbewerbsfaktoren sind nach Ansicht des Managements der befragten Unternehmen die Verfügbarkeit bzw. Nutzung aktueller Informationen und der Marktanteil (siehe Abbildung 70). Das Ansehen in der Gesellschaft und der Zugang zu Rohstoffen werden in dieser Branche als wesentlich wichtiger eingeschätzt als in den anderen Branchen, wohingegen der Zeitbedarf für die Leistungserbringung sowie die Technologie hier als weitaus weniger wichtiger Wettbewerbsfaktor eingeschätzt wird als in den meisten anderen Branchen.

Auf die offene Frage, welcher der wichtigste der bereits bewerteten Wettbewerbsfaktoren sei, wurde in der Nahrungsmittelbranche mit N=6 am häufigsten die Qualität des Angebotes genannt.

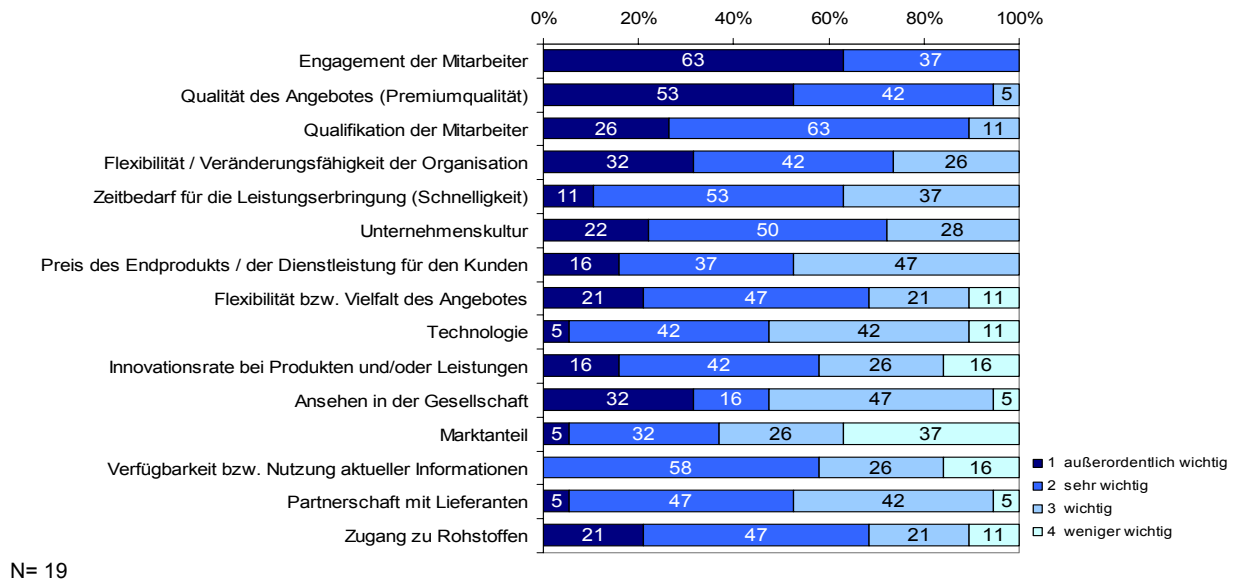


Abbildung 70. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Nahrungsmittelindustrie (Prozentanteil Führungskräfte, die die folgenden Wettbewerbsfaktoren als „außerordentlich wichtig“, „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ beurteilt haben)

Hinsichtlich der Frage, welche Interventionsmaßnahmen für eine Verbesserung der Unternehmenskultur als hilfreich eingeschätzt werden, zeigt sich in der Nahrungsmittelindustrie folgendes Bild. Wie im Branchendurchschnitt wird auch hier die Ermittlung und Veröffentlichung von Beispielen guter Praxis am häufigsten als sehr nützlich eingeschätzt (Abbildung 71). Die Bildung von Unternehmensnetzwerken wird hier von 6 Prozent der Befragten als sehr hilfreich eingestuft und liegt damit deutlich unter dem Durchschnitt über alle Branchen von 24 Prozent. Auch die Förderung einer öffentlichen Debatte empfinden weniger als unternehmenskulturförderlich als im Gesamtdurchschnitt. Hinsichtlich telefonischer Erstberatung und Beratung vor Ort liegt der Anteil der Befragten, die dies gut finden, zwar im Branchendurchschnitt. Trotzdem empfinden gleichzeitig aber viel mehr Befragte diese Maßnahmen als wenig hilfreich oder gar überhaupt nicht hilfreich.

„Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“

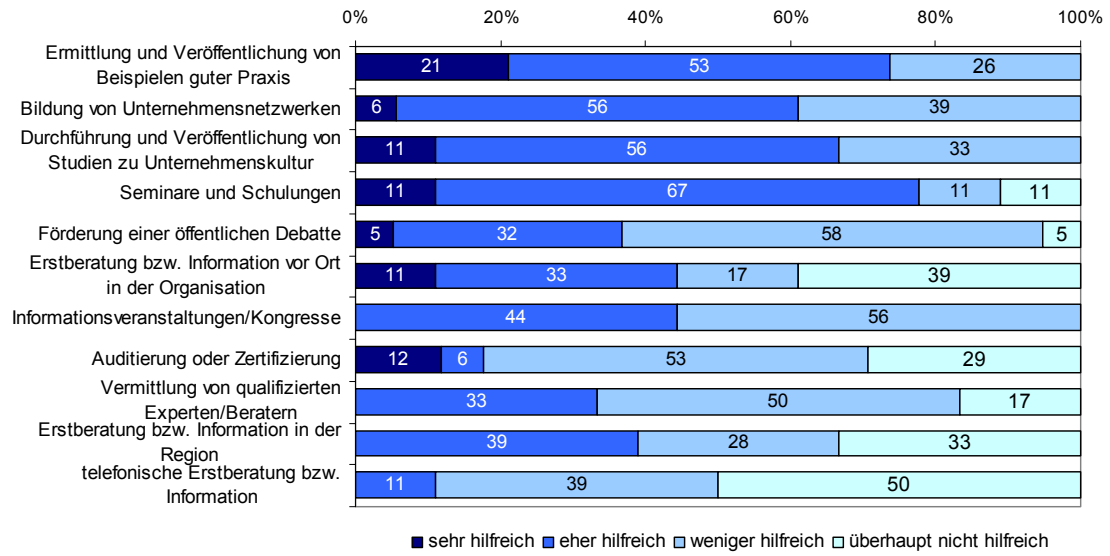


Abbildung 71. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der Nahrungsmittelindustrie, N=305.

### 7.3 Chemische Industrie

In der chemischen Industrie wurden 3.242 Mitarbeiter aus 31 Unternehmen befragt. Davon waren 2.223 männlich, 895 weiblich und 124 machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht.

Von den teilnehmenden Unternehmen der Chemieindustrie waren zwölf kleine, dreizehn mittelgroße und sechs große Unternehmen.

#### Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterengagement

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit ist mit 76 Prozent durchschnittlich ausgeprägt (Abbildung 72).

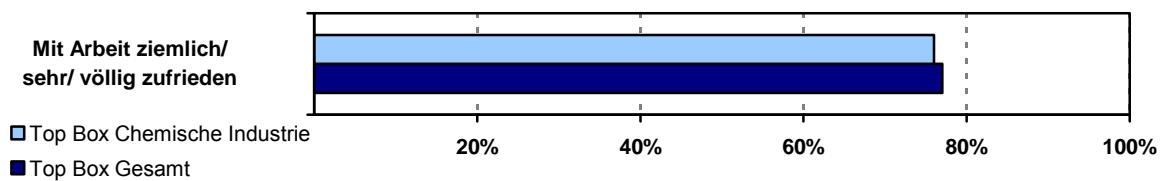


Abbildung 72. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Chemischen Industrie. Frage: „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit?“ (ziemlich zufrieden + sehr zufrieden + völlig zufrieden), N=3.242.

Der Stolz auf das Unternehmen ist in der Branche durchschnittlich ausgeprägt, der Wunsch, noch länger hier zu arbeiten, ist kaum überdurchschnittlich ausgeprägt (Abbildung 73). Die Bereitschaft, zusätzlich Einsatz zu leisten, liegt mit 63 Prozent unterhalb, aber sehr nahe am Durchschnitt.

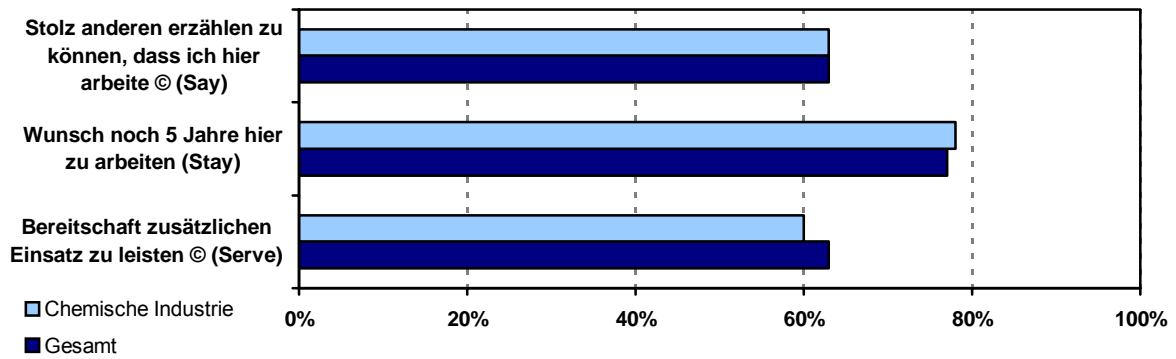


Abbildung 73. Top Boxes Engagement in der chemischen Industrie (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=3.242.

Die Veränderung der Arbeitsplatzsituation in der chemischen Industriebranche liegt ebenfalls sehr nahe am Durchschnitt über alle Branchen (Abbildung 74). Lediglich hinsichtlich der wahrgenommenen Arbeitsplatzsicherheit ist eine leichte Abweichung zu beobachten. Hier gaben überdurchschnittlich viele Befragte an, das Merkmal habe in den letzten drei Jahren zugenommen. Gleichzeitig sind aber auch überdurchschnittlich viele Befragte der Meinung, die Sicherheit des Arbeitsplatzes habe abgenommen.

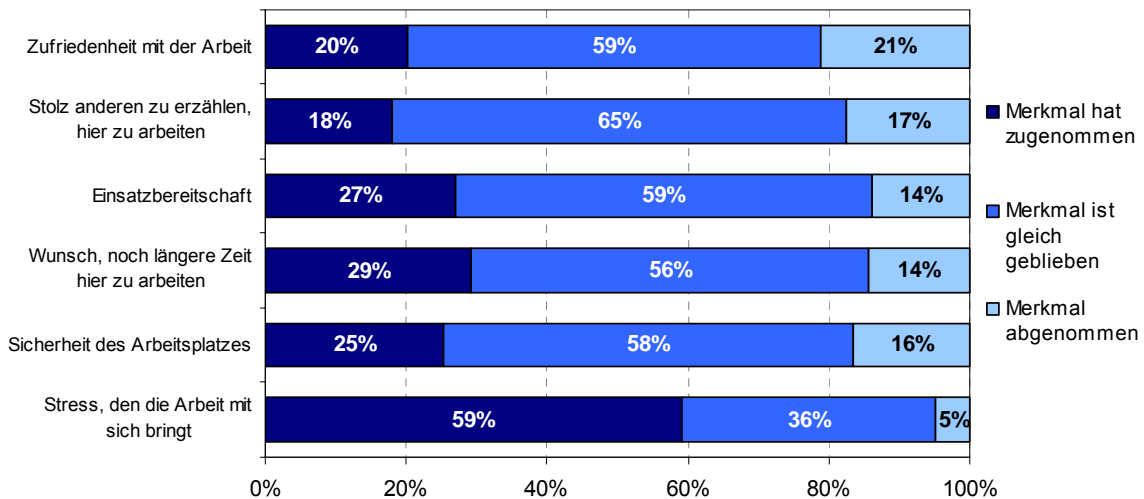


Abbildung 74. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der chemischen Industrie in den letzten 3 Jahren („Haben die folgenden Dinge Ihrer Meinung nach deutlich zugenommen, deutlich abgenommen oder sind sie mehr oder weniger gleich geblieben?“), N=3.242.

## Unternehmenskultur

Im Branchenvergleich zeigt die chemische Industrie eine durchschnittliche Performance. Keine der Branchen weicht mehr als 4 Prozent vom Branchendurchschnitt ab, die Unterschiede sind damit sehr gering. Kundenorientierung und Leistungsorientierung liegen mit 4 Prozentpunkten am höchsten über dem Durchschnitt, Teamorientierung unterschreitet ihn am stärksten (siehe Abbildung 75). Im Vergleich zu den anderen Dimensionen innerhalb der Branche sind Partizipation und Fürsorge am schwächsten ausgeprägt, allerdings bestätigt sich auch dies im Branchenvergleich nicht, hier ist die chemische Industrie im mittleren Bereich angesiedelt.

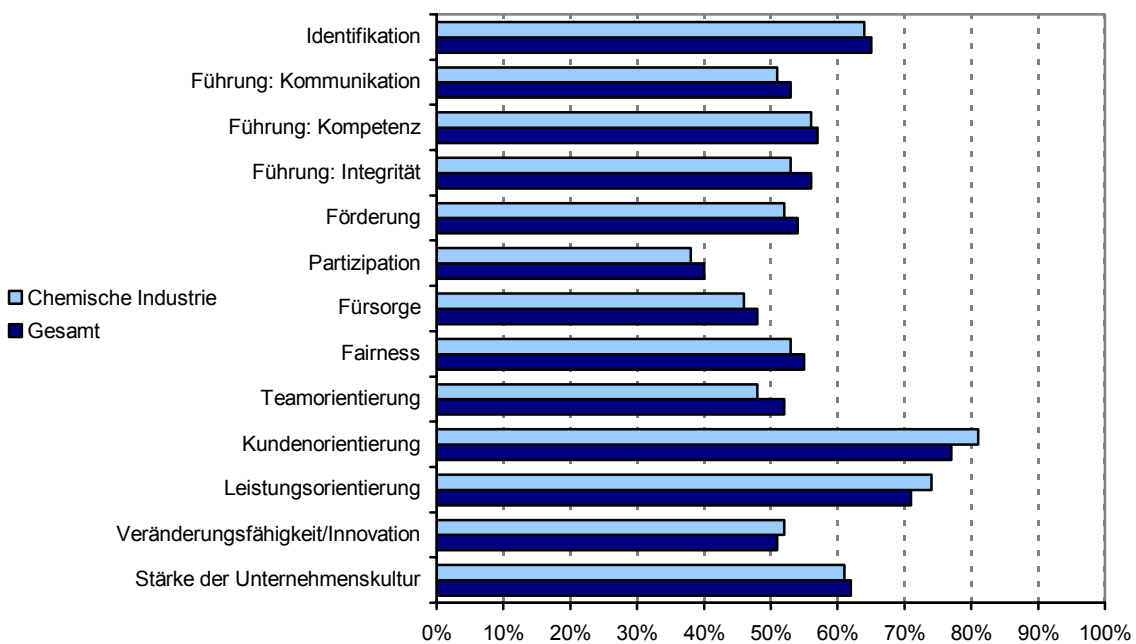
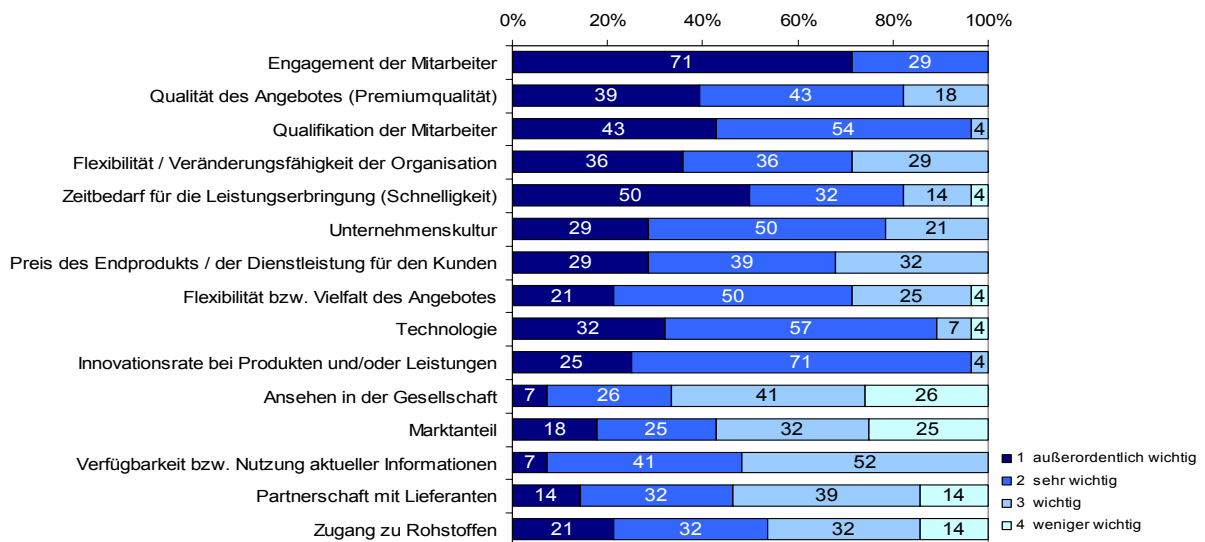


Abbildung 75. Die chemische Industrie im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld (Top Boxes: 4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu).

## Wettbewerbsfaktoren und Interventionsmaßnahmen

In der Chemiebranche liegt das Mitarbeiterengagement, wie in den meisten anderen Branchen, als wichtigster Wettbewerbsfaktor deutlich vorne. Auch auf die offene Frage, welche der bewerteten Faktoren am wichtigsten für die Wettbewerbsfähigkeit sei, wurde mit

N=5 das Mitarbeiterengagement am häufigsten genannt. Die als am wenigsten wichtig eingestuften Wettbewerbsfaktoren sind hier das Ansehen des Unternehmens in der Gesellschaft und der Marktanteil, sowie die Partnerschaft mit Lieferanten (Abbildung 76). Außergewöhnlich hoch im Vergleich zu den anderen Branchen werden hier die Wichtigkeit des Zeitbedarfs für die Leistungserbringung und die Innovationsrate bei Produkten und/oder Leistungen sowie die Qualifikation der Mitarbeiter eingeschätzt.



N= 28

Abbildung 76. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Chemischen Industrie (Prozentanteil Führungskräfte, die die folgenden Wettbewerbsfaktoren als „außerordentlich wichtig“, „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ beurteilt haben)

Hinsichtlich der Frage, wie die Unternehmenskultur eines Unternehmens verbessert werden kann, bewerten die Beschäftigten in der chemischen Industrie „Bildung von Unternehmensnetzwerken“ mehr als alle anderen Maßnahmen als sehr nützlich (Abbildung 77). Auch von der Durchführung und Veröffentlichung von Studien zu Unternehmenskultur erwarten im Vergleich zum Branchendurchschnitt überdurchschnittlich viele einen positiven Effekt, genauso wie von Seminaren und Schulungen zu diesem Thema. Dagegen bewerten mit einem Anteil von 57 Prozent im Branchenvergleich hier die meisten Befragten telefonische oder vor Ort stattfindende Erstberatung als überhaupt nicht nützlich für die Förderung der Unternehmenskultur.



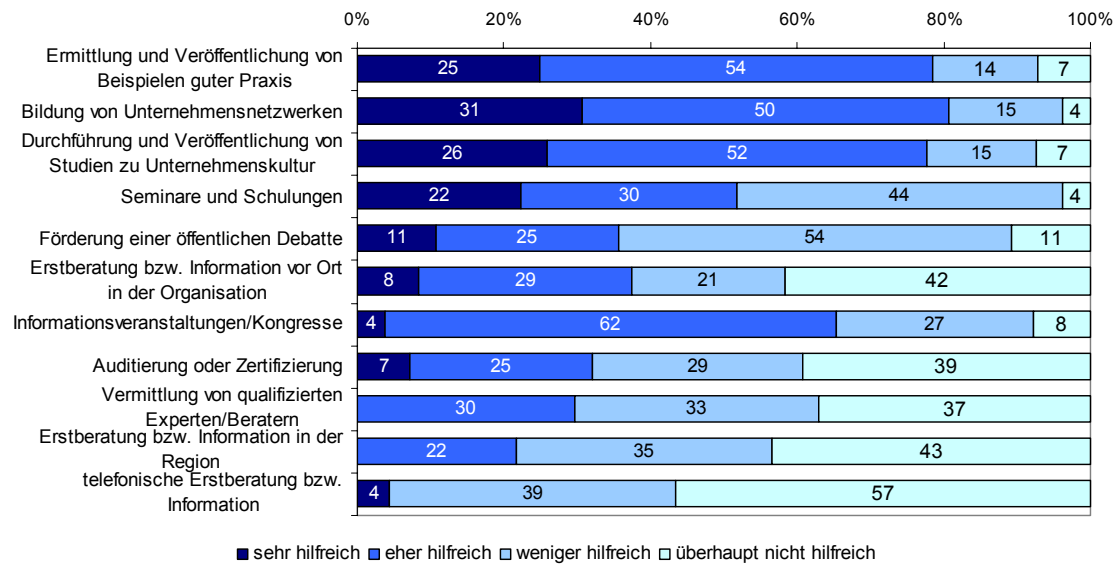


Abbildung 77. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der chemischen Industrie, N=305.

## 7.4 Metallindustrie

In der Metallindustrie wurden 2.621 Mitarbeiter aus 26 Unternehmen befragt. Davon waren 1.828 männlich, 720 weiblich, und 73 machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht.

In der Metallbranche wurden neun kleine, elf mittelgroße und sechs große Unternehmen untersucht.

Wie bereits erwähnt, ist die Metallindustrie eine vergleichsweise homogene Branche, in der sich die Unternehmen lediglich hinsichtlich der produzierten Güter unterscheiden.

### Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterengagement

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit in der Branche liegt mit 73 Prozent kaum unter dem Gesamtdurchschnitt (Abbildung 78).

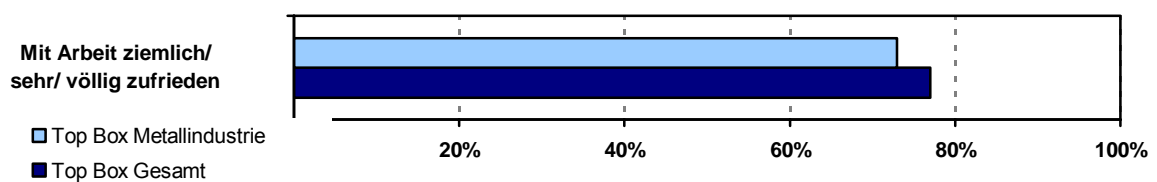


Abbildung 78. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Metallindustrie. Frage: „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit?“ (ziemlich zufrieden + sehr zufrieden + völlig zufrieden), N=2.621.

Hier weist der Stolz auf das Unternehmen mit 8 Prozentpunkten unter dem Gesamtdurchschnitt die größte Abweichung auf (Abbildung 79). Der Wunsch, noch länger im Unternehmen zu arbeiten, sowie die Bereitschaft zu zusätzlichem Engagement liegen sehr nahe unterhalb des Durchschnitts.

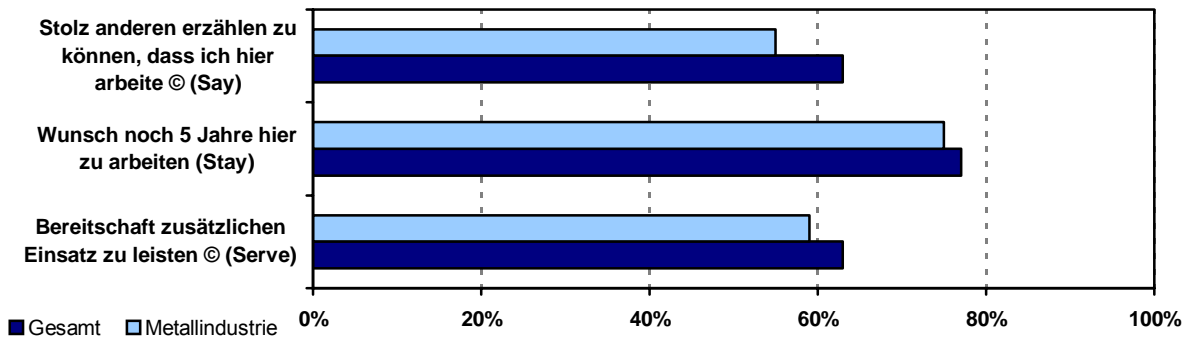


Abbildung 79. Top Boxes Engagement in der Metallindustrie (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=2.621.

Die Arbeitsplatzsituation wird in der Metallindustrie durchschnittlich bewertet (Abbildung 80). Auch hier ist Stress das Merkmal, das laut knapp zwei Drittel der Befragten zugenommen hat, wogegen die Zufriedenheit mit der Arbeit mit knapp 30 Prozent der Faktor ist, der von den meisten Befragten als abnehmendes Merkmal eingestuft wurde.

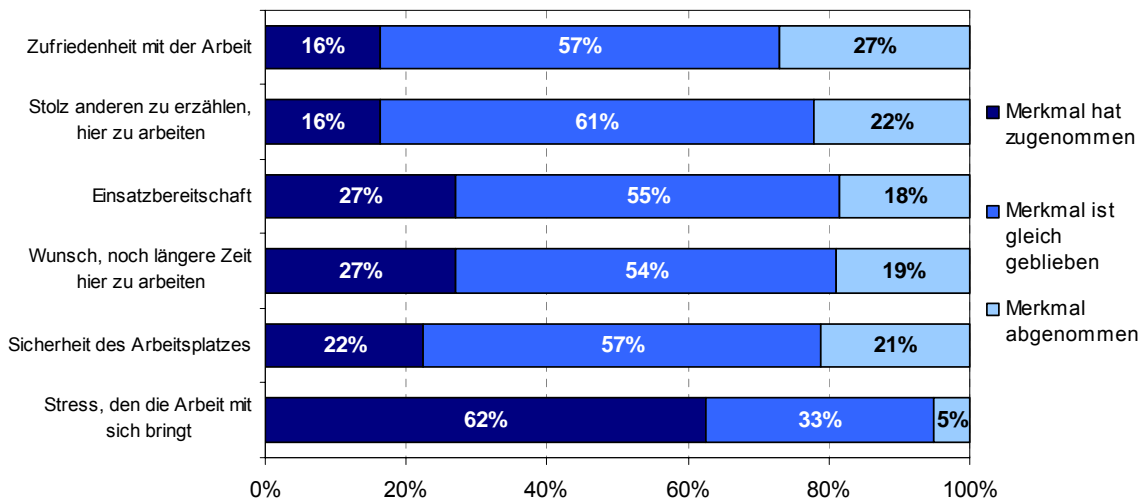


Abbildung 80. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der Metallindustrie in den letzten 3 Jahren („Haben die folgenden Dinge Ihrer Meinung nach deutlich zugenommen, deutlich abgenommen oder sind sie mehr oder weniger gleich geblieben?“), N=2.621.

## Unternehmenskultur

Im Branchenvergleich weist die Metallindustrie bei allen Dimensionen außer der Kunden- und Leistungsorientierung leichte Abweichungen auf, wobei alle Dimensionen der Arbeitsqualität schwächer ausgeprägt sind (vgl. Abbildung 81). Mit 9 Prozentpunkten unterschreiten die Kommunikation und Integrität der Führung sowie die Teamorientierung den Branchendurchschnitt am stärksten, gefolgt von der beruflichen Förderung und der Führungskompetenz (7 Prozentpunkte). Dabei schneidet die Metallbranche aber im Branchenvergleich nicht als schlechteste Branche ab.

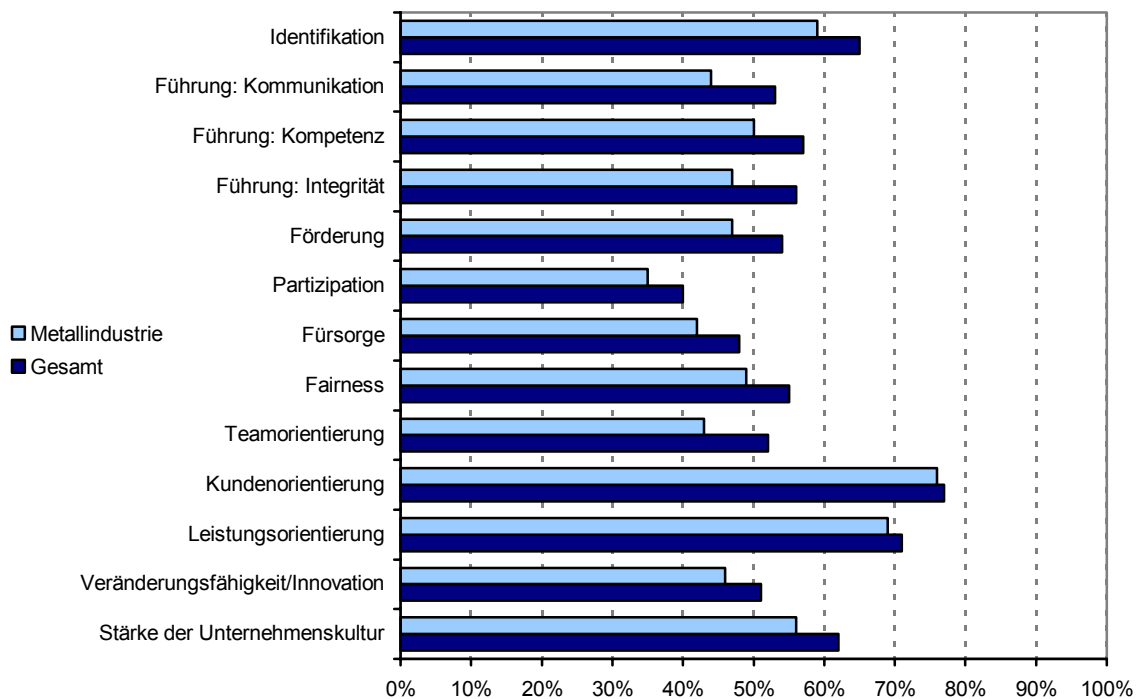
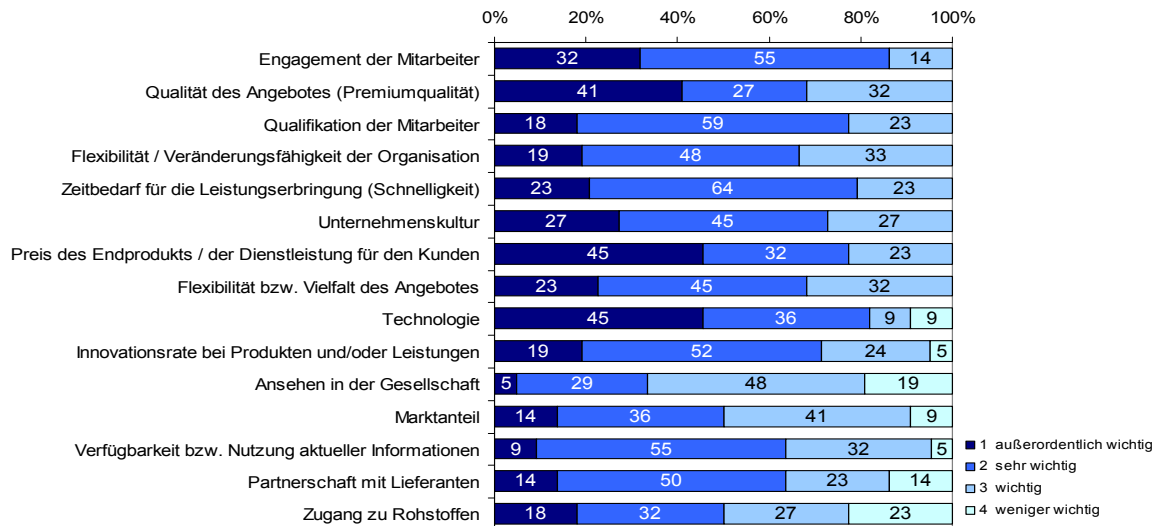


Abbildung 81. Die Metallindustrie im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld (Top Boxes: 4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu).

## Wettbewerbsfaktoren und Interventionsmaßnahmen

Der wichtigste Wettbewerbsfaktor in der Metallindustrie ist nicht, wie in den anderen Branchen, das Mitarbeiterengagement, sondern es sind die Technologie und der Preis des Endprodukts/der Dienstleistung für den Kunden und die Qualität des Angebots. Auf die offene Frage, welche Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit am wichtigsten seien, wurde mit N=4 letzteres am häufigsten genannt. Wie aus Abbildung 82 ersichtlich, wird das

Engagement von nur 32 Prozent als außerordentlich wichtig bewertet, allerdings wird es von 55 Prozent immer noch als sehr wichtig gesehen. Am wenigsten wichtig wird das Ansehen in der Gesellschaft eingestuft.



N = 22

Abbildung 82. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Metallindustrie (Prozentanteil Führungskräfte, die die folgenden Wettbewerbsfaktoren als „außerordentlich wichtig“, „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ beurteilt haben)

In der Metallindustrie wird noch vor der im Branchendurchschnitt an erster Stelle liegenden Maßnahme „Ermittlung und Veröffentlichung von Beispielen guter Praxis“ die Bildung von Unternehmensnetzwerken als sehr nützlich für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur gesehen (Abbildung 83). Während Erstgenanntes mit 10 Prozentpunkten Unterschied deutlich unterhalb des Durchschnitts liegt, ist der Anteil derjenigen, die Unternehmensnetzwerke sinnvoll finden, mit 23 Prozent sehr nahe am Durchschnitt. Dagegen ist eine Erstberatung vor Ort für 17 Prozent der Befragten sehr nützlich, was leicht über dem Branchendurchschnitt liegt. Deutlich weniger hilfreich als der Branchendurchschnitt wird hier jedoch eine telefonische Erstberatung empfunden.

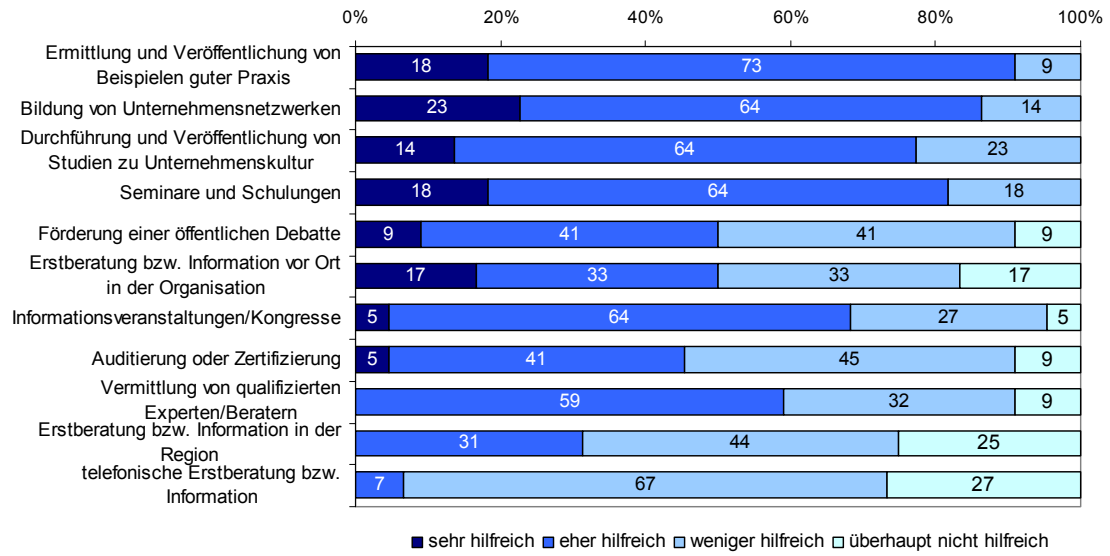


Abbildung 83. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der Metallindustrie, N=305.

## 7.5 Maschinenbau

Im Maschinenbau wurden 2.745 Mitarbeiter aus 29 Unternehmen befragt. Davon waren 2.215 männlich, 427 weiblich, und 103 machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht.

Es nahmen Mitarbeiter von insgesamt vierzehn kleinen, elf mittelgroßen, und vier großen Unternehmen an der Befragung teil.

### Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterengagement

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit ist mit 76 Prozent durchschnittlich ausgeprägt (Abbildung 84).

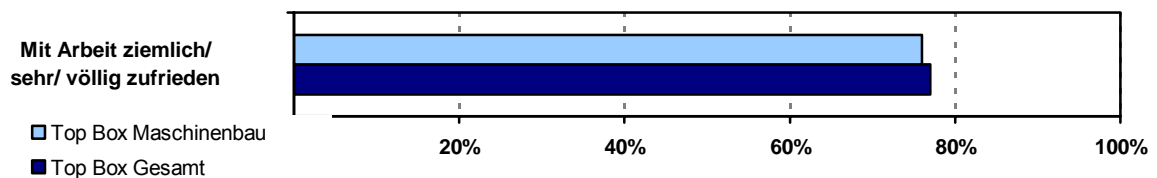


Abbildung 84. Top Boxes Arbeitszufriedenheit im Maschinenbau. Frage: „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit?“ (ziemlich zufrieden + sehr zufrieden + völlig zufrieden), N=2.745.

Hier zeigt die Bereitschaft, zusätzlichen Einsatz zu leisten, mit 7 Prozentpunkten eine leichte positive Abweichung vom Gesamtdurchschnitt (siehe Abbildung 85). Der Wunsch, noch 5 Jahre länger im gleichen Unternehmen zu arbeiten, sowie der Stolz auf das Unternehmen liegen sehr nahe am Durchschnitt.

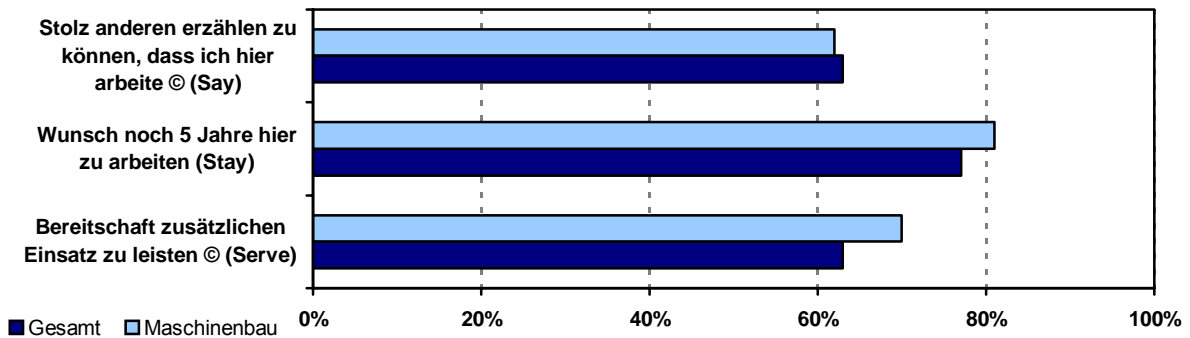


Abbildung 85. Top Boxes Engagement im Maschinenbau (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=2.745.

Die Bewertung der Entwicklung der Arbeitsplatzsituation liegt auch in der Maschinenbaubranche im Durchschnitt (Abbildung 86). Lediglich beim Stolz, anderen zu erzählen, dort zu arbeiten, zeigt sich eine leichte Abweichung. Hier sind weniger Befragte der Meinung, das Merkmal sei gleich geblieben. Die wahrgenommene Veränderung verteilt sich zu gleichen Teilen auf eine Zunahme sowie die Abnahme des Stolzes.

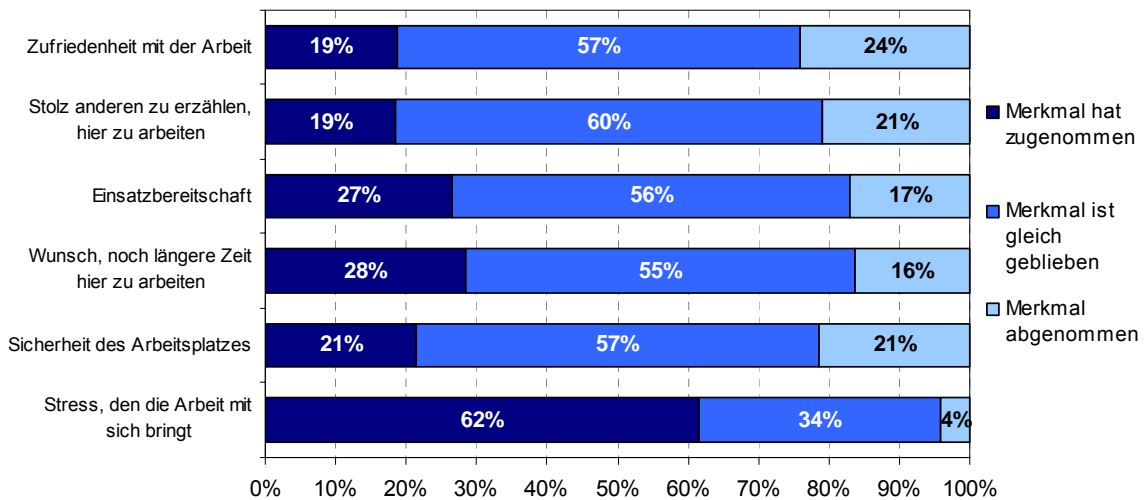


Abbildung 86. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der Maschinenbaubranche in den letzten 3 Jahren („Haben die folgenden Dinge Ihrer Meinung nach deutlich zugenommen, deutlich abgenommen oder sind sie mehr oder weniger gleich geblieben?“), N=2.745.



## Unternehmenskultur

Im Branchenvergleich ist der Maschinenbau im Mittelfeld anzusiedeln. Die aus Mitarbeitersicht hoch ausgeprägten Dimensionen Kundenorientierung, Identifikation und Leistungsorientierung befinden sich im Vergleich mit den anderen Branchen im Mittelfeld (Abbildung 87). Bei keiner der Dimensionen zeigt sich eine Abweichung von mehr als 4 Prozentpunkten im Branchenvergleich. Mit 3 Prozentpunkten liegt die Dimension Kundenorientierung am meisten über dem Durchschnitt, die Stärke der Unternehmenskultur sowie die Integrität der Führung unterschreiten diesen mit 4 Prozentpunkten am stärksten. Die schwache Ausprägung von Partizipation und Fürsorge bestätigt sich im Branchenvergleich nicht, hier ist der Maschinenbau auch im Mittelfeld angesiedelt.

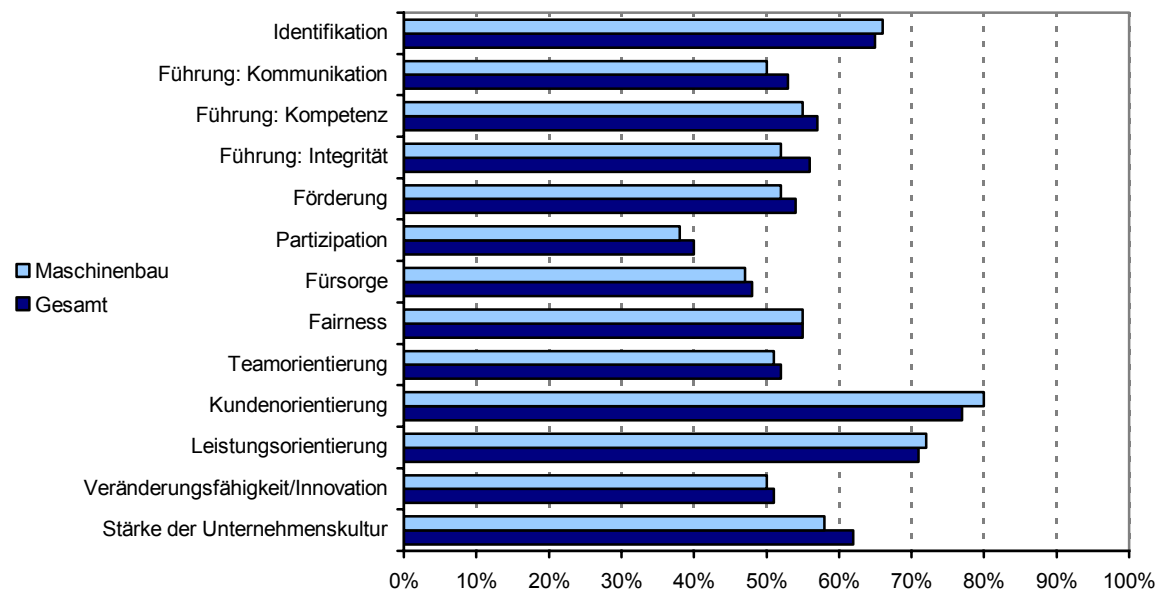
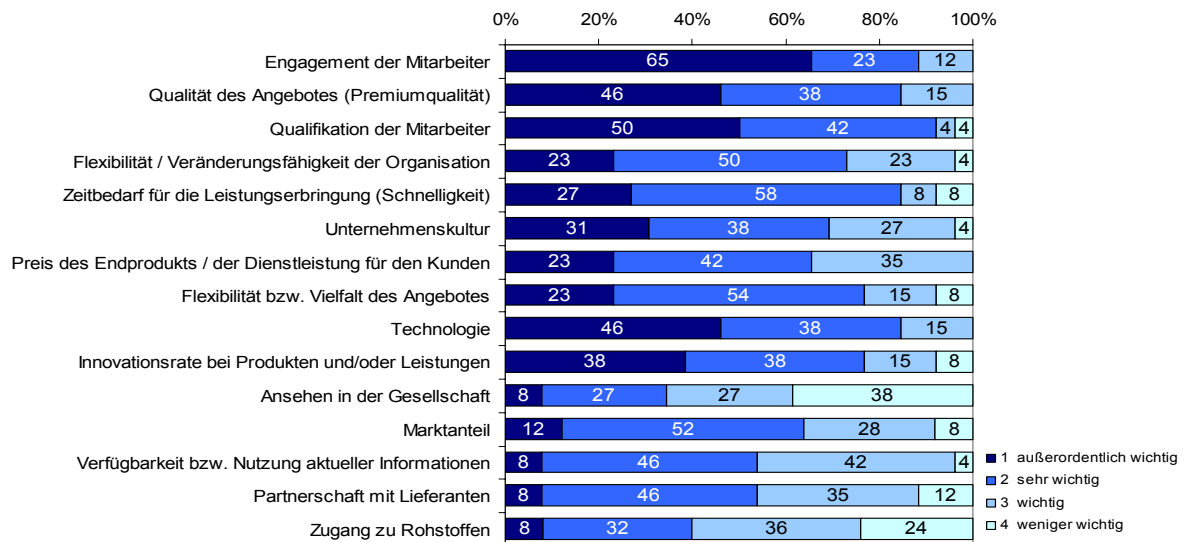


Abbildung 87. Maschinenbau im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld (Top Boxes: 4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu).

## Wettbewerbsfaktoren und Interventionsmaßnahmen

Das Engagement der Mitarbeiter stellt sich als der wichtigste Wettbewerbsfaktor in der Maschinenbaubranche heraus, gefolgt von der Qualifikation der Mitarbeiter, der Qualität des Angebotes und der Technologie. Bei der offenen Frage, welcher Faktor am wichtigsten für

die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sei, wurden mit je 6 Nennungen die Qualität des Angebotes sowie Technologie am häufigsten angegeben. Die kleinste Bedeutung wird dem Ansehen in der Gesellschaft und dem Zugang zu Rohstoffen beigemessen. Interessant ist an dieser Stelle, dass die Faktoren Qualifikation der Mitarbeiter, Technologie, Schnelligkeit und die Innovationsrate, wie in der chemischen Industrie, als sehr wichtig eingestuft werden, was für eine ähnliche Marktlage beider Branchen spricht (siehe Abbildung 88).



N = 26

Abbildung 88. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Maschinenbaubranche (Prozentanteil Führungskräfte, die die folgenden Wettbewerbsfaktoren als „außerordentlich wichtig“, „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ beurteilt haben)

Die Frage, welche Interventionsmaßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenskultur als nützlich erachtet werden, wird auch in der Maschinenbaubranche von der Maßnahme „Ermittlung und Veröffentlichung von Beispielen guter Praxis“ angeführt und liegt im Vergleich zu den anderen Branchen im Durchschnitt (Abbildung 89). Insgesamt werden in dieser Branche die vorgeschlagenen Maßnahmen seltener als sehr nützlich angesehen. Im Branchenvergleich wird die Maßnahme „Durchführung und Veröffentlichung von Studien zur Unternehmenskultur“ deutlich weniger nützlich bewertet. Erstberatung, vor Ort sowie telefonisch, erscheint dagegen mehr Befragten sinnvoll als im Branchendurchschnitt.

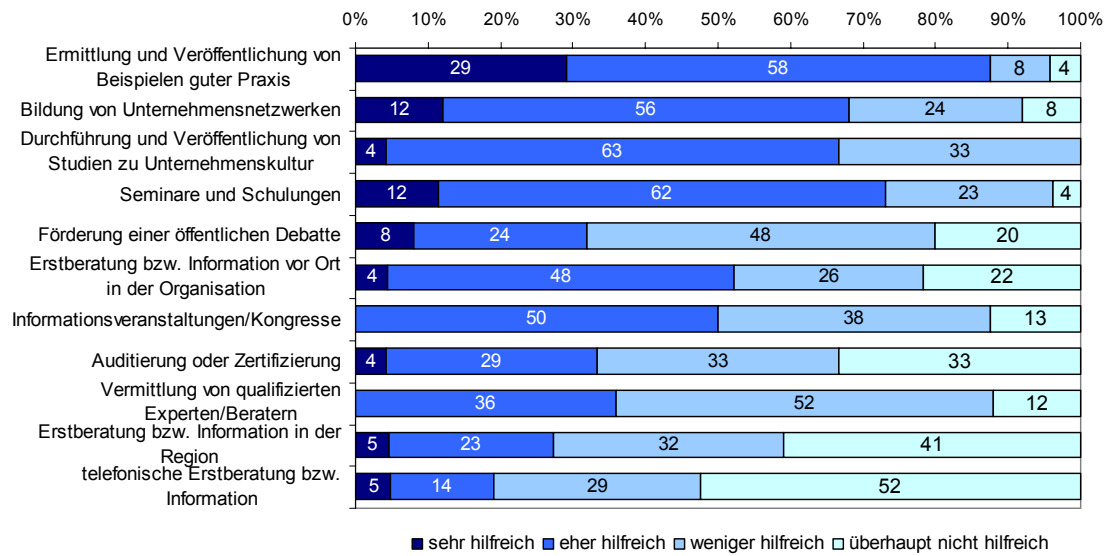


Abbildung 89. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der Maschinenbaubranche, N=305.

## 7.6 Automobilindustrie

In der Automobilindustrie wurden 2.678 Mitarbeiter aus 19 Unternehmen befragt. Davon waren 2.112 männlich, 461 weiblich, und 105 machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht.

Von den Unternehmen waren fünf kleine, elf mittelgroße und drei große Unternehmen.

### Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterengagement

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit ist in der Automobilindustrie durchschnittlich ausgeprägt (Abbildung 90).

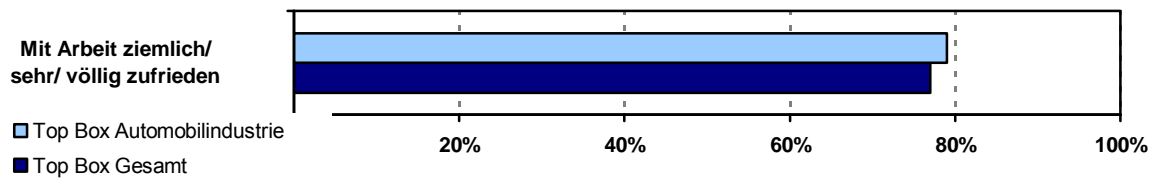


Abbildung 90. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Automobilindustrie. Frage: „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit?“ (ziemlich zufrieden + sehr zufrieden + völlig zufrieden), N=2.678.

Am deutlichsten weicht der Stolz auf das Unternehmen hier vom Gesamtdurchschnitt ab, mit 70 Prozent liegt er 7 Prozentpunkte darüber (vgl. Abbildung 91). Der Wunsch, noch länger im Betrieb beschäftigt zu sein, und die Bereitschaft zu zusätzlichem Einsatz sind durchschnittlich ausgeprägt.

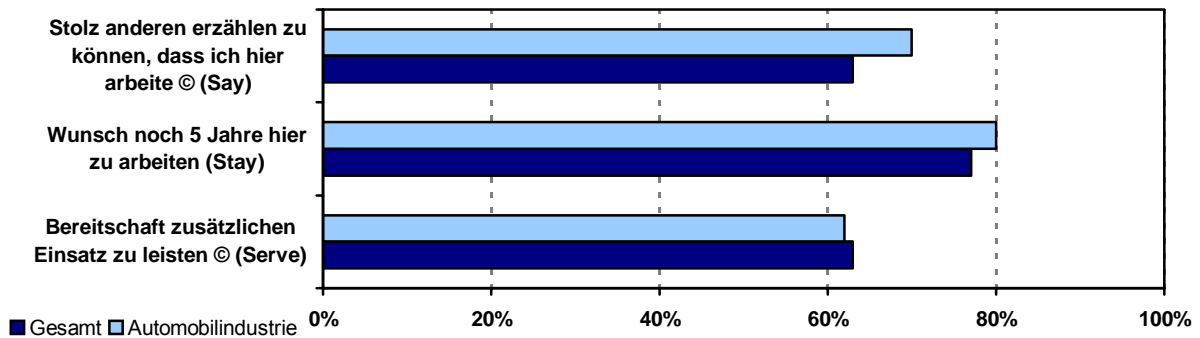


Abbildung 91. Top Boxes Engagement in der Automobilindustrie (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=2.678.

Die Veränderung der Arbeitsplatzsituation weicht in der Automobilbranche leicht vom Branchendurchschnitt ab (Abbildung 92). Bei allen Merkmalen gaben überdurchschnittlich viele Befragte an, sie hätten zugenommen, wohingegen zu etwa gleichen Teilen angegeben wurde, die Situation sei gleich geblieben bzw. das Merkmal habe abgenommen. Stress wurde dabei im Vergleich zu anderen Branchen mit 6 Prozentpunkten mehr von verhältnismäßig vielen Personen als ein Merkmal eingeordnet, das zugenommen hat. Jedoch ist auch hier generell die Mehrheit der Befragten der Meinung, die Situation habe sich nicht grundlegend verändert.

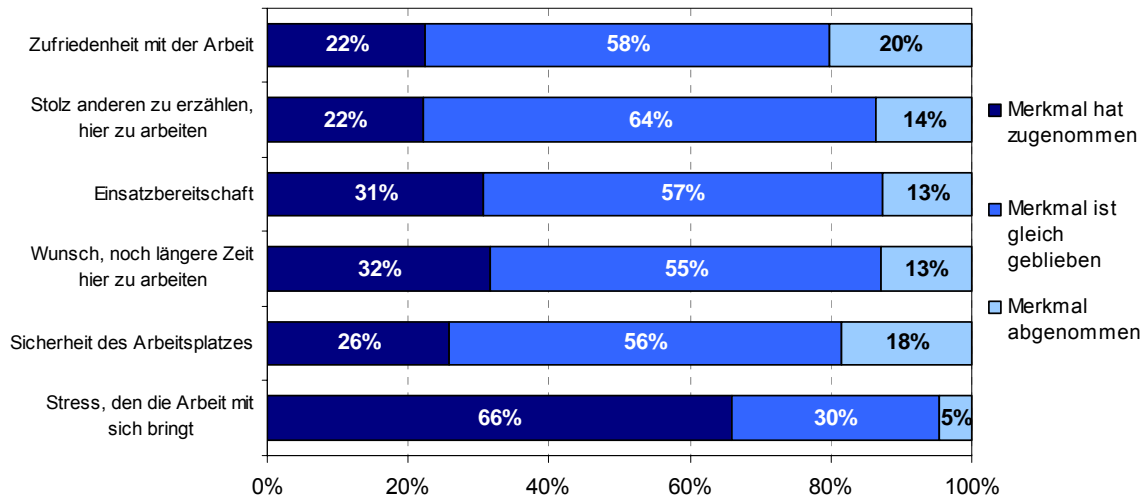


Abbildung 92. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der Automobilindustrie in den letzten 3 Jahren („Haben die folgenden Dinge Ihrer Meinung nach deutlich zugenommen, deutlich abgenommen oder sind sie mehr oder weniger gleich geblieben?“), N=2.678.

## Unternehmenskultur

In der Automobilindustrie sind die Dimensionen Kundenorientierung und Leistungsorientierung aus Mitarbeitersicht am stärksten ausgeprägt, was sich auch im Vergleich zu den anderen Branchen bestätigt (siehe Abb.8). Diese Dimensionen zeigen mit 7 Prozentpunkten Unterschied leichte Abweichungen zu den Durchschnittswerten. Auch die Stärke der Unternehmenskultur liegt mit 6 Prozentpunkten leicht über dem Durchschnitt, was auf die hohen Mittelwerte der Großunternehmen zurückzuführen ist. Bis auf Förderung, Integrität der Führung und Führungskommunikation liegen die Werte der übrigen Dimensionen über dem Branchendurchschnitt, wenngleich die Unterschiede hier so gering sind, dass nicht von Abweichungen gesprochen werden kann. Trotz der niedrigen Ausprägung von Partizipation und Fürsorge befinden sich diese im Branchenvergleich noch im Mittelfeld.

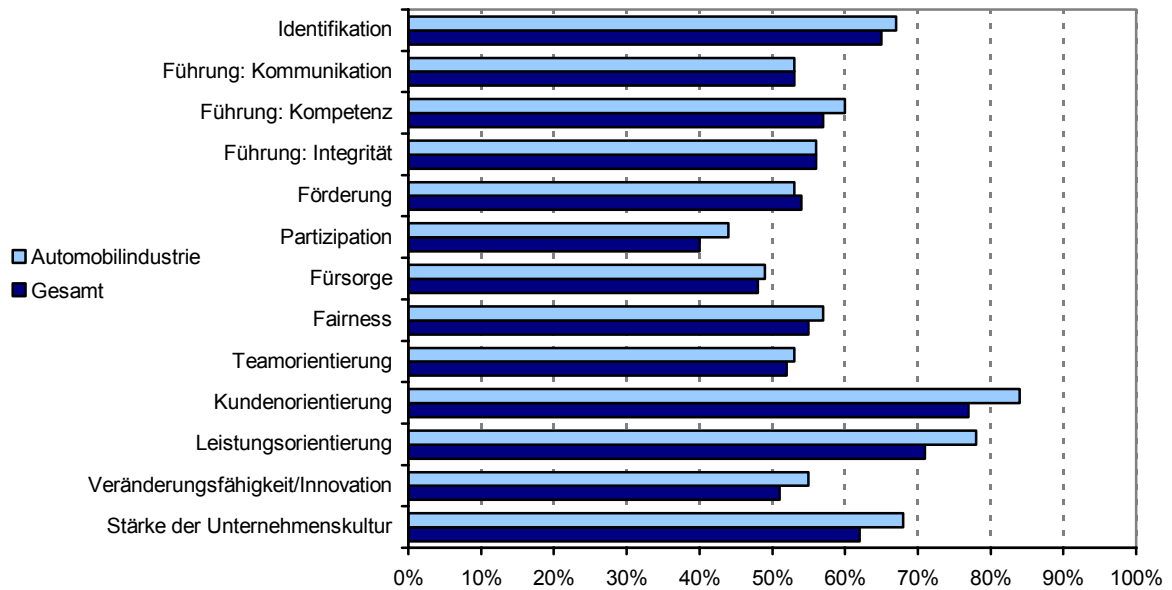


Abbildung 93. Automobilindustrie im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld (Top Boxes: 4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu).

### Wettbewerbsfaktoren und Interventionsmaßnahmen

Der Wettbewerbsfaktor mit der größten Bedeutung in der Automobilindustrie ist eindeutig das Engagement, der Faktor mit der zweitgrößten Bedeutung ist die Technologie (Abbildung 94). Auch der Qualität des Angebotes, der Qualifikation der Mitarbeiter und der Innovationsrate wird in dieser Branche eine große Bedeutung zugemessen. Auf die offene Frage, welcher Faktor insgesamt als am wichtigsten eingestuft wird, wurde die Qualität des Angebotes mit N=6 am häufigsten genannt. Der Zugang zu Rohstoffen sowie das Ansehen in der Gesellschaft erweisen sich als am wenigsten wichtig. Auch die Flexibilität bzw. Vielfalt des Angebots spielt hier eine untergeordnete Rolle.

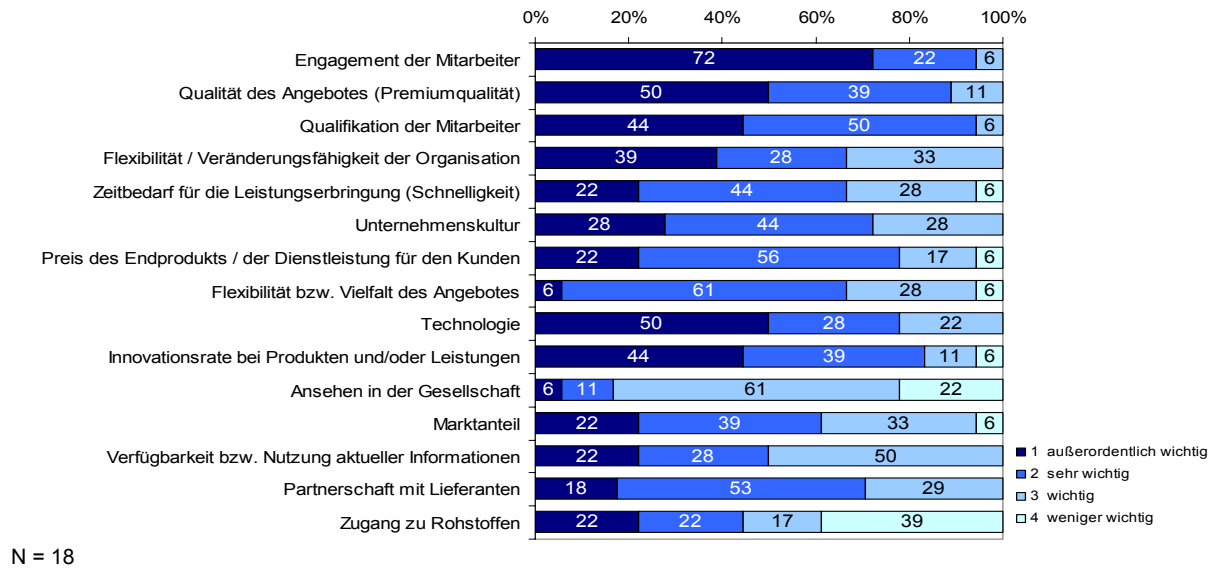


Abbildung 94. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Automobilbranche (Prozentanteil Führungskräfte, die die folgenden Wettbewerbsfaktoren als „außerordentlich wichtig“, „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ beurteilt haben)

Auf die Frage, wie die Unternehmenskultur verbessert werden kann, wurde die Maßnahme „Bildung von Unternehmensnetzwerken“ von 28% der Befragten als sehr nützlich eingestuft und liegt damit für die Automobilbranche an der Spitze (Abbildung 95). Ganz anders als im Branchendurchschnitt folgt als nächstes die Erstberatung vor Ort in der Organisation, die 19 Prozent der Befragten als sehr sinnvoll erachten. Besonders auffällig bei der Automobilbranche zeigen sich auch die anderen Beratungsinitiativen, telefonisch oder regional: Beide werden, im Vergleich zum Branchendurchschnitt, als außergewöhnlich förderlich für die Unternehmenskultur angesehen. Dagegen zeigt die Bewertung der Vermittlung von qualifizierten Experten eine deutliche Abweichung vom Durchschnitt, diese Maßnahme stufen in der Automobilbranche deutlich mehr Personen als weniger hilfreich ein.



„Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“

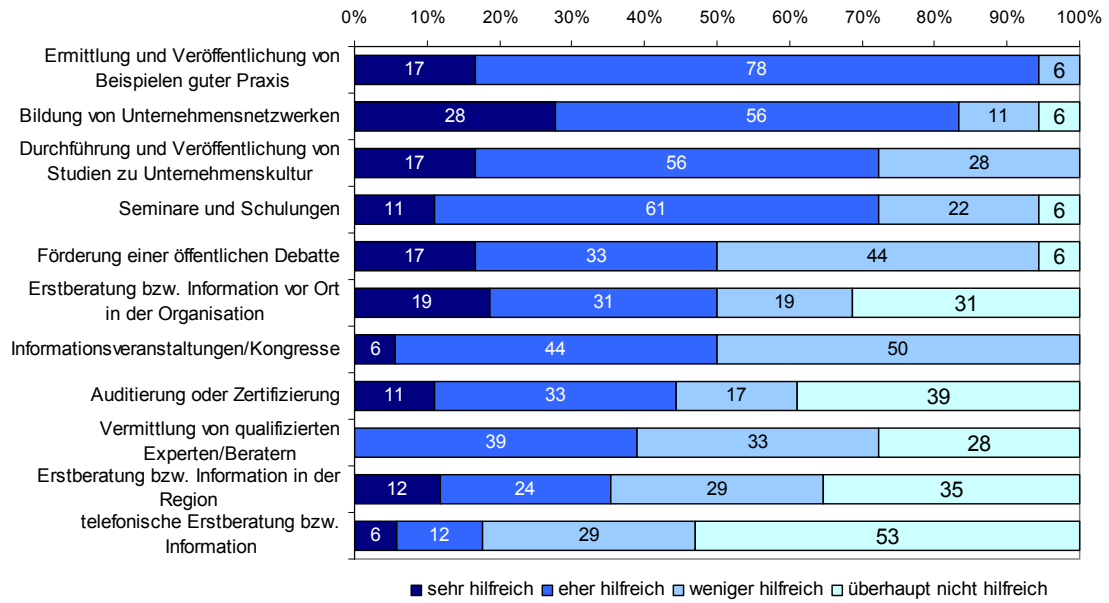


Abbildung 95. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der Automobilbranche, N=305.

## 7.7 Baugewerbe

Im Baugewerbe wurden 1.516 Mitarbeiter aus 19 Unternehmen befragt. Davon waren 1.184 männlich, 248 weiblich, und 84 machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht.

Von den teilnehmenden Unternehmen der Baubranche waren elf Unternehmen klein, sieben mittelgroß und eines groß.

### Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterengagement

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit liegt in der Baubranche mit 75 Prozent unter dem Durchschnitt (Abbildung 96).

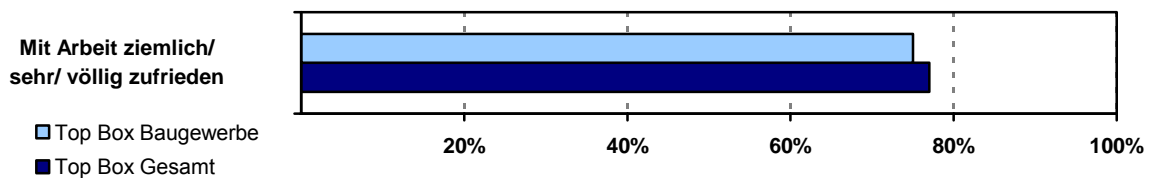


Abbildung 96. Top Boxes Arbeitszufriedenheit im Baugewerbe. Frage: „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit?“ (ziemlich zufrieden + sehr zufrieden + völlig zufrieden), N=1.516.

Alle Aspekte des Engagement-Indexes sind hierbei durchschnittlich ausgeprägt oder liegen sehr nahe am Durchschnitt (vgl. Abbildung 97).

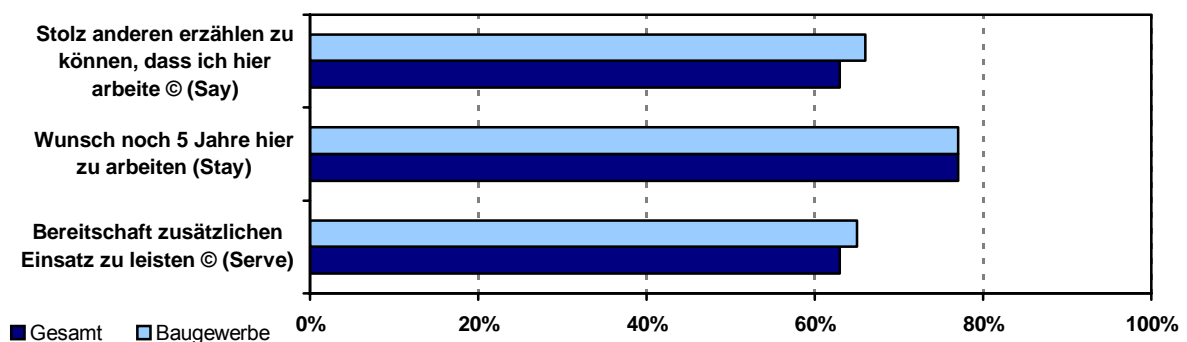


Abbildung 97. Top Boxes Engagement im Baugewerbe (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=1.516.

Die Bewertung der Veränderung der Arbeitsplatzsituation liegt im Baugewerbe bei den meisten Merkmalen im Durchschnitt (Abbildung 98). Jedoch ist ein leichter Negativtrend zu beobachten, da überdurchschnittlich viele Befragte eine Abnahme der Sicherheit des Arbeitsplatzes wahrnehmen. Gleichzeitig gaben im Vergleich zum Branchendurchschnitt auch überdurchschnittlich viele Befragte an, der Stress habe zugenommen.

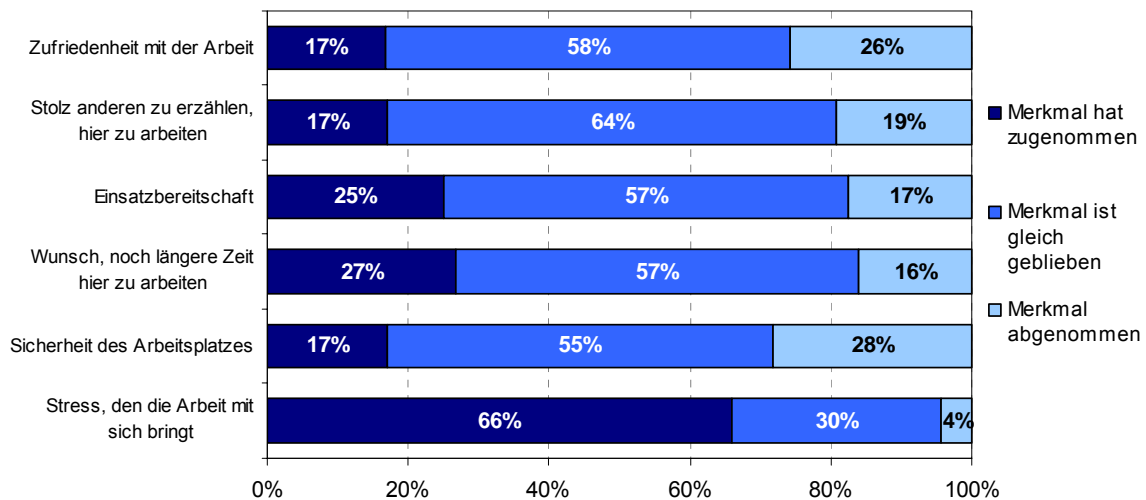


Abbildung 98. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation im Baugewerbe in den letzten 3 Jahren („Haben die folgenden Dinge Ihrer Meinung nach deutlich zugenommen, deutlich abgenommen oder sind sie mehr oder weniger gleich geblieben?“), N=1.516.

## Unternehmenskultur

In der Baugewerksbranche unterscheiden sich fast alle Dimensionen um maximal 2 Prozentpunkte vom Branchendurchschnitt (Abbildung 99. Baugewerbe im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld (Top Boxes: 4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu).). Die Unterschiede sind damit so gering, dass hier nicht von Abweichungen gesprochen werden kann. Lediglich die Wahrnehmung der Fürsorge zeigt mit 5 Prozentpunkten unter dem Durchschnitt eine leichte negative Abweichung. Partizipation und Fürsorge sind am schwächsten ausgeprägt, allerdings bestätigt sich dies im Branchenvergleich nicht, hier ist

das Baugewerbe bezüglich Partizipation leicht über dem Durchschnitt und bezüglich Fürsorge im Mittelfeld angesiedelt.

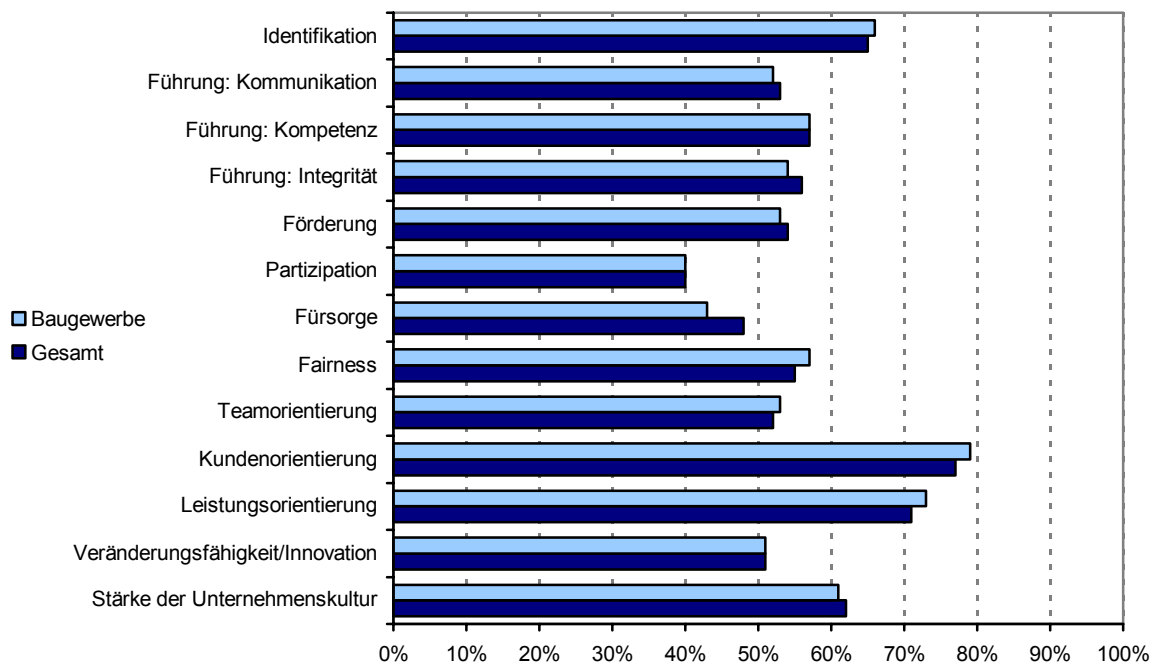


Abbildung 99. Baugewerbe im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld (Top Boxes: 4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu).

### Wettbewerbsfaktoren und Interventionsmaßnahmen

Das Engagement der Mitarbeiter wird von der Hälfte der Unternehmensvertreter als außerordentlich wichtig angesehen. Bei der offenen Frage nach dem wichtigsten Wettbewerbsfaktor wurde dieses mit N=4 am häufigsten angegeben. Auch wird die Vielfalt des Angebotes sowie die Schnelligkeit und Flexibilität der Organisation als sehr wichtig von den Befragten eingestuft. Am wenigsten wichtig wird in der Baubranche die Verfügbarkeit bzw. die Nutzung aktueller Informationen bewertet. Eine untergeordnete Rolle spielen auch der Zugang zu Rohstoffen und der Marktanteil, sowie die Partnerschaft zu Lieferanten (Abbildung 100).

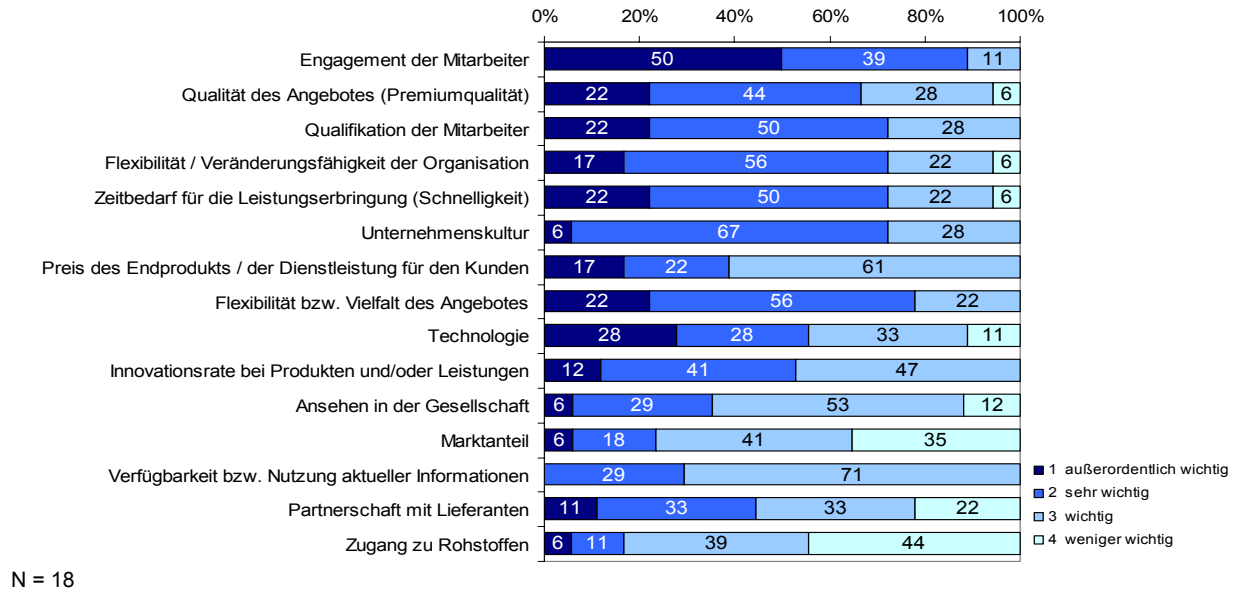


Abbildung 100. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren im Baugewerbe (Prozentanteil Führungskräfte, die die folgenden Wettbewerbsfaktoren als „außerordentlich wichtig“, „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ beurteilt haben)

Hinsichtlich der Frage, durch welche Maßnahmen die Unternehmenskultur gefördert werden kann, wurde im Baugewerbe die Bildung von Unternehmensnetzwerken am häufigsten genannt (Abbildung 101). 22 Prozent der Befragten erachten diese Maßnahme als sehr sinnvoll, gefolgt von der Ermittlung und Veröffentlichung von Beispielen guter Praxis. Im Vergleich zum Branchendurchschnitt wird letzteres jedoch mit 17 Prozent von deutlich weniger Befragten als sehr sinnvoll eingeordnet. Insgesamt werden hier weniger Maßnahmen als sehr sinnvoll erachtet, 5 der 11 Vorschläge wurden nie in diese Kategorie eingeordnet. Auditierung und Zertifizierung wird dabei im Vergleich mit dem Branchendurchschnitt als deutlich weniger hilfreich bewertet.

„Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“

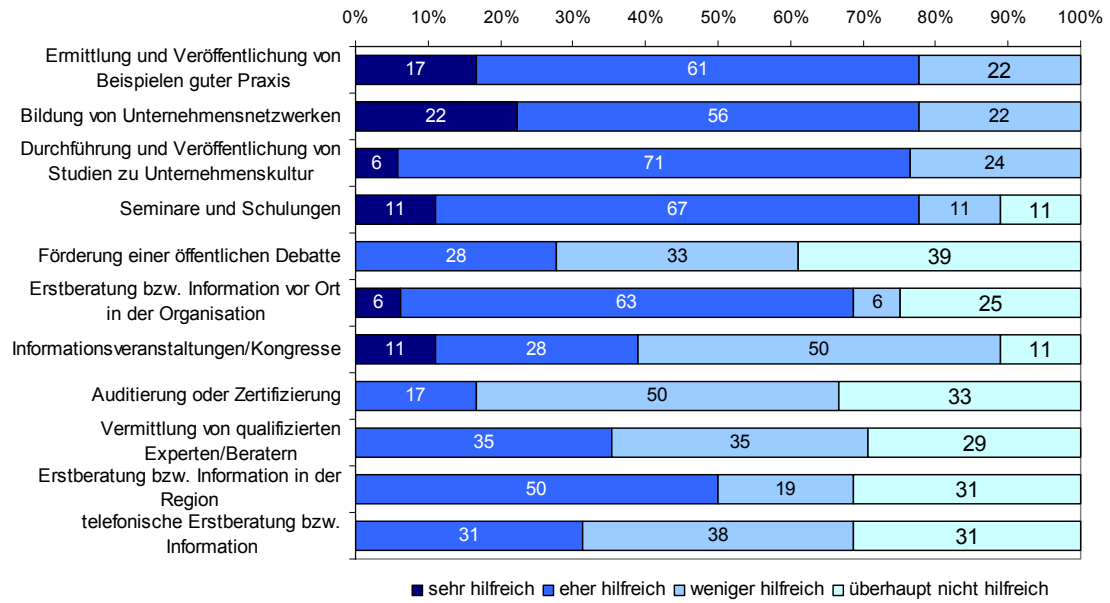


Abbildung 101. Bewertung der Interventionsmaßnahmen im Baugewerbe, N=305.

## 7.8 Handel, Instandhaltung und Reparatur

In der Branche zusammengefasst als Handel, Instandhaltung und Reparatur, wurden 2.911 Mitarbeiter aus 28 Unternehmen befragt. Davon waren 1.753 männlich, 1.030 weiblich, und 128 machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht.

Hier wurden elf kleine, vierzehn mittelgroße und drei große Unternehmen befragt.

### Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterengagement

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit liegt im Durchschnitt (Abbildung 102).

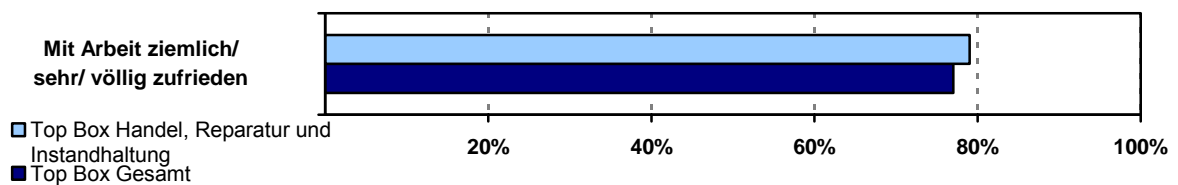


Abbildung 102. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Handelsbranche. Frage: „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit?“ (ziemlich zufrieden + sehr zufrieden + völlig zufrieden), N=2.911.

Der Stolz, in diesem Unternehmen zu arbeiten, liegt sehr nahe am Durchschnitt, die übrigen Aspekte sind exakt durchschnittlich ausgeprägt (vgl. Abbildung 103).

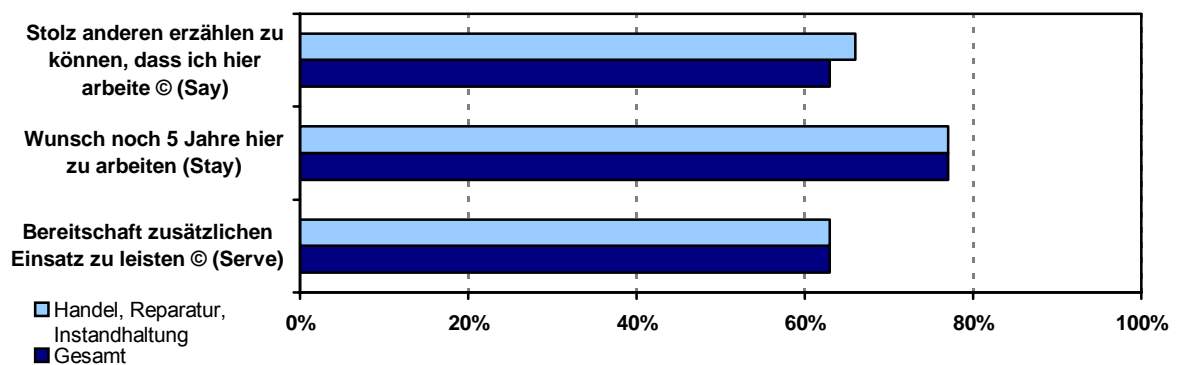


Abbildung 103. Top Boxes Engagement in Handel, Instandhaltung und Reparatur (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=2.911.

Auch die Bewertung der Veränderung der Arbeitssituation ist durchschnittlich ausgeprägt (Abbildung 104). Lediglich der Wunsch, noch länger dort zu arbeiten, nahm in Handel, Instandhaltung und Reparatur im Vergleich zum Branchendurchschnitt leicht überdurchschnittlich zu, die Entwicklung der anderen Merkmale liegt im Durchschnitt.

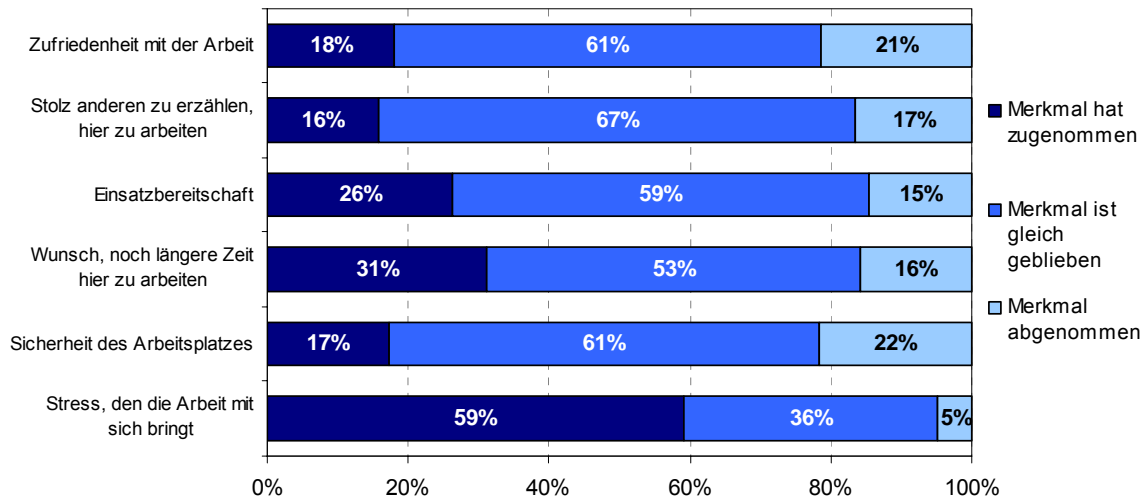


Abbildung 104. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in Handel, Instandhaltung und Reparatur in den letzten 3 Jahren („Haben die folgenden Dinge Ihrer Meinung nach deutlich zugenommen, deutlich abgenommen oder sind sie mehr oder weniger gleich geblieben?“), N=2.911.

## Unternehmenskultur

Im Branchenvergleich bewegt sich der Handel im Mittelfeld, wobei die meisten Dimensionen im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt leicht überdurchschnittlich ausgeprägt sind (Abbildung 106). Partizipation ist die einzige Ausprägung, die den Durchschnitt unterschreitet. Jedoch sind die Unterschiede mit maximal 3 Prozentpunkten so gering, dass nicht von Abweichungen gesprochen werden kann. Die Partizipation ist im Verhältnis zum Gesamtdurchschnitt von den Dimensionen dieser Branche am schwächsten ausgeprägt.



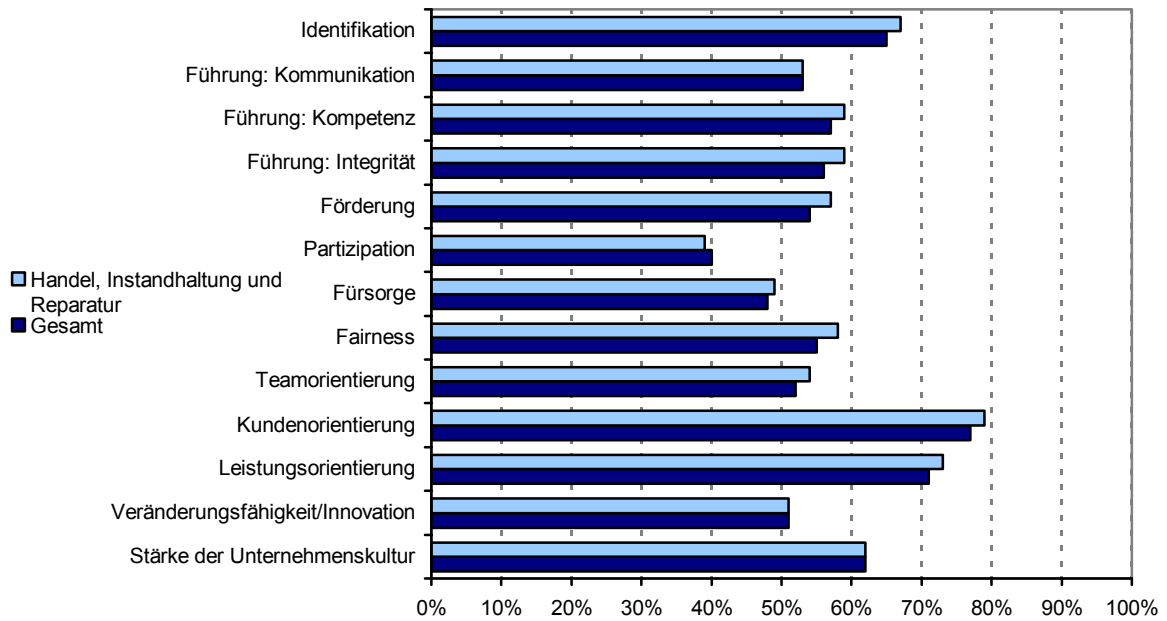
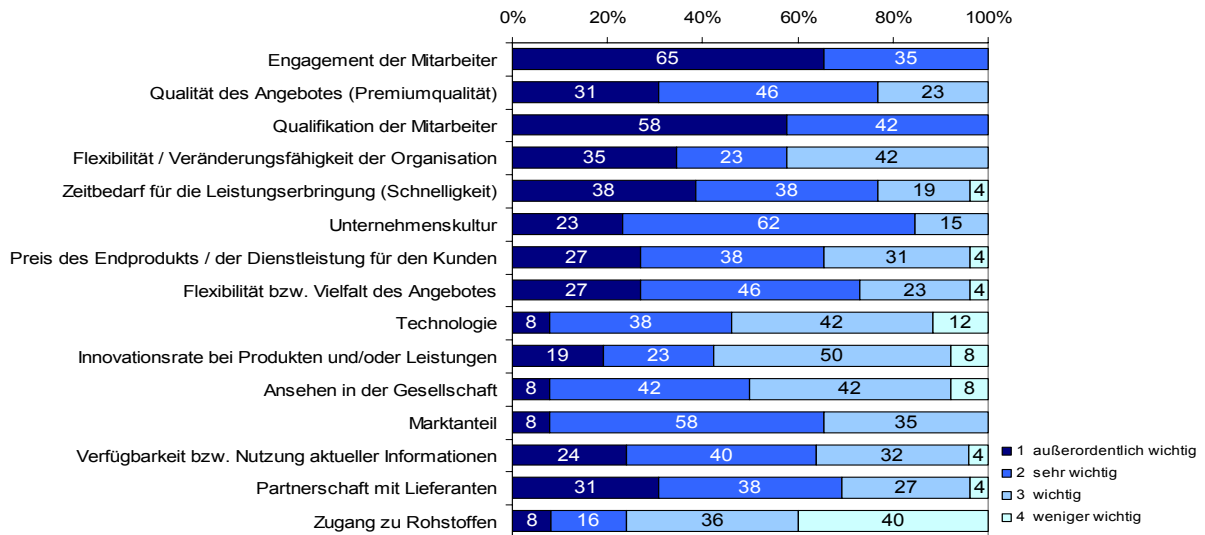


Abbildung 105. Handel, Instandhaltung und Reparatur im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld (Top Boxes: 4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu).

### Wettbewerbsfaktoren und Interventionsmaßnahmen

Der Wettbewerbsfaktor mit der höchsten Bedeutung ist auch hier das Engagement der Mitarbeiter, gefolgt von ihrer Qualifikation und der Unternehmenskultur. Der Faktor Engagement der Mitarbeiter wurde bei einer offenen Frage nach der Wichtigkeit der Faktoren mit N=8 am häufigsten angegeben. Auffällig ist die außerordentlich große Bedeutung, die der Qualifikation der Mitarbeiter und der Unternehmenskultur zugesprochen wird. Ein ebenfalls hoher Stellenwert wird der Partnerschaft mit Lieferanten beigemessen, und auch die Schnelligkeit sowie die Vielfalt des Angebotes spielen eine wichtige Rolle. Sowohl der Zugang zu Rohstoffen wie auch die Technologie spielen aus Sicht der Unternehmensvertreter eine untergeordnete Rolle als Wettbewerbsfaktor (Abbildung 106).



N = 26

Abbildung 106. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in Handel, Instandhaltung und Reparatur (Prozentanteil Führungskräfte, die die folgenden Wettbewerbsfaktoren als „außerordentlich wichtig“, „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ beurteilt haben)

Wie im Branchendurchschnitt wird auch in Handel, Instandhaltung und Reparatur die Ermittlung und Veröffentlichung von Beispielen guter Praxis am häufigsten von den Befragten als sehr sinnvoll eingeordnet, mit 38 Prozent liegt dieser Anteil aber deutlich über dem Durchschnittswert (Abbildung 107). An zweiter Stelle der sinnvoll erachteten Maßnahmen steht in dieser Branche die Durchführung und Veröffentlichung von Studien zur Unternehmenskultur, hier ist der Anteil derjenigen, die dies sinnvoll finden, deutlich größer als im Branchendurchschnitt. Auffällig ist, dass die Erstberatung vor Ort von mehr Befragten begrüßt wird als in anderen Branchen. Dagegen werden Auditierung und Zertifizierung genau wie Seminare und Schulungen als weniger sinnvoll eingestuft als im Branchendurchschnitt.

„Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“

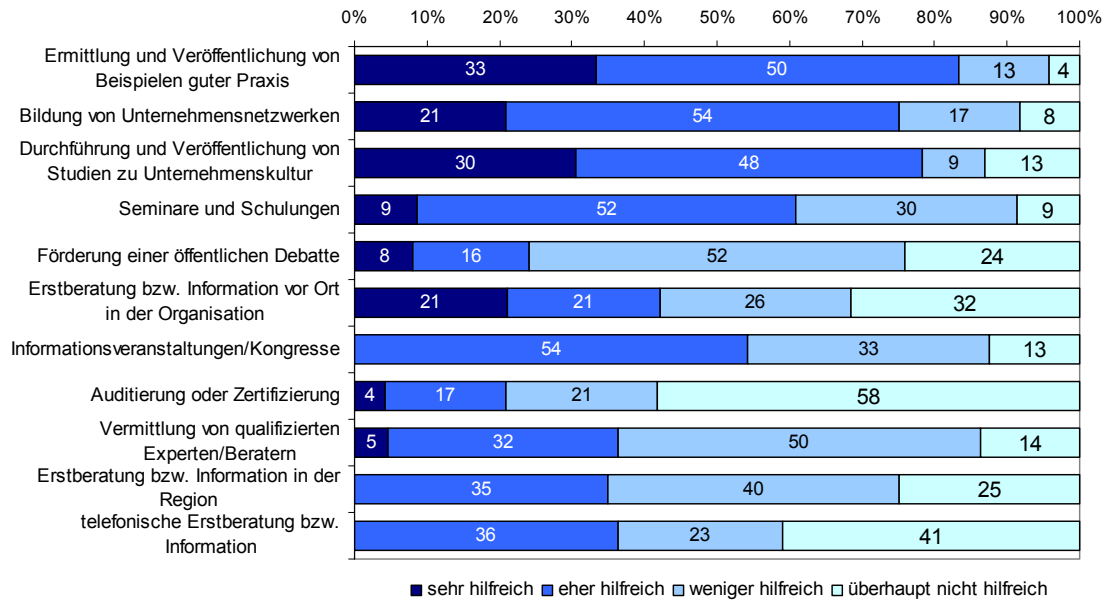


Abbildung 107. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in Handel, Instandhaltung und Reparatur, N=305.

## 7.9 Logistik und Verkehr

Die Befragung der Branche Logistik und Verkehr umfasste 2.208 Mitarbeiter aus 21 Unternehmen. Davon waren 1.516 männlich, 643 weiblich, und 49 machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht.

Von den untersuchten Unternehmen zählten neun zur Kategorie kleine Unternehmen, sieben zu den mittelgroßen und fünf zu den großen Unternehmen.

Wie bereits erwähnt, stellt sich die Branche Logistik und Verkehr als sehr heterogen dar. Aus dieser Branche wurden elf Logistikunternehmen, fünf Unternehmen aus dem Öffentlichen Personennahverkehr, zwei Reedereien sowie ein Flughafen, ein Busunternehmen und ein Kurierdienst untersucht.

### Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterengagement

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit für die Branche liegt mit 73 Prozent etwas unterhalb des Durchschnittes, kommt diesem Wert aber sehr nahe (Abbildung 108).

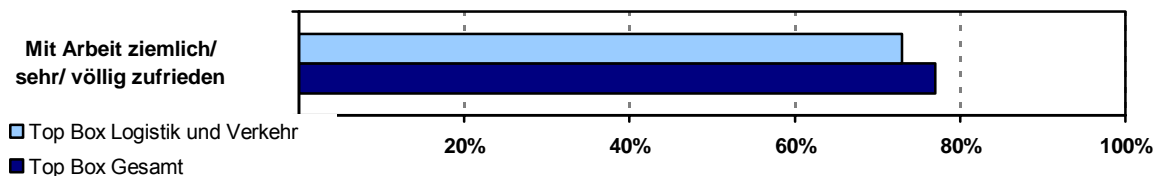


Abbildung 108: Top Boxes Arbeitszufriedenheit in Logistik und Verkehr. Frage: „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit?“ (ziemlich zufrieden + sehr zufrieden + völlig zufrieden), N=2.208.

Alle drei Aspekte des Engagement-Index liegen für die Branche sehr nahe am Durchschnitt (vgl. Abbildung 109).

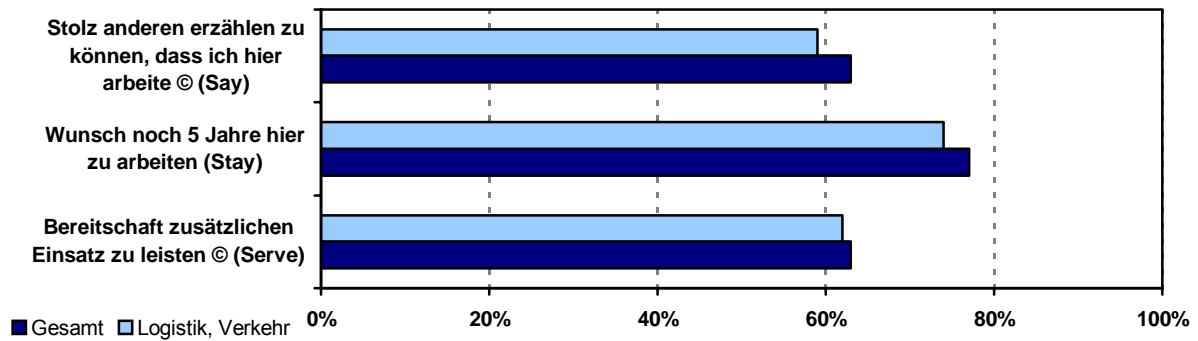


Abbildung 109. Top Boxes Engagement in Logistik und Verkehr (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=2.208.

Gleiches gilt auch für die Bewertung der Entwicklung der Arbeitsplatzsituation. Auch in dieser Branche gab bei Arbeitsstress der größte Anteil von Befragten an, das Merkmal habe zugenommen (Abbildung 110). Eine leichte Abweichung vom Durchschnitt ist bei dem Faktor Stolz zu beobachten. Hier ist der Anteil derjenigen, bei denen der Stolz, in der Branche zu arbeiten, abgenommen hat, leicht höher als der Branchendurchschnitt.

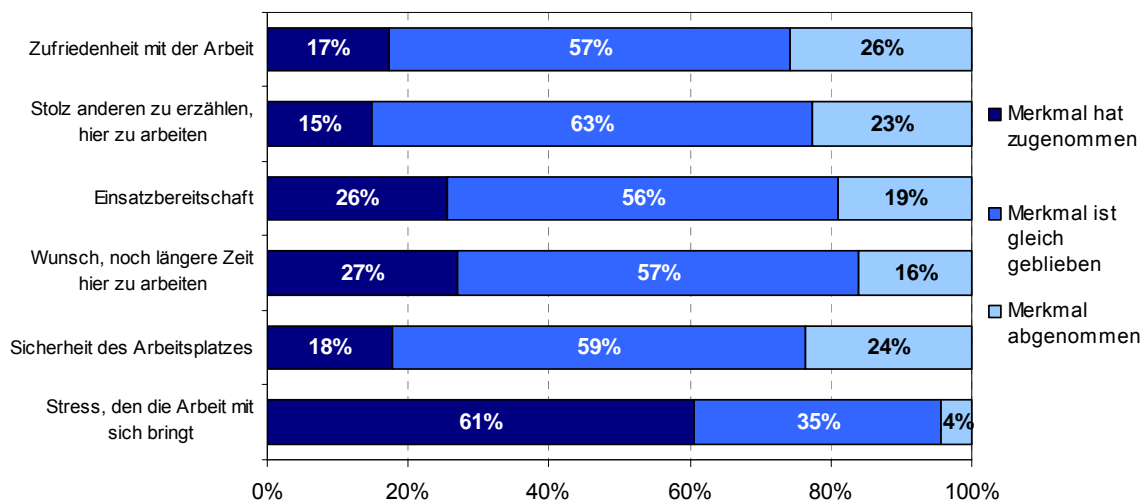


Abbildung 110. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in Logistik und Verkehr in den letzten 3 Jahren („Haben die folgenden Dinge Ihrer Meinung nach deutlich zugenommen, deutlich abgenommen oder sind sie mehr oder weniger gleich geblieben?“), N=2.208.

## Unternehmenskultur

Die Logistik- und Verkehrsbranche weist leicht unterdurchschnittliche Werte auf allen Dimensionen im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt auf, lediglich die Stärke der Unternehmenskultur sowie die Kundenorientierung sind leicht überdurchschnittlich ausgeprägt (Abbildung 111). Dabei sind die Unterschiede jedoch so gering, dass keine deutlichen Abweichungen festgestellt werden können. Partizipation weist hier mit 5 Prozentpunkten die größte, aber dennoch nur leichte Abweichung zum Branchendurchschnitt auf.

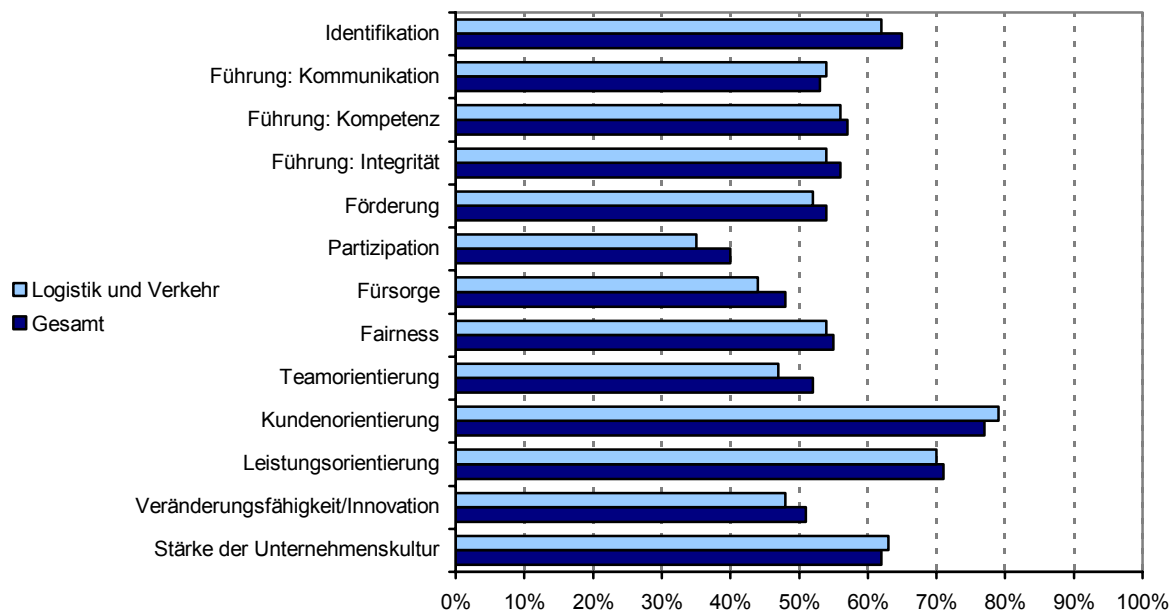


Abbildung 111. Logistik und Verkehr im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld (Top Boxes: 4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu).

## Wettbewerbsfaktoren und Interventionsmaßnahmen

Trotz der vergleichsweise niedrigen Ausprägung des Engagements beurteilen die Unternehmensvertreter der Branche das Engagement ihrer Mitarbeiter als wichtigsten Wettbewerbsfaktor, gefolgt von der Qualität des Angebots (Abbildung 112). Dem Zeitbedarf für die Leistungserbringung wird in dieser Branche eine besondere Stellung eingeräumt, in Zeiten der Just-in-Time-Lieferung und der Verlagerung der Lagerbestände „auf die Straße“ eine konsequente Einschätzung. Die geringste Bedeutung für den Wettbewerb wird dem

Zugang zu Rohstoffen aus Sicht der Unternehmensvertreter zugesprochen, bei einer nicht im klassisch-verarbeitenden Gewerbe agierenden Branche ebenfalls folgerichtig. Etwas verwunderlich ist, dass ebenfalls der Innovationsrate bei Produkten und Leistungen eine unwichtige Rolle zugemessen wird, angesichts der Dringlichkeit effizienter und umweltverträglicher Logistik- und Transportsysteme (vgl. hierzu beispielhaft kombinierter Verkehr, speziell das Konzept der „Rollenden Landstraße“; Backhaus 1998). Auf die offene Frage, welcher der Faktoren am wichtigsten sei, wurde mit N=4 am häufigsten der Marktanteil genannt.

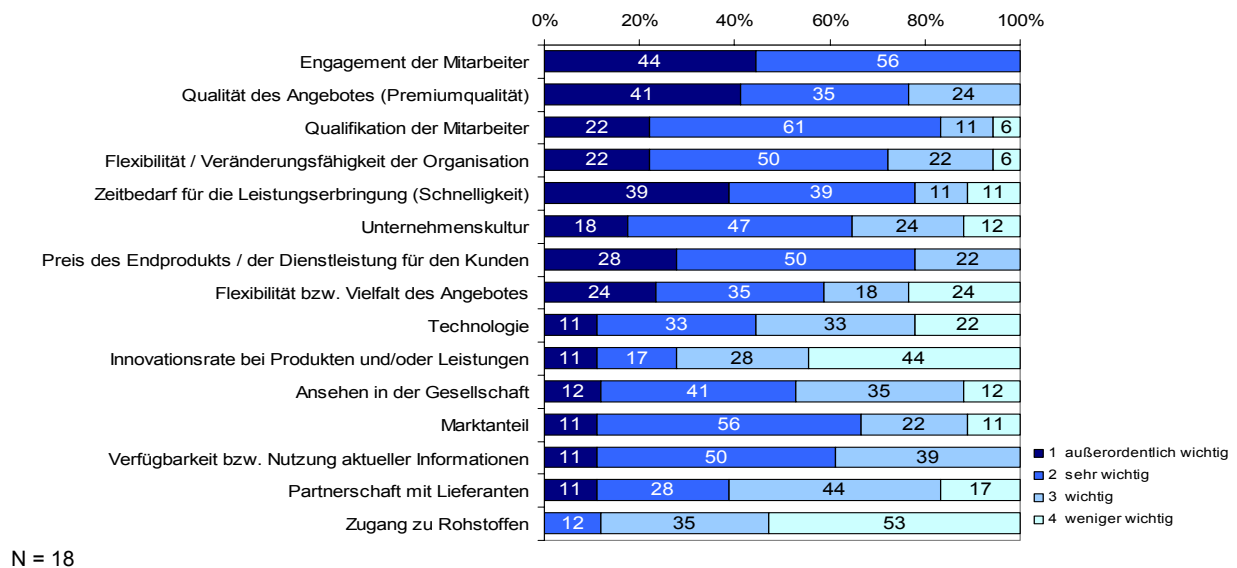


Abbildung 112. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in Logistik und Verkehr (Prozentanteil Führungskräfte, die die folgenden Wettbewerbsfaktoren als „außerordentlich wichtig“, „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ beurteilt haben)

Hinsichtlich der Frage, durch welche Maßnahmen Unternehmenskultur sinnvoll gefördert werden kann, wurde in der Logistikbranche mit Abstand am häufigsten und deutlich überdurchschnittlich oft die Ermittlung und Veröffentlichung von Beispielen guter Praxis genannt (Abbildung 113). Gefolgt wird dies von der Bildung von Unternehmensnetzwerken, wobei die Bewertung im Branchendurchschnitt liegt. Überdurchschnittlich sinnvoll wird auch die Förderung einer öffentlichen Debatte eingeschätzt, wogegen alle Formen der

Erstberatung im Vergleich mit andern Branchen hier als eher weniger hilfreich angesehen werden.

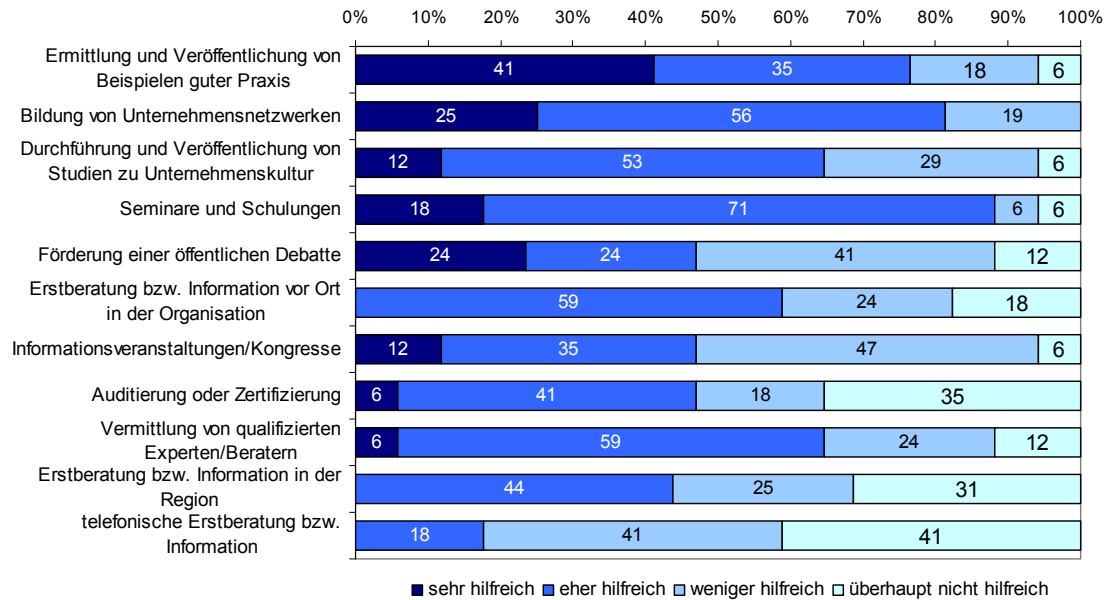


Abbildung 113. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in Logistik und Verkehr, N=305.



## 7.10 Finanzdienstleistung

In der Finanzdienstleistungsbranche wurden 4.377 Mitarbeiter aus 24 Unternehmen befragt. Davon waren 1.927 männlich, 2.213 weiblich, und 237 machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht.

Unter den Finanzdienstleistern befanden sich neun kleine, elf mittelgroße und vier große Unternehmen.

### Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterengagement

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit für die Branche ist überdurchschnittlich und weicht mit 6 Prozentpunkten vom Gesamtwert leicht ab (

Abbildung 114).

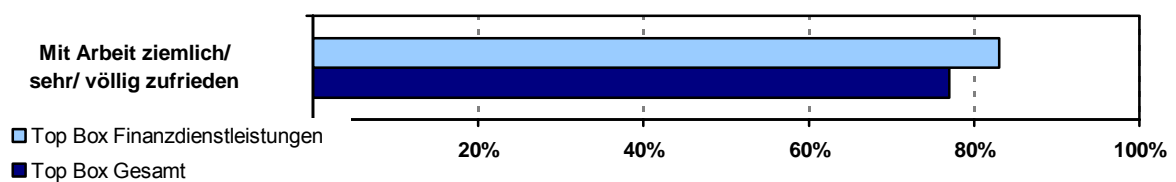


Abbildung 114. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Finanzdienstleistungsbranche. Frage: „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit?“ (ziemlich zufrieden + sehr zufrieden + völlig zufrieden), N=4.377.

Der Stolz auf das Unternehmen zeigt hier mit 5 Prozentpunkten über dem Durchschnitt eine leichte Abweichung vom Gesamtdurchschnitt (Abbildung 115). Der Stolz und die Bereitschaft, zusätzlichen Einsatz zu leisten, sind durchschnittlich ausgeprägt.

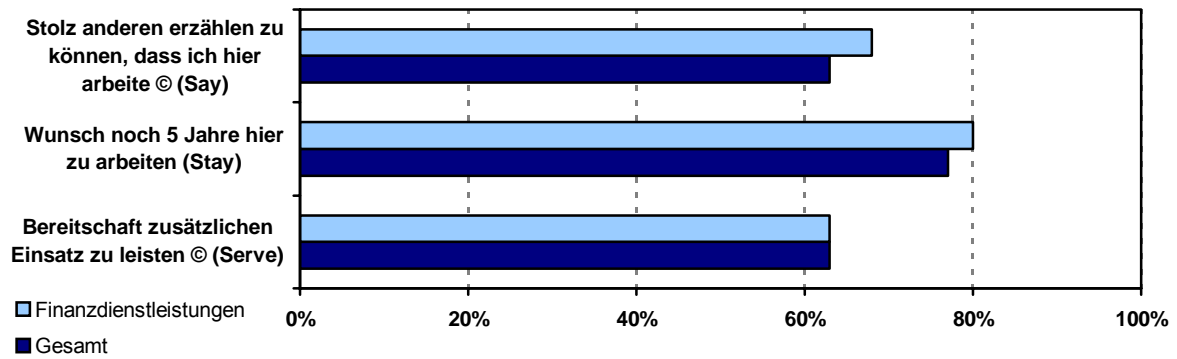


Abbildung 115. Top Boxes Engagement in der Finanzdienstleistungsbranche (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=4.377.

Hinsichtlich der Entwicklung der Arbeitsplatzsituation liegen die Bewertung der Zufriedenheit mit der Arbeit, dem Wunsch, noch länger dort zu arbeiten, sowie der Arbeitsstress im Branchendurchschnitt (Abbildung 116). Die ersten beiden Faktoren wurden von der Mehrheit als konstant wahrgenommen, Stress empfinden 60 Prozent der Befragten in der Finanzdienstleistungsbranche als ansteigend. Dagegen werden der Stolz, die Einsatzbereitschaft sowie die Sicherheit des Arbeitsplatzes als konstanter bewertet, als es dem Durchschnitt entspricht. Drei Viertel und mehr der Befragten empfinden keine Veränderung hinsichtlich dieser Faktoren.

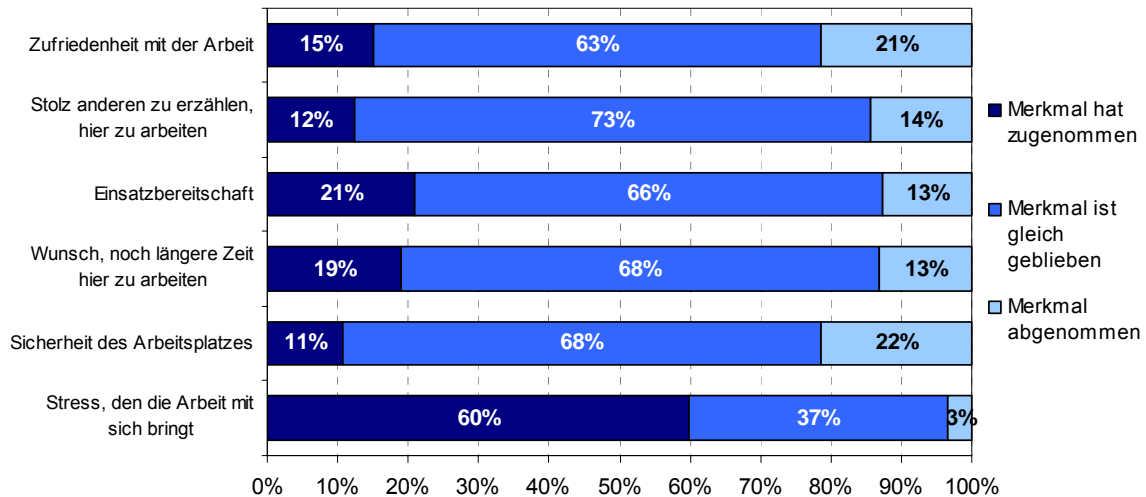


Abbildung 116. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der Finanzdienstleistungsbranche in den letzten 3 Jahren („Haben die folgenden Dinge Ihrer Meinung nach deutlich zugenommen, deutlich abgenommen oder sind sie mehr oder weniger gleich geblieben?“), N=4.377.

## Unternehmenskultur

Die Dimensionswerte in der Finanzdienstleistungsbranche liegen zum größten Teil über dem Branchendurchschnitt (Abbildung 117. Finanzdienstleistung im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld (Top Boxes: 4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu).), lediglich die Kundenorientierung und die Partizipationsdimension liegen unter dem Durchschnitt. Dabei sind die Unterschiede aber zu gering, um von Differenzen zu sprechen. Leichte Abweichungen zeigen sich jedoch bei der Leistungsorientierung, der Fürsorge sowie der beruflichen Förderung, hier werden die Branchenwerte um bis zu 8 Prozentpunkte überschritten.

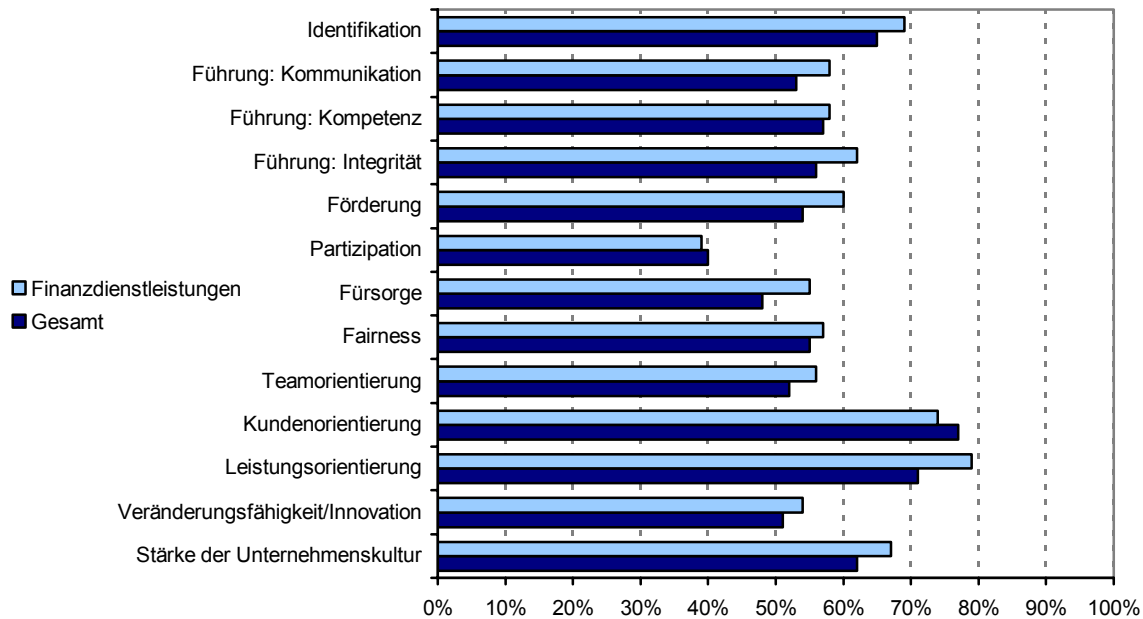


Abbildung 117. Finanzdienstleistung im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld (Top Boxes: 4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu).

### Wettbewerbsfaktoren und Interventionsmaßnahmen

Das Engagement der Mitarbeiter und ihre Qualifikation haben für die Führungskräfte in der Finanzdienstleistungsbranche die größte Bedeutung im Wettbewerb (Abbildung 118). Auch wurde bei einer offenen Frage nach der Wichtigkeit der Faktoren das Engagement am häufigsten genannt (N=7). Des Weiteren werden das Ansehen in der Gesellschaft und der Marktanteil als sehr bedeutsam eingeschätzt. Der Zugang zu Rohstoffen wird von allen Teilnehmern als wenig wichtig eingestuft, geringe Bedeutung hat auch die Innovationsrate und die Vielfalt des Angebotes.

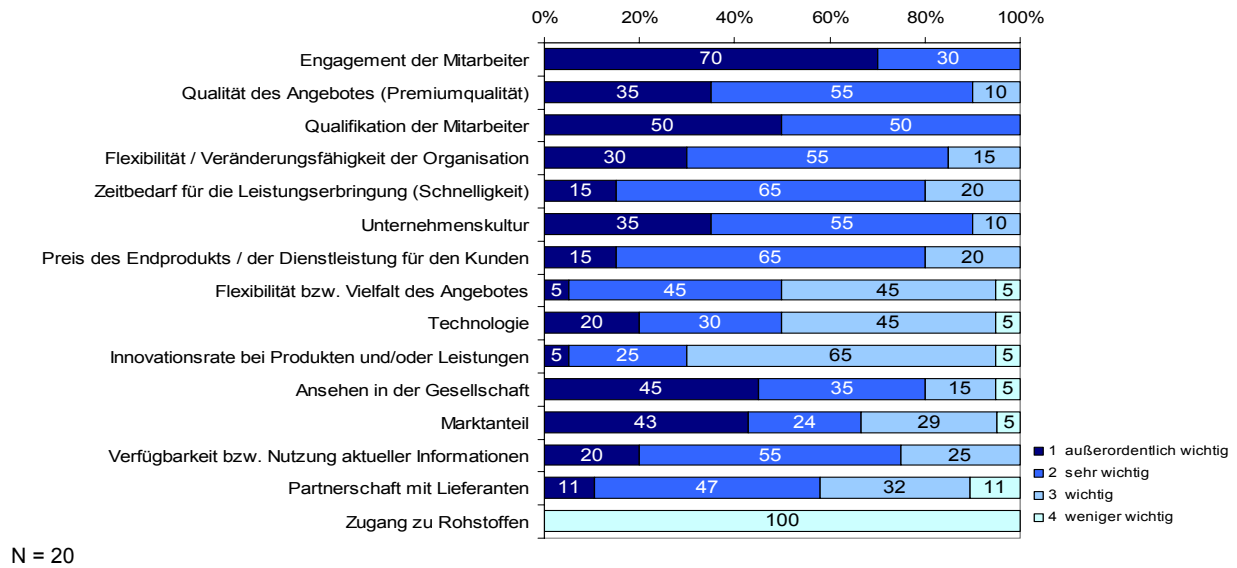


Abbildung 118. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Finanzdienstleistungsbranche (Prozentanteil Führungskräfte, die die folgenden Wettbewerbsfaktoren als „außerordentlich wichtig“, „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ beurteilt haben).

In der Finanzdienstleistungsbranche liegt die Ermittlung und Veröffentlichung von Beispielen guter Praxis bei der Frage nach sinnvollen Interventionsmaßnahmen zur Förderung der Unternehmenskultur wie im Branchendurchschnitt an der Spitze (Abbildung 119). Auch die Rangordnung der anderen Maßnahmen ist ähnlich wie im Durchschnitt, wobei der Anteil derjenigen, die eine Maßnahme als sehr sinnvoll einschätzen, in dieser Branche immer geringer ist im Vergleich zum Branchendurchschnitt. Deutlich seltener im Vergleich zu anderen Branchen wurden Seminare und Schulungen sowie Informationsveranstaltungen und Kongresse als sinnvoll eingeordnet.

„Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“

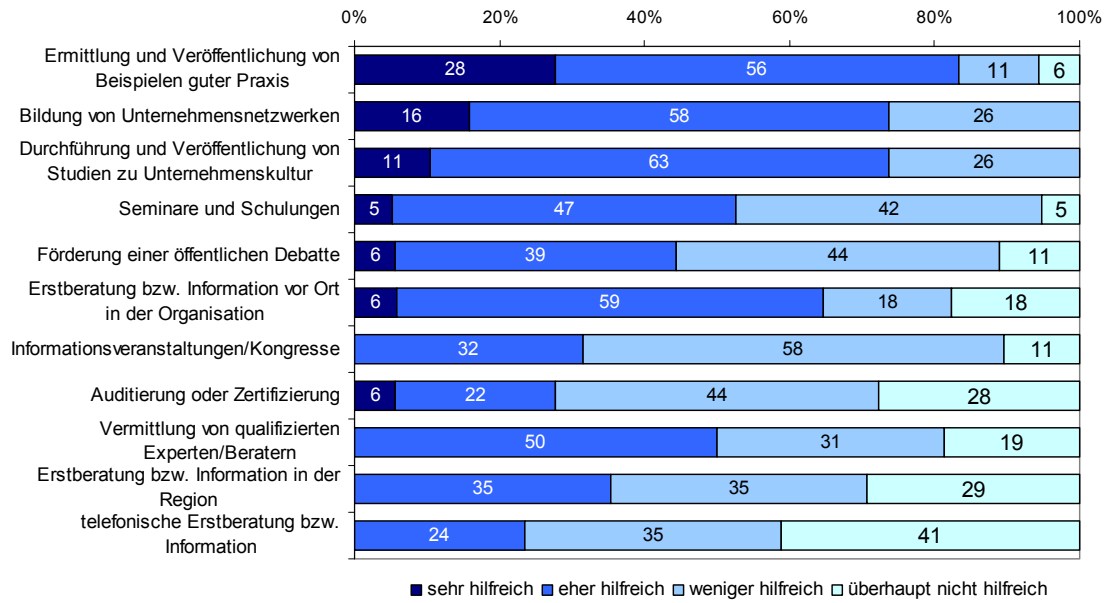


Abbildung 119. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der Finanzdienstleistungsbranche, N=305.

## 7.11 Erbringung von unternehmensbezogenen Dienstleistungen

Die Befragung der Branche Erbringung von unternehmensbezogenen Dienstleistungen umfasste 2.778 Mitarbeiter aus 29 Unternehmen. Davon waren 1.160 männlich, 1.403 weiblich, und 215 machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht.

Es nahmen Mitarbeiter von insgesamt vierzehn kleinen, elf mittelgroßen und vier großen Dienstleistungsunternehmen an der Studie teil.

Diese Branche ist naturgemäß sehr heterogen. Die gezogene Stichprobe beinhaltet hier acht Gebäudereinigungsunternehmen, sechs Unternehmensberatungen (vorrangig mit IT-Schwerpunkt), zwei Ingenieurgesellschaften, zwei Forschungsinstitute, zwei Sicherheitsunternehmen und neun sonstige Dienstleistungsanbieter (z.B. Rechtsanwaltskanzlei, Personalberatung etc.).

### Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterengagement

Die Arbeitszufriedenheit ist durchschnittlich ausgeprägt (Abbildung 120).

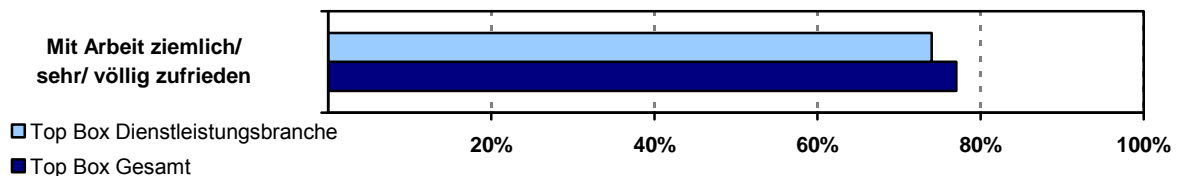


Abbildung 120. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Dienstleistungsbranche. Frage: „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit?“ (ziemlich zufrieden + sehr zufrieden + völlig zufrieden), N=2.778.

Hier ist, im Gegensatz zur Finanzdienstleistungsbranche, die Leistungsbereitschaft eher durchschnittlich ausgeprägt, während die anderen beiden Aspekte unter dem Durchschnitt liegen. Der Wunsch, im Unternehmen zu bleiben, sowie die Bereitschaft zu mehr Einsatz zeigen dabei eine leichte Abweichung zum Gesamtdurchschnitt (Abbildung 121).

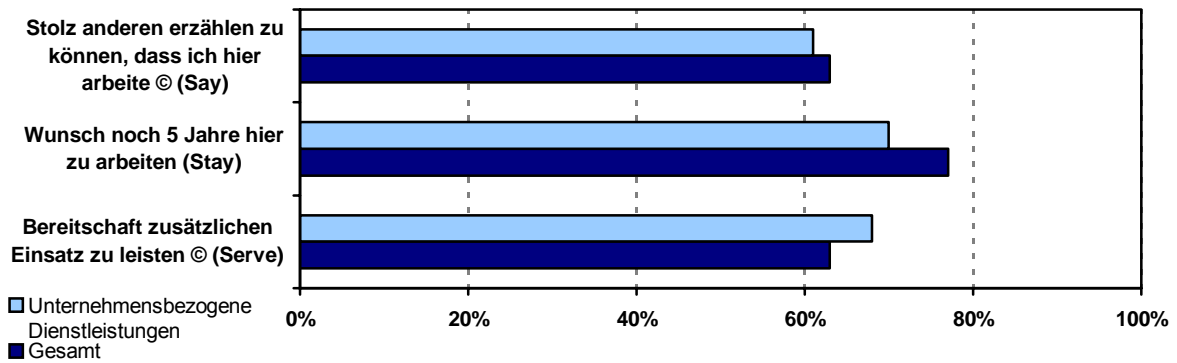


Abbildung 121. Top Boxes Engagement in der Dienstleistungsbranche (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=2.778.

In der Dienstleistungsbranche ist die Einschätzung der Entwicklung der Arbeitsplatzsituation bei den Merkmalen Arbeitszufriedenheit, Einsatzbereitschaft und dem Wunsch, noch länger in der Branche zu arbeiten, durchschnittlich verteilt (Abbildung 122). Bemerkenswert ist hier, dass die Dienstleistungsbranche die einzige Branche ist, in der der Stress in der Wahrnehmung der Befragten deutlich abgenommen hat. In allen anderen Branchen liegt die Bewertung dieses Faktors entweder im oder über dem Branchendurchschnitt. Gleichzeitig ist aber auch ein leicht negativer Trend zu beobachten. So haben der Stolz, in dieser Branche zu arbeiten, und die Arbeitsplatzsicherheit in der Wahrnehmung der Befragten abgenommen.



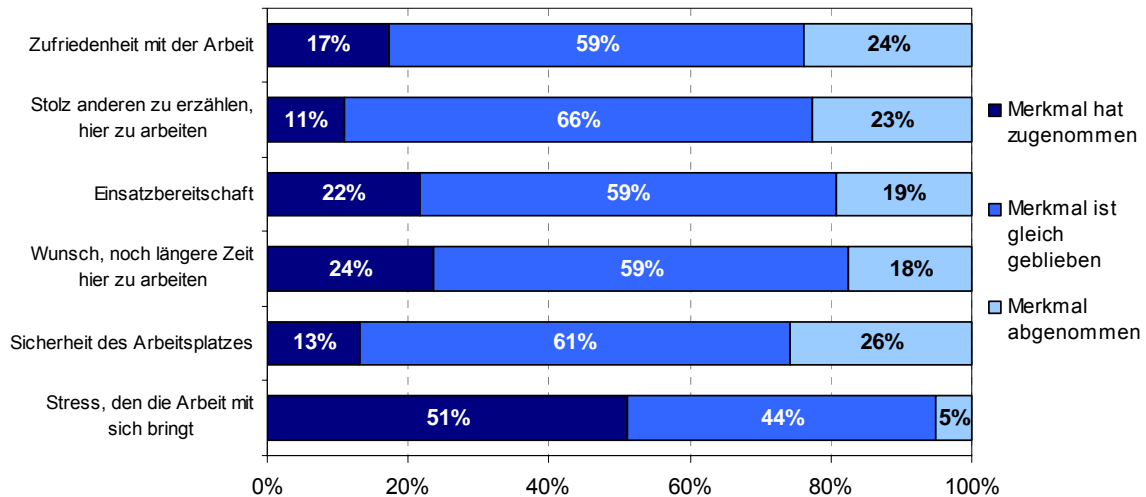


Abbildung 122. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der Dienstleistungsbranche in den letzten 3 Jahren (Haben die folgenden Dinge Ihrer Meinung nach deutlich zugenommen, deutlich abgenommen oder sind sie mehr oder weniger gleich geblieben?), N=2.778.

## Unternehmenskultur

Alle Dimensionswerte der Dienstleistungsbranche liegen sehr nahe am Branchendurchschnitt (Abbildung 123). Im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt liegen die Werte der Dimensionen Identifikation, Förderung, Leistungsorientierung und Stärke der Unternehmenskultur geringfügig unter diesem. Bei der Stärke der Unternehmenskultur kann man mit einer Differenz von 7 Prozentpunkten von einer leichten Abweichung sprechen. Auf den übrigen Dimensionen liegen die Branchenwerte im oder über dem Durchschnitt der Gesamtstudie, jedoch sind die Unterschiede hier zu gering, um Aussagen darüber machen zu können.

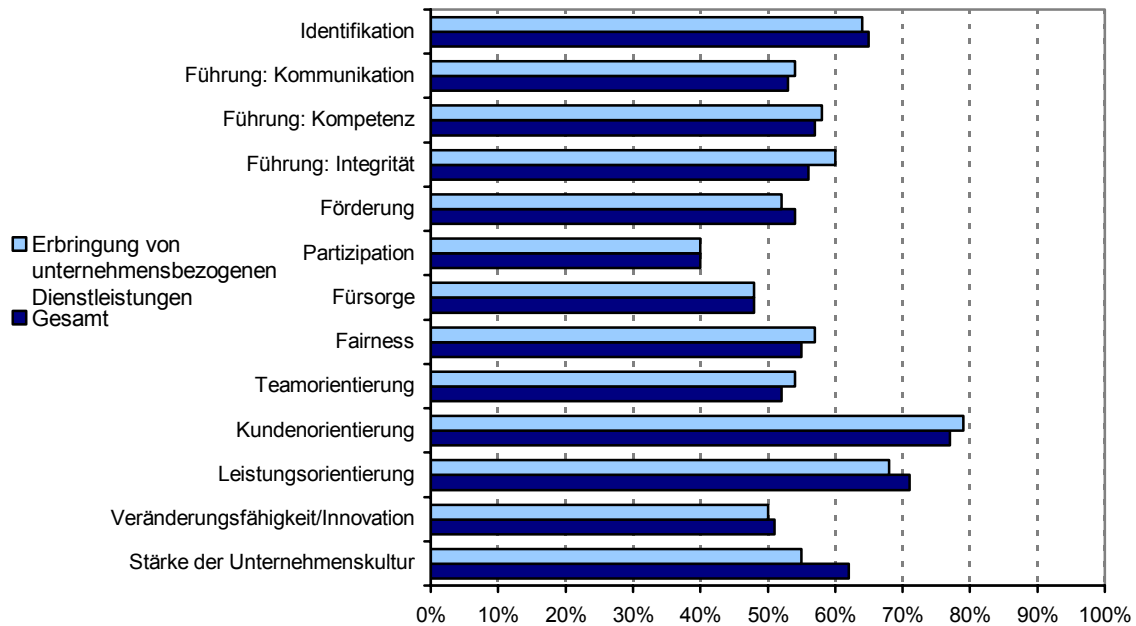


Abbildung 123. Erbringung von unternehmensbezogenen Dienstleistungen im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld (Top Boxes: 4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu).

### Wettbewerbsfaktoren und Interventionsmaßnahmen

Das Engagement der Mitarbeiter wird auch in der Dienstleistungsbranche als der entscheidende Wettbewerbsfaktor bewertet (Abbildung 124). Weiterhin spielen der Zeitbedarf für die Leistungserbringung und die Qualifikation der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Auf die offene Frage, welcher Faktor am wichtigsten sei, wurde mit N=9 am häufigsten der Preis des Endproduktes genannt. Der Zugang zu Rohstoffen wird von 87 Prozent der Teilnehmer als weniger wichtig beurteilt und stellt somit den unwichtigsten Wettbewerbsfaktor für diese Branche dar.

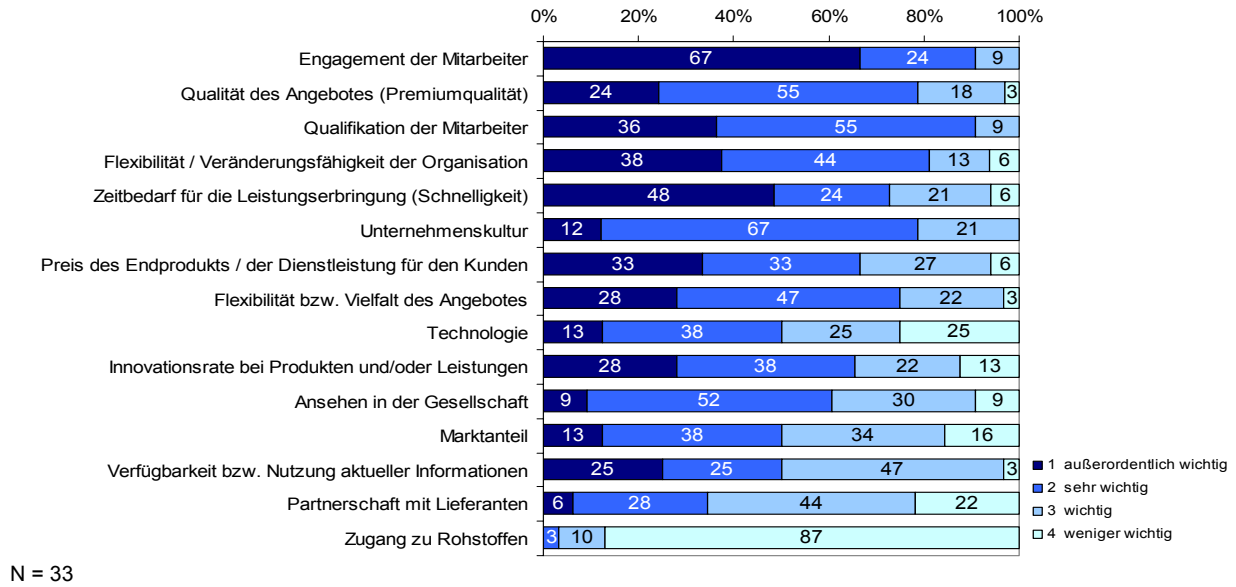


Abbildung 124. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Dienstleistungsbranche (Prozentanteil Führungskräfte, die die folgenden Wettbewerbsfaktoren als „außerordentlich wichtig“, „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ beurteilt haben)

Bei der Frage, durch welche Interventionsmaßnahmen die Unternehmenskultur gefördert werden kann, ist hier auffällig, dass die meisten Maßnahmen im Branchenvergleich deutlich überdurchschnittlich häufig als sehr sinnvoll eingestuft werden (Abbildung 125). Die Rangfolge der Maßnahmen ergibt ein ähnliches Bild wie im Branchendurchschnitt, liegt dabei aber auf höherem Niveau. So wurde beispielsweise die Ermittlung und Veröffentlichung von Beispielen guter Praxis in der Dienstleistungsbranche von 47 Prozent der Befragten, im Branchendurchschnitt von 28 Prozent, als sehr sinnvoll eingestuft. Interessant ist, dass alle Beratungsmaßnahmen aus diesem Schema herausfallen, sie liegen nahe am Branchendurchschnitt und werden weniger oft als sehr sinnvoll eingestuft. Dagegen liegt der Anteil an Befragten, die Informationsveranstaltungen und Kongresse als sehr sinnvoll einstufen, deutlich über dem Branchendurchschnitt.

„Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“

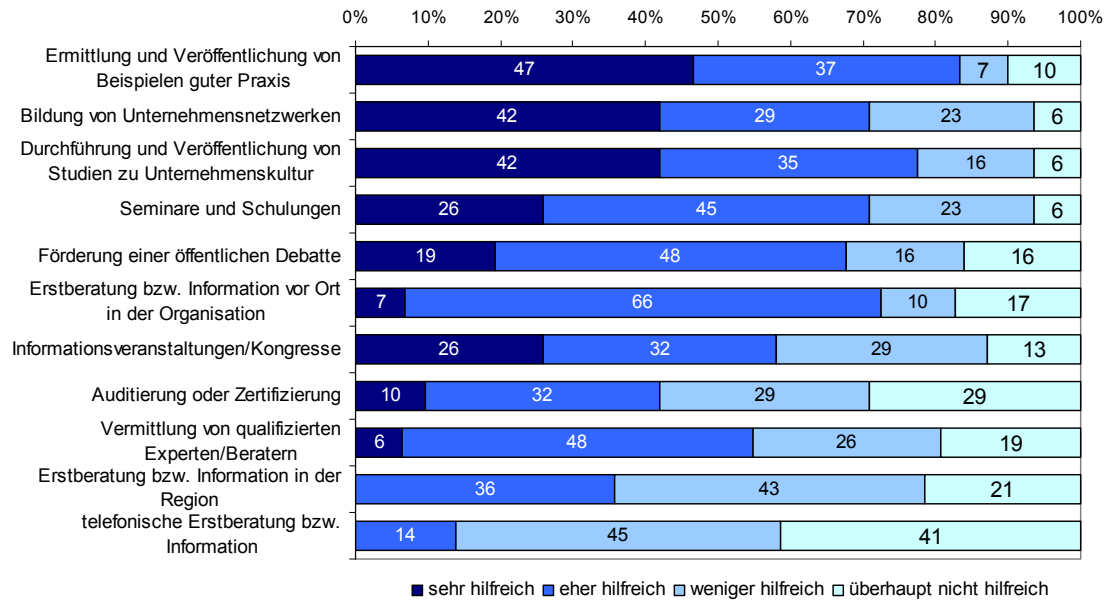


Abbildung 125 Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der Dienstleistungsbranche, N=305.

## 7.12 Öffentliche Verwaltung

Aus der Öffentlichen Verwaltung wurden 5.717 Mitarbeiter aus 32 Unternehmen befragt. Davon waren 2.357 männlich, 3.143 weiblich, und 217 machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht.

Von den Unternehmen zählten neun Unternehmen zur Kategorie kleine Unternehmen, zwölf zu den mittelgroßen und elf zu den großen Unternehmen.

Die Branche „Öffentliche Verwaltung“ setzt sich aus 13 Gemeinde- und Stadtverwaltungen, sieben gesetzlichen Krankenversicherungen, drei Berufsgenossenschaften, drei gemeinnützigen Vereinen/Gesellschaften, zwei Landkreisen/Landratsämtern sowie vier sonstigen Ämtern/Ministerien zusammen.

### Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterengagement

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit ist durchschnittlich ausgeprägt (Abbildung 126).

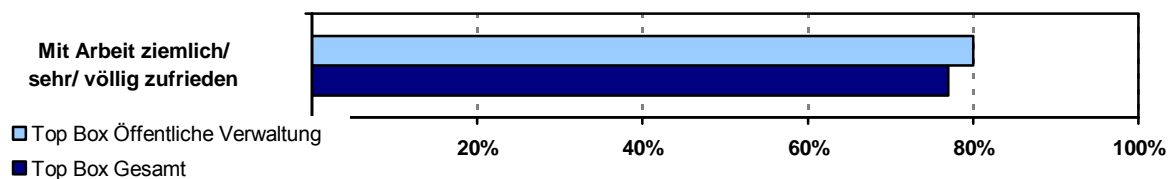


Abbildung 126. Top Boxes Arbeitszufriedenheit in der Öffentlichen Verwaltung. Frage: „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit?“ (ziemlich zufrieden + sehr zufrieden + völlig zufrieden), N=5.717.

Hier ist der Wunsch, noch längere Zeit für das Unternehmen tätig zu sein, durchschnittlich ausgeprägt. Der Stolz und die Einsatzbereitschaft sind hingegen unterdurchschnittlich ausgeprägt (vgl. Abbildung 127) und zeigen mit 5 bzw. 7 Prozentpunkten eine leichte Abweichung vom Gesamtdurchschnitt.

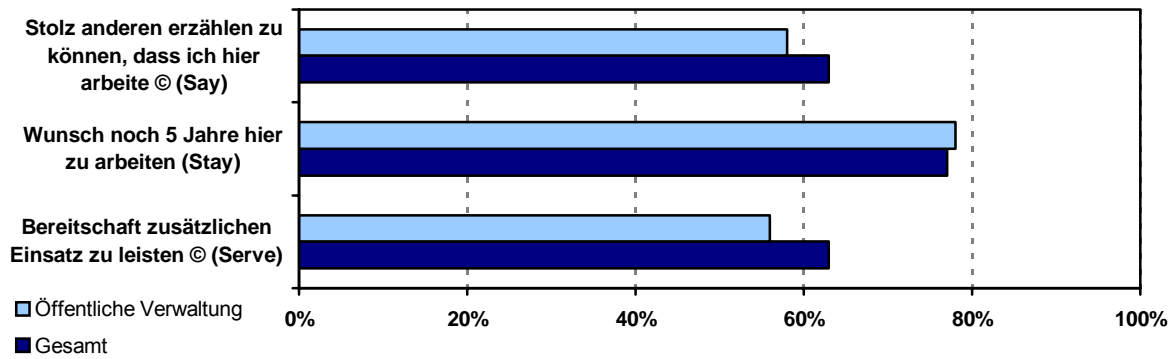


Abbildung 127. Top Boxes Engagement in der Öffentlichen Verwaltung (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=5.717.

Die Entwicklung der Arbeitsplatzsituation wird in der Öffentlichen Verwaltung im Branchenvergleich durchweg gleichbleibender beurteilt (vgl. Abbildung 128). Die Bewertung der Entwicklung des Stresses liegt im Durchschnitt. Alle anderen Merkmale werden jedoch häufiger als der Branchendurchschnitt als konstant empfunden. Im Vergleich zur Öffentlichen Verwaltung scheint sich im Branchendurchschnitt ein positiver Trend abzuzeichnen, da die positiven Merkmale öfter als zunehmend eingestuft wurden als hier.

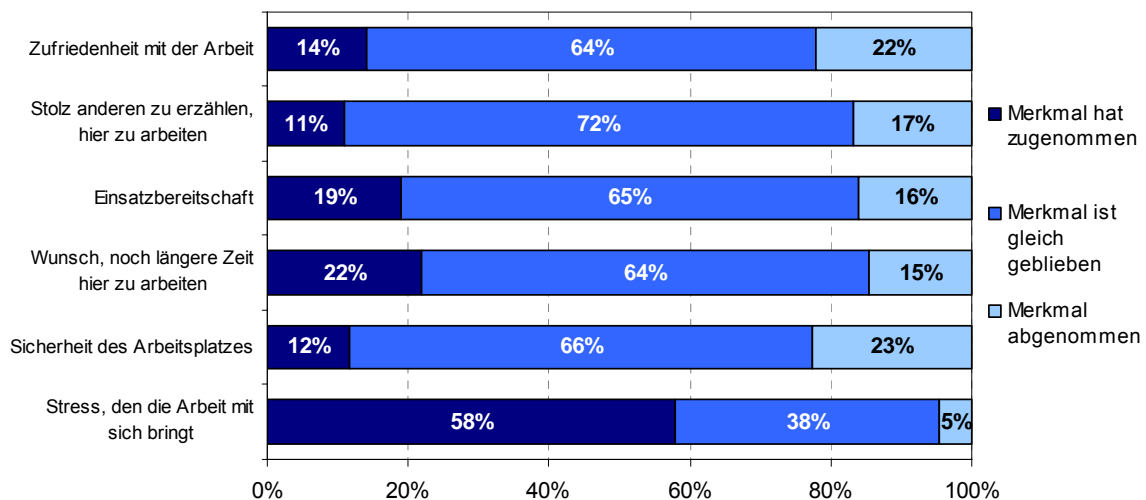


Abbildung 128. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation in der Öffentlichen Verwaltung in den letzten 3 Jahren („Haben die folgenden Dinge Ihrer Meinung nach deutlich zugenommen, deutlich abgenommen oder sind sie mehr oder weniger gleich geblieben?“), N=5.717.

## Unternehmenskultur

Die Öffentliche Verwaltung weist auf beinahe allen Dimensionen Werte unterhalb des Branchendurchschnitts auf (Abbildung 129). Es zeigen sich deutliche Abweichungen hinsichtlich der Dimensionen Leistungsorientierung (17 Prozentpunkte), Kundenorientierung (13 Prozentpunkte) sowie Stärke der Unternehmenskultur und Veränderungsfähigkeit (beide 10 Prozentpunkte). Auf diesen Dimensionen schneidet die Öffentliche Verwaltung im Branchenvergleich am schlechtesten ab. Nur im Bereich der Fürsorge erzielt die Branche bessere Ergebnisse als der Gesamtdurchschnitt, die diesem jedoch sehr nahe kommen. In der Öffentlichen Verwaltung sind die Dimensionswerte für Kundenorientierung und Identifikation aus Mitarbeitersicht die höchsten.

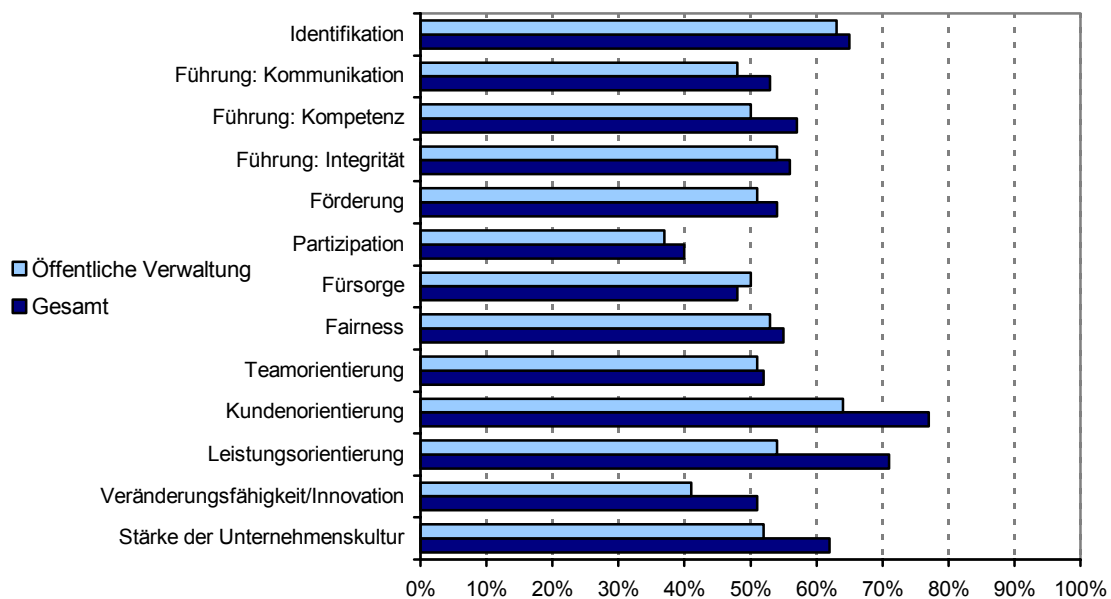


Abbildung 129. Öffentliche Verwaltung im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld (Top Boxes: 4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu).

## Wettbewerbsfaktoren und Interventionsmaßnahmen

Trotz der niedrigen Ausprägung des Mitarbeiterengagements ist es der Wettbewerbsfaktor mit dem größten Gewicht nach Ansicht der Führungskräfte. Auch der Unternehmenskultur wird eine bedeutende Rolle beigemessen. Interessanterweise sind die Faktoren, die nach der Verfügbarkeit von Rohstoffen als am wenigsten wichtig eingeschätzt werden, der

Zeitbedarf für die Leistungserbringung und das Ansehen in der Gesellschaft. Dieser Befund zeigt sich stimmig zur vergleichsweise gering ausgeprägten Kunden- und Leistungsorientierung der Branche. Auf die offene Frage, welche Faktoren als am wichtigsten für die Wettbewerbsfähigkeit angesehen werden, wurden die Flexibilität der Organisation, der Preis des Endproduktes, die Qualität des Angebotes sowie das Engagement der Mitarbeiter jeweils von zwei Befragten angegeben.

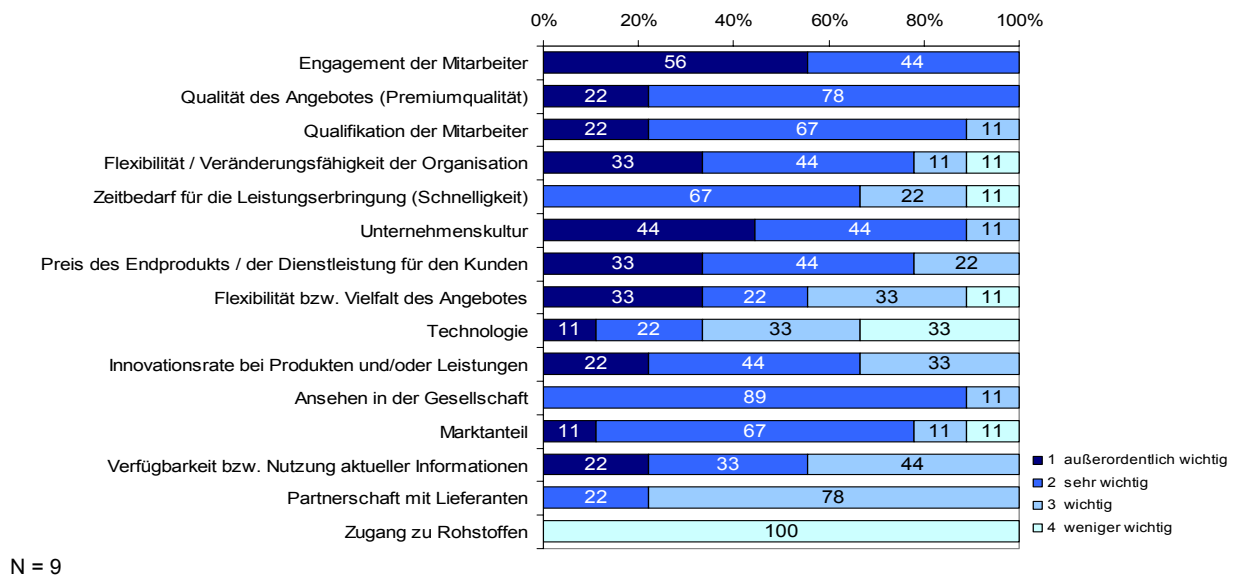


Abbildung 130. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren in der Öffentlichen Verwaltung (Prozentanteil Führungskräfte, die die folgenden Wettbewerbsfaktoren als „außerordentlich wichtig“, „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ beurteilt haben)

Hinsichtlich der Frage, welche Interventionsmaßnahmen hilfreich für eine Verbesserung der Unternehmenskultur seien, wurden in der Öffentlichen Verwaltung die Ermittlung und Veröffentlichung von Beispielen guter Praxis sowie die Bildung von Unternehmensnetzwerken am häufigsten als sehr sinnvoll eingeordnet. Im Vergleich zum Branchendurchschnitt ist mit 21 Prozent der Anteil derjenigen, die Beispiele sehr sinnvoll finden, jedoch leicht unterdurchschnittlich. Die Durchführung von Studien zur Unternehmenskultur wird ebenfalls von deutlich weniger Befragten in dieser Kategorie sehr sinnvoll eingestuft. Dagegen empfinden Beschäftigte der Öffentlichen Verwaltung die Förderung einer öffentlichen Debatte sowie die Vermittlung von qualifizierten Experten oder



Beratern überdurchschnittlich häufig als sinnvolle Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenskultur.

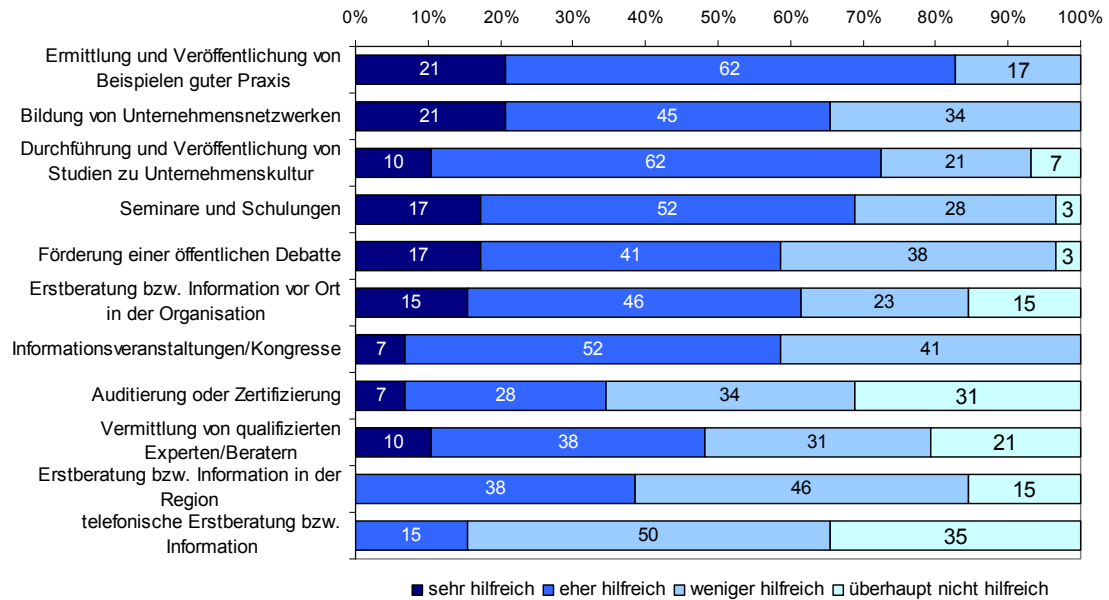


Abbildung 131. Bewertung der Interventionsmaßnahmen in der Öffentlichen Verwaltung N=305.

### 7.13 Gesundheits- und Sozialwesen

Im Gesundheits- und Sozialwesen wurden 4.359 Mitarbeiter aus 34 Unternehmen befragt. Davon waren 1.047 männlich, 3.229 weiblich, und 83 machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht.

Von den Unternehmen waren elf kleine, vierzehn mittelgroße und neun große Unternehmen.

In der Branche „Gesundheits- und Sozialwesen“ befinden sich 14 Sozialträger (meist christliche Anbieter sozialer Dienstleistungen mit mehreren Einrichtungen wie Kindergärten, Einrichtungen der Drogen- und Jugendhilfe, Altenpflegeheimen, ambulanten Diensten, Beratungs- und Ausbildungseinrichtungen), fünf Kliniken, fünf Behinderteneinrichtungen/-werkstätten, vier Seniorenheime, zwei Kinderheime/-tagestätten, zwei Pflegeeinrichtungen bzw. Anbieter ambulanter Pflege, und zwei Einrichtungen der Berufsbildung, Arbeits- und Erziehungshilfe.

#### Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterengagement

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit ist durchschnittlich ausgeprägt (80%) (siehe Abbildung 132).

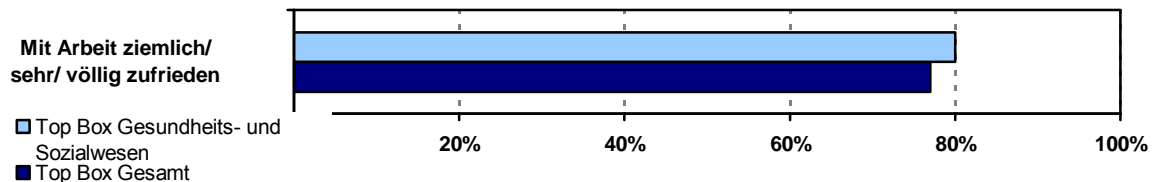


Abbildung 132. Top Boxes Arbeitszufriedenheit im Gesundheits- und Sozialwesen. Frage: „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit?“ (ziemlich zufrieden + sehr zufrieden + völlig zufrieden), N=4.359.

Der Wunsch, im Unternehmen zu bleiben, ist hier durchschnittlich ausgeprägt (Abbildung 133). Auch der Stolz und die Bereitschaft zu zusätzlichem Einsatz liegen zwar knapp über dem Gesamtdurchschnitt, kommen diesem aber sehr nahe.

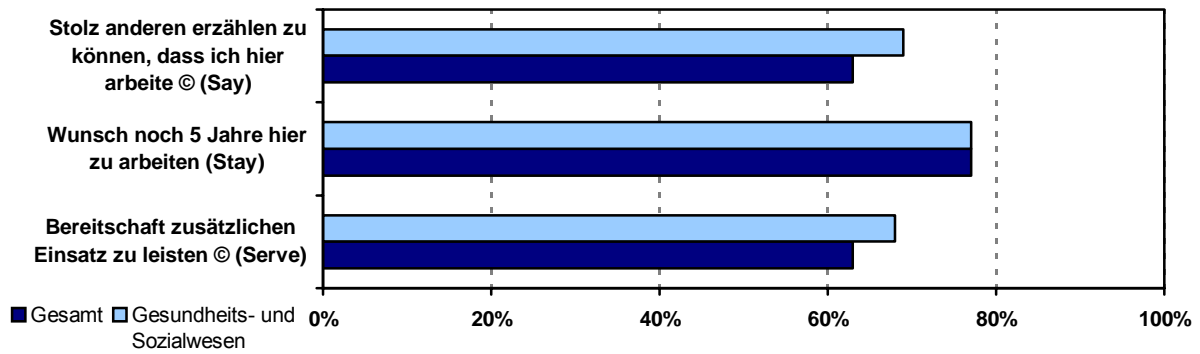


Abbildung 133. Top Boxes Engagement im Gesundheits- und Sozialwesen (trifft überwiegend zu + trifft fast völlig zu), N=4.359.

Auch die Bewertung der Entwicklung der Arbeitsplatzsituation liegt im Gesundheits- und Sozialwesen im Branchendurchschnitt. Der Faktor Stress wird leicht überdurchschnittlich als zunehmend bewertet, alle anderen Merkmale werden durchschnittlich wahrgenommen.

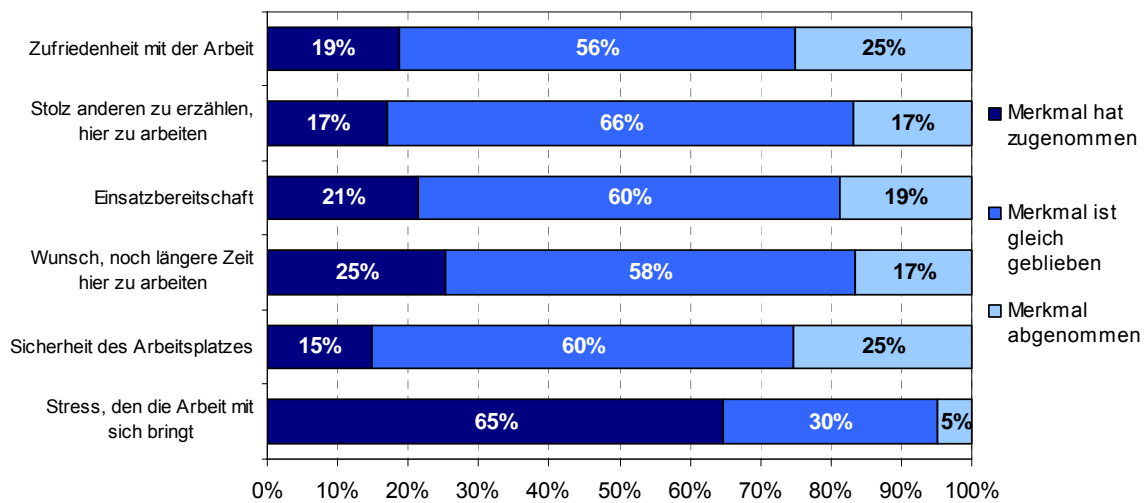


Abbildung 134. Entwicklung der Arbeitsplatzsituation im Gesundheits- und Sozialwesen in den letzten 3 Jahren (Haben die folgenden Dinge Ihrer Meinung nach deutlich zugenommen, deutlich abgenommen oder sind sie mehr oder weniger gleich geblieben?), N=4.359.

## Unternehmenskultur

Im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt schneidet das Gesundheits- und Sozialwesen auf allen Dimensionen gut ab (Abbildung 135). Alle Dimensionen außer Kunden- und Leistungsorientierung zeigen leichte Abweichungen nach oben, was bedeutet, dass die Differenzen zum Branchendurchschnitt bei diesen Dimensionen über 5 Prozentpunkte betragen. Die Bewertung der Führungskompetenz sowie der Partizipation liegen dabei mit einer Differenz von 9 Prozentpunkten am höchsten über dem Gesamtwert. Die positive Beurteilung der Dimensionen sammelt sich in einer insgesamt starken Unternehmenskultur aus Sicht der Mitarbeiter.

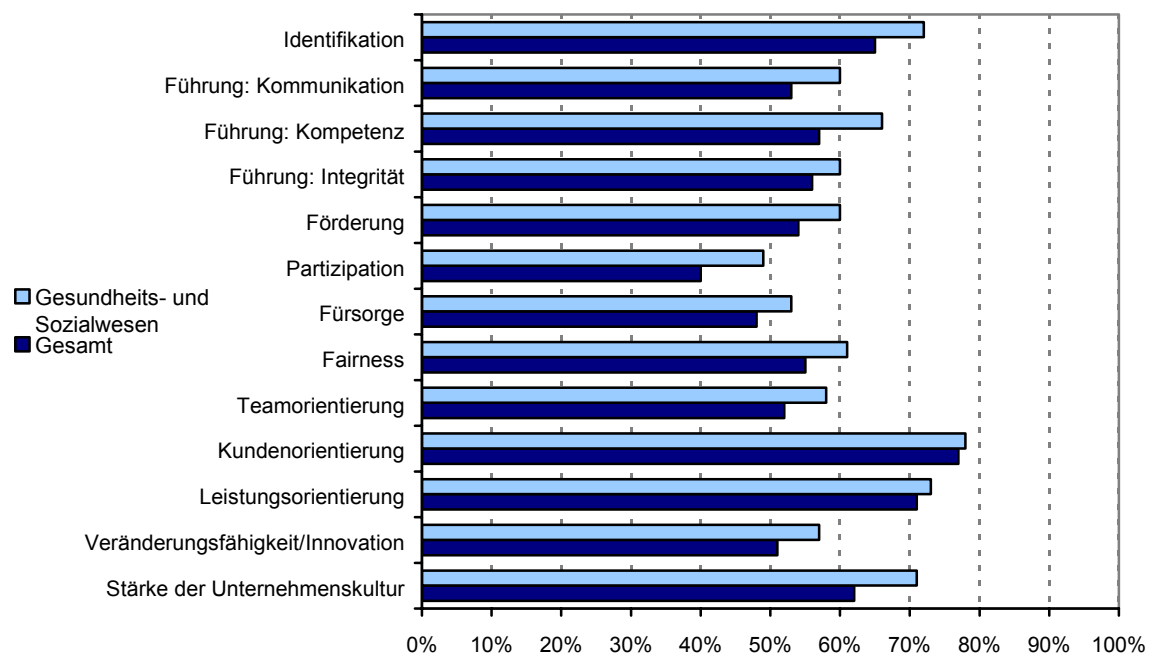
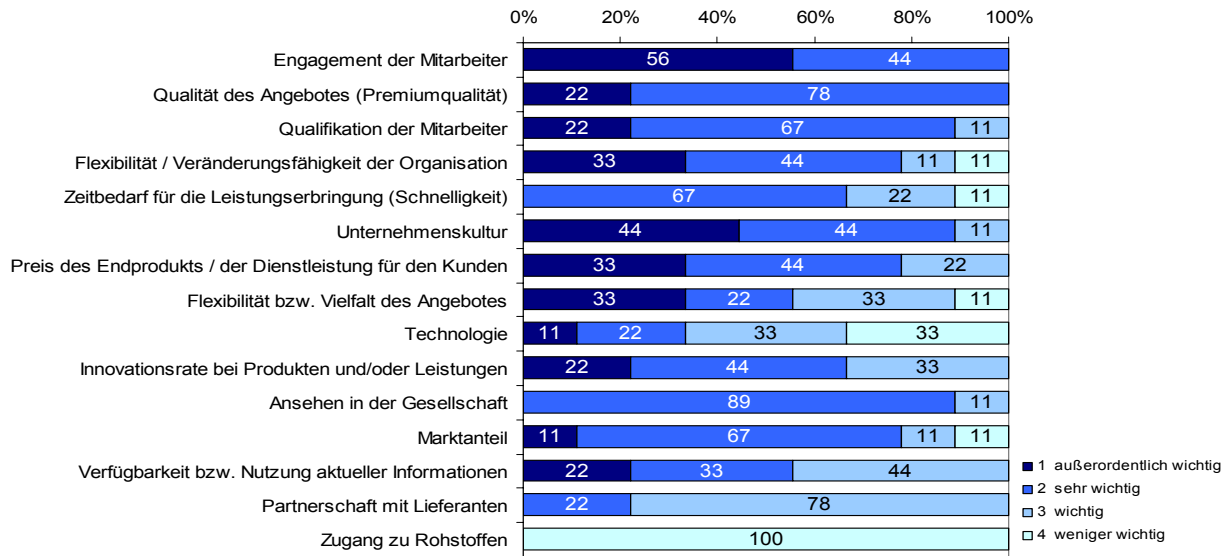


Abbildung 135 Gesundheits- und Sozialwesen im Vergleich mit dem Gesamtteilnehmerfeld (Top Boxes: 4=trifft überwiegend zu + 5=trifft fast völlig zu).

## Wettbewerbsfaktoren und Interventionsmaßnahmen

In der Gesundheitsbranche werden das Engagement der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur als die wichtigsten Wettbewerbsfaktoren beurteilt (Abbildung 136). Die geringste Bedeutung für den Wettbewerb wird in der Branche dem Zugang zu Rohstoffen beigemessen. Auch die Technologie und die Partnerschaft mit Lieferanten werden als weniger wichtig beurteilt. Bei einer offenen Frage nach der Wichtigkeit der verschiedenen

Wettbewerbsfaktoren wurde die Qualität des Angebotes mit 13 Nennungen am häufigsten angegeben.



N = 33

Abbildung 136. Bedeutung von Wettbewerbsfaktoren im Gesundheits- und Sozialwesen (Prozentanteil Führungskräfte, die die folgenden Wettbewerbsfaktoren als „außerordentlich wichtig“, „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ beurteilt haben)

Auch im Gesundheits- und Sozialwesen liegen bei der Frage nach sinnvollen Interventionsmaßnahmen die Ermittlung und Veröffentlichung von Beispielen guter Praxis sowie die Bildung von Unternehmensnetzwerken an den ersten Stellen (vgl. Abbildung 137). Vergleicht man die Angaben mit dem Branchendurchschnitt, zeigt sich, dass Seminare und Schulungen hier mit 27 Prozent öfter in die Kategorie „sehr sinnvoll“ eingestuft wurden. Auch Informationsveranstaltungen, Kongresse, sowie Erstberatung in der Region werden hier leicht überdurchschnittlich oft als sinnvolle Maßnahme wahrgenommen.

„Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“

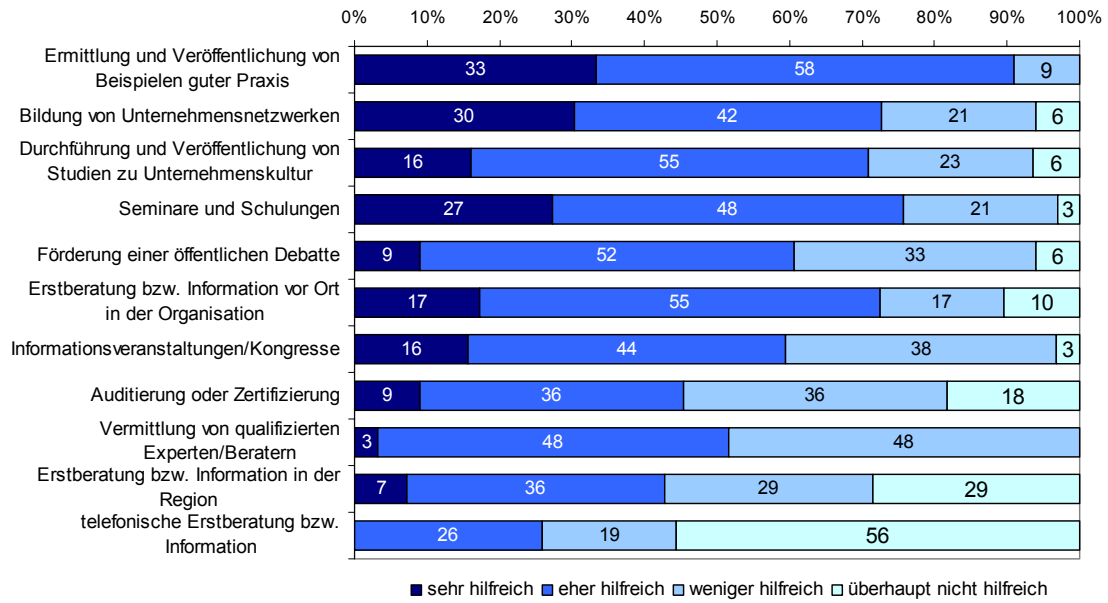


Abbildung 137. Bewertung der Interventionsmaßnahmen im Gesundheits- und Sozialwesen, N=305.

## 8 Fazit

Die vorliegende Studie kann auf sehr umfassender Datenbasis zeigen, dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur bzw. die Arbeitsqualität und das damit eng verbundene Engagement der Mitarbeiter, ein sehr wichtiges Potenzial für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland darstellen. Dies gilt für Unternehmen aller Größen und Branchen. Gleichzeitig wird deutlich, dass das grundsätzlich vorhandene Potenzial in den meisten Unternehmen und Organisationen noch nicht ausreichend genutzt wird – eine Situation, die angesichts des weiter steigenden internationalen Wettbewerbsdrucks besonders kritisch bewertet werden muss. Gleichzeitig kann hier aber auch gezeigt werden, dass das grundsätzliche Bewusstsein für die Bedeutung des Engagements der Mitarbeiter in den Unternehmen häufig bereits stark ausgeprägt ist.

Zur entscheidenden Frage wird damit, wie die vorhandenen Potenziale besser genutzt werden können und insbesondere wie das Engagement der Mitarbeiter in den Unternehmen weiter gefördert und gepflegt werden kann. Die Antwort lautet: durch die Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur mit einer ausgeprägten Qualität der Arbeit. Die Entwicklung einer solchen für das Engagement und die Zufriedenheit sowie die Unternehmenserfolg förderlichen Kultur kann letztlich nur auf der Ebene des einzelnen Unternehmens und der einzelnen Organisation stattfinden. Jedoch macht die Untersuchung auch deutlich, dass in den Unternehmen eine Reihe von Unterstützungsmaßnahmen seitens öffentlicher Stellen unterhalb der regulativen Ebene als sehr hilfreich begrüßt würde. Ein solches Unterstützungsangebot zu entwickeln und bereit zu stellen, verspricht - für Ministerien, Verbände und weitere öffentliche Einrichtungen mit einem Auftrag im Bereich Arbeitsqualität und Leistungsfähigkeit von Unternehmen - ein relevantes Handlungsfeld zu werden, dessen Effekte in der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Zufriedenheit und umfassenden Gesundheit der Beschäftigten sind. Die grundsätzliche Notwendigkeit, die Qualität der Arbeit in den Unternehmen weiterzuentwickeln, erfährt, ausgelöst durch die demografische Entwicklung mit der Konsequenz einer abnehmenden Zahl an Nachwuchskräften und älter werdenden Belegschaften eine exponentielle Verstärkung.

Die vorliegende Untersuchung kann auf der gewonnenen, breiten Datenbasis einen grundlegenden Beitrag zur Klärung der Fragen im Wirkungsfeld von Unternehmenskultur,

Arbeitsqualität und Unternehmenserfolg liefern. Der hier vorliegende Bericht fasst die aktuell ausgewerteten Ergebnisse zu den wichtigsten Fragen zusammen. Zusätzliche Erkenntnisse dürfen von weiteren Analysen in Teilbereichen der hier erfassten Konstrukte und Phänomene erwartet werden. Dazu gehört die weitergehende Analyse der zentralen unternehmenskulturellen Wirkfaktoren auf den Unternehmenserfolg innerhalb der verschiedenen Unternehmensgrößen und beispielsweise die vertiefende Analyse des Einsatzes bestimmter Maßnahmen im Personal- und Führungsbereich auf die erlebte Unternehmenskultur und den Erfolg.

Im Sinne weiterer Forschungsbemühungen über das hier durchgeführte Projekt hinaus ergeben sich aus wissenschaftlicher Hinsicht vor allem drei zukünftige Aufgabenfelder:

Die Vertiefung und Differenzierung der Studienergebnisse in den einzelnen Branchen sowie die Ausweitung auf hier noch nicht einbezogene Branchen. Dazu gehört auch die Untersuchung des spezifischen Zusammenhangs von Unternehmenskultur und dem wirtschaftlichen Organisationserfolg in Not-For-Profit-Organisationen.

Die Analyse und Entwicklung von effektiven und effizienten Konzepten und Maßnahmen zur erfolgreichen Weiterentwicklung der Unternehmenskultur im Hinblick auf die Förderung und Sicherung des Engagements und des Unternehmenserfolges.

Die Durchführung von Längsschnittstudien, mittels derer der Erfolg von Unterstützungs- und Entwicklungsmaßnahmen im Bereich mitarbeiterorientierter Unternehmenskultur systematisch evaluiert und die Frage des kausalen Zusammenhangs zwischen Status und Entwicklung der Unternehmenskultur einerseits und des Unternehmenserfolges andererseits beantwortet werden können.



## 9 Literaturliste

- Anderson, E., Fornell, C., & Lehmann, D. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Arvey, R.D., Carter, G.W., & Buerkley, D.K. (1991). Job Satisfaction: Dispositional and situational influences. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 1991 Vol.6* (S. 359-383). New York: Wiley.
- Backhaus, K. (1998). Strategische Optionen der DB Cargo im nationalen Kombinierten Ladungsverkehr. In K.-H. Hartwig (Hrsg.), *Vorträge und Studien aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster* (S. 35 –58). Münster: Universität Münster.
- Bamberg, E., Ducki, A., & Metz, A.-M. (1998). *Handbuch betriebliche Gesundheitsförderung*. Göttingen: Hogrefe.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bate, P. (1997). Cultural Change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur. München: Gerling Akademie-Verlag.
- Baur, N. (2003). Bivariate Statistik, Drittvariablenkontrolle und das Ordinalskalenproblem. In G. Schulze & N. Baur (Hrsg.), *Bamberger Beiträge zur empirischen Sozialforschung*.
- Bellmann, L., & Möller, I. (2006, September). Die Betriebe in Deutschland haben Nachholbedarf. *IAB Kurzbericht*, 13. Zugriff 26. September 2007, über Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Internetquelle: <http://www.iab.de/kurzber/2006/kb1306.pdf>.
- Bismarck, W.-B. v., & Bäumer, J., (2005). Mitarbeiterbefragung: Visionen und Trends. *Personal - Zeitschrift für Human Resource Management*, 2, 36-40.
- Bortz, J. (2004). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Brown, D.M., & Laverick, S. (1994). Measuring Corporate Performance. *Long Range Planning*, 27, 89-98.

- Bruggemann, A., Groskurth, P., & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Hans Huber.
- Bundesagentur für Arbeit (2002): Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Zahl der Betriebe und ihrer Beschäftigten (Stand: 30.6.2001) nach Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftsgruppen in Deutschland.
- Conrad, P. (2004). Organizational Citizenship Behaviour. In G. Schreyögg & A. v. Werder (Hrsg.) *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (S. 1101-1108), Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Commission of the European Communities (2001, Februar). *Communication from the commission to the council, the European parliament, the economic and social committee and the committee and the committee and the committee of the regions scoreboard on implementing the social policy agenda*. Zugriff 26. September 2007. Internetquelle: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/general/news/acte\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/general/news/acte_en.pdf).
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386 - 400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, W.J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Deep White (2005). Erfolgreich führen mit ethischen Werten. *Handelsjournal*, 5, 20-24. Zugriff 26. September 2007, Internetquelle: [http://www.deep-white.com/downloads/Pressespiegel\\_Handelsjournal\\_Mai\\_2005.pdf](http://www.deep-white.com/downloads/Pressespiegel_Handelsjournal_Mai_2005.pdf)
- Denison, D.R., Janovic, J., & Young, J. (2005). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Zugriff 24. August 2007, Internetquelle: <http://www.denisonconsulting.com/dc/Default.aspx?tabid=77>.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6, 2004-223.
- Duttenhöfer, S., & Schröder, H. (1994). *Die Wohlfahrtssurveys 1978-1993 - Variablenübersicht*. Mannheim: Zuma.
- Endruweit, G., & Trommsdorf, G. (2002). *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart: UTB.

- Europäische Kommission (2001). Eurobarometer. Zugriff: 10.November 2007, Internetquelle: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb/eb56/eb56\\_en.htm](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb56/eb56_en.htm)
- Fischer, L. (1991). Arbeitszufriedenheit – Forschungsziele und Forschungsperspektiven: Einleitung und Überblick. In H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.), *Beiträge zur Organisationspsychologie*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Fischer, L. (2006). *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Fischer, L., & Fischer, O. (2005). Arbeitszufriedenheit: Neue Stärken und alte Risiken eines zentralen Konzeptes der Organisationspsychologie. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 5-20.
- Fuchs, T. (2006). *Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen*. Initiative Neue Qualität der Arbeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gallup (2005). Engagement Index 2004. Studie zur Messung der emotionalen Bindung von Mitarbeiterinnen. The Gallup Organisation. Zugriff 1. Oktober 2007 Internetquelle: [http://www.presseportal.de/pm/9766/607670/gallup\\_gmbh\\_deutschland](http://www.presseportal.de/pm/9766/607670/gallup_gmbh_deutschland).
- Gilliland, S.W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *The Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Gutknecht, S.P. (2006). *Arbeitszufriedenheit und Commitment in Zeiten organisationalen Wandels. Zum Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf organisationspezifische Einstellungen – eine Untersuchung in Militär und Wirtschaft*. Abhandlung zur Erlangung der Doktorwürde der Philosophischen Fakultät der Universität Zürich. Internetquelle: <http://www.dissertationen.unizh.ch/2006/gutknecht/diss.pdf>
- Harding, S.D. & Hikspoors, F.J. (1995). New Work Values: in Theory and in Practice. *International Social Science Journal*, 47, 441-456.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Keyes, C.L.M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes – A review of the Gallup studies. In C.L. Keyes & J. Haidt (Hrsg.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (S. 205-224). Washington D.C.: American Psychological Association.

- Hauser, F., & Schmidtner, T. (2005). *Deutschlands beste Arbeitgeber. Arbeitsplatzkultur in ausgezeichneten Unternehmen*. München: FinanzBuch Verlag.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2005, Mai). Gemeinsamer Jahreskongress der Initiative Neue Qualität der Arbeit und GREAT PLACE TO WORK 2005. Zugriff 4. September 2007, Internetquelle: <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/root,did=64424.html>.
- Iltner C., & Larcker D. (1998). Are nonfinancial Measures leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 28-35.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Keuper, F. (2001). *Strategisches Management*. München: Oldenbourg.
- König, R. (2004). Tour de Kultur. Die Geschichte der Unternehmens-Kulturdiskussion. Zugriff 28. August 2007. Internetquelle:<http://www.feldnerkoenig.de/art-tour-cult1.pdf>.
- Knaese, B. & Probst, G. (2001). Wissensorientiertes Management der Mitarbeiterfluktuation. Eine Methode zur Reduzierung personeller Wissensrisiken. *Zfo*, 70, 35-41.
- Krüger, W. (2000). Das 3 W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement, in W. Krüger (Hrsg.), *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. Wiesbaden: Gabler.
- Lau, R.S.M., & May, B.E. (1999). A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance. *Business Research Bureau*, 53, 1-7.
- Levering, R. (1994). *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good, and Most So Bad*. New York, NY: Avon Books.
- Matzler, K., & Stahl, H.K. (2000). Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung. *Die Betriebswirtschaft*, 60, 626-641.
- Moser, K. (1997). Commitment in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41, 160-170.
- Müller, G.F. (2005). Selbstführung - Messung und Analyse von Beziehungen zu unternehmerischen Eignungspotenzialen und Berufsorientierungen. *Wirtschaftspsychologie*, 7, 105-112.

- Müller, K.-P. (2006). Bankentag 2006 - Blockaden aufbrechen: Banken brauchen freie Märkte. *Die Bank. Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis*, 5. Zugriff 1. Oktober 2007, Internetquelle: <http://www.die-bank.de/index.asp?issue=052006&art=472>.
- Nagel, A. (1997). *Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession. Zur Bedeutung von Mitarbeiterinteressen*. Mering: Hampp.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Neuberger, O. (1985). *Unternehmenskultur und Führung*. Veröffentlichtes Manuskript. Augsburg: Universität Augsburg.
- Peters, T. J., & Waterman, R.H. (1984). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Reicher, S. D., Spears, R., & Postmes, T. (1995). A social identity model of deindividuation phenomena. *European Review of Social Psychology*, 6, 161-198.
- Reichheld, F.F., & Sasser jr., W.E. (1990). Zero Defections: Quality comes to Services. *Harvard Business Review*, 68, 105-111.
- Reips, U.-D., & Franek, L.. (2004). Mitarbeiterbefragungen per Internet oder Papier? Der Einfluss von Anonymität, Freiwilligkeit und Alter auf das Antwortverhalten. *Wirtschaftspsychologie*, 1. Zugriff 28. August, Internetquelle: <http://www.psychologie.unizh.ch/sowi/team/reips/papers/ReipsFranek.pdf>.
- Roesch, Guenther (2001). Das Roesch-Telefonstichprobensystem. Zugriff 15.11.2007, Internetquelle: <http://www.abs-marktforschung.de/downloads/rts-haushaltsstichproben.pdf>
- Robbins, S.P. (2001). *Organisation der Unternehmung*. München: Pearson Studium.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004, April). The drivers of Employee Engagement. Institute for Employment Studies (IES). Zugriff 2. Oktober 2007, Internetquelle: <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408>
- RWTH Aachen - Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft. Zugriff 24. August 2007 Internetquelle: [http://www.iaw.rwth-aachen.de/files/pm\\_09\\_2007.pdf](http://www.iaw.rwth-aachen.de/files/pm_09_2007.pdf).

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Sackmann, S. (1990). Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In C. Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur, ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung* (S. 153-188). Heidelberg: Physica.
- Sackmann, S. (2002). *Unternehmenskultur. Erkennen, Entwickeln, Verändern*. Neuwied, Kriftel: Hermann Luchterhand Verlag.
- Sackmann, S. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.
- Sackmann, S. (2007) *Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture*. Gütersloh.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1995): *Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt am Main: Campus.
- Schein, E.H. (2000). Sense and Nonsense about Culture and Climate. In N. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M. Peterson (Hrsg.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*.
- Scheuch, F. (1997). Gemeinnützigkeit oder Gewinnstreben? Nonprofit-Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Non-Profit-Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Schmidt, K.-H. (1996). Wahrgenommenes Vorgesetztenverhalten, Fehlzeiten und Fluktuation. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 54-62.
- Schmidt, K.-H. (2006). Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleitung: Neue Entwicklungen und Perspektiven. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (S. 189-204). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B., & Salvaggio, A.N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88, 836-851.



- Schneider, W., & Kornmeier, M. (2006). *Kundenzufriedenheit. Konzept – Messung – Management*. Bern: Haupt Verlag.
- Schnell, R., Hill, P.B., & Esser, E. (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: R. Oldenbourg Verlag.
- Schulte, K. (2005). *Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne : eine empirische Analyse zu den Ursachen für die hohe Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigter. Beiträge zur Wirtschaftspsychologie, 8*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Semmer, N., Baillod, J., Stadler, R. & Gail, K. (1996). *Fluktuation bei Computerfachleuten: Eine follow-up Studie. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40*, 190-199.
- Staminski, W. (1998). *Mythos Kundenorientierung. Was Kunden wirklich wollen*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Türk, K. (1989) *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung: Ein Trend Report*. Stuttgart: Enke.
- Ulich, E. (1994). *Arbeitspsychologie (3. Aufl.)*. Stuttgart: Poeschel und Zürich: Verlag der Fachvereine.
- Volery, T., & Jakl, M.L. (2006). *Kreative Unternehmer sind die Voraussetzung für Innovation. Innovation Management, 1*, 12-15.
- Walden, G., & Herget, H. (2003). *Nutzen der betrieblichen Ausbildung für Betriebe – erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Sonderausgabe 2003 (S. 42-46)*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Weber, M. (1905). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Nachdruck der Ersterscheinung (2005). Erfstadt: area.
- Wilderom, C.P.M., & Berg, P.T. van den (1998). *A Test of the Leadership-Culture-Performance Model Within a Large Dutch Financial Organization*. Tilburg University Center for Economic Research.
- Wilderom, C.P.M., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). *Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance*. In N. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M. Peterson (Hrsg.), *Handbook of Organizational Culture and Climate (S. 193-209)*.

- Wiley, J.W., & Brooks, S.M. (2000). The High-Performance Organizational Climate: How workers describe top-performing units. In N. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M. Peterson (Hrsg.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (S. 177-191).
- Witte, E.H. (2000). Kundenorientierung: Eine Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl. Hamburg: Hamburger Forschungsberichte aus dem Arbeitsbereich Sozialpsychologie. HAFOS Nr. 25.
- Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen - Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 1-25.



## 10 Kontakt

Für Rückfragen stehen zur Verfügung:

psychonomics AG

Frank Hauser, Mona Aicher

Berrenrather Straße 154-156

D-50937 Köln

Tel.: 0221/42061-0

**Anhang A: Items der Mitarbeiterbefragung nach Dimensionen**

lfd. Nr.	FB Nr.	Items
----------	--------	-------

<b>Identifikation mit dem Unternehmen</b>		
4	64	Guten Bekannten würde ich das Unternehmen/ die Organisation als Arbeitgeber empfehlen.
5	54	Ich glaube, ich kann hier einen bedeutsamen Beitrag leisten.
6	13	Meine Arbeit hat eine besondere Bedeutung für mich und ist nicht einfach nur ein „Job“.
7	18	Ich bin stolz auf das, was wir hier gemeinsam leisten.
8	6	Die Mitarbeiter hier sind bereit, zusätzlichen Einsatz zu leisten, um die Arbeit zu erledigen.
9	51	Ich wünsche mir, noch mindestens 5 Jahre hier zu arbeiten.
10	39	Ich bin stolz, anderen erzählen zu können, dass ich hier arbeite.
11	31	Die Mitarbeiter kommen gerne zur Arbeit.
12	25	Ich bin zufrieden mit der Art und Weise, in der wir einen Beitrag für die Gesellschaft leisten.

<b>Führung: Kommunikation</b>		
53	20	Die Führungskräfte halten mich über wichtige Themen und Veränderungen auf dem Laufenden.
54	8	Die Führungskräfte machen ihre Erwartungen klar und deutlich.
55	9	Ich kann mich mit jeder vernünftigen Frage an die Führungskräfte wenden und erhalte eine direkte und offene Antwort.
56	15	Die Führungskräfte sind gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen.

<b>Führung: Kompetenz</b>		
57	45	Die Führungskräfte leiten das Unternehmen kompetent.
58	26	Die Führungskräfte leisten gute Arbeit bei der Zuweisung von Aufgaben und der Koordination der Mitarbeiter.
59	22	Die Führungskräfte vertrauen auf die gute Arbeit der Mitarbeiter, ohne sie ständig zu kontrollieren.
60	27	Die Mitarbeiter erhalten hier viel Verantwortung.

61	21	Die Führungskräfte haben klare Vorstellungen von den Zielen der Organisation und davon, wie diese erreicht werden können.
----	----	---

**Führung: Integrität**

62	33	Die Führungskräfte halten ihre Versprechen ein.
63	36	Die Führungskräfte lassen ihren Worten Taten folgen.
64	42	Ich glaube, dass die Führungskräfte Kündigungen nur als letzten Ausweg wählen.
65	80	Ich habe Vertrauen zu meinen Führungskräften.
66	49	Die Geschäftspraktiken der Führungskräfte sind ehrlich und ethisch vertretbar.

**Förderung**

67	10	Mir wird Weiterbildung und Unterstützung für meine berufliche Entwicklung angeboten.
68	3	Ich bekomme die notwendigen Mittel und die Ausstattung, um meine Arbeit gut zu erledigen.
69	11	Die Führungskräfte zeigen Anerkennung für gute Arbeit und besonderen Einsatz.
70	16	Die Führungskräfte erkennen an, dass bei der Arbeit auch Fehler passieren können.
71	81	Mein Wissen und meine Fähigkeiten werden hier optimal genutzt.
72	78	Ich kann bei meiner Arbeit in der Regel das tun, was ich am besten kann.
73	65	Die Fähigkeiten der Mitarbeiter werden als wichtige Quelle für Vorteile im Wettbewerb gesehen.

**Partizipation**

74	17	Die Führungskräfte suchen und beantworten ernsthaft Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter.
75	23	Die Führungskräfte beziehen die Mitarbeiter in Entscheidungen ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen.

**Fürsorge**

76	4	Die körperliche Sicherheit am Arbeitsplatz ist gewährleistet.
77	28	Wir haben hier ein gutes Umfeld für das psychische und emotionale Wohlbefinden.
78	37	Unser Gebäude und die Einrichtungen tragen zu einer guten Arbeitsumgebung bei.

79	53	Ich kann mir Zeit frei nehmen, wenn ich es für notwendig halte.
80	44	Die Mitarbeiter werden ermutigt, einen guten Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben zu finden.
81	50	Die Führungskräfte zeigen aufrichtiges Interesse an mir als Person und nicht nur als Arbeitskraft.
82	47	Wir haben besondere und einzigartige Sozialleistungen.
83	58	Die Mitarbeiter erhalten hilfreiche Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit.

Fairness		
13	12	Die Mitarbeiter werden hier für die geleistete Arbeit angemessen bezahlt.
14	19	Ich denke, ich werde angemessen an den Gewinnen des Unternehmens beteiligt.
15	5	Jeder hat hier die Möglichkeit, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu bekommen.
16	52	Ich werde hier unabhängig von meiner Position als vollwertiges Mitglied behandelt.
17	30	Befördert werden diejenigen Mitarbeiter, die es am meisten verdienen.
18	24	Die Führungskräfte vermeiden die Bevorzugung einzelner Mitarbeiter.
19	43	Die Mitarbeiter unterlassen verdeckte Machenschaften und Intrigen, um etwas zu erreichen.
20	29	Die Mitarbeiter werden unabhängig von ihrem Alter fair behandelt.
21	34	Die Mitarbeiter werden unabhängig von Nationalität oder ethnischer Herkunft fair behandelt.
22	38	Die Mitarbeiter werden unabhängig von ihrem Geschlecht fair behandelt.
23	57	Die Mitarbeiter werden unabhängig von körperlicher oder geistiger Behinderung fair behandelt.
24	46	Wenn ich ungerecht behandelt werde und mich beschwere, bin ich überzeugt, dass damit fair umgegangen wird.

Teamorientierung		
25	32	Ich kann hier "ich selbst sein" und brauche mich nicht zu verstellen.
26	41	Besondere Ereignisse werden bei uns gefeiert.
27	35	Die Mitarbeiter kümmern sich hier umeinander.
28	2	Wir haben hier eine freundliche Arbeitsatmosphäre.
29	56	Es macht Spaß, hier zu arbeiten.
30	55	Als neuer Mitarbeiter fühlt man sich hier willkommen.

31	14	Wenn Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens ihre Funktion oder die Abteilung wechseln, werden sie gut aufgenommen und integriert.
32	40	Wir fühlen uns hier wie eine "Familie" bzw. haben einen guten Teamgeist.
33	48	Wir ziehen hier alle an einem Strang.
34	7	Man kann sich darauf verlassen, dass die Mitarbeiter zusammenarbeiten.
52	79	Informationen und Wissen werden über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg ausgetauscht.

<b>Kundenorientierung</b>		
46	72	Mitarbeiter und Führungskräfte kennen die Bedürfnisse der Kunden und streben danach, diese zu erfüllen.
47	73	Hinweise und Anregungen der Kunden werden hier sehr ernst genommen.
48	74	Die Erfüllung von Kundenwünschen ist ein wichtiger Leitsatz für unser Handeln.

<b>Leistungsorientierung</b>		
49	77	Ergebnisorientierung und Kostenbewusstsein sind hier stark entwickelt.
50	67	Eine hohe Leistung und Produktivität haben hier einen herausragenden Stellenwert.
51	75	Die Sicherung und Steigerung der Qualität sind hier ein wichtiger Bestandteil der täglichen Arbeit.

<b>Veränderungsfähigkeit und Innovation</b>		
38	60	Wir legen hier Wert darauf, unsere Fähigkeiten ständig zu erweitern.
39	61	Hier ist man offen für Neues und tolerant gegenüber Abweichungen vom normalen Alltagsgeschäft.
40	62	Erreichtes wird hier immer wieder in Frage gestellt, mit dem Ziel sich zu verbessern.
41	63	Die Entwicklung neuer Lösungen für Produkte, Verfahren oder Technologien ist ein Teil unserer täglichen Arbeit.
42	76	Die Arbeitsabläufe werden kontinuierlich überprüft und bei Bedarf angepasst.
43	69	Das Unternehmen/die Organisation ist sehr flexibel und reagiert schnell auf Veränderungen.
44	70	Beschlossene Veränderungen werden zielstrebig umgesetzt.
45	71	Die Mitarbeiter erhalten hier ausreichend Unterstützung und Zeit, um sich auf Veränderungen einzustellen.

<b>Stärke der Unternehmenskultur</b>		
36	66	Wir haben hier klare und einheitliche Grundsätze und Werte, die unsere Arbeit bestimmen.
37	68	Hier werden unabhängig von der aktuellen Unternehmens-/Organisationsleitung langfristige Ziele und Strategien verfolgt.

<b>Allgemeine Arbeitszufriedenheit</b>		
1	59	Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz.
2	1	Mit meiner Arbeit bin ich allgemein ziemlich/ sehr / völlig zufrieden.

<b>Einstellungen zur Arbeit allgemein</b>		
<b>Selbststeuerungsfähigkeit</b>		
84	83	Ein Beruf ist nur ein Mittel, um Geld zu verdienen - nicht mehr.
85	84	Ich würde auch dann gerne berufstätig sein, wenn ich das Geld nicht bräuchte.
86	85	Ich suche nach möglichst vielen Gelegenheiten, meine Arbeit mit Freude erledigen zu können.
87	86	Ich achte aktiv darauf, mein berufsbezogenes Wissen und meine Fähigkeiten ständig auf dem Laufenden zu halten.
88	87	Schwierigkeiten bei der Arbeit sehe ich gelassen entgegen, da ich meinen Fähigkeiten vertrauen kann.
<b>Arbeitsorientierung</b>		
		Die folgenden Aspekte der Arbeit sind für mich wichtig oder sehr wichtig:
89	88	ein sicherer Arbeitsplatz
90	89	ein hohes Einkommen
91	90	gute Aufstiegsmöglichkeiten
92	91	eine interessante Tätigkeit
93	92	eine Tätigkeit, bei der man selbständig arbeiten kann
94	93	ein Beruf, bei dem man anderen helfen kann
95	94	ein Beruf, der für die Gesellschaft nützlich ist
96	95	eine Stelle, bei der man die Arbeitszeiten oder Arbeitstage selbst festlegen kann

<b>SAMs-Verfahren: Arbeiterleben</b>		
--------------------------------------	--	--

		Wie haben Sie sich an Ihrem letzten Arbeitstag gefühlt?	
97	104	angenehm	
98	104	erregt	
99	104	schwach	

### Entwicklung der Arbeitssituation

		Vergleichen Sie bitte Ihre jetzige Situation mit der, die Sie vor 5 Jahren erlebt haben (auch wenn es die gleiche Arbeit war). Haben die folgenden Dinge Ihrer Meinung nach deutlich zugenommen, deutlich abgenommen, sind mehr oder weniger gleich geblieben:
100	97	Die Sicherheit des Arbeitsplatzes?
101	98	Der Stress, den Ihre Arbeit mit sich bringt?
102	99	Der Wunsch, noch längere Zeit bei Ihrem Unternehmen zu arbeiten?
103	100	Die Bereitschaft, sich zusätzlich für die Arbeit einzusetzen?
104	101	Der Stolz, anderen erzählen zu können, dass Sie für Ihr Unternehmen arbeiten?
105	102	Die Zufriedenheit mit Ihrer Arbeit?

## Anhang B: Mitarbeitertypologie

		ZSC001 Z- Wert(V1) Wie zufrieden sind Sie allgemein mit Ihrer Arbeit?	ZSC002 Z- Wert(V6) Mitarbeiter hier bereit, zusätzlichen Einsatz leisten, die Arbeit zu erledigen.	Z- ZSC003 Z- Wert(V39) Ich bin stolz, sind erzählen können, zu dass ich hier arbeite.	Z- ZSC004 Z- Wert(V51) Ich wünsche mir, noch 5 Jahre hier zu arbeiten.	Z- ZV83 Z- Wert: Beruf ist nur ein Mittel, dann gerne Gelegenheiten, darauf, mein ten bei der wenn überhaupt, machen Sie Sorgen, ich dass Sie eventuell Ihre Stelle verlieren könnten?	Z- ZV84 Z- Wert: Ich würde auch möglichst vielen achte aktiv Schwierigkeit Inwieweit, wenn überhaupt, machen Sie Sorgen, ich dass Sie eventuell Ihre Stelle verlieren könnten?	Z- ZV85 Z- Wert: Ich suche nach vielen Gelegenheiten, darauf, mein ten bei der wenn überhaupt, machen Sie Sorgen, ich dass Sie eventuell Ihre Stelle verlieren könnten?	Z-Wert: ZV86 Z- Wert: Ich aktiv Schwierigkeit Inwieweit, wenn überhaupt, machen Sie Sorgen, ich dass Sie eventuell Ihre Stelle verlieren könnten?	Z- ZV87 Z- Wert: Ich aktiv Schwierigkeit Inwieweit, wenn überhaupt, machen Sie Sorgen, ich dass Sie eventuell Ihre Stelle verlieren könnten?	Z- ZV103 Z- Wert: Inwieweit, wenn überhaupt, machen Sie Sorgen, ich dass Sie eventuell Ihre Stelle verlieren könnten?	Z- ZV103 Z- Wert: Inwieweit, wenn überhaupt, machen Sie Sorgen, ich dass Sie eventuell Ihre Stelle verlieren könnten?
1 Akut- Unzufriedene (18%)	M N s	-1,10 4700 1,00426618	-0,60 4700 1,08000048	-1,10 4700 0,86581744	-1,33 4700 1,04265497	-0,07 4700 0,92206751	0,23 4700 0,7659698	0,09 4700 0,8354717	0,06 4700 0,8983142	-0,03 4700 1,01449772	-0,05 4700 1,02132475	+ keine Sorgen - große Sorgen
2 Passiv- Zufriedene	M N	0,24 9809	0,12 9809	0,27 9809	0,38 9809	-0,09 9809	0,17 9809	-0,25 9809	-0,33 9809	-0,31 9809	-0,13 9809	



(37%)											
	s	0,69599971	0,8582365	0,68958165	0,54368582	0,8089242	0,62879912	0,74122704	0,64786992	0,88345041	0,92829243
3 Desinteressierte (14%)	M	-0,40	-0,29	-0,53	-0,29	1,06	-1,62	-0,92	-0,80	-0,36	-0,10
	N	3665	3665	3665	3665	3665	3665	3665	3665	3665	3665
	s	0,96054255	1,02975462	0,96953622	1,03819537	1,05013057	0,8913478	1,31904059	1,33002011	1,16708856	1,00549014
4 Aktive Engagierte (31%)	M	0,55	0,32	0,63	0,47	-0,42	0,42	0,73	0,78	0,59	0,29
	N	8245	8245	8245	8245	8245	8245	8245	8245	8245	8245
	s	0,69274495	0,88856059	0,6526205	0,53747561	0,83027795	0,77117825	0,62123795	0,6547515	0,69791194	0,98589397

M = Mittelwert, N = Anzahl, s = Standardabweichung

Die Variablen sind z-standardisiert, d.h. der Mittelwert ist 0 und die Standardabweichung 1.

Hellgrau hinterlegt sind alle Werte größer 0,25, dunkelgrau hinterlegt und in weißer Schrift sind alle Werte kleiner -0,25.