

Personalpolitische Orientierungen.  
Ergebnisse einer Unternehmensbefragung  
Albert Martin, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung  
Heft 50  
Lüneburg 2020

Quellennachweis:

Martin, A. u.a. (2020): Personalpolitische Orientierungen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 50, Lüneburg (Download möglich unter <https://albertxmartin.com/beitrage/>)

Der vorliegende Text berichtet über die Ergebnisse eines Projektes, das im Rahmen einer Seminarveranstaltung im Wintersemester 2019/2010 an der Leuphana Universität Lüneburg durchgeführt wurde. Der Text wurde von Albert Martin verfasst. An der Konzipierung, Fragenformulierung, Durchführung und Auswertung der Umfrage haben die folgenden weiteren Personen mitgewirkt:

Aliena Barth, Lena Kathleen Bittrich, Lars Brockmann, Tabea Brüning, Frederik Heyn, Viktor Kessler, Dana Kiefer, Kira Lockhorn, Dylan Lord, Christina Nast, Gregor Radden, Julian Rippe, Christian Smit, Pia Steinhage, Timo Woidich

Anmerkung: Das Institut für Mittelstandsforschung wurde mit dem Eintritt des Institutsleiters in den Ruhestand im Jahr 2016 aufgelöst. Professor Martin ist seither Mitglied im Institut für Management und Organisation der Leuphana Universität Lüneburg. Da er weiterhin wissenschaftlich tätig ist, wird die Schriftenreihe des ehemaligen Mittelstandsinstituts fortgeführt.

## Inhalt

Personalpolitische Orientierungen.....	3
Zusammenfassung.....	3
I. Problem .....	4
II. Theoretischer Hintergrund .....	4
III. Methodik .....	11
IV. Empirische Ergebnisse.....	13
1. Funktionsbereiche .....	13
a. Selektion .....	15
b. Aufgabengestaltung .....	16
c. Anreize .....	17
d. Kontrolle.....	19
e. Sozialisation.....	21
f. Integration .....	22
2. Einflussfaktoren.....	24
3. Affinitäten .....	31
4. Muster.....	33
5. Erfolg.....	37
V. Fazit .....	41
Anhang – Abbildungen .....	44
Anhang – Tabellen .....	48
Literatur .....	52
Fragebogen.....	54

---

## **Personalpolitische Orientierungen**

### **Zusammenfassung**

Der vorliegende Beitrag berichtet über die Ergebnisse einer Unternehmensbefragung über die personalpolitischen Orientierungen von Unternehmen. An der Befragung beteiligten sich 113 kleine und mittlere Industrieunternehmen aus den Regionen Hamburg und Lüneburg. Als theoretische Grundlage der Studie dient der Funktionsansatz. Untersucht werden je zwei gegensätzliche Orientierungen in sechs Funktionsfeldern. In einem ersten Schritt wird über die Verbreitung dieser Orientierungen berichtet und es wird untersucht, welcher Einfluss strukturellen und situativen Größen hierbei zukommt. Untersucht wird außerdem, inwieweit die verschiedenen Orientierungen zusammenpassen. Die ermittelten empirischen Zusammenhänge lassen sich im Lichte theoretischer Überlegungen gut nachvollziehen. Darüber hinaus lassen sich plausible Muster der Personalpolitik erkennen, deren Zustandekommen sich ebenfalls gut erklären lässt.

## I. Problem

Welche personalpolitischen Orientierungen bestimmen das Personalgeschehen in Unternehmen? Gibt es typische Muster der Personalpolitik? Wie lässt sich erklären, welche personalpolitischen Orientierungen Bedeutung erlangen und warum sich gegebenenfalls bestimmte personalpolitische Muster herausbilden und stabilisieren? Mit dem vorliegenden Bericht soll ein Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen geleistet werden.

Unternehmen unterscheiden sich in ihrer Personalpolitik. Das hat gute Gründe, denn schließlich sind die Unternehmen oft mit je eigenen Problemen konfrontiert und reagieren zweckmäßigerweise mit speziell darauf abgestimmten Anpassungsmaßnahmen. Mit allgemeinen Handlungsempfehlungen sollte man daher vorsichtig sein, denn was „best practice“ für das eine Unternehmen ist, passt nicht unbedingt zu der Situation eines anderen Unternehmens. Bevor man zu entsprechenden Handlungsempfehlungen kommt, empfiehlt es sich, zunächst zur Kenntnis zu nehmen, wie sehr sich Unternehmen in ihrer Personalarbeit unterscheiden. Ein Anliegen der empirischen Forschung ist es, diese Unterschiede zu ermitteln und in einem weiteren Schritt, zumindest ansatzweise, zu erklären.

In dieses Bemühen reiht sich auch die vorliegende Studie ein. Sie befasst sich dabei nicht mit den Details der täglichen Personalarbeit, sondern mit den Orientierungen, die hinter dem konkreten Personalgeschehen stehen, es strukturieren und ihm Richtung geben. Bei der Analyse der personalpolitischen Orientierungen kommt man ohne theoretische Überlegungen nicht aus. Hierauf wird im Folgenden kurz eingegangen. Anschließend wird unser methodisches Vorgehen beschrieben und in den darauffolgenden Abschnitten werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie vorgestellt. Dabei geht es um die Verbreitung der Orientierungen, um Zusammenhänge und mögliche Einflussgrößen sowie um Muster der Personalpolitik, d.h. um die Frage, welche Orientierungen gemeinsam auftreten und ob sich daraus so etwas wie ein Gesamtbild der in einem Unternehmen verfolgten Personalpolitik ergibt.

## II. Theoretischer Hintergrund

### Politik und Strategie

Zweckmäßigerweise unterscheidet man zwischen der Personalpolitik und der Personalstrategie eines Unternehmens. Mit den beiden Begriffen verbindet sich im ersten Fall eine deterministische und im zweiten Fall eine voluntaristische Sicht. Hinter einer *Personalstrategie* steckt der bewusste Gestaltungswille eines zielorientierten Akteurs. Mit dem Begriff der *Personalpolitik* ist dagegen das gesamthafte Muster des Personalgeschehens gemeint, das sich gewollt oder ungewollt, durchschaut oder nicht durchschaut, gezielt oder ungezielt im Laufe der Zeit in einem komplexen Prozess herausbildet.

Die Personalpolitik bildet gewissermaßen die Handlungsgrundlage, an der sich konkrete personalbezogene Entscheidungen ausrichten. Die Personalpolitik bestimmt damit in erheblichem Maße, welche Personalstrategien überhaupt in Erwägung gezogen werden und sich durchsetzen können. Strategien sind Motiv-Ziel-Weg-Komplexe, sie dienen der bewusst gesteuerten Ausrichtung von Gestaltungshandlungen. Politik ist dagegen ein Denk-, Institutionen- und Handlungsmuster-Komplex, der das Unternehmenshandeln trägt. In der vorliegenden Studie geht es um die Personalpolitik in diesem Sinne, d.h. um die Ausrichtung des Personalgeschehens.<sup>1</sup>

### Ebenen der Personalpolitik

Im Denken und Sprechen, im Diskutieren und Propagieren unternehmerischen Wollens kommt nur *eine* Seite des Politischen zum Ausdruck. Bedeutsamer als Absichtserklärungen sind Handlungen und vielleicht am bedeutsamsten sind die Institutionen, die Denken und Handeln vermitteln, die die soziale Arena bereiten und den Akteuren Legitimität und Verfahrenssicherheit geben. Normalerweise sind alle drei Ebenen eng miteinander verschränkt. Jedenfalls kann man Verhaltensweisen nicht verstehen, wenn man nicht den Bedeutungskontext und nicht den institutionellen Rahmen berücksichtigt, innerhalb dessen sich das konkrete Geschehen abspielt. So macht es beispielsweise einen großen Unterschied ob eine den Mitarbeitern gewährte Jahresprämie als freiwillige und jederzeit aufhebbare Sozialleistung verstanden wird oder ob sie fester Bestandteil des Lohns und gegebenenfalls über Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge in allen Details festgeschrieben ist.

Abbildung 1 zeigt (als Beispiel) die Elemente einer auf Gemeinschaft angelegten Personalpolitik, die augenscheinlich gut zusammenpassen. Tatsächlich wird man zwar in jedem konkreten Fall Brüche und Ungereimtheiten entdecken, letztlich ist aber davon auszugehen, dass sich die auf den drei Ebenen der Personalpolitik angesiedelten Teilbestandteile der Personalpolitik wechselseitig stützen.

---

<sup>1</sup> In der Literatur finden sich viele weitere und andere Begriffsbestimmungen. Diskussionen über die „richtigen“ Definitionen von Politik und Strategie scheinen uns an dieser Stelle aber müßig. Die Begriffe dienen uns lediglich als Etikett für die beschriebenen Sachverhalte.

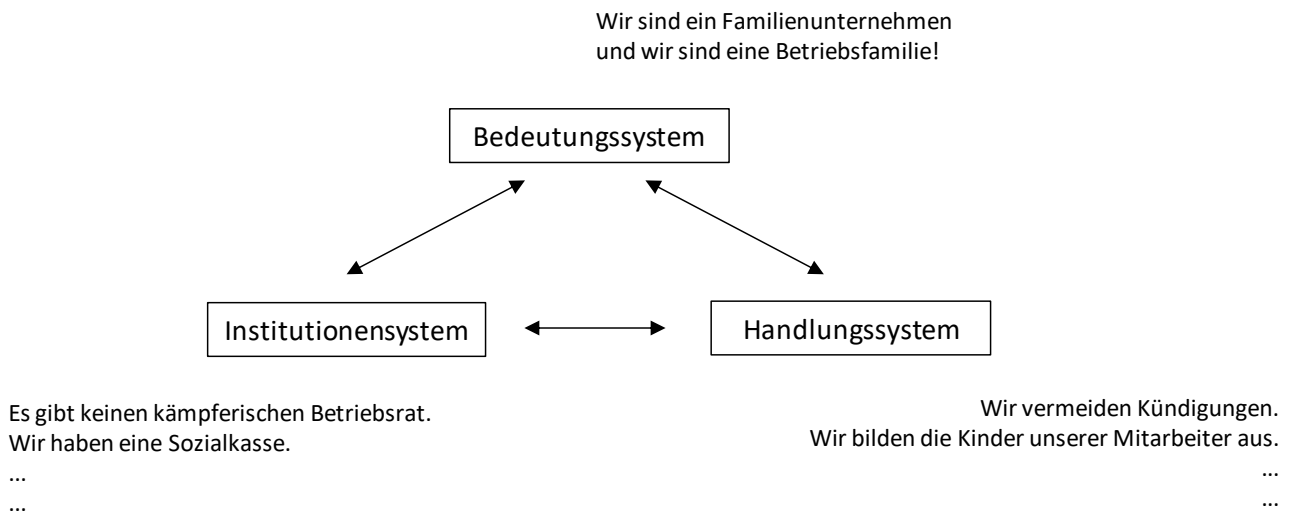


Abb. 1: Die drei Ebenen der Personalpolitik (Beispiel)

Funktionen

Unserer Studie liegt eine funktionalistische Betrachtungsweise zugrunde (Martin 2003, 2012). Die funktionalistische Organisationstheorie geht davon aus, dass Organisationen nicht bestehen können, wenn sie nicht bestimmten fundamentalen Anforderungen („Grundfunktionen“) genügen. Organisationen sind zweckorientierte, arbeitsteilige und prinzipiell auf Dauer angelegte soziale Systeme und müssen daher drei grundlegenden Systemanforderungen genügen: der Leistungserbringung, der Kooperation und dem Lernen. Die *Leistungsfunktion* ergibt sich aus der Zweckorientierung von Organisationen. Die Mitgliedschaft in Organisationen ist kein Selbstzweck. Wenn die Mitglieder einer Organisation keinen Anreiz haben, ihr weiterhin anzugehören, dann werden sie die Organisation verlassen. Organisationen sind daher darauf angewiesen, Leistungen zu erbringen. Aus deren Ertrag müssen sie geeignete Anreize schöpfen, um ihre Mitglieder zu motivieren, die für das Weiterbestehen der Organisation notwendigen Beiträge zu leisten. Die *Kooperationsfunktion* ergibt sich aus dem Tatbestand, dass Organisationen soziale und nicht etwa nur technische Systeme sind. Das Zusammenwirken der Organisationsteilnehmer lässt sich nur in beschränktem Maße „programmieren“, ohne wechselseitige Abstimmungsprozesse und ohne die Bereitschaft zur Zusammenarbeit kann kein soziales System bestehen. Und die Bedeutung der *Lernfunktion* erwächst aus der Notwendigkeit, sich auf die Veränderungen des organisationalen Umfelds immer wieder neu einzustellen.

Das Geschehen in den verschiedenen Funktionsfeldern des Personalwesens hat einen großen (je nachdem positiven oder negativen) Einfluss darauf, ob die angeführten Funktionsanforderungen erfüllt werden. Wir unterscheiden sechs Funktionsfelder, die sich den drei Grundfunktionen schwer-

punktmäßig zuordnen lassen. Die Anreizgestaltung und die Kontrolle dienen vor allem der Leistungssicherung, Sozialisation und Integration unterstützen die Kooperation und die Gestaltung der Aufgaben sowie die Stellenbesetzung determinieren sehr stark die Lernfähigkeit eines Unternehmens (Martin 2003, Martin/Bartscher-Finzer 2015).

Welche Ausrichtungen der Personalpolitik findet man in den angeführten Funktionsfeldern und welche dieser Ausrichtungen verdienen eine besondere Beachtung? Die Antwort auf diese Fragen fällt nicht ganz leicht. Letztlich gibt es nämlich so viele Spezifika der Personalpolitik, wie es Unternehmen gibt. Auf einem etwas höheren Abstraktionsniveau lässt sich, dessen ungeachtet, die Vielfalt der konkreten Erscheinungsformen dann aber doch auf eine überschaubare Anzahl von Grundorientierungen zurückführen. Bei der Auswahl der von uns näher betrachteten Orientierungen ließen wir uns davon leiten, welchen Themen in den sechs angeführten Funktionsfeldern in der Forschung besondere Aufmerksamkeit finden (Tabelle 1).

<b>Funktionsfelder</b>	<b>Personalpolitische Orientierungen</b>
<i>Selektion</i> : Gewinnung von Mitarbeitern und Stellenzuweisung	Anforderung: Orientierung am aktuellen Qualifikationsbedarf
	Potential: Orientierung an bislang unerschlossenen Qualifikationen
<i>Aufgabe</i> : Zuschnitt der Aufgabe und Aufgabenorganisation	Normierung: Vorgabe detaillierter Aufgabenbeschreibungen
	Selbstbestimmung: Mitarbeiter haben große Handlungsspielräume
<i>Anreize</i> : Art und Inhalt der Anreizsetzung	Materiell: Monetäre Güter, Beschäftigung, Sozialleistungen usw.
	Immateriell: Intrinsische Güter, Anerkennung, Zugehörigkeit usw.
<i>Kontrolle</i> : Steuerung und Überwachung	Kontextkontrolle: Systemrückmeldungen erzwingen Korrekturen
	Direkte persönliche Kontrolle: Engführung durch Vorgesetzte
<i>Sozialisation</i> : Reproduktion der Sozialordnung	Markt: Es gelten die Regeln von Leistung und Gegenleistung
	Gemeinschaft: Es gelten Regeln von Kooperation und Verantwortung
<i>Integration</i> : Zusammenwirken der Mitarbeiter und Teilsysteme	Organisation: Zusammenarbeit dank Zuständigkeit und Verfahren
	Kultur: Zusammenarbeit dank Koordination

Tab. 1: Personalpolitische Orientierungen in den personalwirtschaftlichen Funktionsfeldern

### Gegensätze

In jedem Funktionsfeld betrachten wir zwei gegensätzliche Orientierungen. Die „Gegensätzlichkeit“ ist allerdings nur eine relative Entgegensetzung, weil es sich bei diesen Orientierungen nicht um sich strikt ausschließende Alternativen handelt. So scheint es sich auf den ersten Blick zwar um einen Widerspruch zu handeln, wenn einerseits angestrebt wird, die Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe stark zu reglementieren und wenn andererseits den Mitarbeitern große Handlungsspielräume bei der Aus-

führung ihrer Tätigkeiten eingeräumt werden. Tatsächlich ist es jedoch durchaus möglich beide Orientierungen gleichzeitig gelten zu lassen. Wenn sich z.B. aufgrund technischer Zwänge, aus Gründen der Arbeitssicherheit oder der Qualitätssicherung die Notwendigkeit ergibt, die Arbeitsvorgänge stark zu reglementieren, heißt das nicht, dass die Mitarbeiter nur zu Anhängseln der Produktion werden müssen, die lediglich als Rädchen in einem fremdbestimmten Getriebe fungieren. Möglichkeiten der Aufgabenerweiterung und der Übernahme dispositiver Aufgaben lassen sich eigentlich immer finden. Dessen ungeachtet stehen Autonomie und Regulierung in einem, relativ gesehen, stark gegensätzlichen Verhältnis zueinander. Weniger stark ist der Gegensatz beispielsweise bei der Gewährung materieller auf der einen und immaterieller Anreize auf der anderen Seite. Man kann sich in beiderlei Hinsicht großzügig zeigen, ebenso wie es kein Widerspruch ist, wenn sich ein Unternehmen weder bei der materiellen noch bei der immateriellen Anreizgewährung hervortut. Andererseits kann diesbezüglich aber auch ein Kompensationsverhältnis vorliegen, etwa, wenn man, mangels materieller Mittel die immaterielle Seite der Anreizgewährung stärkt. Letztlich ist es eine empirische Frage, ob und in welcher Weise sich die Gegensätzlichkeiten der personalpolitischen Orientierungen manifestieren (siehe unten).

### Hypothesen

Die Personalpolitik eines Unternehmens bildet und verändert sich in der Auseinandersetzung mit den Problemen, mit denen das Unternehmen konfrontiert wird. Sie ist das (vorläufige) Ergebnis eines evolutionären Prozesses und sie wird von einer Vielzahl, nicht selten widerstreitender, Einflussgrößen bestimmt. Die Personalpolitik eines Unternehmens auf einen einzelnen Bestimmungsgrund zurückführen zu wollen, ist jedenfalls ein aussichtsloses Unterfangen. Dessen ungeachtet lassen sich wirkungsstarke Bedingungen ausmachen, die die Entwicklung in die eine oder andere Richtung drängen, die die Herausbildung einer bestimmten Personalpolitik begünstigen oder hemmen. Ein Beispiel hierfür ist die Art und Qualität der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. In Abbildung 2 ist beispielhaft eine der Hypothesen angeführt, die in der vorliegenden Studie überprüft wurden.



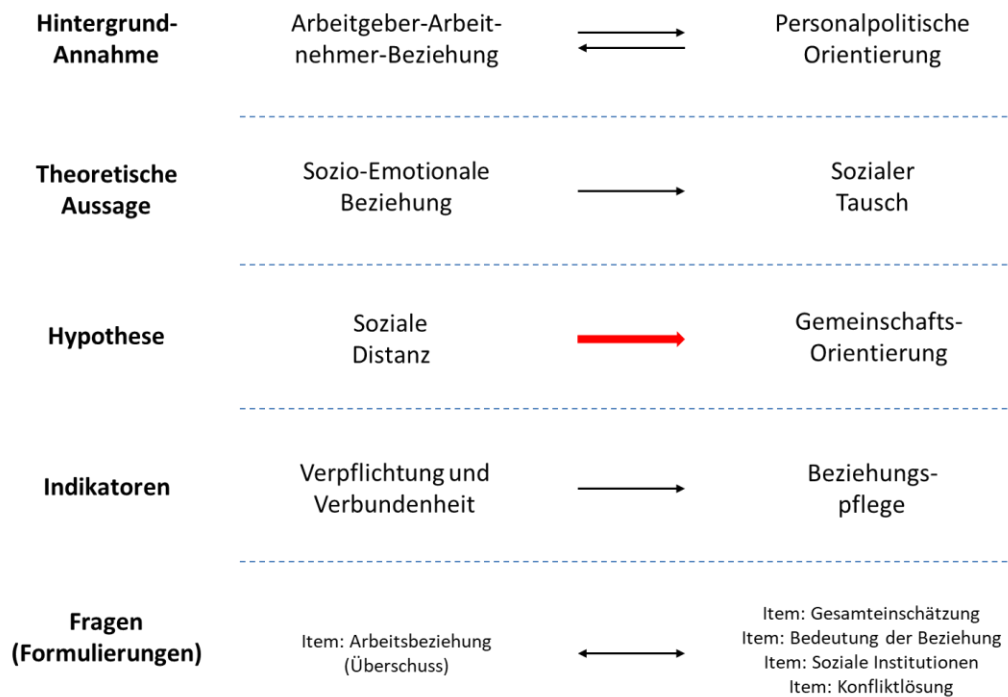


Abb. 2: Hypothesengerüst zur Erklärung empirischer Zusammenhänge (Beispiel Gemeinschaftsorientierung)

Danach wird das Ausmaß der Gemeinschaftsorientierung in einem Unternehmen sehr stark (negativ) von der sozialen Distanz bestimmt, die zwischen dem Arbeitgeber und seinen Arbeitnehmern besteht. Diese Hypothese steht nicht isoliert und allein im Raum, sie ist vielmehr in ein Hypothesengerüst eingebettet, das gewissermaßen „von oben“ die theoretische Begründung für die Hypothese enthält und „nach unten“ den empirischen Bezug dieser Hypothese begründet. Ableiten lässt sich die angeführte Hypothese aus tauschtheoretischen Überlegungen (vgl. u.a. Blau 1964, Coleman 1991, Matiaske 2016). Danach verändert sich das Handlungskalkül der Akteure, wenn deren Beziehung über einen bloß sachlich und interessegeleitet motivierten Austausch von Leistungen (z.B. Geld gegen Leistung) hinausgeht. Die unmittelbare Nutzenorientierung, die zumal in wirtschaftlichen Angelegenheiten das Handeln lenkt, weicht dem Kalkül des sozialen Tausches. Das bedeutet, dass der nach wie vor im Zentrum des Interesses stehende Leistungstausch nicht ständig daraufhin befragt wird, ob er ausgeglichen ist. Außerdem werden in einer sozialen Tauschbeziehung Vorleistungen erbracht, die keinen speziellen Zweck zugerechnet werden können. Das Kalkül des sozialen Tausches wird umso mehr Geltung erlangen, je größer die soziale Nähe zwischen den Akteuren ist und zwar selbst in Beziehungen, die „eigentlich“ einen vornehmlich instrumentellen Charakter haben. Um die angeführte Hypothese empirisch zu prüfen, sind weitere Spezifizierungen vorzunehmen. So müssen Indikatoren für die in der Hypothese verwendeten Variablen (soziale Distanz, Gemeinschaftsorientierung) gefunden

werden und für die Durchführung der Befragung sind schließlich noch geeignete Fragen zu formulieren.<sup>2</sup>

Abbildung 2 skizziert die Argumentation, die der Formulierung und Prüfung der Hypothese über den Einfluss der Beziehungsqualität auf die Gemeinschaftsorientierung der Personalpolitik zugrunde liegt. Analog wurde auch im Hinblick auf die übrigen elf personalpolitischen Orientierungen verfahren. Die Ausarbeitung der Hypothesen stützte sich dabei auf ausgewählte Studien zu personalpolitischen Orientierungen in den jeweiligen Funktionsfeldern, worauf an dieser Stelle aber nicht näher eingegangen werden kann.<sup>3</sup>

### Typisierungen

Ansätze, die sich darum bemühen, ein Gesamtbild des Personalgeschehens zu liefern, arbeiten in aller Regel mit Typisierungen. Typisierungen gruppieren die betrachteten Fälle nach charakteristischen Merkmalskombinationen. Dem liegt die Vorstellung zugrunde, dass sich aus dem Zusammenwirken der durch die Merkmale bezeichneten Unternehmenseigenschaften ein bestimmter Verhaltensstil herausbildet. Als Grundlage der Typenbildung dienen oft rein begriffliche Überlegungen. Verschiedentlich werden aber auch theoretische Ansätze zur Anwendung gebracht. Am häufigsten erfolgt die Typisierungen jedoch auf der Grundlage empirisch ermittelter Zusammenhänge, deren theoretische Deutung „nachgereicht“ wird.<sup>4</sup>

In unserer eigenen Studie nehmen wir ebenfalls Typisierungen vor. Sie stützen sich primär auf die Affinitäten, die zwischen den personalpolitischen Orientierungen in den verschiedenen Funktionsfeldern zu beobachten sind. Als theoretisches Fundament dienen uns Überlegungen, die sich aus der Anreiz-Beitrags-Theorie ergeben (s.u.).

---

<sup>2</sup> Im Übrigen vermittelt die Abbildung 2 einen Eindruck davon, wie voraussetzungsreich die empirische Hypothesenprüfung ist. An jeder Stelle des Aussagengeflechts können sich Irrtümer, logische Brüche, falsche empirische Unterstellungen, ungeprüfte Annahmen, semantische Ungenauigkeiten, unerkannte Geltungsbedingungen verbergen. Dazu kommt, dass man es, zumal auf der hochaggregierten Ebene auf der man sich mit Aussagen über das Unternehmensverhalten bewegt, nur mit Tendenzaussagen zu tun hat und man immer damit rechnen muss, dass die Wirkung einer bestimmten Einflussgröße durch andere (unbekannte) Einflussgrößen begrenzt werden kann.

<sup>3</sup> Speziell wurde dabei auf die folgenden Studien rekuriert: Funktionsfeld Selektion: Martin/Behrends 1998, Windolf 1983; Aufgabengestaltung: Friedman 1984, Langfred/Rockmann 2016; Anreizgestaltung: Montemayor 1996, Ridder 2005; Kontrolle: Tannenbaum/Schmidt 1973, Heidenreich/Töpsch 1998; Sozialisation: Baron/Kreps 1999, Sonnenfeld/Peiperl 1988; Integration: Corritore 2018, Cruz/Camps 2003.

<sup>4</sup> Zu Übersichten vgl. u.a. Dyer/Reeves, 1995, Martin 1996, Tsui/Wang 2002, Alewell/Hansen 2012, zur Erkenntnisleistung der Typenbildung vgl. außerdem ausführlich Martin/Bartscher 2020.

### III. Methodik

Die Daten unserer Studie stammen aus einer im November 2019 durchgeführten Umfrage unter kleinen und mittelständischen Industrieunternehmen. Die Adressen wurden aus der Bisnode Firmendatenbank (ehemals Hoppenstedt Firmendatenbank) gewonnen. Erfasst wurden alle Industrieunternehmen in den Postleitzahlbezirken 20, 21 und 22 mit mehr als 20 und maximal 200 Mitarbeitern. Die Adressaten waren die Geschäftsführungen dieser Unternehmen. In einem brieflichen Anschreiben wurden sie um ihre Teilnahme gebeten. Als Befragungswerkzeug diente ein Online-Fragebogen. Die angeschriebenen Personen mussten, um zu diesem Fragebogen zu gelangen, die in unserem Brief angegebene Internet-Adresse ansteuern. Nach einer Woche (also nach relativ kurzer Zeit) verschickten wir (diesmal per E-Mail) ein Erinnerungsschreiben, dem wir den Text des ursprünglichen brieflichen Schreibens beilegten.<sup>5</sup> Die Erinnerungsmails richteten sich an die E-Mail-Adressen der Unternehmen. Die Empfänger wurden gebeten, sie an die ursprünglich persönlich angeschriebenen Personen weiterzuleiten.

<b>Adressen in der Datenbank</b>	<b>896</b>
Ausgesonderte doppelte Adressen	20
<b>Briefversand</b>	<b>876</b>
<b>Festlegung der E-Mail-Adressen</b>	
Rücksendung (Adressat verzogen etc.)	9
Weitere Doppeladressen in der Datenbank	3
Keine Mailadressen in der Adressliste	16
Adressat hat über Teilnahme berichtet	4
<b>E-Mail Versand</b>	<b>844</b>
"undeliverable"	32
Irrläufer, falsche Branche, Unternehmen zu klein	5
Adressat ausgeschieden, krank, auf Reisen etc.	9
<b>E-Mail Versand Netto</b>	<b>798</b>

Tab. 2: Rücklaufstatistik

Tabelle 2 zeigt die Rücklaufstatistik. Nach Abzug aller Ausfälle verbleibt eine Netto-Stichprobe von 818 Fällen. Die Zahl der hinreichend vollständig ausgefüllten Fragebögen beläuft sich auf 114.<sup>6</sup> Die

<sup>5</sup> Die Bemessung des knappen Zeitrahmens erwies sich als vorteilhaft, was man unter anderem daran ersehen kann, dass sich am Tag des Erinnerungsschreibens und am Tag danach die Teilnehmerzahl fast auf das Doppelte erhöhte. Erfahrungsgemäß besteht die Neigung, auch bei gegebener Teilnahmebereitschaft, die Beantwortung der Fragen zunächst zurückzustellen, wobei die Gefahr besteht, dass sie, angesichts der vielen anderen Aufgaben, die ein Unternehmer zu erfüllen hat, gänzlich unterbleibt.

<sup>6</sup> In die Auswertung wurden 113 Fälle einbezogen. Der 114. Fragebogen ging zu einem Zeitpunkt ein, an dem der Bericht bereits fertiggestellt war. Die Fragebögen wurden fast durchweg vollständig ausgefüllt (hin und wieder wurde die eine

Rücklaufquote beträgt mithin 13,9%, ein Wert, der für schriftliche Unternehmensbefragungen als befriedigend gelten kann.<sup>7</sup> Die Verteilung nach Betriebsgrößen in der Stichprobe weicht nur unwesentlich von der Verteilung in der Adressenliste ab (vgl. Tabelle A1 im Anhang). Die Interviewzeit betrug im Durchschnitt 14 Minuten (Median), wobei etliche Personen auch länger als 20 Minuten mit dem Ausfüllen des Fragebogens zubrachten (vgl. Abbildung A1 im Anhang).

Die Befragung richtete sich unmittelbar an die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer. Die Antworten geben entsprechend die Einschätzungen dieses Personenkreises wieder. Inwieweit damit eine „objektive“ Beschreibung der Personalpolitik gewährleistet ist, kann nicht allgemein gesagt werden. Zweifellos hat die Unternehmensleitung ihren ganz speziellen Blick auf das Personalgeschehen, es ist aber nicht davon auszugehen, dass dieser notwendig „geschönt“ ist. Es ist im Gegenteil zu erwarten, dass die Teilnehmer an unserer Befragung ein großes Eigeninteresse an einer realistischen Beschreibung haben. Dazu kommt, dass die verschiedenen Orientierungen nicht „an sich“ besser oder schlechter sind, sondern jede der abgefragten Orientierungen ihre Berechtigung hat und je nach Unternehmenssituation mehr oder weniger angemessen ist.

Der Fragebogen umfasst vier Fragegruppen. Die erste Fragegruppe richtet sich auf die 6 x 2 personalpolitischen Orientierungen. Zu jeder dieser Orientierungen gibt es vier Teilfragen. Die erste Teilfrage fungiert als Leitfrage und enthält ein allgemeines Statement über das Vorliegen bzw. Nichtvorliegen der jeweiligen Orientierung. Die folgenden drei Teilfragen dienen der Vertiefung. Sie sind jeweils auf der Bedeutungs-, der Institutionen- und der Handlungsebene angesiedelt. In der zweiten Fragegruppe geht es um die Gesamteinschätzung des Erfolgs im Hinblick auf Leistung, Kooperation und Lernen. Die dritte Fragegruppe erfasst Aspekte der Unternehmenssituation, die als wichtige Einflussgrößen auf die Personalpolitik gelten können. Die vierte Fragegruppe erbittet Angaben zu soziographischen Merkmalen.

Die Fragen haben ein einheitliches Format. Sie bestehen aus Statements, denen man mehr oder weniger zustimmen kann. Als Antwortalternativen sind elf Stufen vorgegeben, die den Grad der Zustimmung (oder im Umkehrschluss den Grad der Ablehnung) zum Ausdruck bringen. Der Fragebogen ist – unter Einschluss der empirisch ermittelten Häufigkeiten – im Anhang abgedruckt.

---

oder andere Frage ausgelassen). Insgesamt wurde der Fragebogen 156-mal aufgerufen. In 21 Fällen wurde der Fragebogen dann aber nicht bearbeitet, in 22 Fällen wurden einige wenige (manchmal auch fast alle) Fragen beantwortet, die Antworten wurden aber nicht „abgeschickt“. Es liegen hierzu also keine Daten vor.

<sup>7</sup> Von 34 Personen kamen per E-Mail Absagen (in einem in aller Regel sehr freundlichen Ton). Gründe wurden nur zum Teil genannt. Angeführt wurde vor allem die fehlende Zeit oder dass man an Umfragen grundsätzlich nicht teilnimmt.

## IV. Empirische Ergebnisse

### 1. Funktionsbereiche

Wie bereits angeführt, werden zur Abbildung jeder der zwölf personalpolitischen Orientierungen vier Items verwendet. Das erste Item dient als Leitfrage, das zweite Item richtet sich auf die Bedeutungsebene, das dritte Item auf die Institutionenebene und das vierte Item auf die Verhaltensebene. Die vier Items werden zu einem Gesamtindex zusammengefasst.<sup>8</sup> In Abbildung 3 ist dieses Vorgehen am Beispiel der Gemeinschaftsorientierung illustriert.

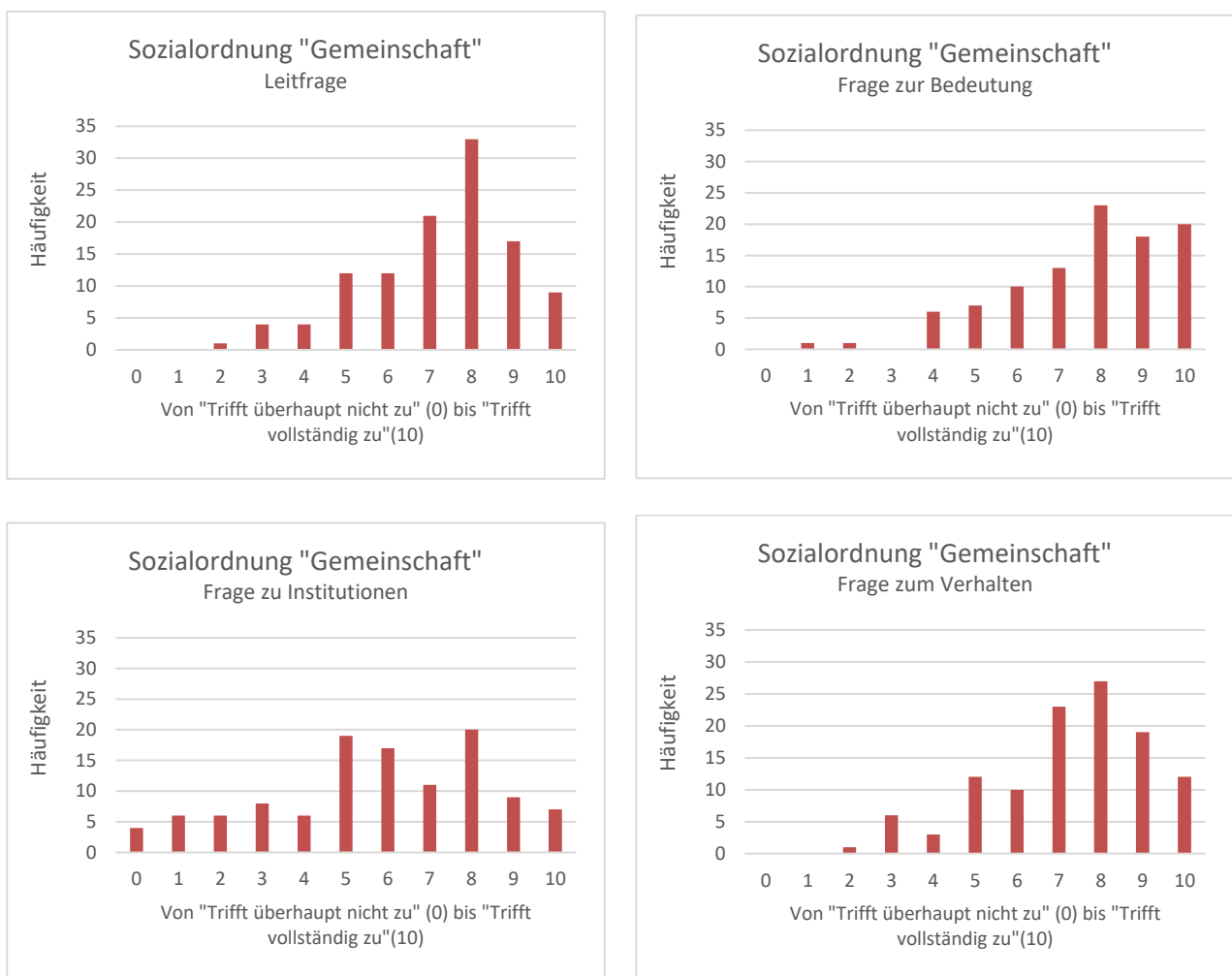


Abb. 3: Sozialisationsfunktion – Teilfragen zur Erfassung der Gemeinschaftsorientierung

<sup>8</sup> Als Maß für die Güte der Abbildung einer Variablen durch mehrere Items gilt die Reliabilität. Sie ist hoch, wenn die Items hoch miteinander korrelieren. Für die Indexbildung gilt diese Argumentation nicht allgemein, weil es auch Zweck eines Index sein kann, empirisch unkorrelierte Merkmale zusammenzufassen, eben weil sie wegen ihrer Heterogenität in ihrer „Summe“ geeignet sind, die fragliche Variable abzubilden. Mit unserer Indexbildung folgen wir im Prinzip diesem zweiten Ansatz. Dessen ungeachtet haben wir die Reliabilitätswerte bestimmt. Sie sind meistens recht gut, in wenigen Fällen nur befriedigend. Eine Übersicht findet sich in Tabelle A3 im Anhang.

Die Fragen werden in Form von Statements gestellt, die Antwortvorgaben drücken Grade der Zustimmung aus:

Leitfrage: Die Personalpolitik in unserem Unternehmen orientiert sich sehr stark an dem Prinzip des Gemeinschaftlichen, der Stärkung der Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und der Unternehmensleitung.

Frage zur Bedeutung: Der Erfolg unseres Unternehmens hängt ganz maßgeblich von guten Beziehungen zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern ab.

Frage zu Institutionen: In unserem Unternehmen gibt es zahlreiche gemeinschaftsfördernde Aktivitäten und Einrichtungen (Betriebsfeiern, Ausflüge, Freizeitgruppen, eine Sozialstelle, eine Beratungsstelle usw.).

Frage zum Verhalten: Wenn Konflikte entstehen, dann werden diese offen angesprochen. Selbst in schwierigen Fällen finden wir in unserem Unternehmen einvernehmliche Lösungen.

In Abbildung 4 sind die Häufigkeiten der aus den Antworten gebildete Indexwerte<sup>9</sup> angegeben.

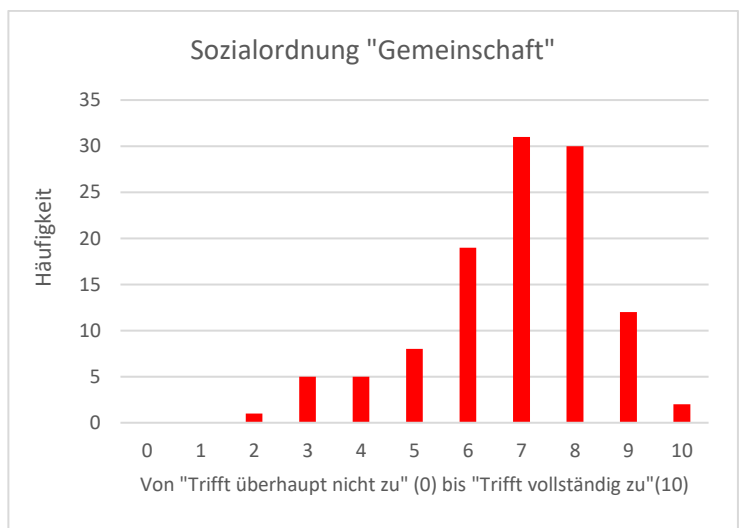


Abb. 4: Sozialisation – Gemeinschaftsorientierung (Index)

<sup>9</sup> Die Indexwerte errechnen sich (abgerundet) aus der Summe der Itemwerte geteilt durch 4.

### a. Selektion

Bezüglich der Selektion von Mitarbeitern haben wir auf der einen Seite die Anforderungsorientierung, auf der anderen Seite die Entwicklungsorientierung unterschieden. Dominiert die Anforderungsorientierung, wird man sich darum bemühen, Personen zu finden und zu beschäftigen, die genau die Fähigkeiten mitbringen, die zur Ausfüllung der in Frage stehenden Stelle gebraucht werden. Ob ein Bewerber über weitere Fähigkeiten verfügt, interessiert in diesem Fall nicht. Man wird keinen Bewerber einstellen, der über die gewünschten Fähigkeiten nicht verfügt. Ob er sich diese gegebenenfalls noch aneignen kann, spielt dabei keine Rolle. Anders verhält es sich bei einer entwicklungsorientierten Beschäftigungspraxis. Hier achtet man primär auf die Möglichkeiten, die in einer Person stecken, auf sein Potential, das möglicherweise erst noch zur Entfaltung gebracht werden muss. Man wird daher im Zweifel lieber jemanden einstellen, der, was die aktuell notwendigen Qualifikationen angeht, unterlegen ist, aber dafür ein höheres Entwicklungspotential erkennen lässt.

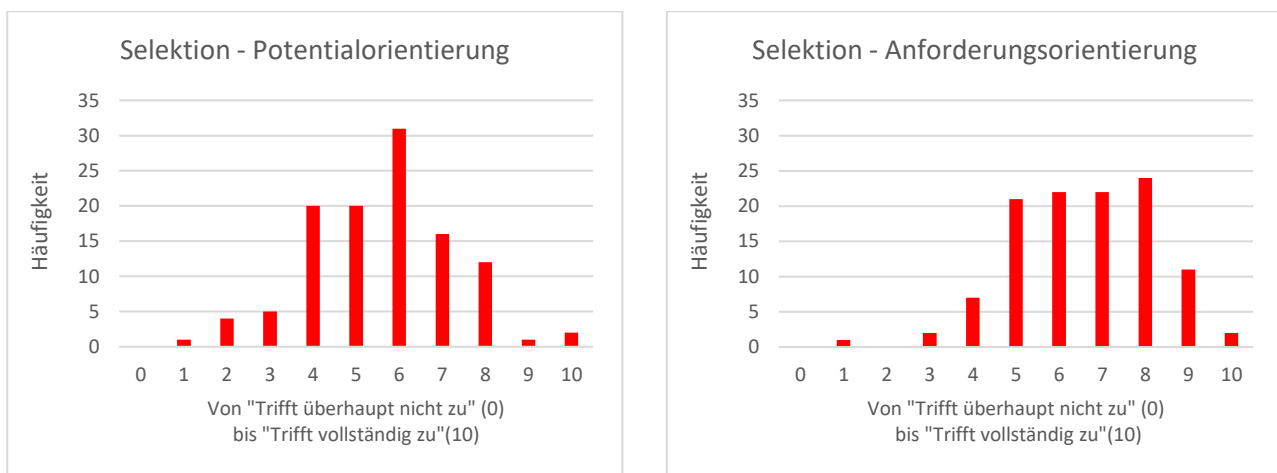


Abb. 5: Selektion – Alternative Orientierungen

Die meisten Unternehmen achten bei der Personalauswahl primär darauf, dass die Bewerber die für die Stellenbesetzung notwendigen Qualifikationen bereits aufweisen. Auch das Potential der Bewerber gilt als wichtig, allerdings nicht im selben Ausmaß (Abbildung 5). Etwa 42% der Unternehmen legen gleichermaßen starken Wert auf die aktuell verfügbaren Qualifikationen und auf das Entwicklungspotential der Bewerber (Tabelle 3). In etwa 31% der Fälle dominiert aber eindeutig die Anforderungsorientierung. Umgekehrt sind es nur relativ wenige Unternehmen (13%), denen es vor allem auf das Potential und weniger auf die aktuellen Qualifikationen ankommt. Weder besondere Potential- noch Qualifikationsanforderungen findet man in immerhin jedem siebten Unternehmen (16 der 111

Fälle von Tabelle 3). Ein statistisch bedeutsamer Zusammenhang ergibt sich daraus nicht, d.h. die Stärke der einen Orientierung variiert nicht mit der Stärke oder Schwäche der anderen Orientierung. Bemerkenswert häufig werden Personen aus den Fachabteilungen in den Prozess der Personalauswahl einbezogen (in 81% der Fälle). Tests, Arbeitsproben und Fachgespräche werden dagegen nicht ganz so häufig eingesetzt (mit größerer Intensität in etwa der Hälfte der Fälle). Mitarbeiter, zu deren Aufgabenspektrum die Weiterentwicklung der Mitarbeiterqualifikationen gehört, findet man nur in etwa einem Drittel der Betriebe<sup>10</sup> (vgl. zu den angeführten Zahlen die Häufigkeitsauszählungen im Fragebogen im Anhang).

	Potentialorientierung			
Anforderungsorientierung	Schwache Ausprägung	Starke Ausprägung	Summe	Relativer Anteil
Schwache Ausprägung	16 (14%)	14 (13%)	30	27,0%
Starke Ausprägung	34 (31%)	47 (42%)	81	73,0%
Summe	50	61	111	100,0%
Relativer Anteil	45,0%	55,0%	100,0%	

Tab. 3: Potential- und Anforderungsorientierung  
(Schwache Ausprägung 0 bis 5, Starke Ausprägung 6 bis 10)

**b. Aufgabengestaltung**

Bei der Gegenüberstellung von Normierung und Autonomie fällt die unterschiedliche Häufigkeitsverteilung ins Auge. Während die meisten Unternehmen ihren Mitarbeitern relativ hohe Handlungsspielräume bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten einräumen, woraus sich eine „rechtsschiefe“ Verteilung ergibt, sind die Angaben zur Regulierung der Tätigkeiten dagegen eher symmetrisch verteilt.

<sup>10</sup> Anders als man denken könnte, gibt es diesbezüglich keinen Betriebsgrößeneffekt.



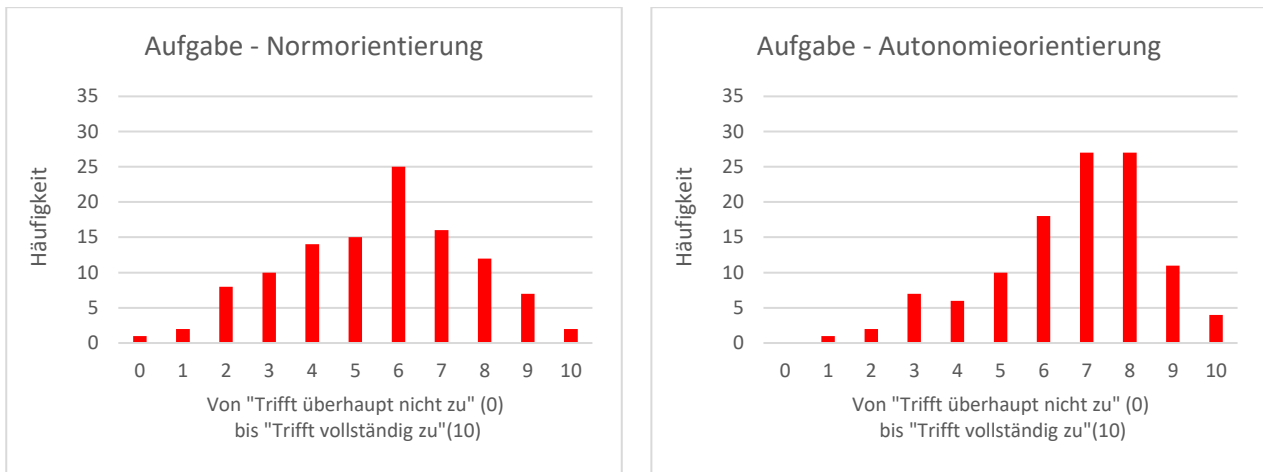


Abb. 6: Aufgabengestaltung – Alternative Orientierungen

Die beiden Orientierungen schließen sich, wie oben bereits angeführt, nicht aus, empirisch ergibt sich aber doch eine relativ deutliche Entgegensetzung (die Korrelation beträgt  $r = -0,32$ ). Andererseits bemühen sich viele Unternehmen darum, ihren Arbeitnehmern Handlungsspielräume zu erhalten, auch wenn die Arbeitsprozesse stark reglementiert sind (in 43 der 62 davon betroffenen Fälle, Tabelle 4). Die Antworten zu den Teilfragen zur Regulierung der Arbeit haben alle eine sehr ähnliche Verteilung (vgl. die Häufigkeitsauszählungen im Fragebogen im Anhang) und sie korrelieren untereinander sehr stark. Gleiches gilt für die Items zur Abbildung der Autonomie am Arbeitsplatz.

Autonomie	Normierung		Summe	Relativer Anteil
	Schwache Ausprägung	Starke Ausprägung		
Schwache Ausprägung	7 (6%)	19 (17%)	26	23,2%
Starke Ausprägung	43 (38%)	43 (38%)	86	76,8%
Summe	50	62	112	100,0%
Relativer Anteil	44,6%	55,4%	100,0%	

Tab. 4: Aufgabengestaltung: Normierung und Autonomie (Schwache Ausprägung 0 bis 5, Starke Ausprägung 6 bis 10)

**c. Anreize**

Die Antwortverteilung bei den Fragen zur Gewährung materieller Anreize fällt aus dem üblichen Rahmen, weil die Angaben in aller Regel eher im unteren als im oberen Bereich liegen. D.h. die meisten

Unternehmen geben an, dass sie (was ja auch eigentlich „logisch“ ist), nur durchschnittliche und nicht etwa überdurchschnittliche Löhne zahlen. Bezüglich der immateriellen Anreize sehen sie sich dagegen mehrheitlich über dem Durchschnitt (vgl. Abbildung 7, sowie den Fragebogen im Anhang).

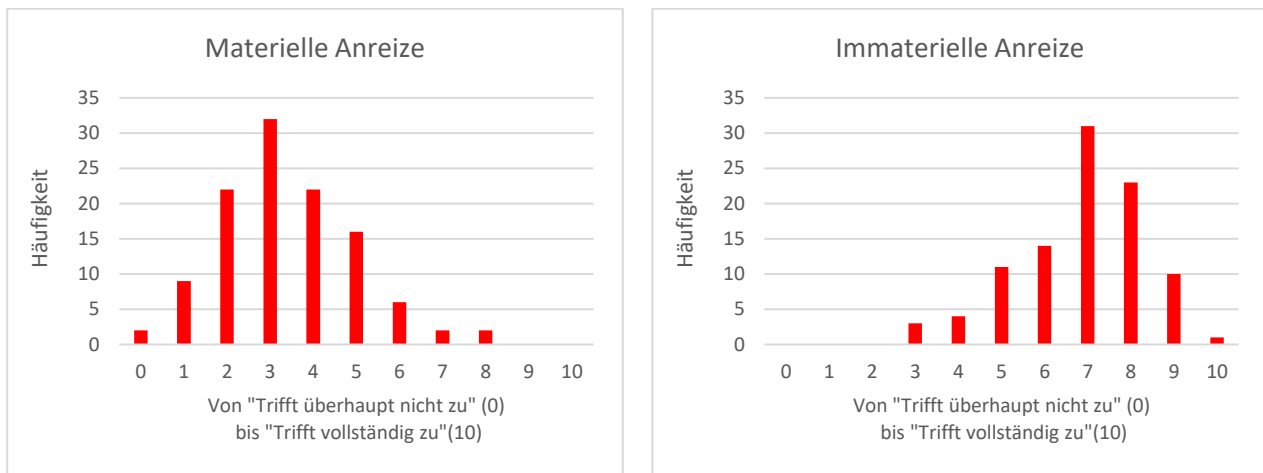


Abb. 7: Anreizgestaltung – Alternative Orientierungen

Drei Viertel der Unternehmen bieten zwar viele immaterielle, aber nur wenig herausstechende materielle Anreize (Tabelle 5). Nur eines von zwanzig Unternehmen hat in beiderlei Hinsicht starke und jedes sechste Unternehmen hat in beiderlei Hinsicht schwache Werte.<sup>11</sup>

	Materielle Anreize		Summe	Relativer Anteil
	Schwache Ausprägung	Starke Ausprägung		
Immaterielle Anreize				
Schwache Ausprägung	18 (16%)	3 (3%)	21	18,8
Starke Ausprägung	85 (76%)	6 (5%)	91	81,3%
Summe	103	9	112	100,0%
Relativer Anteil	92,0%	8,0%	100,0%	

Tab. 5: Materielle und immaterielle Anreize  
(Schwache Ausprägung 0 bis 5, Starke Ausprägung 6 bis 10)

<sup>11</sup> Ab welchem Punkt in der elfstufigen Skala von starken oder schwachen Werten gesprochen werden kann, ist auch eine Frage der Konvention. Um die Vergleichbarkeit zu bewahren, wurde bei der Anreizgewährung die gleiche Einteilung wie bei den anderen Funktionen vorgenommen (0-5: schwach; 6-10: stark). Das Bild verschönt sich zwar, wenn man die Aufteilung beispielsweise einen Punkt nach unten (0-4; 5-10) verschiebt, es bleibt in der Tendenz aber gleich. Zur Häufigkeit „starker“ Ausprägungen bei unterschiedlichen Kategorisierungen vgl. Tabelle A2 im Anhang.

Bezüglich der Teilfragen zu den materiellen Anreizen ergibt sich das in Abbildung 8 angeführte Muster (vgl. den Fragebogen im Anhang). Danach gibt es relativ viele Angaben im unteren Wertebereich, im oberen Wertebereich werden sie immer seltener. Besonders ausgeprägt ist dies bei der Frage, danach, ob bei der Anwerbung neuer Mitarbeiter ausdrücklich auf die guten Löhne des Unternehmens hingewiesen wird. Bei den anderen beiden Teilfragen geht es um die unterstellte Motivationswirkung des Lohns. Mehrheitlich sind die Befragten diesbezüglich eher skeptisch, d.h. sie gehen davon aus, dass die Bedeutung des Lohns für die Motivation überschätzt wird und dass eine Anpassung des Lohns an den Lohn anderer Unternehmen keine besondere Wirkung hervorriefe.

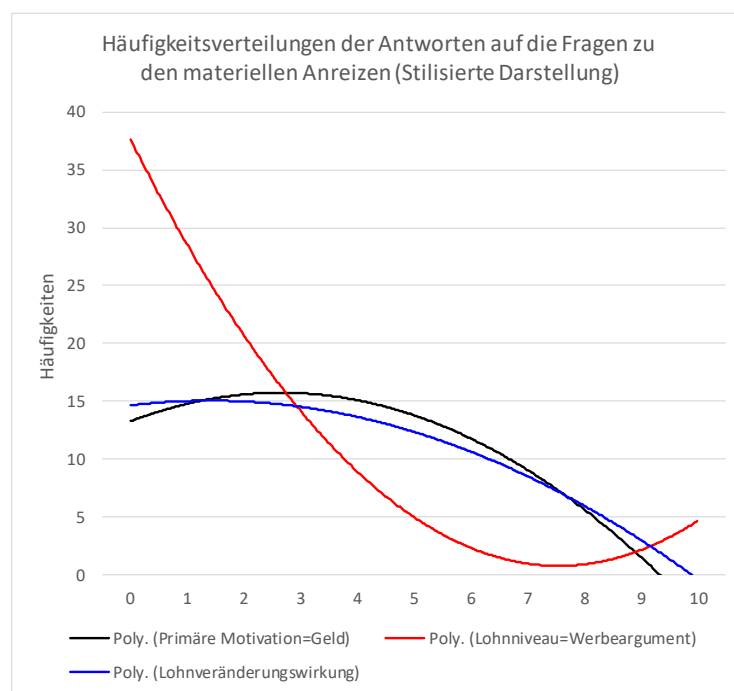


Abb. 8: Die Bedeutung materieller Anreize

#### d. Kontrolle

Bei der Kontrolle geht es um die Steuerung und Überwachung der Prozesse der Leistungserbringung. In den meisten Unternehmen kommt dem Vorgesetzten hierbei eine wichtige Rolle zu. Die Kontextkontrolle tritt in ihrer Bedeutung demgegenüber etwas zurück. Dies wird insbesondere deutlich bei der direkten Gegenüberstellung der beiden Leitfragen zur persönlichen und kontextbezogenen Kontrolle. Im ersten Fall liegt der Medianwert bei  $M=7$  und im zweiten Fall bei  $M=5$  (Abbildung A2 im Anhang).

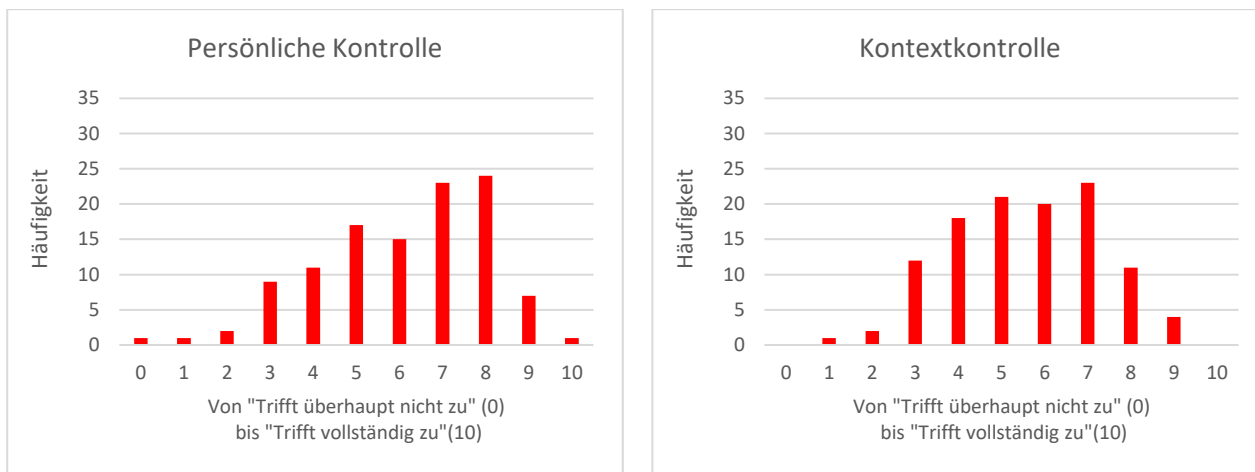


Abb. 9: Kontrolle – Alternative Orientierungen

In Abbildung 9 kommt dieser Unterschied nicht im selben Ausmaß zum Ausdruck, weil die Antworthäufigkeiten zur zweiten Unterfrage die in Abbildung 9 verwendeten Indexwerte etwas strecken. In dieser zweiten Unterfrage geht es darum, wie eng die Vorgesetzten das Arbeitsverhalten ihrer Mitarbeiter überwachen. Diesbezüglich findet man keine ausgeprägt „rechtsschiefe“ Verteilung, sondern die ganze denkbare Bandbreite von Verhaltensweisen (vgl. Abbildung A3 im Anhang).

Die Bedeutung der persönlichen Kontrolle leitet sich nicht zuletzt aus der Rolle ab, die dem Vorgesetzten beigemessen wird. Zu dem angeführten Ergebnis passt es daher auch, dass die allermeisten Unternehmen im Vorgesetztenverhalten einen wesentlichen Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg sehen (vgl. die dazu gehörige Frage im Fragebogen im Anhang).

	Persönliche Kontrolle			
Kontextkontrolle	Schwache Ausprägung	Starke Ausprägung	Summe	Relativer Anteil
Schwache Ausprägung	27 (25%)	27 (25%)	54	49,1%
Starke Ausprägung	14 (13%)	42 (38%)	56	50,9%
Summe	41	69	110	100,0%
Relativer Anteil	37,3%	62,7%	100,0%	

Tab. 6: Persönliche Kontrolle und Kontextkontrolle (Schwache Ausprägung 0 bis 5, Starke Ausprägung 6 bis 10)

Persönliche und kontextbezogene Kontrolle widersprechen sich nicht. Im Gegenteil ist zu vermuten, dass das Ausmaß der beiden Kontrollformen gleichermaßen von einer dahinterliegenden allgemeinen

Kontrollmotivation bestimmt wird. Dafür spricht die (relativ) hohe Korrelation der beiden Kontrollformen von  $r=0,35$ . Und das zeigen auch die Zahlen in Tabelle 6. Zwar überwiegen die Fälle mit hoher Kontrolle, sehr häufig findet man allerdings auch Fälle mit schwachen Ausprägungen beider Kontrollformen.

### e. Sozialisation

Unter Sozialisation versteht man häufig den Prozess der Einpassung oder des Hineinwachsens von „Neulingen“ in ein soziales System, also z.B. in eine Organisation. Das ist allerdings ein sehr eingeschränktes Begriffsverständnis. Es unterstellt unter anderem statische Bedingungen und verkennt damit, dass Organisationen häufig einem großen Veränderungsdruck ausgesetzt sind. Außerdem ist die soziale Ordnung nichts von sich aus Natürliches, sondern ein künstliches Gebilde und damit in ihrem Bestand immer prekär. Von der Notwendigkeit der Reproduktion der sozialen Ordnung sind nun aber nicht nur Neulinge, sondern grundsätzlich alle Mitglieder einer Organisation betroffen. Anders ausgedrückt geht es bei der Sozialisation ganz fundamental um die Konstruktion der sozialen Wirklichkeit, um die Bestimmung des sozialen Miteinanders, um die Herstellung von Sinn und Verständnis für das gemeinsame Tun und um die Legitimität der Institutionen und Regeln.

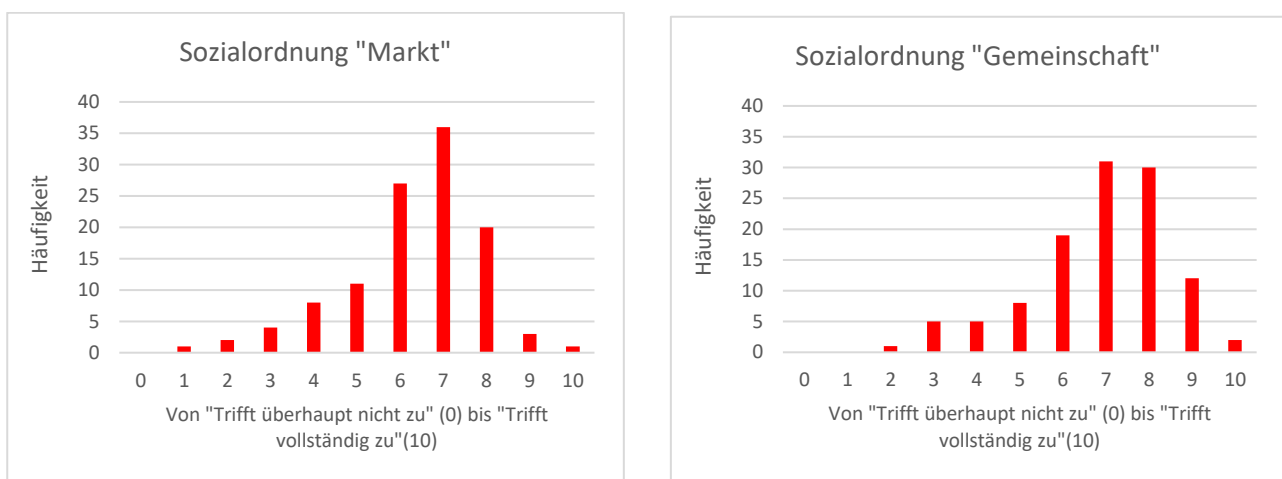


Abb. 10: Sozialisation – Alternative Orientierungen

In unserer Studie stellen wir daher auf die „Sozialordnung“ ab und stellen zwei alternative Grundformen des Zusammenwirkens gegenüber: eine marktförmige Form, die auf dem Grundsatz des Gebens und Nehmens beruht und einem strikten Leistungsprinzip folgt auf der einen und eine gemeinschaftsförmige Form, in der das Gemeinschaftliche, die Sorge um das Wohlergehen aller und die entsprechende Übernahme kollektiver Verantwortung dominieren, auf der anderen Seite. Unternehmen folgen in hohem Maße beiden „Logiken“ (Abbildung 10 und Tabelle 7). Wir haben es, was die empirische

Seite angeht, also nicht mit sich wechselseitig ausschließenden Alternativen zu tun. Es ist im Gegenteil so, dass Unternehmen mit einer starken Marktorientierung auch eine hohe Gemeinschaftsorientierung aufweisen und umgekehrt (die Korrelation zwischen beiden Orientierungen beträgt  $r=0,38$ ). Letztlich erscheint dies auch nicht verwunderlich, Unternehmen sind schließlich profitorientierte Organisationen und folgen den sich daraus ergebenden Imperativen auch bei der Gestaltung der internen Verhältnisse. Andererseits müssen Organisationen auch den sozio-emotionalen Bedürfnissen der Mitglieder und den Anforderungen gerecht werden, die einer gedeihlichen Zusammenarbeit zugrunde liegen.<sup>12</sup> Es ist zu erwarten, dass das Bedürfnis nach sozialem Ausgleich umso größer ist, je mehr die Leistungsoptimierung forciert wird. Aus diesem Blickwinkel heraus betrachtet, dient das Gemeinschaftliche nicht zuletzt dazu, die Belastungen, die aus der Leistungsoptimierung entstehen, abzufedern.

	„Markt“			
„Gemeinschaft“	Schwache Ausprägung	Starke Ausprägung	Summe	Relativer Anteil
Schwache Ausprägung	10 (9%)	9 (8%)	19	16,8%
Starke Ausprägung	16 (14%)	78 (69%)	94	83,2%
Summe	26	87	113	100,0%
Relativer Anteil	23,0%	77,0%	100,0%	

Tab. 7: Markt- und Gemeinschaftsorientierung  
(Schwache Ausprägung 0 bis 5, Starke Ausprägung 6 bis 10)

### f. Integration

Die Funktion Integration richtet sich auf die Beziehungen zwischen den Subsystemen und auf das Verhältnis der Subsysteme zum Gesamtsystem. Eine tragende Rolle spielt dabei das Institutionengefüge einer Organisation. Ihm kommt nämlich ganz zentral die Aufgabe zu, die vielfältigen und vielschichtigen in einer Organisation ablaufenden Verhaltensprozesse zu regulieren und aufeinander abzustimmen.

<sup>12</sup> Was durch die Befragung nachdrücklich bestätigt wird: 86% der Befragten stimmen der folgenden Aussage zu: „Der Erfolg unseres Unternehmens hängt ganz maßgeblich von guten Beziehungen zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern ab.“

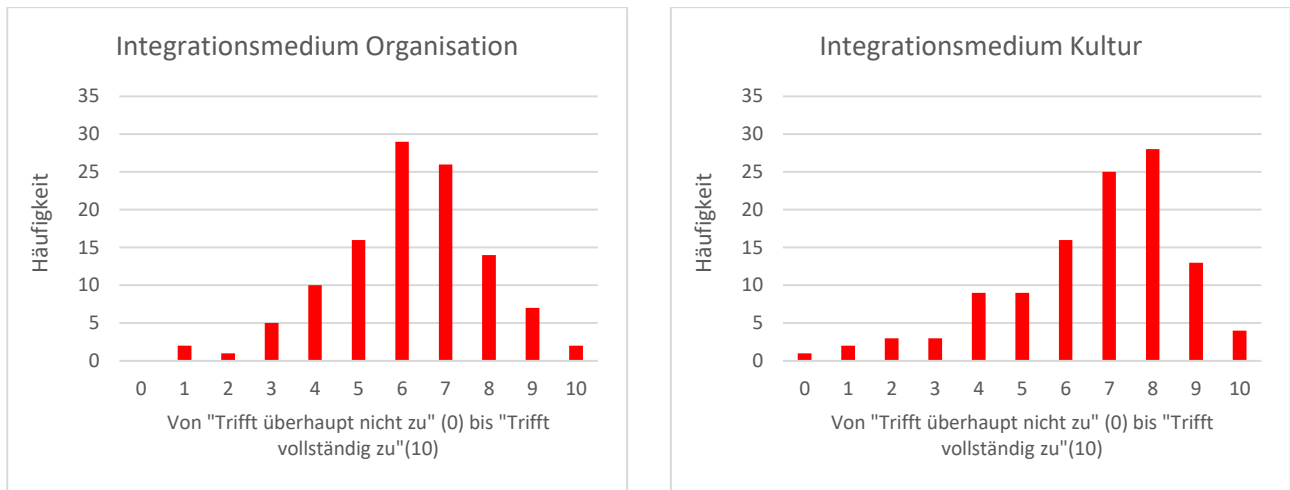


Abb. 11: Integration – Alternative Orientierungen

Diese Integrationsleistung kann entweder durch eine gut justierte Organisation oder aber durch eine umfangreiche Unternehmenskultur erfolgen. Im ersten Fall geht es um die Sicherstellung einer produktiven Zusammenarbeit auf der Grundlage eines aufeinander eingespielten Systems der Arbeitsteilung. Dazu dienen u.a. fixierte Verfahrensweisen, Kompetenzregelungen, Berichtspflichten, Abstimmungsrunden usw. Im zweiten Fall geht es primär um die Koordination, um mentale Gemeinsamkeiten, um Ziele, Werthaltungen und Überzeugungen.

Wie unsere Umfrage zeigt, handelt es sich auch bei diesen beiden Grundorientierungen nicht zwingend um sich ausschließende Gegensätze.<sup>13</sup> Auch hier finden sich am häufigsten hohe Werte bezüglich beider Ausrichtungen (Tabelle 8).

	Organisation			
Kultur	Schwache Ausprägung	Starke Ausprägung	Summe	Relativer Anteil
Schwache Ausprägung	11 (10%)	16 (14%)	27	24,1%
Starke Ausprägung	23 (21%)	62 (55%)	85	75,9%
Summe	34	78	112	100,0%
Relativer Anteil	30,4%	69,6%	100,0%	

Tab. 8: Integrationsmedien Organisation und Kultur (Schwache Ausprägung 0 bis 5, Starke Ausprägung 6 bis 10)

<sup>13</sup> Die Korrelation zwischen den beiden Indexwerten geht gegen Null.

## 2. Einflussfaktoren

Die Berücksichtigung der Situation eines Unternehmens erlaubt es, ein differenzierteres Bild über die Verbreitung der personalpolitischen Orientierungen zu erhalten. Die Befragten wurden daher darum gebeten, Auskunft über eine Reihe von situativen Gegebenheiten zu erteilen, die in der empirischen Organisationsforschung als wichtige Einflussfaktoren gelten.<sup>14</sup> Über den Zusammenhang dieser Variablen mit den personalpolitischen Orientierungen wurden analog zum Schema in Abbildung 2 Hypothesen formuliert<sup>15</sup>. Auf eine ausführliche theoretische Diskussion der unterstellten Einflussbeziehungen sei an dieser Stelle aber verzichtet.

### Korrelationen

In den Tabellen 9a bis 9c findet sich eine Zusammenstellung der „signifikanten“ Korrelationen der Situationsvariablen mit den personalpolitischen Orientierungen.<sup>16</sup>

Wie man sieht, kommt der *Unternehmensgröße* (gemessen an der Mitarbeiterzahl) keine besondere Bedeutung zu. Ein nennenswerter Zusammenhang ergibt sich lediglich dahingehend, dass größere Unternehmen den materiellen Anreizen größere Bedeutung beimessen. Keinerlei Zusammenhänge ergeben sich im Hinblick auf die *Arbeitsmarktsituation*. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, dass es schwierig ist, geeignete neue Mitarbeiter zu gewinnen. Zusammenhänge mit den personalpolitischen Orientierungen ergeben sich daraus aber nicht.

Die Kontrollorientierung und das Ausmaß organisatorischer Regulierung variieren mit der *Dynamik des wirtschaftlichen Umfelds*. Das ist leicht nachvollziehbar, weil man wohl allgemein sagen kann, dass der Umgang mit häufigen und unsteten Veränderungen Wachsamkeit und Anpassungsbereitschaft erfordern. Interessant ist, dass die in diesen Fällen besonders virulente Marktlogik verstärkt auch in die internen Verhältnisse eindringt. Besondere Aufmerksamkeit erzwingt außerdem ein Umfeld, das nur ungewisse Erfolgsaussichten bietet, in dem es zwar immer wieder gelingt, erfolgreich zu agieren, in dem es aber auch häufig zu Rückschlägen kommt. Diese *Volatilität* schlägt sich allerdings

---

<sup>14</sup> Die Häufigkeitsauszählungen zu diesen Situationsvariablen findet sich ebenfalls im Fragebogen im Anhang.

<sup>15</sup> Unter Heranziehung von jeweils inhaltlich damit befasster Theorien.

<sup>16</sup> Bei einer Stichprobengröße von  $n = 114$  sind Korrelationen von  $r > 0,184$  statistisch „signifikant“ ( $p < 0,05$ , zweiseitiger Test), womit zum Ausdruck gebracht wird, dass es einigermaßen unwahrscheinlich ist, dass in der Grundgesamtheit keine Korrelation vorliegt. Wie groß die tatsächliche Korrelation ist, weiß man damit nicht. Außerdem gilt die Signifikanzaussage nur unter restriktiven statistischen Voraussetzungen (u.a. dem Vorliegen einer unverfälschten Zufallsstichprobe), ganz abgesehen davon, dass die übliche Signifikanztest-Methodologie ganz erhebliche Mängel aufweist. In den Tabellen sind die Korrelationen von  $r \geq 0,18$  nur deswegen ausgewiesen, weil der damit bezeichnete Zusammenhang als nennenswerte Größenordnung gelten kann und damit einen gewissen Erklärungsbedarf signalisiert. Besonders hervorgehoben sind in den Tabellen 9a-9c Korrelationen von  $r \geq 0,25$ .



nur in einer Bedeutungsverstärkung der personenbezogenen Kontrolle nieder. Daneben wäre zu erwarten gewesen, dass eine hohe Volatilität es vor allem schwerer macht, eine starke Unternehmenskultur auszubilden. Eine nähere Betrachtung der Daten zeigt denn auch den vermuteten Zusammenhang – allerdings nur für die kleineren Unternehmen (wobei allerdings die Fallzahlen zu gering sind, um diese Tendenz statistisch zu erhärten).

	Strukturelle Voraussetzungen		Strukturelle Voraussetzungen	
	Zahl der Mitarbeiter	Nachfrageüberhang	Umweltdynamik	Volatilität des Erfolgs
<b>Selektion</b>				
Potentialorientierung				
Anforderungsorientierung				
<b>Aufgabengestaltung</b>				
Normierung				
Autonomie				
<b>Anreize</b>				
Materielle Anreize	0,21			
Immaterielle Anreize				
<b>Kontrolle</b>				
Persönliche Kontrolle			0,22	0,19
Kontextkontrolle			0,25	
<b>Sozialisation</b>				
Marktlogik			0,27	
Gemeinschaftslogik				
<b>Integration</b>				
Organisation			0,19	
Kultur				

Tab. 9a: Determinanten der personalpolitischen Orientierungen

	Produktionsprozess		Verhaltensdruck	
	Komplexität	Messbarkeit	Kosten	Innovationen
<b>Selektion</b>				
Potentialorientierung	0,34			0,22
Anforderungsorientierung			0,29	
<b>Aufgabengestaltung</b>				
Normierung		0,26	0,37	
Autonomie	0,25			
<b>Anreize</b>				
Materielle Anreize			0,18	0,20
Immaterielle Anreize	0,18			
<b>Kontrolle</b>				
Persönliche Kontrolle			0,42	
Kontextkontrolle		0,35	0,34	
<b>Sozialisation</b>				
Marktlogik		0,20	0,22	0,18
Gemeinschaftslogik	0,28			0,22
<b>Integration</b>				
Organisation		0,28	0,43	
Kultur				

Tab. 9b: Determinanten der personalpolitischen Orientierungen

Zwei für die Steuerung des Prozesses der Leistungserbringung zentrale Aspekte sind die Komplexität der Produktion und die Messbarkeit des Leistungsergebnisses. Diese beiden Größen stehen zwar in einem inneren Zusammenhang, sie unterscheiden sich aber in ihrem „logisch-empirischen“ Verhältnis zu den personalpolitischen Orientierungen. Die *Komplexität* verlangt in besonderem Maße ein eigen-gesteuertes Verhalten der Mitarbeiter. In den Daten schlägt sich das in den Korrelationen der Komplexität mit der Potentialorientierung bei der Personalauswahl nieder, in der Gewährung von Auto-nomie, der Bedeutung von immateriellen Anreizen und in einem Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhält-nis, das auf die Förderung des Gemeinschaftsgedankens setzt (Tabelle 9b). Anders als die Komplexität der Arbeit verlangt die *Messbarkeit* der Leistung nichts, sie ermöglicht etwas, nämlich eine stärkere Normierung der Arbeit, einen Ausbau der Kontext- oder Ergebniskontrolle und die Regulierung der

Zusammenarbeit. Entsprechend muss man in diesem Fall weniger stark auf die gemeinschaftliche Einbindung der Mitarbeiter eingehen und kann stärker der Marktlogik Geltung verschaffen.

Zwei „Push-Faktoren“ der Personalpolitik sind der Kostendruck auf der einen Seite und die Notwendigkeit beständiger Innovation auf der anderen Seite. Die meisten der in unserer Erhebung erfassten Unternehmen sind beiden Kräften stark ausgesetzt. Mit zunehmendem *Kostendruck* geht die Neigung zu einer stark instrumentellen Steuerung einher: zur Verstärkung der Kontrolle, zur Normierung der Arbeit und zur organisationalen Regulierung. Bei der Personalbeschaffung achtet man verstärkt darauf, ob die Bewerber die aktuell erforderlichen Fähigkeiten bereits mitbringen und die Sozialordnung hat einen stark marktlichen Akzent. Dazu passt, dass materielle Anreize an Bedeutung gewinnen. Auch die Unternehmen, die sich einem starken *Innovationsdruck* ausgesetzt sehen, setzen verstärkt auf materielle Anreize und auf eine Betonung des marktlichen Aspekts. Gleichzeitig wird aber auch die Gemeinschaftsorientierung besonders betont und bei der Personalbeschaffung achtet man stark auf das Potential der Bewerber.

Während die in den Tabellen 9a und 9b genannten Einflussgrößen struktureller und umweltbezogener Art sind, geht es bei den in Tabelle 9c angeführten Determinanten um Verhaltensdispositionen. Bezüglich der *Unsicherheitsvermeidung* ergibt sich ein ähnliches Bild wie beim Kostendruck: Unternehmen mit dieser Verhaltensdisposition setzen verstärkt auf instrumentelle Steuerung und achten bei der Personalbeschaffung sehr darauf, dass die Bewerber genau die Fähigkeiten aufweisen, die sie bei der Ausübung ihrer Tätigkeit brauchen. Die Variable „*Prospektor-Strategie*“ meint das proaktive Streben nach Innovationen und das Erschließen neuer Märkte. Sie ist gewissermaßen das intrinsische Pendant zu dem – von den Verhältnissen erzwungenen – Innovationsdruck. Gemeinsam sind der Innovationsstrategie und dem Innovationsdruck die Potentialorientierung bei der Personalauswahl und der verstärkte Einsatz materieller Anreize. Die proaktive Variante geht darüber hinaus mit stärkerer Autonomie bei der Arbeit und einer deutlich ausgeprägten Unternehmenskultur einher.

	Verhaltenstendenzen		Soziale Beziehung	
	Unsicherheitsvermeidung	Prospektor-Strategie	Vertrauen	Soziale Nähe
<b>Selektion</b>				
Potentialorientierung		<b>0,27</b>	<b>0,35</b>	<b>0,35</b>
Anforderungsorientierung	0,21			
<b>Aufabengestaltung</b>				
Normierung	<b>0,37</b>			
Autonomie		0,18	<b>0,44</b>	<b>0,33</b>
<b>Anreize</b>				
Materielle Anreize	0,21	0,18		
Immaterielle Anreize			<b>0,48</b>	<b>0,38</b>
<b>Kontrolle</b>				
Persönliche Kontrolle	<b>0,33</b>			
Kontextkontrolle			0,24	0,23
<b>Sozialisation</b>				
Marktlogik			<b>0,28</b>	0,22
Gemeinschaftslogik			<b>0,61</b>	<b>0,47</b>
<b>Integration</b>				
Organisation	<b>0,41</b>			
Kultur		0,19	<b>0,68</b>	<b>0,60</b>

Tab. 9c: Determinanten der personalpolitischen Orientierungen

Bei den Variablen *Vertrauen* und *soziale Nähe* geht es um die Qualität der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. Beide Größen korrelieren sehr stark miteinander und außerdem mit den Orientierungen, die auf intrinsische Aspekte des Arbeitsverhältnisses abstellen. Empirisch gesehen scheinen Vertrauen und soziale Nähe gegeneinander austauschbar, inhaltlich handelt es sich aber um unabhängige Größen. Während Vertrauen aus konkreten Interaktionserfahrungen entsteht, ist die *Empfindung* so-

zialer Distanz (bzw. deren Komplement, die Empfindung sozialer Nähe) ein Reflex der sozialen Stellung der Arbeitsparteien, bzw. genauer: der subjektiven Wahrnehmung von in der sozialen Stellung begründeten Interessenunterschieden.<sup>17</sup>

### Wirkungspfade

Eine weitere Differenzierung der empirischen Befunde ist durch die Formulierung von Pfadmodellen möglich.<sup>18</sup> In den Abbildungen 12 und 13 sind zwei Beispiele angeführt. Sie beziehen sich auf die Aufgabengestaltung, d.h. die Normierung der Tätigkeiten auf der einen und auf die Handlungsspielräume auf der anderen Seite.

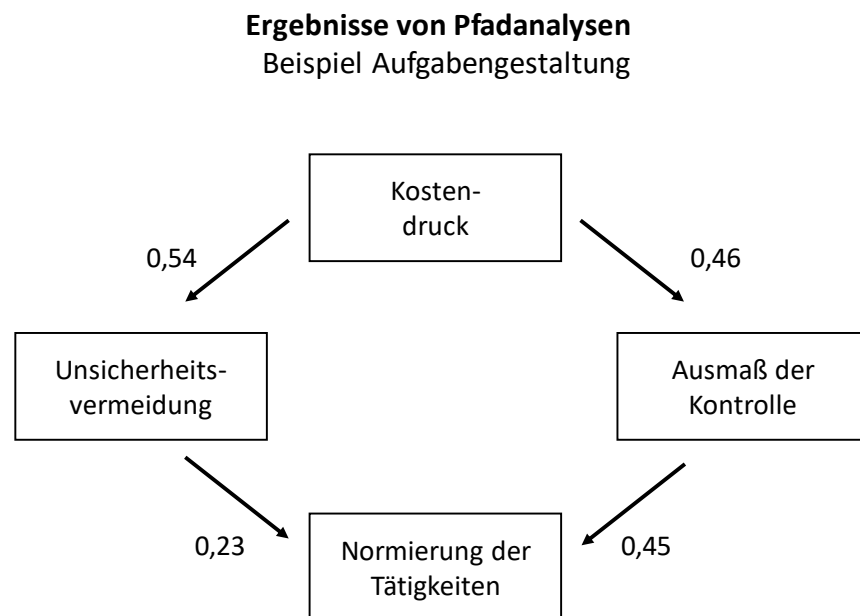


Abb. 12: Ergebnisse von Pfadanalysen. Beispiel Aufgabengestaltung – Normierung<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Die Wahrnehmung muss nicht unbedingt valide sein. Die in unserer Studie ermittelte enge Korrelation zwischen Vertrauen und sozialer Nähe erklärt sich vermutlich auch aus der Schwierigkeit, die beiden miteinander verwandten Konstrukte trennscharf abzubilden (vgl. den Fragebogen im Anhang).

<sup>18</sup> Mit der Korrelationsrechnung werden empirische Zusammenhänge abgebildet, sie „erklärt“ nichts. Korrelationen sind keine Erklärungsgrößen, sondern selbst erklärungsbedürftige Phänomene. Das mindert nicht den Wert von Korrelationsbetrachtungen. Sie sind gute Werkzeuge, die dabei helfen, ein differenziertes Bild der empirischen Gegebenheiten zu erhalten. Es gibt eine ganze Reihe von statistischen Verfahren, mit deren Hilfe man versucht, „Wirkungszusammenhänge“ zu ermitteln. Am häufigsten kommt hierbei die Regressionsrechnung zum Einsatz. Nicht selten wird suggeriert, man könne jedenfalls mit Regressionsrechnungen zu tieferliegenden Erklärungen vordringen. Es gibt aber kein statistisches Verfahren, das von sich aus eine Erklärungsleistung erbringt. Letztlich sind auch die Ergebnisse von Regressionsrechnungen rein beschreibend. Aufzuklären, warum sich bestimmte Beziehungen zeigen (deren Aufweis zudem vom jeweiligen Rechenmodell abhängig ist), bleibt Aufgabe theoretischer Erörterungen. Gleiches gilt für die Ergebnisse von Pfadanalysen (speziellen Anwendungen der Regressionsrechnung). Zwar werden hier Wirkungspfade benannt, aber auch hier geht es, ungeachtet der oft irreführend verwendeten Kausalsemantik, nur um „Deskription“, d.h. um die Darstellung bestimmter Datenmuster. Unbeschadet davon können Pfadanalysen, wie andere statistische Verfahren auch, einen wertvollen Beitrag zur einer differenzierten Betrachtung empirischer Befunde liefern.

<sup>19</sup> Anpassungsgüte des Modells: Adjusted Goodness of Fit AGFI = 0,98, Root Mean Square Residual RMR = 0,02.

Im ersten Beispiel ergibt die Analyse, dass vom Kostendruck kein direkter Effekt auf die Normierung der Tätigkeit ausgeht, obwohl, wie aus der Tabelle 9b hervorgeht, eine recht hohe Korrelation ( $r = 0,37$ ) zwischen den beiden Variablen vorliegt. Tatsächlich bringt das Pfadmodell dann aber doch einen nicht unerheblichen Effekt zum Vorschein. Es handelt sich dabei aber, wie gesagt, nicht um einen direkten Effekt, sondern um die Summe der über die beiden anderen Variablen laufenden indirekten Effekte:<sup>20</sup> ein starker Kostendruck geht nämlich auch mit einer starken Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung und ebenso mit einer Steigerung der Kontrolle einher und diese beiden Variablen sind es, die schließlich die Normierung der Tätigkeiten veranlassen. Die Normierung der Tätigkeiten ist aus diesem Blickwinkel ein Mittel zur Gewinnung der Kontrolle über den Produktionsprozess und zur Unsicherheitsvermeidung, Größen, die wiederum in nicht unbeträchtlichem Ausmaß vom Kostendruck bestimmt werden.

Der vermeintliche Gegenpol zur Normierung der Tätigkeiten besteht in der Gewährung großer Handlungsspielräume. Wie bereits oben beschrieben, handelt es sich dabei aber nicht um strikte, sich gegenseitig ausschließende Alternativen. Das zeigt sich auch bei Modellbetrachtungen der eben beschriebenen Art. Ersetzt man in dem in der Abbildung 12 beschriebenen Modell die Normierungsvariable durch die Autonomievariable errechnen sich nämlich nicht die gleichen Schätzwerte nur mit umgekehrten Vorzeichen. Das so modifizierte Modell ist vielmehr nur schwer mit den Daten verträglich.

In dem Modell in Abbildung 13 ist die arbeitsbezogene Orientierung „Autonomie“ nicht die letztlich abhängige, sondern eine intervenierende Variable. Ihr vorgelagert ist die Komplexität des Leistungsprozesses. Die abhängige Variable in diesem Modell ist die Unternehmenskultur, d.h. deren Bedeutung als Integrationsmedium und die Stärke ihrer Verankerung. Der direkte Effekt der Autonomie auf die Unternehmenskultur beträgt  $p_{\text{direkt}} = 0,34$ . Über den Pfad Autonomie  $\rightarrow$  Potentialorientierung  $\rightarrow$  Kulturorientierung entsteht zusätzlich ein indirekter Effekt ( $p_{\text{indirekt}} = 0,07$ ), woraus sich ein Gesamteffekt von  $p_{\text{gesamt}} = 0,41$  ergibt.

Bei der in diesem Modell vorgenommenen Anordnung ergibt sich die Kulturorientierung aus der Natur des Leistungsprozesses. Wie das vonstattengehen kann, dazu sagt das Modell nichts. Möglicherweise vermindert eine schwache Unternehmenskultur die Effizienz der Arbeitsprozesse und wird daher nach und nach verdrängt oder verbessert. Andererseits ist davon auszugehen, dass sich Unternehmenskulturen nicht leicht verändern lassen und der Anpassungsprozess in die entgegengesetzte

---

<sup>20</sup> Der innerhalb der Modellbetrachtung ermittelte Gesamteffekt (direkter Effekt und indirekte Effekte) des Kostendrucks auf die Normierung der Tätigkeiten beträgt  $p_{\text{gesamt}}=0,45$ .

Richtung läuft, dass also das Produkt- und Produktionsprogramm (nach und nach) verändert wird, so dass es schließlich zu dem von der Kultur gesetzten engen oder weiten Rahmen der Autonomie- und Potentialorientierung passt.<sup>21</sup> Realistischer Weise geht man wohl von einer wechselseitigen Beeinflussung der Arbeitstechnologie und der Unternehmenskultur aus.

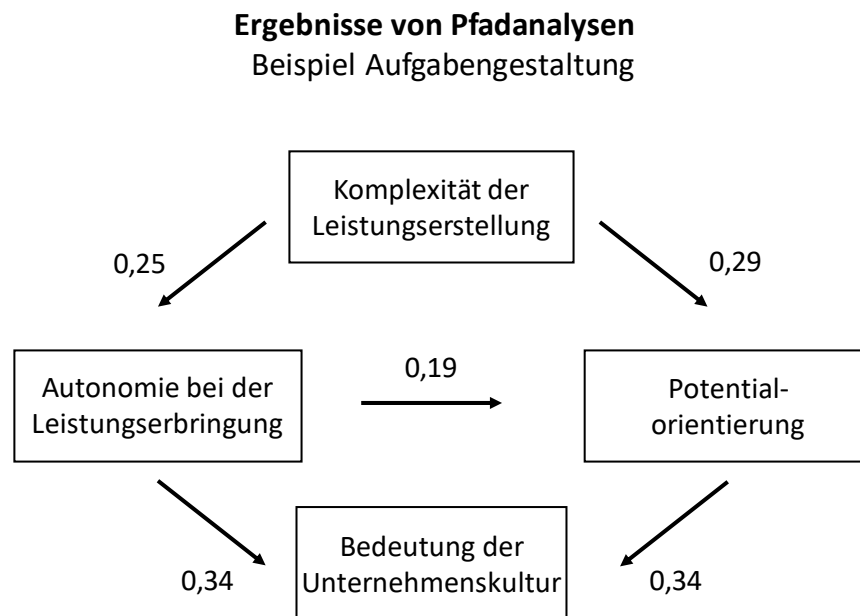


Abb. 13: Ergebnisse von Pfadanalysen. Beispiel Aufgabengestaltung – Autonomie<sup>22</sup>

### 3. Affinitäten

Wie vertragen sich die verschiedenen personalpolitischen Orientierungen? Passt die persönliche Kontrolle zur Normierung der Aufgaben? Die Anforderungsorientierung bei der Personalauswahl zu einer gemeinschaftsorientierten Sozialordnung? Zurückhaltung bei der Anreizgewährung zu einer starken Unternehmenskultur usw.? Diese Fragen lassen sich anhand unserer Daten zwar nicht endgültig, aber doch ansatzweise beantworten. So dürfte es nicht überraschen, dass sich Autonomie und intensive persönliche Vorgesetztenkontrollen nicht gut vertragen (und empirisch negativ korrelieren). Ob die persönliche Kontrolle – um ein weiteres Beispiel zu nennen – dagegen mit einer starken Unternehmenskultur harmonieren kann, ist von vornherein nicht so einfach zu beantworten.

Dass sich die Verträglichkeit der Orientierungen aus dem gemeinsamen Auftreten (bzw. dessen Fehlen) ableiten lässt, setzt voraus, dass die realen Verhältnisse für einen Fit sorgen, dass also weniger leistungsfähige Lösungen ausgesondert werden und deswegen nicht oder nur selten auftreten. Davon

<sup>21</sup> Die dieser Vorstellung entsprechende Modellformulierung stellt das in Abbildung 13 skizzierte Modell gewissermaßen auf den Kopf. Beide Modelle sind mit den Daten gut verträglich.

<sup>22</sup> Anpassungsgüte des Modells: Adjusted Goodness of Fit AGFI = 0,99, Root Mean Square Residual RMR = 0,01.

kann aber nur in einem eingeschränkten Sinne ausgegangen werden. Soziale Systeme funktionieren nicht perfekt, man wird also immer auch nicht-optimale Anpassungen finden. Dessen ungeachtet ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die existierenden Konstellationen in großer Zahl als ineffektiv erweisen, eher gering.<sup>23</sup>

Die Analyse der Korrelationen erbringt eine Aufteilung der personalpolitischen Orientierungen in zwei Gruppen. Zur ersten Gruppe gehören die immateriellen Anreize, die Autonomie bei der Erledigung der Aufgaben, die Betonung der Gemeinschaft und die Existenz einer starken Unternehmenskultur. Die zweite Gruppe umfasst die Normierung der Tätigkeiten, die starke Nutzung organisatorischer Mittel zur Integration und die Kontextkontrolle. Angesprochen werden damit maßgeblich Themen, die sich mit der aufgabenbezogenen Seite, der Steuerung der Leistungserbringung befassen. In der ersten Gruppe wird dagegen sehr stark die mitarbeiterbezogene Seite, das soziale Miteinander thematisiert. Eine Zwischenstellung nimmt die Sozialordnung „Markt“ ein. Deren zentrales Thema ist die Stimulierung des Leistungsverhaltens und es ist kein Zufall, dass sie sich nicht nur eng mit Aspekten der Aufgabengestaltung, sondern auch mit der Mitarbeiterorientierung verknüpft. Schließlich gibt das Leistungsstreben in Unternehmen den Grundton vor, dem auch die Mitarbeiterorientierung folgen muss. In Abbildung 14 sind die Korrelationen zwischen den angeführten Orientierungen angegeben.<sup>24</sup>

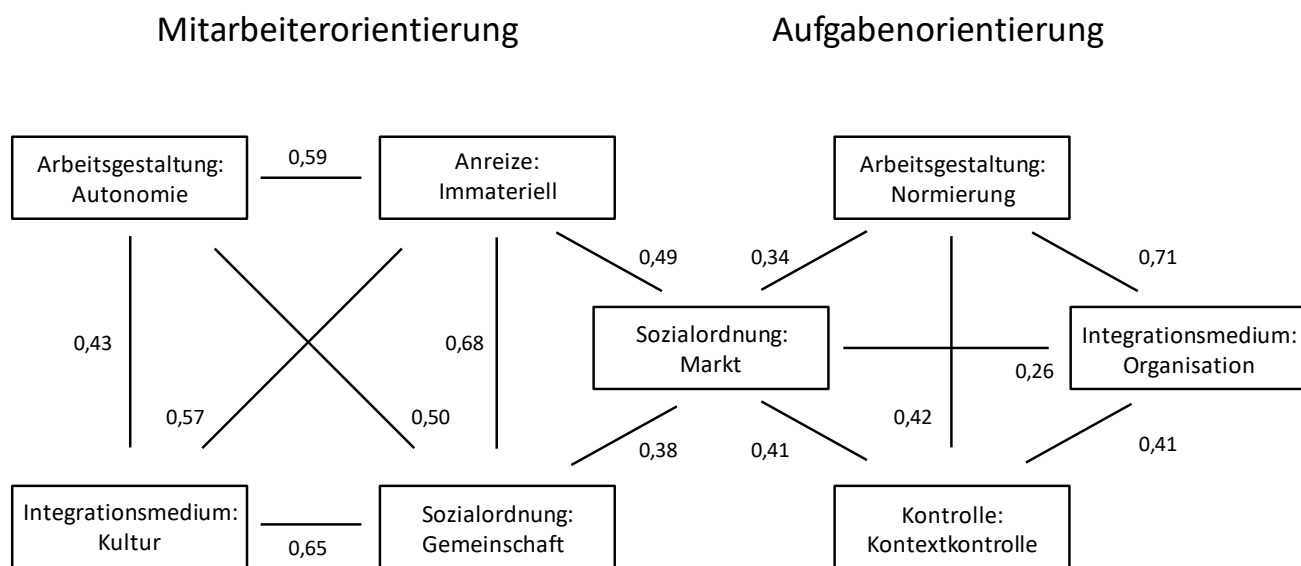


Abb. 14: Gruppierung personalpolitischer Orientierungen

<sup>23</sup> Eine zweite Möglichkeit zur Abschätzung der „Passung“ steckt in den Korrelationen der jeweiligen Kombinationen von Orientierungen mit dem Unternehmenserfolg. Hierauf wird im Abschnitt 5 eingegangen.

<sup>24</sup> Getrennt durchgeführte Faktoranalysen bestätigen die angeführten Zuordnungen. Werden die acht Variablen gemeinsam betrachtet, zeigt sich, wie schon der Augenschein in Abbildung 14 vermuten lässt, dass die Sozialordnungsorientierung „Markt“ auf beide Faktoren in etwa gleicher Stärke lädt.



#### 4. Muster

Personalpolitische Muster lassen sich sowohl auf empirischem als auch auf theoretischem Weg ermitteln. Als *empirische Methode* zur Mustererkennung eignet sich unter anderem die Clusteranalyse. Sie untersucht die „Klumpung“ bestimmter Objektmerkmale, also die Häufung von Merkmalskombinationen. Angewandt auf die in Abbildung 14 angeführten Orientierungen ergeben sich vier typische Konstellationen, d.h. für jeweils eine nennenswerte Anzahl von Unternehmen gilt:<sup>25</sup>

- alle Orientierungen weisen hohe Werte auf (47 Fälle)
- alle Orientierungen weisen geringe Werte auf (9 Fälle)
- die mitarbeiterbezogenen Orientierungen weisen hohe, die aufgabenbezogenen Orientierungen weisen geringe Werte auf (26 Fälle),
- die aufgabenbezogenen Werte weisen hohe, die mitarbeiterbezogenen Orientierungen weisen mittlere Werte auf (27 Fälle).

Die Kombination „starke Mitarbeiterorientierung – schwache Aufgabenorientierung“ findet man vor allem in kleineren, die Kombination „mittlere Mitarbeiterorientierung – starke Aufgabenorientierung“ findet man dagegen häufiger in größeren Unternehmen. Bezüglich der beiden anderen Cluster zeigen sich keine betriebsgrößenbezogenen Unterschiede.

Einen tragfähigen *theoretischen Zugang* zur Analyse der Personalpolitik bietet die Anreiz-Beitrags-Theorie (Bartscher-Finzer/Martin 1998, Martin 2004). Die Grundidee dabei ist, dass Organisationen ihren Teilnehmern Anreize geben müssen, damit diese motiviert sind, die Beiträge zu liefern, aus deren Verwertung wiederum die notwendigen Anreize zur Beitragsstimulierung gewonnen werden können (March/Simon 1958). Es handelt sich bei dieser Theorie also um eine Theorie des organisationalen Gleichgewichts. Die Personalpolitik ist im Lichte dieser Theorie gefordert, zum Erhalt dieses Gleichgewichts beizutragen. Ihr kommt – in dem Rahmen, in dem es ihr möglich ist – die Aufgabe zu, geeignete Anreize zu setzen und leistungsgerechte Beiträge einzufordern. Dabei geht es nicht so sehr

---

<sup>25</sup> Verwendet wurde hierbei das K-Means-Verfahren, bei dessen Anwendung sich als plausibelste die 4-Cluster-Lösung herauschälte. Die Verwendung aller zwölf Orientierungen führte zu ähnlichen, aber nicht ganz so transparenten Lösungen wie die Verwendung der acht in Abbildung 14 angeführten Orientierungen. Die Wertausprägungen „hoch“, „mittel“, „gering“ beziehen sich auf die Durchschnittswerte der den Clustern zugewiesenen Unternehmen, im Einzelfall gibt es innerhalb dieser Cluster daher auch mehr oder weniger große Abweichungen. Die Verwendung anderer Clustermethoden (z.B. hierarchische Verfahren wie Ward, Single Linkage) erbringt naturgemäß etwas andere Akzentsetzungen, generell schält sich aber fast immer die Kombination hoher bzw. geringer Werte der aufgaben- bzw. mitarbeiterbezogenen Orientierungen heraus.

um direkte Interventionen im Rahmen der Personalarbeit, als vielmehr um die Etablierung und Ausgestaltung von Arrangements, die in der Lage sind, Anreize und Beiträge miteinander in Einklang zu bringen.

Welche Arrangements dies leisten können, hängt sehr stark der jeweils gegebenen Handlungsstruktur ab, d.h. von Gegebenheiten, die sich nicht ohne Weiteres verändern lassen und an die sich die Personalpolitik „notgedrungen“ anpassen muss. Hierzu gehören ganz zentral die Schwierigkeiten und Herausforderungen, die aus der Natur der Aufgabe erwachsen (in Verbindung mit der verfügbaren Technologie und deren Beherrschung). Besondere Bedeutung kommt damit der Komplexität der Aufgabe zu. Der Umgang mit komplexen Aufgaben erfordert nicht nur höhere Qualifikationen als die Ausführung einfacher Aufgaben, sie verlangt außerdem die Zusammenführung oft sehr verschiedenartiger Qualifikationen. Insbesondere lässt sich der Aufgabenvollzug nur in Grenzen programmieren, d.h. er verlangt nach speziellen Formen der Arbeitsorganisation, die sich der Standardisierung entziehen: Komplexe Probleme lassen sich nur mit komplexen Lösungssystemen bewältigen (Ashby 1956). Aber nicht nur die Aufgabenseite, sondern auch die soziale Seite setzt Prämissen, die den Möglichkeitsraum des Handelns stark beschränken. Hier ist insbesondere die soziale Distanz zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern zu nennen, worauf bereits im Abschnitt II näher eingegangen wurde.

Aus der Kombination von Komplexität der Aufgaben und der sozialen Distanz der Arbeitsparteien ergeben sich vier Typen, die jeweils eine eigene Soziallogik aufweisen. In den Fällen einer transparenten, leicht beherrschbaren Technologie, in denen die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Interessen schwierig zum Ausgleich zu bringen sind, wird das Handlungskalkül des ökonomischen Tausches die Arbeitsbeziehungen bestimmen. Im umgekehrten Fall, also bei geringer sozialer Distanz und hoher Komplexität der Arbeit wird dagegen das Handlungskalkül des sozialen Tausches vorherrschen, weil in diesem Fall die Arbeitsparteien bei der Erfüllung der Unternehmensaufgaben stark aufeinander angewiesen sind und weil günstige Bedingungen für einen Interessenausgleich vorliegen.

Es ist davon auszugehen, dass sich die personalpolitischen Orientierungen beim sozialen Tausch stark von denen beim ökonomischen Tausch unterscheiden. Tatsächlich zeigen unsere empirischen Ergebnisse, dass sozialer und ökonomischer Tausch bezüglich der personalpolitischen Orientierung als echte Gegentypen gelten können.

	Große soziale Distanz Geringe Komplexität <b>Ökonomischer Tausch</b>	Große soziale Distanz Hohe Komplexität <b>Regulierte Beziehung</b>	Geringe Soziale Distanz Geringe Komplexität <b>Paternalismus</b>	Geringe soziale Distanz Hohe Komplexität <b>Sozialer Tausch</b>
Potentialorientierung	-			+
Anforderungsorientierung				
Normierte Arbeit				
Autonome Arbeit	-		+	+
Materielle Anreize				+
Immaterielle Anreize	-		+	+
Persönliche Kontrolle				
Kontextkontrolle	-			+
„Markt“	-			
„Gemeinschaft“	-		+	
„Organisation“	-			
„Kultur“	-	-	+	+
Fallzahl	28	20	30	33

Tab. 10: Personalpolitische Beziehungsmuster in Anlehnung an die Anreiz-Beitrags-Theorie

Während beim sozialen Tausch<sup>26</sup> die Potentialorientierung, die Autonomie, die immateriellen Anreize und die Unternehmenskultur stark ausgeprägte Werte aufweisen, findet man im Fall des ökonomischen Tauschs<sup>27</sup> in allen diesen Orientierungen schwache Wertausprägungen.<sup>28</sup> Inhaltlich sind diese empirisch ermittelten Zuordnungen recht stimmig. Das gilt auch für den Paternalismus, bei dem die

<sup>26</sup> Geringe soziale Distanz und hohe Komplexität.

<sup>27</sup> Große soziale Distanz und geringe Komplexität.

<sup>28</sup> „Stark“ und „schwach“, „gering“ und „hoch“ meint hier unter- bzw. überdurchschnittlich, wobei sich die Dichotomisierung am Median ausrichtet. Vgl. zu den Zahlenwerten Tabelle A4 im Anhang.

Betonung des Gemeinschaftlichen besonders heraussticht (vgl. Tabelle A4 im Anhang). Was schließlich den Regulierungstyp angeht, hier finden sich fast nur mittlere Wertausprägungen. Die Unternehmenskultur ist nur schwach ausgeprägt. Das passt sehr gut zu diesem Typus, der durch ein wenig offenes und stark auf Absicherung bezogenes Verhalten der Arbeitsparteien gekennzeichnet ist.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Der Regulierungstyp ist sehr stark vom Verhältnis der Arbeitsparteien zueinander bestimmt. Dieses wird durch die in unserer Studie erfassten personalpolitischen Orientierungen nur unzureichend abgebildet. Dazu kommt, dass der Regulierungstypus sehr stark vom Verhalten der arbeitspolitischen Akteure bestimmt wird, was die Anwendung auf kleine und mittlere Unternehmen erschwert, in denen oft kein Betriebsrat, also kein formaler Gegenpart zur Arbeitgeberseite, vorhanden ist.

### 5. Erfolg

Um den Erfolg des Unternehmens abzubilden, wurden die Befragten gebeten, eine Bewertung darüber abzugeben, wie gut es dem Unternehmen gelingt, mit den drei grundlegenden Erfordernissen des Überlebens Leistung, Kooperation und Lernen zurechtzukommen (vgl. zur Formulierung der Fragen den Fragebogen im Anhang). Aus den Angaben wurde in der oben bereits beschriebenen Art ein Gesamtindex gebildet. Die Ergebnisse sind in Abbildung 15 wiedergegeben. Wie daraus zu ersehen ist, kommt es zu ganz ähnlichen – im Ganzen positiven – Einschätzungen.<sup>30</sup>

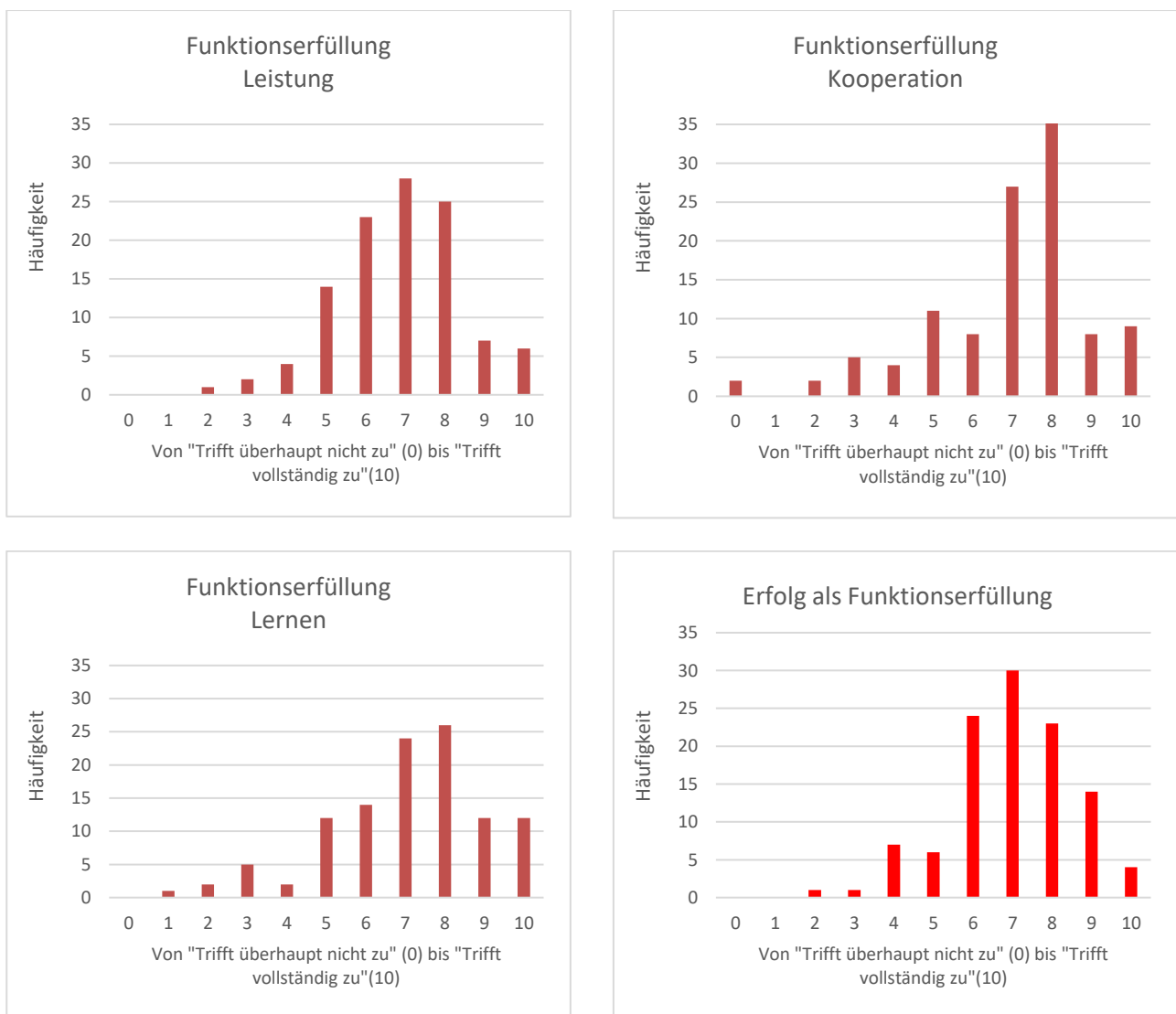


Abb. 15: Erfolg als Funktionserfüllung

<sup>30</sup> Die Korrelationen zwischen den drei Teilaspekten Leistung (1), Kooperation (2), Lernen (3) betragen  $r_{12}=0,61$ ,  $r_{13}=0,58$ ,  $r_{23}=0,55$ .

Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung

Fast alle der Orientierungen haben einen Bezug zum Unternehmenserfolg.<sup>31</sup> Sehr enge Korrelationen ( $r \geq 0,35$ ) mit dem Unternehmenserfolg ergeben sich für die vier Variablen, die sich dem Themenfeld „Mitarbeiterorientierung“ (s.o.) zuordnen. Gesellt sich zu einer starken Mitarbeiterorientierung noch eine starke Aufgabenorientierung, dann werden die Erfolgswerte noch besser (vgl. Abbildung 16 und die Tabelle A5 im Anhang).<sup>32</sup>

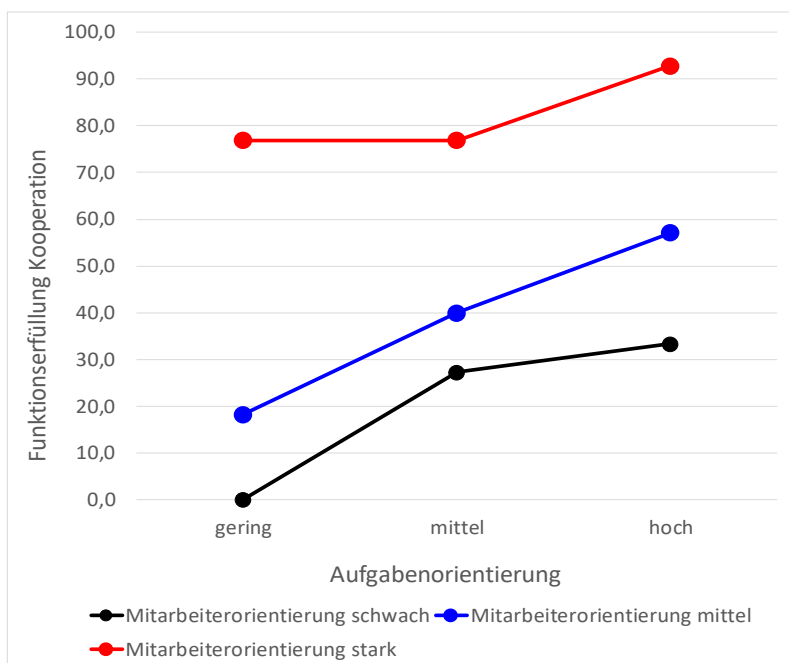


Abb. 16: Aufgabenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Kooperationserfolg<sup>33</sup>

Sozialer und ökonomischer Tausch

Auch die Typisierung nach der Anreiz-Beitrags-Theorie erbringt deutliche Unterschiede im Hinblick auf die Funktionserfüllung. Gleichermäßen günstige Werte ergeben sich für den Sozialen Tausch und den Paternalismus. Deutlich am schlechtesten schneidet der Regulierungstyp ab (Abbildung 17).

<sup>31</sup> Ausnahmen sind: die Anforderungsorientierung, die materielle Entlohnung und die persönliche Kontrolle.

<sup>32</sup> In Abbildung 16 ist die Beziehung zur Teilfunktion „Kooperation“ wiedergegeben. Für die Teilfunktion „Leistung“ und den Gesamterfolg ergibt sich jeweils ein ganz ähnliches Bild. Bezüglich der Teilfunktion „Lernen“ ist das Bild dagegen einigermaßen undeutlich. Hier scheint sich eine Wirkungssteigerung durch die Aufgabenorientierung nur zu ergeben, sofern diese mittlere und nicht allzu hohe Werte annimmt.

<sup>33</sup> Angeführt ist die relative Häufigkeit (in Prozent) der Unternehmen mit überdurchschnittlichen Werten (Medianteilung) im Hinblick auf die Erfüllung der Kooperationsfunktion. Für die Durchschnittswerte ergibt sich ein ganz ähnliches Bild.

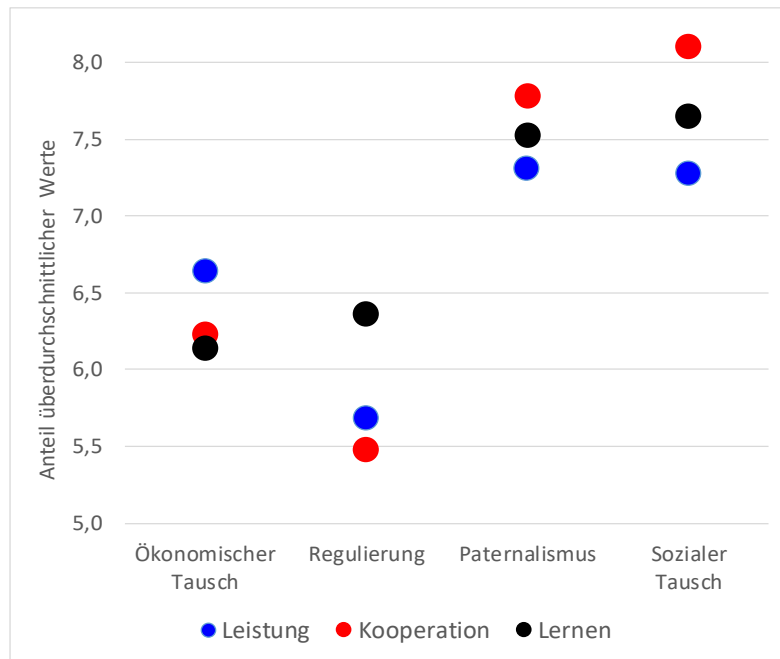


Abb. 17: Erfolg als Funktionserfüllung

### Interaktionseffekte

Abschließend sei nochmals auf die Affinitäten der Orientierungen untereinander zurückgekommen. Im Abschnitt IV,3 wurde dargestellt, welche dieser Orientierungen besonders häufig gemeinsam zu finden sind. In Verbindung mit den Erfolgsgrößen ergeben sich einige weitere interessante Ergebnisse. So sollte man annehmen, dass die *Autonomieorientierung* (Arbeit) und die *Entwicklungsorientierung* (Selektion) gut zueinander „passen“: Wenn die Arbeitsplätze Selbstständigkeit erlauben und verlangen, sollte man bei der Personalauswahl auch darauf achten, dass die Bewerber das notwendige Potential mitbringen, damit sie in der Lage sind, den sich daraus ergebenden Anforderungen gerecht zu werden. Tatsächlich ist der Anteil erfolgreicher Unternehmen überdurchschnittlich hoch, wenn beides (Autonomie und Potential) gegeben ist.<sup>34</sup> Man könnte nun meinen, dass man – spiegelbildlich – auf das Potential der Bewerber nicht so sehr zu achten braucht, wenn die zu besetzenden Stellen wenig Raum für Autonomie lassen. Das Gegenteil ist der Fall, denn, falls man so vorgeht, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit dafür, sich bei den Unternehmen wiederzufinden, die die schlechtesten Erfolgswerte aufweisen (vgl. Abbildung A4 im Anhang). Es lohnt sich demnach immer, bei der Personalauswahl zu prüfen, welche Entwicklungsmöglichkeiten in den Bewerbern stecken.

<sup>34</sup> Aber auch Unternehmen, die lediglich eine starke Autonomieorientierung und keine Potentialorientierung aufweisen, sind oft überdurchschnittlich erfolgreich (vgl. Abbildung A4 im Anhang).

Zwischen der Entwicklungsorientierung und der Autonomieorientierung ergibt sich also, wie beschrieben, ein deutlicher „Interaktionseffekt“.<sup>35</sup> Die *Autonomieorientierung* interagiert außerdem mit der *Gemeinschaftsorientierung* und zwar insbesondere im Hinblick auf die Kooperationsfunktion. Eine starke Gemeinschaftsorientierung kann die Qualität der Kooperation wesentlich verbessern, selbst wenn man es mit Arbeitstätigkeiten zu tun hat, die den Stelleninhabern lediglich wenige Handlungsspielräume lassen. Allemal am besten ist es allerdings, wenn sowohl die Autonomie- als auch die Gemeinschaftsorientierung stark ausgeprägt sind (Abbildung A5 im Anhang).

Die *Gemeinschaftsorientierung* kann auch den negativen Kooperationseffekten entgegenwirken, die daraus entstehen, dass man den Mitarbeitern nur wenige *immaterielle Anreize* bietet. Der Aufbesserungseffekt ist allerdings wesentlich stärker wenn man auch viele immaterielle Anreize gewährt (Abbildung A6 im Anhang).

Abschließend sei noch ein weiterer organisationstheoretisch interessanter Effekt erwähnt. Danach braucht es keine starke *Marktlogik*, um ein hohes Leistungsniveau zu gewährleisten. Es lässt sich auch erreichen, wenn man auf stark leistungsforcierende Maßnahmen verzichtet. Unverzichtbar ist dabei allerdings eine stabile *organisatorische Infrastruktur*, die dafür Sorge trägt, dass die Teilnehmer miteinander kommunizieren und sich aufeinander abstimmen (Abbildung A7 im Anhang).

---

<sup>35</sup> Mit dem Begriff „Interaktionseffekt“ werden Effekte bezeichnet, die aus dem Zusammenwirken von zwei oder mehr Variablen entstehen, d.h. in denen sich der von einer Variablen ausgehende Effekt je nach Ausprägung der anderen Variable verändert. So kann es z.B. dazu kommen, dass der Gesamteffekt größer ist als die Summe der Einzeleffekte.



## V. Fazit

Abschließend seien einige Ergebnisse der Studie nochmals besonders hervorgehoben.

### *1. Personalpolitische Orientierungen gibt es in allen Ausprägungen.*

Zwar ergibt sich für die meisten, der in unserer Studie abgefragten Orientierungen eine rechtsschiefe Verteilung, also eine Häufung relativ starker Ausprägungen. Allerdings finden sich immer auch gegen-  
teilige Fälle. Besonders groß ist die Streuung bei der materiellen Anreizgewährung, bei der indirekten Kontrolle und bei der organisationalen Regulierung. Große Bedeutung messen die meisten Unternehmen einer anforderungsgerechten Personalauswahl und der Gewährung immaterieller Anreize bei. Ebenfalls stark verankert sind die Sozialordnungsvorstellungen, vor allem die Gemeinschaftsorientierung, aber auch die Markt- bzw. Leistungsorientierung. Häufig sehr schwach verankert sind dagegen die Potentialorientierung, die Gewährung materieller Anreize, die organisationale Regulierung und die Kontextkontrolle.

### *2. Gegensätzliche Orientierungen schließen sich nicht aus.*

Unsere Studie befasst sich je Funktionsbereich mit zwei gegensätzlichen Orientierungen. Die Gegensätzlichkeit dieser Orientierungen lässt sich aus den Daten nicht unmittelbar ablesen. Tatsächlich findet sich nur eine einzige bedeutsame negative Korrelation und zwar im Bereich der Aufgabengestaltung zwischen auf der einen Seite dem Bemühen, die Arbeitsprozesse zu normieren und auf der anderen Seite dem Gewähren großer Handlungsspielräume bei der Ausübung der Tätigkeiten. Es gibt zwischen den „eigentlich“ gegensätzlichen Orientierungen sogar zwei positive Korrelationen und zwar erstens zwischen den beiden Kontrollformen (persönlich und systemisch) und zweitens zwischen den beiden Sozialordnungstypen Markt und Gemeinschaft. Aus empirischer Sicht mögen diese Ergebnisse überraschend sein, theoretisch machen sie durchaus Sinn. Ähnlich wie eine Person einander widerstreitende Verhaltensabsichten haben kann, ist es möglich und sogar wahrscheinlich, dass in einem sozialen System einander widerstreitende Orientierungen und Verhaltenstendenzen existieren. Das ist nicht unbedingt schädlich, sondern mitunter sehr nützlich, sofern es gelingt, die jeweiligen Vorteile, die in den gegensätzlichen Kräften stecken, zu nutzen und die Nachteile zu begrenzen.

**3. Metathemen der Personalpolitik sind die Aufgabenorientierung und die Mitarbeiterorientierung.**

Autonomiegewährung, eine starke Unternehmenskultur, viele immaterielle Anreize und eine ausgeprägte Gemeinschaftsorientierung sind empirisch eng miteinander verknüpft. Die angeführten Orientierungen lassen sich als Aspekte der Mitarbeiterorientierung verstehen. Ebenfalls eng miteinander verknüpft sind die Normierung der Arbeit, die Kontextkontrolle und die organisationale Regulierung. Die damit bezeichneten Aspekte lassen sich dem Themenfeld Aufgabenorientierung zuordnen. Eine Sonderstellung nimmt der Sozialordnungstypus Markt ein, der mit beiden Themenfeldern verbunden ist.

**4. Personalpolitische Orientierungen sind Antworten auf strukturell bedingte Anforderungen.**

Die Personalpolitik wird von einem vielschichtigen Kräftefeld bestimmt. Wichtige Einflussquellen sind die Aufgabenumwelt, die Natur der Aufgaben, die Technologie, das sozioökonomische Umfeld, die Organisationsstruktur sowie die Interessen, Fähigkeiten und Handlungsbeschränkungen der betrieblichen Akteure. Unsere Studie zeigt eine ganze Reihe von Zusammenhängen zwischen Determinanten aus diesen Einflussbereichen und der personalpolitischen Ausrichtung auf. Die Orientierungen im Themenfeld Mitarbeiterorientierung werden sehr stark von Einflüssen aus dem sozialen Umfeld geprägt, die Orientierungen im Themenfeld Aufgabenorientierung dagegen von technischen und ökonomischen Gegebenheiten.

**5. Die empirischen Ergebnisse lassen sich mit Hilfe von organisationstheoretischen Ansätzen erklären.**

Gemäß der Anreiz-Beitrags-Theorie ergeben sich – in Abhängigkeit von der Komplexität der Aufgabe auf der einen und von der Qualität der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen auf der anderen Seite – vier typische personalpolitische Konstellationen: ökonomischer Tausch, sozialer Tausch, Paternalismus und Regulierung. Wie die Ergebnisse unserer Studie zeigen, lassen sich die von uns erhobenen personalpolitischen Orientierungen diesen Grundformen der Personalpolitik stimmig zuordnen.

**6. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch eine erfolgreiche Personalpolitik aus.**

Personalpolitische Orientierungen können sich ergänzen, sich in ihrer Wirkung gegenseitig verstärken oder abschwächen. So addieren sich beispielsweise die positiven Wirkungen, die jeweils aus einer starken Mitarbeiterorientierung und einer starken Aufgabenorientierung entstehen. Negative Folgen

---

hat es, wenn man glaubt, bei der Personalauswahl das Entwicklungspotential der Bewerber vernachlässigen zu können, etwa deswegen, weil die in Frage stehenden Arbeitsplätze ohnehin nur wenige Handlungsspielräume lassen. Ein Beispiel für einen positiven Interaktionseffekt, d.h. für sich wechselseitig verstärkende Wirkungen, zeigt sich beim Zusammenspiel von Autonomie- und Gemeinschaftsorientierung.

**Anhang – Abbildungen**

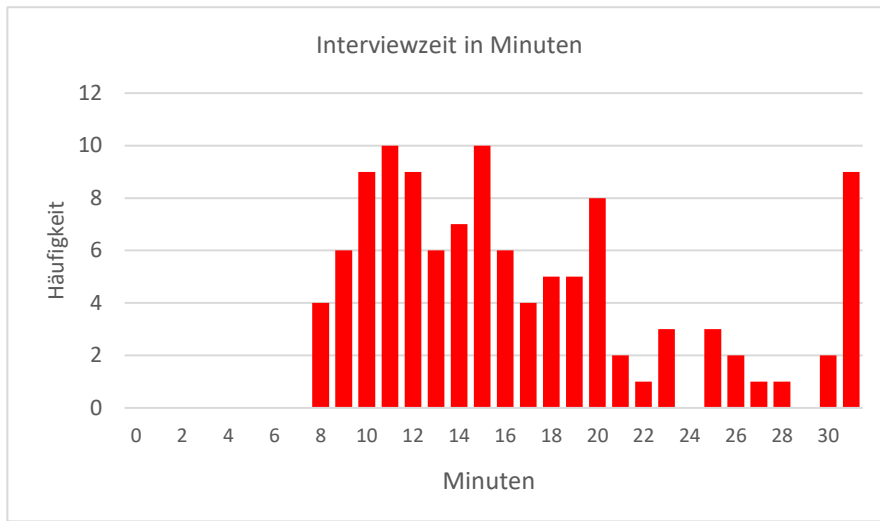


Abb. A1: Zum Ausfüllen des Fragebogens verwendete Zeit

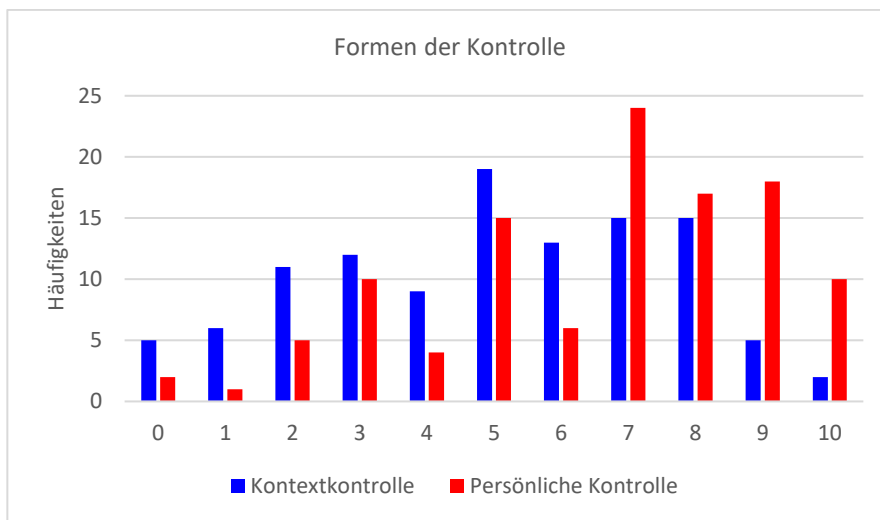


Abb. A2: Formen der Kontrolle  
(Häufigkeiten der Antworten auf die jeweiligen Leitfragen)

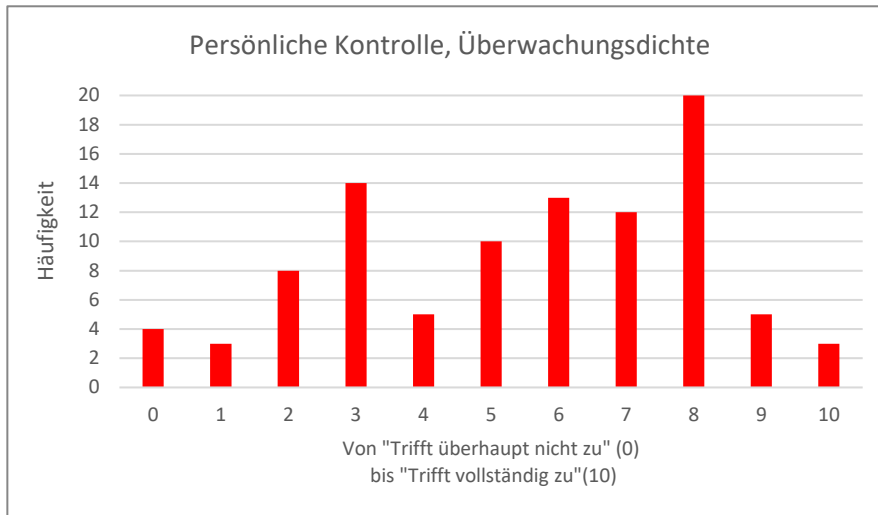


Abb. A3: Enge der persönlichen Kontrolle durch den Vorgesetzten<sup>36</sup>

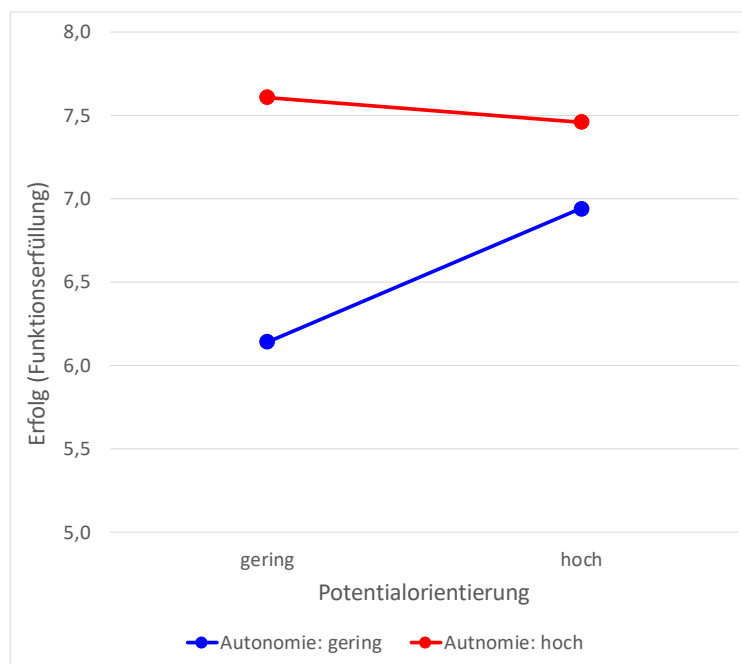


Abb. A4: Potentialorientierung und Autonomieorientierung

<sup>36</sup> Antworten auf das folgende Statement: „Die Vorgesetzten sind in unserem Unternehmen angehalten, die Arbeitsverrichtungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - in enger Tuchfühlung mit dem unmittelbaren Arbeitsgeschehen - anzuleiten und zu überwachen.“

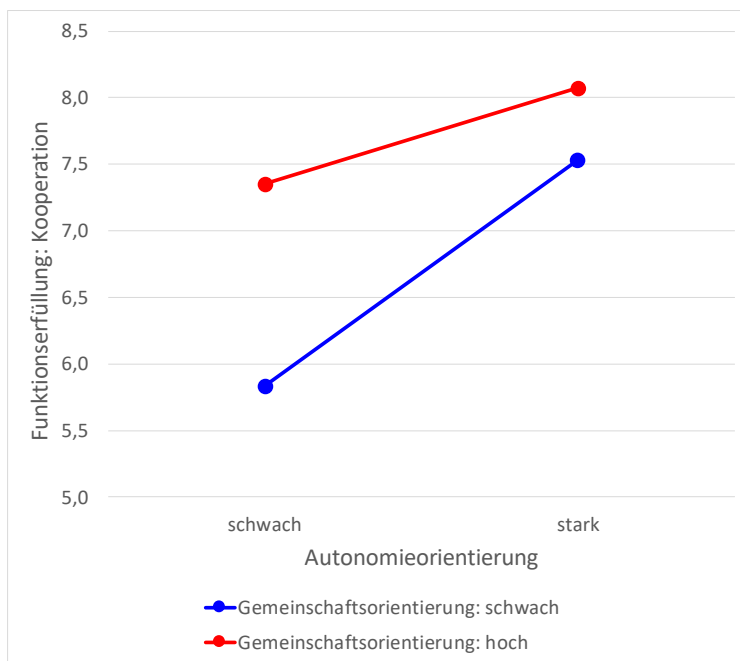


Abb. A5: Gemeinschaftsorientierung und Autonomieorientierung

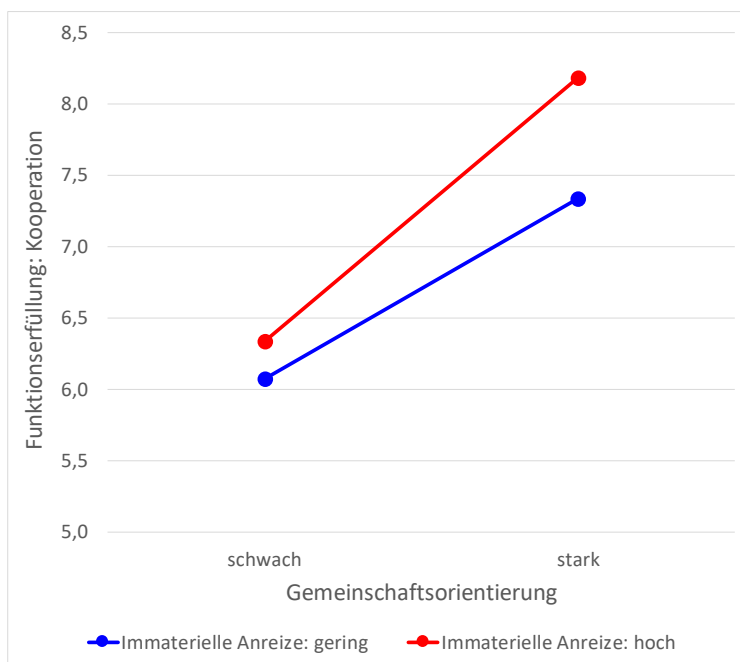


Abb. A6: Gemeinschaftsorientierung und immaterielle Anreize

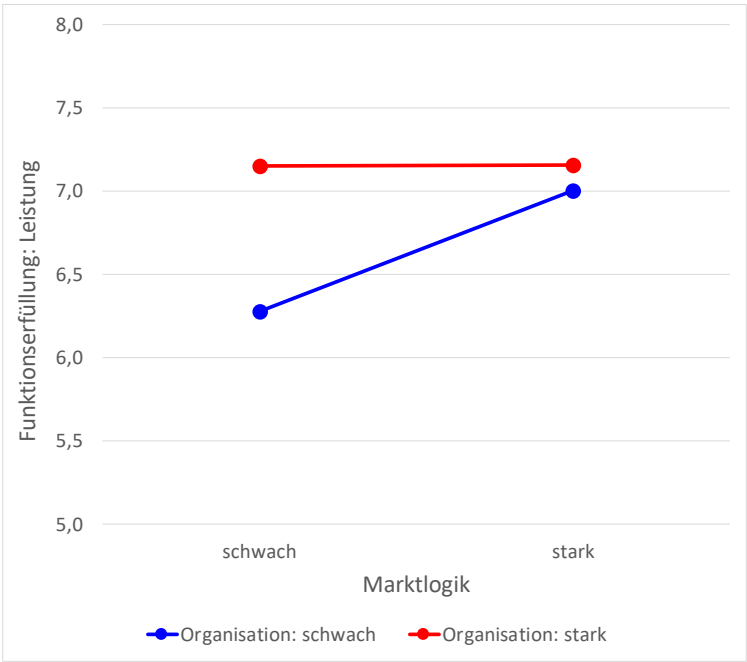


Abb. A7: Organisation als Integrationsmedium und Marktlogik

**Anhang – Tabellen**

Firmendatenbank		Teilnehmer	
		0	bis 5
		2	6 bis 10
bis 20	83	10	11 bis 20
21 bis 50	488	43	21 bis 50
51 bis 200	325	43	51 bis 200
		9	201 bis 500
		3	501 bis 2000
Summe	896	110	Summe
		0,0%	bis 5
		1,8%	6 bis 10
bis 20	9,3%	9,1%	11 bis 20
21 bis 50	54,5%	39,1%	21 bis 50
51 bis 200	36,3%	39,1%	51 bis 200
		8,2%	201 bis 500
		2,7%	501 bis 2000
Summe	100,0%	100,0%	Summe

Tab. A1: Zahl der Mitarbeiter bei den befragten Unternehmen und gemäß der verwendeten Adressenliste

Personalpolitische Orientierungen	Ausprägung 7-10	Ausprägung 8-10
Kontrolle: Kontextkontrolle	33,0%	19,6%
Anreize: Materielle Anreize	34,5%	20,4%
Selektion: Potentialorientierung	35,7%	17,8%
Integration durch Organisation	38,9%	21,2%
Aufgabe: Normierung	40,7%	28,3%
Integration durch Kultur	53,1%	31,9%
Kontrolle: Persönliche Kontrolle	61,6%	40,2%
Aufgabe: Autonomie	62,8%	38,1%
Sozialordnung: Markt	69,9%	53,1%
Sozialordnung: Gemeinschaft	70,8%	52,2%
Selektion: Anforderungsorientierung	71,7%	55,8%
Anreize: Immaterielle Anreize	72,3%	44,6%

Tab. A2: Häufigkeit starker Orientierungen (Häufigkeiten der Antworten auf die jeweiligen Leitfragen)



<b>Indizes</b>	<b>Cronbachs Alpha</b>
Selektion: Potentialorientierung	0,63
Selektion: Anforderungsorientierung	0,58
Aufgabengestaltung: Normierung	0,84
Aufgabengestaltung: Autonomie	0,84
Anreizgestaltung: Materielle Anreize	0,64
Anreizgestaltung: Immaterielle Anreize	0,74
Kontrolle: Persönliche Kontrolle	0,79
Kontrolle: Kontextkontrolle	0,70
Sozialisation: Markt	0,68
Sozialisation: Gemeinschaft	0,71
Integration: Integration durch Organisation	0,72
Integration: Integration durch Kultur	0,89
Erfolgsbeurteilung	0,89

Tab. A3: Reliabilität der Indizes zu den personalpolitischen Orientierungen

	Große soziale Distanz Geringe Komplexität <b>Ökonomischer Tausch</b>	Große soziale Distanz Hohe Komplexität <b>Regulierte Beziehung</b>	Geringe Soziale Distanz Geringe Komplexität <b>Paternalismus</b>	Geringe soziale Distanz Hohe Komplexität <b>Sozialer Tausch</b>
Potentialorientierung	29%	50%	48%	64%
Anforderungsorientierung	39%	45%	48%	58%
Normierte Arbeit	44%	45%	53%	52%
Autonome Arbeit	14%	45%	57%	67%
Materielle Anreize	43%	50%	50%	64%
Immaterielle Anreize	14%	45%	59%	64%
Persönliche Kontrolle	44%	45%	45%	64%
Kontextkontrolle	29%	58%	53%	64%
„Markt“	25%	65%	63%	58%
„Gemeinschaft“	14%	45%	73%	58%
„Organisation“	32%	50%	60%	56%
„Kultur“	7%	35%	70%	79%
Fallzahl	28	20	30	33

Tab. A4: Personalpolitische Beziehungsmuster in Anlehnung an die Anreiz-Beitrags-Theorie<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Angegeben ist der Anteil der Unternehmen mit überdurchschnittlichen Werte (Medianteilung) der jeweiligen personalpolitischen Orientierungen. Die Betrachtung der Durchschnittswerte erbringt ganz ähnliche Ergebnisse.

Mitarbeiter-orientierung	Aufgabenorientierung		
	schwach	mittel	stark
Schwach	0,0% (14)	27,3% (11)	33,3% (9)
Mittel	18,2% (11)	40,0% (10)	57,1% (14)
Stark	76,9% (13)	76,9% (13)	92,9% (14)

Tab. A5: Aufgabenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Kooperationserfolg<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Angeführt ist die relative Häufigkeit (in Prozent) der Unternehmen mit überdurchschnittlichen Werten (Medianteilung) im Hinblick auf die Erfüllung der Kooperationsfunktion. Für die Durchschnittswerte ergibt sich ein ganz ähnliches Bild. Für die Indexbildung der Mitarbeiterorientierung werden die Indizes zu den immateriellen Anreizen, der Autonomie bei der Erledigung der Aufgaben, der Betonung der Gemeinschaft und der Existenz einer starken Unternehmenskultur herangezogen. In die Indexbildung der Aufgabenorientierung gehen die Indizes zur Normierung der Tätigkeiten, zur Integration durch Organisation und zur Kontextkontrolle ein. Die Dreiteilung der beiden Variablen geschieht anhand der Häufigkeiten (Bildung gleichgroßer Gruppen).

## Literatur

- Alewell, D./Hansen, N.K. 2012: Human Resource Management Systems. *Industrielle Beziehungen*, 19, 90-123
- Ashby, W.R. 1956: *An Introduction to Cybernetics*. New York (Wiley)
- Baron, J.N./Kreps, D.M. *Strategic Human Resources*. 189-209. New York (Wiley)
- Bartscher-Finzer, S./Martin, A. 1998: Die Erklärung der Personalpolitik mit Hilfe der Anreiz-Beitrags-Theorie. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): *Die theoretische Erklärung der Personalpolitik*. 113-145. München (Hampp)
- Blau, P.M. 1964: *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick (Transaction Publishers)
- Coleman, J.S. 1991: *Sozialtheorie*. München (Oldenbourg)
- Corritore, M. 2018: *Weakening Cultural Strength*. Working Paper. Stanford University
- Cruz, S./Camps, J. 2003: Organic vs. Mechanistic Structures. *Management Research*, 1, 111-123
- Dyer, L./Reeves, T. 1995: Human Resources Strategies and Firm Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670
- Friedman, A.L. 1984: Management Strategies, Market Conditions and the Labour Process. In: Stephen, F.H. (Hrsg.): *Firms, Organization and Labour*. 176-200. London (Palgrave Macmillan)
- Heidenreich, M./Töpsch, K. 1998: Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft. *Industrielle Beziehungen*, 5, 13-43
- Langfred, C.W./Rockmann, K.W. 2016: The Push and Pull of Autonomy. *Group and Organization Management*, 4, 629-657
- March, J.G./Simon, H.A. 1958: *Organizations*. New York (Wiley)
- Martin, A. 1996: Die Erklärung der Personalpolitik. *Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg*. Heft 5. Lüneburg
- Martin, A. 2003: *Personal*. Stuttgart (Kohlhammer)
- Martin, A. 2004: Die Leistungsfähigkeit der Anreiz-Beitrags-Theorie. In: Festing, M./Martin, A./Mayrhofer, W./Nienhüser, W. (Hrsg.): *Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung*. 12-40. München (Hampp)
- Martin, A. 2012: Die Macht der Funktionen. In: Duschek, S. u.a. *Organisationen Regeln*. 163-194. Wiesbaden (Springer)
- Martin, A./Bartscher-Finzer, S. 2020: *Personalpolitische Muster*. In Vorbereitung
- Martin, A./Behrends, T. 1998: Betriebliche Weiterbildung im Lichte der theoretischen und empirischen Forschung. In: Martin, A./Mayrhofer, W./Nienhüser, W. (Hrsg.): *Die Bildungsgesellschaft in Unternehmen*. 49-82. München (Hampp)
- Matiaske, W. 2016: Tausch. In: Martin, A. (Hrsg.): *Organizational Behaviour*. 2. Auflage. 79-103. Stuttgart (Kohlhammer)
- Montemayor, E.F. 1996: Congruence between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms. *Journal of Management*, 22, 889-908
- Ridder, H.G. 2005: Materielle und immaterielle Leistungsanreize. In: Blanke, B. u.a. (Hrsg.) *Handbuch zur Verwaltungsreform*. 3. Auflage. 270-280. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften)

- 
- Sonnenfeld, J.A./Peiperl, M.A. 1988: Staffing Policy as a Strategic Response. *Academy of Management Review*, 13, 588-600
- Tannenbaum, R./Schmidt, W.H. 1973: How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Management Review*, 51, 162-180
- Tsui, A./Wang, D. 2002: Employment Relationships from the Employer's Perspective. In: Cooper, G.L./Robertson, I.T. (Hrsg.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 77-114. New York (Wiley),
- Windolf, P. 1983: Betriebliche Rekrutierungsstrategien, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 16, 109-121

## **Fragebogen**

Die Antworthäufigkeiten finden sich bei den Antwortvorgaben in Fettdruck

**Selektion 1**

Die folgenden Fragen richten sich auf die personalpolitische Ausrichtung Ihres Unternehmens im Hinblick auf Personalbeschaffung und Personalauswahl.

<b>Die Besetzung offener Stellen orientiert sich in unserem Unternehmen primär an dem jeweiligen <u>Entwicklungspotential</u> des Bewerbers bzw. der Bewerberin.</b>										
Trifft überhaupt nicht zu										Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	2	3	16	10	21	18	20	9	6	5

<b>Die Weiterbildung unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor unseres Unternehmens.</b>										
Trifft überhaupt nicht zu										Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	0	8	5	5	9	19	25	16	8	16

<b>Bei uns im Unternehmen kümmern sich speziell damit beauftragte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen um die Entwicklungsmöglichkeiten für unsere Belegschaft.</b>										
Trifft überhaupt nicht zu										Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	11	14	14	2	12	4	15	5	3	6

<b>Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen legen wir großen Wert auf deren Lern- und Anpassungsfähigkeit.</b>										
Trifft überhaupt nicht zu										Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	1	3	1	17	10	27	26	12	16

**Selektion 2**

Die folgenden Fragen richten sich auf die personalpolitische Ausrichtung Ihres Unternehmens im Hinblick auf Personalbeschaffung und Personalauswahl.

<b>Die Besetzung offener Stellen orientiert sich in unserem Unternehmen primär an den vorher definierten <u>Anforderungen</u> und an den konkret dazu passenden <u>Fähigkeiten</u> der Bewerber und Bewerberinnen.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	0	1	4	6	11	9	18	26	19	18	

<b>In unserem Unternehmen kommt es darauf an, dass alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stets ohne Einschränkungen allen Anforderungen ihrer Stelle gerecht werden.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	2	8	11	8	14	16	22	17	6	6	

<b>An der Personalauswahl werden in unserem Unternehmen in aller Regel Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen aus den jeweiligen Fachabteilungen beteiligt, um sicherzustellen, dass der Bewerber/die Bewerberin die Fähigkeiten auch tatsächlich mitbringt, die notwendig sind, um den Anforderungen des Arbeitsplatzes gerecht zu werden.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	0	2	7	0	10	5	11	24	15	37	

<b>Bei der Personalauswahl setzen wir in aller Regel Verfahren ein, mit deren Hilfe die tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten eines Bewerbers bzw. einer Bewerberin ermittelt werden können (z.B. Fachgespräche, Arbeitsproben, Tests).</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3	7	12	7	7	17	9	13	15	11	12	



**Aufgabe 1**

Die folgenden Fragen richten sich auf die personalpolitische Ausrichtung Ihres Unternehmens im Hinblick auf die Aufgabengestaltung.

<b>Die Aufgaben, welche die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erfüllen haben, werden detailliert festgelegt und die Einhaltung der Verfahrensregeln bei der Aufgabenbearbeitung wird von den Vorgesetzten regelmäßig überprüft.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	7	10	13	9	16	10	14	17	7	8	

<b>Die Aufgaben und Arbeitsabläufe sind unter dem Gesichtspunkt der optimalen Arbeitsverrichtung (höchstmögliche Effizienz und Produktivität) strukturiert.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	1	4	8	10	20	19	21	13	10	6	

<b>In den Stellenbeschreibungen werden die Aufgaben und Tätigkeiten im Detail beschrieben. Bei der Aufgabenerledigung gibt es klare Regeln und Prozessschritte, an die sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen halten müssen.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	5	5	13	11	10	17	16	16	8	8	

<b>Durch die Vorgesetzten wird regelmäßig überprüft, ob sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an die festgelegten Aufgaben, Prozessschritte und Regeln halten.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	4	11	9	9	14	18	15	16	7	5	

**Aufgabe 2**

Die folgenden Fragen richten sich auf die personalpolitische Ausrichtung Ihres Unternehmens im Hinblick auf die Aufgabengestaltung.

<b>Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben bei der Ausführung ihrer Arbeit große Handlungsspielräume. Sie können Eigeninitiative ergreifen und die Art und Weise, wie sie ihre Arbeit gestalten, selbst wählen.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	0	8	6	2	12	13	28	29	10	4	

<b>Für unser Unternehmen gilt, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten möglichst große Handlungsspielräume haben sollen, weil sie auf diese Weise ihr Potenzial voll einbringen können.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	0	6	11	3	9	13	22	28	13	7	

<b>Die Vorgesetzten haben die Aufgabe, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Gestaltung ihrer Aufgaben einzubeziehen und Eigeninitiative zu fördern.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3	0	4	5	3	4	10	26	30	15	13	

<b>Unser Unternehmen lobt und belohnt Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für besonders große Eigeninitiative und für das Einbringen eigener Ideen.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	4	5	2	12	12	17	34	12	11	

**Anreize 1**

Die folgenden Fragen richten sich auf die personalpolitische Ausrichtung Ihres Unternehmens im Hinblick auf die Anreizgestaltung.

<b>Verglichen mit anderen (ähnlichen) Unternehmen gewährt unser Unternehmen überdurchschnittliche materielle Leistungen (Gehalt, Sach- und Sozialleistungen, Weiterbildung, Aufstiegschancen usw.).</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	
<b>6</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	

<b>Unsere Personalpolitik wird von der Überzeugung bestimmt, dass letztlich die Höhe des Gehalts darüber entscheidet, ob die Arbeitnehmer in besonderem Maße motiviert sind, sich einzusetzen und gute Leistungen zu erbringen.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	
<b>11</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	

<b>Bei der Ausschreibung einer neuen Stelle weisen wir immer mit besonderem Nachdruck auf unsere hohen Löhne hin.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	
<b>49</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

<b>Eine Angleichung unserer Löhne an das Lohnniveau vergleichbarer Unternehmen würde die Motivation unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stark verändern.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	
<b>22</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	

**Anreize 2**

Die folgenden Fragen richten sich auf die personalpolitische Ausrichtung Ihres Unternehmens im Hinblick auf die Anreizgestaltung.

<b>Verglichen mit anderen (ähnlichen) Unternehmen zeichnet sich unser Unternehmen durch viele immaterielle Vorzüge aus (hohes Prestige, gutes Betriebsklima, Anerkennung, umfängliche Mitwirkungsmöglichkeiten usw.).</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	2	3	6	2	7	11	31	33	7	10	

<b>Unsere Personalpolitik wird von der Überzeugung bestimmt, dass es letztlich die immateriellen Anreize (wie Anerkennung, eine befriedigende Tätigkeit usw.) sind, die darüber entscheiden, ob die Arbeitnehmer in besonderem Maße dazu motiviert sind, sich einzusetzen und gute Leistungen zu erbringen.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	0	2	4	2	8	7	22	32	18	2	

<b>Unsere Vorgesetzten sind dazu angehalten, ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu unterstützen und durch konstruktives Feedback zu ermutigen.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	2	0	0	2	8	4	17	31	18	31	

<b>In unserem Unternehmen gibt es vielfältige Aktivitäten und Einrichtungen, um dem Bedürfnis nach Anerkennung und Mitwirkung gerecht zu werden (z.B. regelmäßige Informationsveranstaltungen, Mitwirkungsmöglichkeiten in Projekten und Gremien, Auszeichnungen).</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6	2	13	7	8	15	19	17	15	7	4	

**Kontrolle 1**

Die folgenden Fragen richten sich auf die personalpolitische Ausrichtung Ihres Unternehmens im Hinblick auf die Kontrollproblematik.

<b>Die Koordination und Kontrolle des Mitarbeiterverhaltens wird in unserem Unternehmen sehr <u>stark</u> durch Personen, d.h. durch die unmittelbaren Vorgesetzten, vorgenommen.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	1	5	10	4	15	6	24	17	18	10	

<b>Der Erfolg unseres Unternehmens hängt sehr stark von der Führungsleistung der einzelnen Vorgesetzten ab.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3	0	5	8	6	14	12	23	23	15	4	

<b>Die Vorgesetzten sind in unserem Unternehmen angehalten, die Arbeitsverrichtungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - in enger Tuchfühlung mit dem unmittelbaren Arbeitsgeschehen - anzuleiten und zu überwachen.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6	3	11	16	5	11	14	14	22	5	5	

<b>Deuten sich Probleme, Unregelmäßigkeiten oder Fehler im Arbeitsablauf an, dann greifen die Vorgesetzten unmittelbar und persönlich ein.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	8	8	12	12	13	27	11	16	

**Kontrolle 2**

Die folgenden Fragen richten sich auf die personalpolitische Ausrichtung Ihres Unternehmens im Hinblick auf die Kontrollproblematik.

<b>Die Koordination und Kontrolle des Mitarbeiterverhaltens erfolgt in unserem Unternehmen sehr stark über <u>Ergebnisse, Berichte, Kennzahlen</u> (z.B. Ausschuss, Nachbearbeitung, Produktivität).</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	6	11	12	9	19	13	15	15	5	2	

<b>Ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit sachgerecht und gut ausführen, lässt sich für sie selbst, aber auch für Dritte, anhand ihrer Arbeitsergebnisse objektiv und eindeutig ablesen.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	4	6	14	16	12	21	16	14	7	

<b>Es wird regelmäßig mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über deren Leistungsergebnisse gesprochen (in Besprechungen, Qualitätszirkeln, Leistungsbeurteilungen, Mitarbeitergesprächen usw.).</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	6	6	10	15	17	12	14	21	4	6	

<b>Aus dem Arbeitsprozess ergeben sich unmittelbar Rückmeldungen über die erbrachte Leistung. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kommen nicht umhin, diese zur Kenntnis zu nehmen und sie müssen ihr Leistungsverhalten entsprechend anpassen.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	2	7	11	8	15	15	21	14	10	10	

**Sozial 1**

Die folgenden Fragen richten sich auf die personalpolitische Ausrichtung Ihres Unternehmens im Hinblick auf die Sozialordnung im Betrieb.

<b>Die Personalpolitik in unserem Unternehmen orientiert sich sehr stark an dem Prinzip von Geben und Nehmen, von Leistung und Gegenleistung.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	1	2	1	7	13	9	19	35	13	12	

<b>Das primäre Ziel unserer Personalpolitik besteht darin, das <u>Leistungsverhalten</u> der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stimulieren.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	1	5	5	5	14	15	27	30	8	2	

<b>Jeder kann in unserem Unternehmen - bei entsprechender Leistung - Karriere machen. Jeder ist für sein Vorankommen und seine Qualifizierung aber auch selbst verantwortlich.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	2	4	6	3	8	12	18	27	19	12	

<b>Gute Leistungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhalten die verdiente Würdigung. Erbringt jemand schwache Leistungen, dann wird das in aller Deutlichkeit angesprochen.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	1	6	12	9	26	12	18	16	4	5	

**Sozial 2**

Die folgenden Fragen richten sich auf die personalpolitische Ausrichtung Ihres Unternehmens im Hinblick auf die Sozialordnung im Betrieb.

<b>Die Personalpolitik in unserem Unternehmen orientiert sich sehr stark an dem Prinzip des Gemeinschaftlichen, der Stärkung der Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und der Unternehmensleitung.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	0	1	4	4	12	12	21	33	17	9	

<b>Der Erfolg unseres Unternehmens hängt ganz maßgeblich von guten Beziehungen zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern ab.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	1	1	0	7	8	11	16	24	22	23	

<b>In unserem Unternehmen gibt es zahlreiche gemeinschaftsfördernde Aktivitäten und Einrichtungen (Betriebsfeiern, Ausflüge, Freizeitgruppen, eine Sozialstelle, eine Beratungsstelle usw.).</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	6	6	8	6	19	17	11	20	9	7	

<b>Wenn Konflikte entstehen, dann werden diese offen angesprochen. Selbst in schwierigen Fällen finden wir in unserem Unternehmen einvernehmliche Lösungen.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	0	1	6	3	12	10	23	27	19	12	



**Integration 1**

Die folgenden Fragen richten sich auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der verschiedenen Unternehmensbereiche.

<b>Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Personen, Gruppen und Abteilungen wird durch ein <u>ausgebautes System organisatorischer Maßnahmen</u> sichergestellt (z.B. Berichtspflichten, Gremien, Besprechungen, Verantwortlichkeiten).</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3	4	10	13	4	21	14	20	11	9	4	

<b>In unserem Unternehmen sind wir unbedingt darauf angewiesen, dass die Prozesse gut ineinandergreifen, reibungslos ablaufen und Klarheit über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten besteht.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	1	1	2	0	5	8	17	26	25	28	

<b>Die organisatorischen Verfahren und Regeln sind ausführlich und detailliert dokumentiert (z.B. durch Organisationshandbücher, Arbeitsbeschreibungen, Ablaufpläne, Vorgaben der Organisationsabteilung usw.).</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3	5	1	9	3	10	16	17	16	13	20	

<b>Personen, die die organisatorischen Vorgaben nicht einhalten, werden ermahnt und müssen mit Sanktionen rechnen.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7	3	15	13	13	18	11	16	8	3	5	

**Integration 2**

Die folgenden Fragen richten sich auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der verschiedenen Unternehmensbereiche.

<p><b>Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Personen, Gruppen und Abteilungen wird <u>durch die Entwicklung einer einheitlichen Unternehmenskultur</u> sichergestellt (z.B. durch Vorbilder, Leitlinien, Kommunikation, gemeinschaftsbildende Veranstaltungen).</b></p>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	2	3	10	8	12	16	24	19	10	7	

<p><b>In unserer Unternehmenskultur steckt eine starke Kraft.</b></p>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3	2	3	4	2	11	12	21	27	13	15	

<p><b>Unsere Unternehmenskultur ist fest in unserer Organisation verankert: im Verhältnis zwischen den hierarchischen Ebenen, in der Art und Weise der Entscheidungsfindung, im Kommunikationsstil usw.</b></p>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	7	6	12	12	21	23	15	10	

<p><b>Unsere Unternehmenskultur ist auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten stabil.</b></p>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0	4	2	4	0	10	14	21	23	21	14	

**Gesamtbeurteilung**

Wie schätzen Sie den Erfolg und die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens ein?

<b>Die Arbeitsleistung in unserem Betrieb bewegt sich auf einem sehr hohen Niveau: Das Verhältnis von Arbeits-Input und Arbeits-Output ist ausgesprochen gut, die Arbeitsprozesse funktionieren reibungslos, es werden wenige Fehler gemacht, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ist sehr hoch.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	

<b>Die Beziehungen zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern in unserem Betrieb sind sehr gut: Die Zusammenarbeit ist von großem wechselseitigen Vertrauen geprägt, die Verteilung von Lasten und Erträgen wird als ausgesprochen fair empfunden, Konflikte werden konstruktiv ausgetragen.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	

<b>Die Bereitschaft und die Fähigkeiten unseres Betriebes, sich auf Veränderungen einzustellen, sind sehr groß: das Erkennen von Änderungsbedarf, die Bereitschaft aus Fehlern zu lernen, Die Fähigkeit Neues zu entwickeln.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	

**Situation**

Die folgenden Fragen richten sich auf die wirtschaftliche, technische und soziale Situation sowie die strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens.

<b>Unsere Leistungen/Produkte sind von hoher Komplexität (z.B. in der Entwicklung, in der Herstellung, im Beratungsaufwand, in der Anwendung).</b>										
Trifft überhaupt nicht zu										Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	1	1	7	4	7	6	15	14	18	36

<b>Um überhaupt erfolgreich sein zu können, ist es für unser Unternehmen unabdingbar, möglichst kosteneffizient zu produzieren.</b>										
Trifft überhaupt nicht zu										Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	6	3	3	5	6	18	26	14	30

<b>Unser Unternehmen steht unter einem hohen Innovationsdruck. Ohne ständige Verbesserung unserer Produkte und Leistungen würde unser Unternehmen nicht bestehen können.</b>										
Trifft überhaupt nicht zu										Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	2	6	4	5	13	10	13	24	16	16

<b>Es ist leicht möglich, die Leistungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu ermitteln und zu quantifizieren.</b>										
Trifft überhaupt nicht zu										Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3	12	15	12	14	15	14	11	9	7

**Situation**

<b>In unserer Branche ist es generell schwierig, offene Stellen neu zu besetzen, weil es zu wenig geeignete Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt gibt.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>1</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	

<b>In unserem Unternehmen legen wir höchsten Wert darauf, Risiken, die den reibungslosen Ablauf der Leistungserstellung gefährden können (wie z.B. Qualitätsschwankungen, unbefriedigende Produktionsauslastung, Lieferengpässe), möglichst vollständig zu eliminieren.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	

<b>Das Verhältnis zwischen Management und Mitarbeitern ist von hohem wechselseitigen Vertrauen geprägt.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	

<b>Die strategische Stellung unseres Unternehmens gründet ganz wesentlich auf unseren innovativen Produkten und der nachdrücklichen Erschließung neuer Märkte.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	

**Situation**

<b>Das soziale Verhältnis zwischen der Unternehmensleitung und den Arbeitnehmern ist weit mehr als ein nüchternes Arbeitsverhältnis.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	1	3	7	3	8	11	13	32	15	16	

<b>Das Unternehmen befindet sich in einem sehr dynamischen Umfeld, d.h. es kommt häufig und wenig vorhersehbar zu Veränderungen der Kundenwünsche, der Produktionstechnik, des Verhaltens der Wettbewerber usw.</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	0	8	6	7	6	12	17	28	13	13	

<b>Der Unternehmenserfolg ist starken Schwankungen ausgesetzt, d.h. Phasen großen Erfolgs wechseln mit Phasen geringen oder gar ausbleibenden Erfolgs..</b>											
Trifft überhaupt nicht zu											Trifft vollständig zu
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6	9	12	15	4	18	9	13	14	5	6	

## Soziographie

Die folgenden abschließenden Fragen betreffen einige soziographische Grundmerkmale Ihres Unternehmens.

### Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?

- 0 bis 5 Mitarbeiter
- 2 6 bis 10 Mitarbeiter
- 10 11 bis 20 Mitarbeiter
- 43 21 bis 50 Mitarbeiter
- 43 51 bis 200 Mitarbeiter
- 9 201 bis 500 Mitarbeiter
- 3 501 bis 2000 Mitarbeiter
- 0 mehr als 2000 Mitarbeiter

### Wie viele Personen sind in Ihrem Unternehmen mit der Personalarbeit betraut?

Bitte geben Sie, wenn möglich, "Stellenäquivalente" an. Wenn z.B. eine einzelne Person mit der Personalarbeit betraut ist, und dabei nur im Rahmen einer Halbzzeitstätigkeit, dann wäre die Angabe 0,5. Dieselbe Angabe wäre zu machen, wenn diese Person eine Vollzeitstelle innehat, die aber nur zur Hälfte Personalaufgaben zum Inhalt hat usw.

.....

< 1,0: **24**; 1,0: **24**; 1,4-2,0: **31**    2,5-5,0: **23**;    > 5,0: **8**

### Ist Ihr Unternehmen ein Familienunternehmen?

77 ja

32 nein

### Falls Familienunternehmen: Wer leitet Ihr Unternehmen?

28 Die Gründerin/der Gründer

29 Die erste Generation nach der Gründerin/dem Gründer

10 Die zweite Generation nach der Gründerin/dem Gründer

14 Spätere Generationen

22 Nicht-Familienangehörige

**Welche Eigentumsverhältnisse sind gegeben?**

**30** Es gibt nur eine Eigentümerin/einen Eigentümer

**25** Es gibt eine Haupteigentümerin/einen Haupteigentümer und einige weitere

**36** Miteigentümerinnen/Miteigentümer mit einem kleineren Anteil

**0** Es gibt mehrere Haupteigentümerinnen/Haupteigentümer mit jeweils ähnlichem Anteil

**17** Das Unternehmen befindet sich im Streubesitz

**0** Das Unternehmen ist Teil eines Konzerns

**Falls es eine Haupteigentümerin/einen Haupteigentümer gibt:**

Ist die Haupteigentümerin/der Haupteigentümer auch gleichzeitig Mitglied der Geschäftsführung?

**65** ja

**21** nein