

**DHI**

Alexandra Zehe, Dominik Franke

## Mitarbeiter- und Werteorientierung im Handwerk



Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



**DHKT**  
DEUTSCHER  
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Urheberrechtsangabe zum Titelbild: ©iStock.com/AndreyPopov

**2015**

**Ludwig-Fröhler-Institut**

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

**Alexandra Zehe, Dominik Franke**

# **Mitarbeiter- und Werteorientierung im Handwerk**

## Vorwort

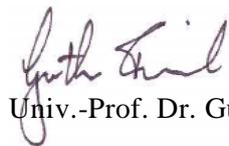
Unternehmenskultur umfasst sämtliche Traditionen, Werte, Normen, Regeln, Glaubenssätze und Grundhaltungen, die den Rahmen für das bilden, was im Unternehmen gedacht und getan wird. Dieses Werte- und Normgefüge wird dabei von allen „Mitgliedern“ des Systems Unternehmung geprägt – von Mitarbeitern und Führungskräften gemeinsam und ist daher individuell und einzigartig in jedem Betrieb. Daher kann Unternehmenskultur als „kollektives Phänomen“<sup>1</sup> aufgefasst werden.

Aufgrund des ständig zunehmenden Wettbewerbs- und Leistungsdrucks, dem gerade die kleinen und mittleren Handwerksbetriebe ausgesetzt sind, und rasanten technologischen Entwicklungen, wird die effiziente und effektive Ausnutzung sämtlicher verfügbarer Ressourcen immer wichtiger – vor allem auch die Ausschöpfung vorhandener menschlicher Fähigkeiten und Kenntnisse. Jedoch dürfen bei aller Optimierung und zunehmendem Erwartungsdruck an die Beschäftigten Themen wie Work-Life-Balance, Arbeitsklima, die ganzheitlich verstandene Gesundheit der Arbeitnehmer und die Arbeitszufriedenheit nicht zu kurz kommen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und dem zunehmenden Kampf um qualifizierte Arbeitskräfte wird es außerdem immer wichtiger, Unternehmenskultur als solches ins Auge zu fassen und bei Bedarf anzupassen. Unternehmenskultur kann daher als klarer Wettbewerbsvorteil verstanden werden und ist aufgrund der Einzigartigkeit in jedem Betrieb nur schwer nachahmbar.

Die vorliegende Studie zielt darauf ab, die Bedeutung der Mitarbeiter- und Werteorientierung und den Umsetzungsstand einzelner Facetten von Unternehmenskultur im Handwerk zu ermitteln. Hierzu wurde eine Befragung unter 65 Betrieben der Handwerkskammer für München und Oberbayern durchgeführt, an der insgesamt 714 Mitarbeiter und Geschäftsführer teilnahmen.

Die Adressdaten der angeschriebenen Betriebe wurden freundlicherweise von der Handwerkskammer für München und Oberbayern zur Verfügung gestellt. In diesem Zusammenhang möchte ich vor allem Herrn Hartmut Drexel und Frau Eva Beck für die wertvolle Unterstützung und vertrauensvolle Zusammenarbeit danken.

München, im März 2015



Univ.-Prof. Dr. Gunther Friedl

Akademischer Leiter des Ludwig-Fröhler-Instituts

---

<sup>1</sup> Sackmann (2002), S. 26.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	IV
Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Tabellenverzeichnis .....	VIII
Anhangverzeichnis .....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	X
Management Summary.....	1
<b>1 Unternehmenskultur als Wettbewerbsfaktor .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Kultur im unternehmerischen Kontext, ihre Eigenschaften und Erfassung .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Begriffliche Definition von Unternehmenskultur .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Betrachtungsweisen und Typologisierung von Unternehmenskultur .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Funktionen und Auswirkungen von Unternehmenskultur .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4 Erfassung von Unternehmenskultur.....</b>	<b>9</b>
2.4.1 Bestehende Herausforderungen für den Forscher .....	9
2.4.2 Qualitative und quantitative Erfassungsansätze .....	10
<b>3 Unternehmenskultur im Handwerk und Formulierung der Forschungsfragen .....</b>	<b>12</b>
<b>4 Ablauf und Durchführung der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>14</b>
<b>4.1 Beschreibung des Fragebogens als Erhebungsinstrument .....</b>	<b>14</b>
4.1.1 Aufbau des Fragebogens und Operationalisierung des Konstrukts Unternehmenskultur .	15
4.1.2 Begründung der Auswahlentscheidung .....	17
4.1.3 Notwendige Anpassungen des Fragebogens .....	17
<b>4.2. Ablauf der Untersuchung und Aufbereitung der Daten.....</b>	<b>18</b>
4.2.1 Erläuterung des Untersuchungsablaufs .....	18
4.2.2 Beschreibung der Datenaufbereitung .....	19
<b>5 Darstellung der Untersuchungsergebnisse.....</b>	<b>20</b>

<b>5.1</b>	<b>Beschreibung der Stichprobe .....</b>	<b>20</b>
<b>5.2</b>	<b>Vergleich von Bedeutung und Umsetzung innerhalb jeder Kerndimension .....</b>	<b>24</b>
5.2.1	Entscheidungsprozesse und Führungsstil .....	24
5.2.2	Ergebnis- und Karriereorientierung.....	25
5.2.3	Mitarbeiterorientierung.....	26
5.2.4	Entlohnungsgerechtigkeit .....	28
5.2.5	Problemlösungsverhalten .....	29
5.2.6	Arbeitsklima .....	29
5.2.7	Wettbewerbsorientierung .....	30
5.2.8	Kundenorientierung .....	31
5.2.9	Unternehmensumwelt.....	32
5.2.10	Artefakte .....	33
<b>5.3</b>	<b>Rangfolgen der Faktoren in Bezug auf Bedeutung, Umsetzung und Mittelwertdiskrepanz .....</b>	<b>34</b>
<b>5.4</b>	<b>Gegenüberstellung der Ergebnisse anhand einer Kreuztabelle .....</b>	<b>36</b>
<b>5.5</b>	<b>Vergleich der Faktoren aus Sicht von Geschäftsführung und Belegschaft.....</b>	<b>37</b>
5.5.1	Vergleich hinsichtlich der Bedeutung der Faktoren .....	37
5.5.2	Vergleich hinsichtlich der Umsetzung der Faktoren .....	39
<b>5.6</b>	<b>Einfluss der Dauer der Betriebszugehörigkeit auf die Bedeutung und Umsetzung der einzelnen Kerndimensionen.....</b>	<b>40</b>
<b>5.7</b>	<b>Einfluss der Bedeutung einzelner Kerndimension aus Sicht des Geschäftsführers auf die wahrgenommene Unternehmenskultur aus Sicht der Belegschaft .....</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>Fazit und weitere Überlegungen .....</b>	<b>45</b>
<b>Anhang</b>	<b>.....</b>	<b>50</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>.....</b>	<b>68</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Altersverteilung der Befragten.....	22
Abbildung 2:	Rangfolge der wichtigsten und unwichtigsten Faktoren aus Gesamtsicht.....	34
Abbildung 3:	Rangfolge der Umsetzungsgrade einzelner Faktoren aus Gesamtsicht .....	35
Abbildung 4:	Diskrepanz zwischen Bedeutung und Umsetzung innerhalb einzelner Faktoren aus Gesamtsicht .....	36
Abbildung 5:	Kreuztabelle der Dimensionen.....	37

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Gewerbegruppen und Mitarbeiterzahlen der realisierten Stichprobe.....	20
Tabelle 2:	Arbeitsbezogene Merkmale der Befragten.....	23
Tabelle 3:	Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Entscheidungsprozesse und Führungsstil.....	25
Tabelle 4:	Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Ergebnis- und Karriereorientierung.....	26
Tabelle 5:	Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Mitarbeiterorientierung.....	28
Tabelle 6:	Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Entlohnungsgerechtigkeit.....	28
Tabelle 7:	Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Problemlösungsverhalten.....	29
Tabelle 8:	Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Arbeitsklima i.e.S.	30
Tabelle 9:	Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Wettbewerbsorientierung.....	31
Tabelle 10:	Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Kundenorientierung .....	31
Tabelle 11:	Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Unternehmensumwelt.....	32
Tabelle 12:	Beispiele für außerbetriebliches Engagement der Unternehmen.....	33
Tabelle 13:	Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Artefakte.....	33
Tabelle 14:	Feste und Feierlichkeiten in den Betrieben.....	34
Tabelle 15:	Faktoren mit signifikant unterschiedlicher Bedeutung für MA und GF.....	38
Tabelle 16:	Faktoren mit signifikant unterschiedlicher Umsetzung für MA und GF.....	39
Tabelle 17:	Positionen der Befragten aus Gruppe $G_A$ .....	40
Tabelle 18:	Positionen der Befragten aus Gruppe $G_V$ .....	41
Tabelle 19:	Bewertung der Umsetzungsgrade in Abhängigkeit der voraussichtlichen Verbleibdauer im Betrieb.....	42
Tabelle 20:	Regressionsmodelle mit und ohne Kontrollvariablen, Darstellung nur signifikanter uV.....	44

## Anhangverzeichnis

A 1:	Anschreiben und Fragebogen für die Betriebe der vorliegenden Studie .....	50
A 2:	Zuordnung der Items zu den Dimensionen und Faktoren .....	56
A 3:	Übersicht über die Mittelwerte, Diskrepanzen und Ergebnisse des Signifikanztests für alle Faktoren .....	58
A 4:	Übersicht über die Mittelwerte, Diskrepanzen und Ergebnisse des Signifikanztests für alle Dimensionen.....	60
A 5:	Kreuztabelle der Faktoren .....	61
A 6:	Übersicht über Bedeutung und Umsetzung der Faktoren aus Sicht der Mitarbeiter und Geschäftsführer .....	62
A 7:	Übersicht über Bedeutung und Umsetzung der Dimensionen aus Sicht der Mitarbeiter und Geschäftsführer .....	63
A 8:	Übersicht über Bedeutung und Umsetzung der Faktoren im Gruppenvergleich $G_V$ und $G_A$ .....	64
A 9:	Übersicht über Bedeutung und Umsetzung des Faktors Entlohnungsgerechtigkeit zwischen Auszubildenden und restlichen Mitarbeitern.....	65
A 10:	Regressionsmodelle mit und ohne Kontrollvariablen, Darstellung aller unabhängigen Variablen .....	66

## **Abkürzungsverzeichnis**

aV	abhängige Variable
GF	Geschäftsführung
HwO	Handwerksordnung
ifM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
KV	Kontrollvariable
MA	Mitarbeiter
MW	Mittelwert
SD	Standardabweichung
uV	unabhängige Variable
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks

## Management Summary

Das Thema Unternehmenskultur hat in vergangener Zeit zunehmend Aufmerksamkeit auf sich gezogen, gilt es doch neben anderen harten Faktoren als wichtigster Erfolgstreiber in einem Unternehmen. Unternehmenskultur beschreibt ein Gebilde aus Werten, Grundhaltungen, Normen und Traditionen, und bildet den systemischen Rahmen für alles Denken und Handeln im Unternehmen. Dabei ist jeder einzelne Mensch, der Teil dieses Systems ist, von besonderer Wichtigkeit. Jedoch ist nicht nur die Mitarbeiterorientierung von Bedeutung, auch die Kunden-, Produkt- und Qualitätsorientierung sind Aspekte, die positiv zum unternehmerischen Erfolg beitragen<sup>2</sup>. Die gelebten Werte der Unternehmenskultur schlagen sich wiederum in der Außenwirkung des Unternehmens nieder und wirken somit nicht nur auf interne, sondern auch auf externe Interessensgruppen. Eine positive Unternehmenskultur kann somit maßgeblich zur Bindung und Neugewinnung von Mitarbeitern beitragen, aber auch positive Spuren bei anderen Stakeholdern wie Banken, Kunden und Lieferanten hinterlassen.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit Unternehmenskultur im Handwerk bereits eine Rolle spielt und ins Bewusstsein der Entscheidungsträger gerückt ist, die mit ihrem Verhalten die im Betrieb gelebten Werte, Spielregeln und Normen direkt beeinflussen können. Gerade das Handwerk, welches von einem Mangel an Fachkräften betroffen ist und unter der Konkurrenz der zunehmenden Attraktivität der akademischen Ausbildung leidet, könnte Unternehmenskultur als Chance begreifen. Kleine und mittlere Betriebe haben einen direkteren Einfluss auf kulturelle Aspekte und bieten so ein familiäreres Klima als anonyme Großunternehmen.

Im Auftrag der Handwerkskammer für München und Oberbayern wurde aus diesem Grund eine Studie zum Thema Mitarbeiter- und Werteorientierung durchgeführt, an der insgesamt 65 Mitgliedsbetriebe mit 714 Mitarbeitern teilnahmen. Die Ergebnisse der Studie lassen zu einem Rückschluss auf die Bedeutung einzelner Facetten von Unternehmenskultur zu, zum anderen aber auch auf den Umsetzungsstand bzw. Verankerungsgrad in den Betrieben. Anhand der Diskrepanzen zwischen diesen beiden Ausprägungen kann entsprechender Handlungsbedarf abgeleitet werden. Aber auch die Unterteilung in die beiden Gruppen Mitarbeiter und Geschäftsführer erlauben interessante Einblicke in die unterschiedlichen Perspektiven der beiden Interessensgruppen auf die Kultur im Unternehmen.

Die Ergebnisse zeigen, dass allen Befragten die Faktoren *Arbeitsbedingungen und Sicherheit* (6,297), *Kollegialität* (6,105) und das *Verhältnis zu den Vorgesetzten* (6,074) am wichtigsten sind. Eher weniger wünschen die Befragten sich hingegen *interne Konkurrenz* (2,914) und eine zu große *Karriereorientierung* (3,584). Mit Letzterem ist gemeint, dass für den Betrieb auch einmal Opfer erbracht werden müssen, die zulasten der Familie oder Freizeit gehen können. Am besten beurteilen die Befragten die Faktoren *Kundenorientierung* (5,601), *Offenheit* (5,420) und *Arbeitsbedingungen und Sicherheit* (5,418). Als eher schlecht umgesetzt wird der Faktor *Entlohnungsgerechtigkeit* eingeschätzt (3,440). Mit einer Diskrepanz von 2,214 Punkten zwischen Bedeutung und Umsetzung liegt hier gleichzeitig der Faktor mit der größten Mittelwertdifferenz vor. Handlungsbedarf ist demnach gerade bei der Entlohnungsgerechtigkeit zu sehen, da die Befragten sich eine fairere und gerechtere Entlohnung wünschen, die sich beispielsweise in einer leistungsgerechten Bezahlungen niederschlagen kann, welche Überstunden entlohnt und individuelle Leistungen stärker berücksichtigt. Mit 3,037 Punkten wird die Umsetzung des Faktors *Interne Konkurrenz* bewertet. Dies kann allerdings

---

<sup>2</sup> Vgl. Peters/Waterman (1984), S. 16-22.

als positiv betrachtet werden, da es bedeutet, dass Konflikte und Streitigkeiten untereinander nur in geringem Maße vorkommen.

Neben der bereits großen Diskrepanz bei der Entlohnungsgerechtigkeit bestehen auch große Unterschiede in der Bewertung von Bedeutung und Umsetzung bei den Faktoren *Entscheidungs-beteiligung* (1,471), *Mitarbeiterförderung* (1,318) und *Entscheidungsvorbereitung* (1,238). Die Befragten wünschen sich also, stärker in die Entscheidungsfindung eingebunden und um Rat gefragt zu werden, außerdem Lob für gute Arbeit zu erhalten, mehr Hilfe durch Vorgesetzte zu empfangen und das Unternehmen unterstützend im Rücken zu wissen.

Vergleicht man die Einstellungen von Geschäftsführern und Mitarbeitern, so lässt sich erkennen, dass Inhaber und Geschäftsführer elf Faktoren eine signifikant höhere Bedeutung zumessen als die Gruppe der Mitarbeiter. Interessanterweise schätzen die Geschäftsführer aber auch die Umsetzung von 12 Faktoren der Unternehmenskultur als höher ein. Das Erkennen von Handlungsbedarf, der aus der Zumessung von höherer Wichtigkeit hätte resultieren können, wird dadurch erschwert, dass sechs Faktoren identisch sind mit den Faktoren, denen die Gruppe der Inhaber auch eine hohe Bedeutung zugemessen hat.

Zuletzt wird noch ersichtlich, dass von den Mitarbeitern, die planen das Unternehmen in den kommenden fünf Jahren zu verlassen, 17 der insgesamt 21 Faktoren, welche Unternehmenskultur erklären, als signifikant schlechter umgesetzt betrachten. Besonders große Unterschiede zeigen sich bei der Wahrnehmung der Verankerung von Faktoren wie Entlohnungsgerechtigkeit, Mitarbeiterförderung, Verhältnis zu den Vorgesetzten, Entscheidungs-beteiligung, Arbeitsbedingungen und Sicherheit, Abwechslungsreichtum und bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Vor allem die Unzufriedenheit mit der eigenen Entlohnung bei der Gruppe der ausscheidenden Mitarbeiter ist ein beunruhigendes Zeichen. Generell lässt sich aber sagen, dass die Mitarbeiter, welche im Unternehmen verbleiben möchten, ein weitaus positiveres Urteil über die vorliegende Unternehmenskultur fällen.

Die große Resonanz unter den Mitgliedsbetrieben der Handwerkskammer für München und Oberbayern auf die Studie hat gezeigt, dass Unternehmenskultur bereits in vielen Betrieben des Handwerks eine wichtige Rolle spielt. Die teilnehmenden Handwerksbetriebe waren demnach stark daran interessiert, wie die Kultur in ihrem Betrieb wohl unter Mitarbeitern bewertet und wahrgenommen wird. Wie eine gemeinsame Veranstaltung mit der Handwerkskammer für München und Oberbayern zum Thema „Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil“ gezeigt hat, an der auch viele der an der Befragung beteiligten Betriebe teilgenommen haben, bestand Bedarf, Handlungsbedarf abzuleiten und konkrete Maßnahmen aufgezeigt zu bekommen, wie mögliche Diskrepanzen in den einzelnen Dimensionen beseitigt werden können. Wenn Betriebe erkennen, dass Unternehmenskultur kein vermeintlich ungreifbares Konstrukt ist, wie immer geglaubt und mit doch sehr konkreten Maßnahmen vieles zur Mitarbeiter- und Werteorientierung beigetragen werden kann, könnte gerade das Handwerk sich um den Ruf des „weichen Nests“ für Mitarbeiter verdient machen und besonders für Fachkräfte attraktiver werden. Flache Strukturen, familiäre Beziehungen und Flexibilität aufgrund schneller Entscheidungswege prädestinieren das Handwerk geradezu, intensiver mit Mitarbeitern zusammenzuarbeiten und mehr Einsatz für diese zu zeigen. Unternehmenskultur ist und bleibt daher in vielerlei Hinsicht ein wichtiger Wettbewerbsvorteil.

## 1 Unternehmenskultur als Wettbewerbsfaktor

Peters und Waterman (1984) identifizierten in ihrem Werk „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ die Unternehmenskultur neben anderen harten Faktoren als wichtigen Erfolgsfaktor für ein Unternehmen. Sie betonten vor allem die Wichtigkeit des einzelnen Menschen innerhalb eines Unternehmens und bezeichneten den Mitarbeiter als „Quelle der Qualitäts- und Produktivitätssteigerung“<sup>3</sup>. Neben einer gelebten und stark ausgeprägten Mitarbeiterorientierung wurden zudem die Kunden-, Produkt- und Qualitätsorientierung sowie gemeinsame Wertvorstellungen als unternehmenskulturelle Elemente identifiziert, die maßgeblich zum unternehmerischen Erfolg beitragen.<sup>4</sup> Eine starke Ausprägung dieser Aspekte verkörpert einen klaren Wettbewerbsvorteil und verschafft dem Unternehmen eine positive Wirkung auf interne und externe Interessensgruppen. Die Unternehmenskultur trägt somit erheblich dazu bei, dass sich Arbeitnehmer zu einem Unternehmen hingezogen fühlen und leistet einen maßgeblichen Beitrag zur Bindung und Neugewinnung von Mitarbeitern und Fachkräften.<sup>5</sup>

Aufgrund dessen rückt die Unternehmenskultur in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels<sup>6</sup>, der auch das Handwerk betrifft<sup>7</sup>, mehr und mehr in den Fokus unternehmerischer Interessen. Betrachtet man das deutsche Handwerk, so führen nicht nur der demografische Wandel in Deutschland, der den Fachkräftemangel zukünftig weiter verstärken wird<sup>8</sup>, sondern auch die wachsende Beliebtheit der akademischen Ausbildung zu einem Mangel an qualifizierten Mitarbeitern.<sup>9</sup> Durch ein gemeinsames Wertemuster und eine bewusst gelebte Mitarbeiterorientierung könnte diesem Problem entgegen gewirkt werden.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit unternehmenskulturelle Aspekte im deutschen Handwerk bereits eine Rolle spielen. Anhand einer empirischen Untersuchung in Handwerksbetrieben soll festgestellt werden, welche Bedeutung einzelnen Facetten von Unternehmenskultur zukommt und zu welchem Grad sie bisher in den Betrieben verankert ist. Dazu wird zunächst das theoretische Konzept der Unternehmenskultur erläutert. Im Anschluss folgt eine Beschreibung der methodischen Herangehensweise und des gewählten Untersuchungsdesigns. Basierend auf den Forschungsfragen erfolgen die Darstellung der gewonnenen Ergebnisse und deren Diskussion. Die vorliegende Untersuchung schließt mit Handlungsempfehlungen und praktischen Implikationen für Handwerksbetriebe.

## 2 Kultur im unternehmerischen Kontext, ihre Eigenschaften und Erfassung

In diesem Kapitel soll zunächst der Begriff Unternehmenskultur erläutert werden. Anschließend werden unterschiedliche Betrachtungsperspektiven, die Ebenen der Unternehmenskultur sowie verschiedene Ansätze zur Typologisierung beschrieben. Zudem werden kulturelle Ausprägungen, Funktionen und Methoden der Kulturerfassung dargelegt.

### 2.1. Begriffliche Definition von Unternehmenskultur

---

<sup>3</sup> Peters/Waterman (1984), S. 37.

<sup>4</sup> Vgl. Peters/Waterman (1984), S. 16–22.

<sup>5</sup> Vgl. Baetge et al. (2007), S. 184.

<sup>6</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011), S. 6.

<sup>7</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2011), S. 4-5.

<sup>8</sup> Vgl. Bizer/Müller (2009), S. 44.

<sup>9</sup> Vgl. Deutsche Wirtschafts Nachrichten (2014).

Eine Betrachtung des Begriffs Unternehmenskultur erfordert zunächst die Auseinandersetzung mit der Bedeutung und Herkunft des Wortes Kultur. Kultur, abgeleitet von den lateinischen Begriffen „cultura“ (Anbau, Kultur, Pflege) und „colere“ (den Acker bestellen, pflegen) hat ihren Ursprung in der Landwirtschaft und beschreibt die von Menschenhand geschaffenen und hervorgebrachten Dinge.<sup>10</sup> Aus diesem Ursprung hat sich ein moderner Kulturbegriff entwickelt. Allerdings existiert für unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen (z.B. die Anthropologie, die Ethnologie und die Psychologie) eine Vielzahl an verschiedenen Begriffsdefinitionen.<sup>11</sup> Für das Konzept der Unternehmenskultur dient der Kulturbegriff der Anthropologie als Grundlage.<sup>12</sup> Die anthropologische Sichtweise sieht dabei in der Kultur die „(...) Bräuche und Riten, die sich in den verschiedenen Gesellschaften im Laufe ihrer Geschichte entwickeln“<sup>13</sup>. Zudem enthält eine Kultur bestimmte Merkmale in Form von Wertvorstellungen und Denkansätzen, die sich in Symbolen ausdrücken und aus der Interaktion zwischen einzelnen Menschen entstanden sind.<sup>14</sup>

Zur weiteren Erläuterung des Begriffs Unternehmenskultur muss zunächst festgestellt werden, dass ein Unternehmen eine Form einer Organisation darstellt und daher im Folgenden die Begriffe Organisation und Unternehmen gleichbedeutend verwendet werden<sup>15</sup>

In den 1930er Jahren kam es erstmals zu einer Verknüpfung der Begriffe Kultur und Organisation. Weitere Erwähnungen folgten in den 1950er und 1960er Jahren. Erste Veröffentlichungen in der Managementliteratur, die sich mit dem Kulturkonzept von Unternehmen beschäftigt haben, sind jedoch erst in den späten 1970er Jahren erschienen.<sup>16</sup> Zum ersten Mal tritt der Begriff der Organisationskultur in dem Artikel „On Studying Organizational Cultures“ von Pettigrew (1979) in Erscheinung.<sup>17</sup> Heute steht fest, dass in jedem Unternehmen bereits eine gewisse Kultur besteht bzw. sich mit der Zeit entwickelt.<sup>18</sup> Veröffentlichungen zu diesem Thema sind in einer großen Vielzahl vorhanden.<sup>19</sup> Die Suche nach einer Definition des Begriffs Unternehmenskultur ergibt, dass hierzu keine eindeutige und einheitliche Auffassung besteht. Die Literatur enthält eine Fülle an verschiedenen Definitionen.<sup>20</sup> Sackmann (2002) fasst einige relevante Definitionen von Unternehmenskultur zusammen: „(...) das Wesentliche von Kultur [scheint] nicht materieller, sondern ideeller oder kognitiver Natur zu sein, wie z.B. Wertvorstellungen, Erwartungen, Überzeugungen, (...) gewachsene Meinungs-, Norm- und Wertgefüge, Denkhaltungen (...)“<sup>21</sup>. Ihren Ausdruck findet die Unternehmenskultur dabei in Symbolen.<sup>22</sup> Genauere Erläuterungen hierzu folgen im späteren Teil der Arbeit.

Die am häufigsten zitierte Definition von Unternehmenskultur ist die von Edgar Schein.<sup>23</sup> Sie definiert die Kultur einer Gruppe als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt

---

<sup>10</sup> Vgl. Beer (2012), S. 54.

<sup>11</sup> Vgl. Hammel (2007), S. 1.

<sup>12</sup> Vgl. Allaire/Firsirotu (1984), S. 193.

<sup>13</sup> Schein (1995), S. 18.

<sup>14</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 710.

<sup>15</sup> Vgl. Matenaar (1983), S. 37–38.

<sup>16</sup> Vgl. Sackmann (2002), S. 3.

<sup>17</sup> Vgl. Hofstede et al. (1990), S. 286; Pettigrew (1979).

<sup>18</sup> Vgl. Sackmann (2002), S. 37.

<sup>19</sup> Vgl. Hatch (1993), S. 657.

<sup>20</sup> Vgl. Heinen (1987), S. 22; Sackmann (2009), S. 16.

<sup>21</sup> Sackmann (2002), S. 25.

<sup>22</sup> Vgl. Heinen (1987), S. 16.

<sup>23</sup> Vgl. Ochsenbauer/Klofat (1987), S. 98; Unterreitmeier/Schwinghammer (2004), S. 4; Hatch (1993), S. 659.

hat und somit als bindend gilt, und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.<sup>24</sup> Unter einer Gruppe werden in diesem Zusammenhang sowohl Unternehmen als auch deren Abteilungen bzw. Bereiche verstanden.<sup>25</sup> Sackmann (2002) verfolgt einen ähnlichen Ansatz und bezeichnet Unternehmenskultur als „kollektives Phänomen“<sup>26</sup>, welches eine Gruppe im Wesentlichen charakterisiert.<sup>27</sup> Wenn die Beteiligten in einem Unternehmen bestimmte Grundsätze, Werte und Normen verinnerlicht haben und gemeinsam teilen, bestehen in dieser Gruppe unternehmenskulturelle Ansätze. Diese gemeinsame „Geisteshaltung und Denkweise der Organisationsmitglieder“<sup>28</sup> trägt zur Identität und Abgrenzung eines Unternehmens nach außen bei.<sup>29</sup>

## 2.2. Betrachtungsweisen und Typologisierung von Unternehmenskultur

Neben einer Vielzahl an mannigfachen Definitionen bestehen aufgrund unterschiedlicher Annahmen in der Forschung zu Organisationen und Kultur mehrere Betrachtungsperspektiven auf die Unternehmenskultur.<sup>30</sup> Für die Erfassung von Unternehmenskultur sind im Grunde drei Perspektiven von Bedeutung: Die funktionalistische Perspektive, die symbolistische Perspektive und die dynamische Perspektive<sup>31</sup>.

Aus funktionalistischer Sichtweise *hat* das Unternehmen eine Unternehmenskultur<sup>32</sup>, die durch das Unternehmen in Form von kulturellen Artefakten, beispielsweise Ritualen, Legenden oder Zeremonien erzeugt wird<sup>33</sup>. Zudem dient Unternehmenskultur der internen Integrationen und externen Anpassung eines Unternehmens<sup>34</sup>, weshalb ihr auch die Funktion als „normative glue“<sup>35</sup> zugeschrieben wird. Kultur dient sozusagen als „Klebstoff“, der die einzelnen Organisationsmitglieder durch gemeinsame Wertvorstellungen und Normen bindet und zusammenhält.<sup>36</sup> Aus strategischer Sicht haben kulturelle Ausprägungen in Unternehmen für das Management zudem die Funktion, die Mitarbeiter durch den gezielten Einsatz von symbolischen Mitteln (beispielsweise Rituale oder Geschichten) zu motivieren bzw. ihr Verhalten zu beeinflussen.<sup>37</sup> Scheins (1995) Kulturebenen-Modell als Ausdruck der funktionalistischen Sichtweise, welches die Kultur in die drei Ebenen Grundprämissen, bekundete Werte und Artefakte unterteilt<sup>38</sup>, veranschaulicht sehr gut die Komplexität und Struktur von Unternehmenskultur. Dabei weist jede Ebene einen anderen „Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens“<sup>39</sup> auf.

Gemäß der subjektivistischen Perspektive *ist* ein Unternehmen Kultur.<sup>40</sup> Das Unternehmen wird dabei als „human system“<sup>41</sup> verstanden, welches seinen Ausdruck in symbolischen Handlungen findet.<sup>42</sup>

---

<sup>24</sup> Schein (1995), S. 25.

<sup>25</sup> Vgl. Schein (1995), S. 21.

<sup>26</sup> Sackmann (2002), S. 26.

<sup>27</sup> Vgl. Sackmann (2002), S. 26.

<sup>28</sup> Heinen (1987), S. 2.

<sup>29</sup> Vgl. Heinen (1987), S. 2; Sackmann (2002), S. 26.

<sup>30</sup> Vgl. Smircich (1983), S. 339.

<sup>31</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 155; Sackmann (2007), S. 7–8; Smircich (1983), S. 344–351.

<sup>32</sup> Vgl. Greipel (1988), S. 89.

<sup>33</sup> Vgl. Smircich (1983), S. 344.

<sup>34</sup> Vgl. Schultz (1995), S. 23.

<sup>35</sup> Tichy (1982), S. 63.

<sup>36</sup> Vgl. Tichy (1982), S. 63.

<sup>37</sup> Vgl. Heinen (1987), S. 17; Smircich (1983), S. 346; Meek (1988), S. 455.

<sup>38</sup> Vgl. Hatch (1993), S. 659–660.

<sup>39</sup> Schein (1995), S. 29.

<sup>40</sup> Vgl. Smircich (1983), S. 347–348.

Hierbei ist die Unternehmenskultur nicht nur ein funktionales Instrument, sondern ein in der Organisation verwurzeltes Phänomen und gleichzeitig Ausdruck menschlichen Bewusstseins und Handelns. Die Kernfrage besteht somit darin, welche Bedeutung die Organisation für die einzelnen Mitarbeiter hat.<sup>43</sup> Zudem ist es Ziel, Prozesse, Bedeutungen und Symbole, welche zu einem gemeinsamen Wertebild und Kulturverständnis führen, zu verstehen.<sup>44</sup>

Die bisherigen Erläuterungen haben gezeigt, dass es sich bei Symbolismus und Funktionalismus um zwei konträre Betrachtungsweisen handelt, die einzig die integrative Eigenschaft gemeinsam haben, dass Kultur von allen Organisationsmitgliedern gelebt und geteilt wird. Die Verknüpfung der beiden Ansätze erfolgt in der dynamischen Perspektive.<sup>45</sup> Unternehmen *haben* somit Kultur und *sind* gleichzeitig Kultur.<sup>46</sup> Um die Unternehmenskultur aus dynamischer Sicht zu betrachten, erfolgt eine Erweiterung der funktionalistischen Perspektive um den Aspekt der Symbole. Des Weiteren werden die einzelnen Kulturelemente (Grundannahmen, Werte, Artefakte und Symbole) untereinander in eine Beziehung gesetzt. Diese Beziehungen werden von Hatch (1993) als Prozesse der Manifestation, Realisierung, Interpretation und Symbolisierung beschrieben und können sich in beide Richtungen, sowohl pro- als auch retroaktiv, realisieren<sup>47</sup>. Sackmann (2002) stellt die dynamische Sichtweise in Form des Eisberg-Modells dar, bei dem sich die grundlegenden Überzeugungen als wesentliche Basis der Unternehmenskultur, wie bei einem Eisberg, unsichtbar unter der (Wasser-)Oberfläche befinden<sup>48</sup>. Oberhalb der (Wasser-)Oberfläche befinden sich die sichtbaren Manifestationen der Kultur, ausgedrückt durch Artefakte und Verhalten.<sup>49</sup>

Da für die im weiteren Verlauf folgende empirische Untersuchung das Ebenen-Modell von Schein (1995) als Grundlage dienen soll, wird auf eine tiefer gehende Erläuterung der vorgenannten Perspektiven auf die Unternehmenskultur an dieser Stelle verzichtet. Allerdings erfolgt die Konzentration auf die Erfassung von Artefakten, Normen und Werten.<sup>50</sup> „Jede Unternehmung operiert im Kontext einer Landeskultur“<sup>51</sup>. Daher wird die Unternehmenskultur unter anderem auch durch landeskulturelle Aspekte beeinflusst.<sup>52</sup> Vor allem bei den Grundprämissen kann angenommen werden, dass diese sich innerhalb eines Landes („kulturellen Verbands“<sup>53</sup>) kaum unterscheiden.<sup>54</sup> Im Gegenteil hierzu können Unternehmenskulturen als Ganzes innerhalb einer Landeskultur stark unterschiedlich sein.<sup>55</sup> Da sich die in der folgenden Studie untersuchten Unternehmen alle innerhalb der Bundesrepublik Deutschland befinden, kann auf eine Erfassung der Grundannahmen verzichtet werden. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Unterschiede vor allem durch die Ausprägungen von Werten und Artefakten ergeben, wodurch diese im Vordergrund dieser Untersuchung stehen.

---

<sup>41</sup> Schultz (1995), S. 14.

<sup>42</sup> Vgl. Schultz (1995), S. 14.

<sup>43</sup> Vgl. Schultz (1995), S. 17.

<sup>44</sup> Vgl. Ochsenbauer/Klofat (1987), S. 89; Schultz (1995), S. 16.

<sup>45</sup> Vgl. Sackmann (2007), S. 8; Schultz (1995), S. 11.

<sup>46</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 162.

<sup>47</sup> Vgl. Hatch (1993), S. 660.

<sup>48</sup> Vgl. Sackmann (2002), S. 27–28.

<sup>49</sup> Vgl. Sackmann (2002), S. 27–28.

<sup>50</sup> Vgl. Unterreitmeier/Schwinghammer (2004), S. 7.

<sup>51</sup> Steinmann/Schreyögg (2005), S. 737.

<sup>52</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 737.

<sup>53</sup> Schein (1995), S. 33.

<sup>54</sup> Vgl. Schein (2004), S. 31.

<sup>55</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 737.

Die Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Unternehmenskultur, deren Ebenen und Komponenten sowie die verschiedenen Sichtweisen auf die Unternehmenskultur, lassen annehmen, dass eine einfache Typologisierung bzw. Klassifizierung in bestimmte Kulturtypen nur schwer möglich ist. Heinen (1987) liefert hierfür einen Vorschlag, indem er zur Typologisierung die Dimensionen Verankerungsgrad, Übereinstimmungsmaß und Systemvereinbarkeit der Werte und Normen eines Unternehmens einführt.<sup>56</sup>

Hierbei beschreibt der *Verankerungsgrad*, inwieweit die Werte und Normen durch die Mitglieder der Organisation verinnerlicht wurden. Die Verankerung der Werte und Normen kann zwischen einer völligen Ablehnung bis hin zu einer kompletten Verinnerlichung durch die Mitarbeiter schwanken.<sup>57</sup> Je höher der erreichte Verankerungsgrad, desto größer ist die verhaltensbeeinflussende Wirkung der Unternehmenskultur.

Mit dem *Übereinstimmungsmaß* als zweite Dimension wird in der Literatur unter anderem auch der Verbreitungsgrad bezeichnet.<sup>58</sup> Eine starke Ausprägung dieser Dimension liegt vor, wenn eine große Anzahl der Mitarbeiter ihr Verhalten und ihre Handlungen an einem ähnlichen Werte- und Normgefüge orientieren. Das Übereinstimmungsmaß beschreibt somit das kollektive Ausmaß der gelebten Unternehmenskultur. Entstehen innerhalb eines Unternehmens unterschiedliche Gruppen, deren Mitglieder gleiche Wert- und Normvorstellungen vertreten und sich darin von anderen Gruppen unterscheiden, so werden diese als Subkulturen bezeichnet.<sup>59</sup>

Die dritte Dimension beinhaltet die *Systemvereinbarkeit*, welche als „Beziehung zwischen dem unternehmensbezogenen Wert- und Normgefüge, der Unternehmensmitglieder und den formalen Instrumenten der Mitarbeiter- und Unternehmensführung“<sup>60</sup> verstanden werden kann. Zu den formalen Instrumenten zählen unter anderem Vorgehensweisen der strategischen und operativen Führung, betriebsinterne Informationssysteme und Führungsmodelle. Die Instrumente können dabei mit dem Wert- und Normgefüge in einer unvereinbaren, neutralen oder vollständig vereinbaren Beziehung stehen. Anhand der Systemvereinbarkeit lässt sich somit erkennen, ob die Handlungen und Methoden des Managements mit den Werten und Normen des Unternehmens im Einklang sind.<sup>61</sup>

Mittels der beschriebenen Dimensionen und deren Ausprägungen können nach Heinen (1987) einzelne Unternehmenskulturen 12 verschiedenen Kulturtypen annehmen, welche entweder starken oder schwachen Kulturtypen entsprechen.<sup>62</sup> Zur Beurteilung solch eines Typus können die oben genannten Dimensionen die jeweils folgenden zwei Ausprägungen annehmen:

- Verankerungsgrad: hoch, niedrig
- Übereinstimmungsmaß: hoch, gering
- Systemvereinbarkeit: ja, nein

Die zwei Extremfälle mit ausschließlich positiven bzw. negativen Ausprägungen der Dimensionen sind einerseits die „starke, systemgestützte Unternehmenskultur“ und andererseits die „kultur- und führungslose Unternehmung“. Der erste Fall stellt das in der Wirklichkeit kaum zu erreichende Ideal dar, während der zweite Fall ein nur schwer wettbewerbsfähiges Unternehmen beschreibt, in dem die

---

<sup>56</sup> Vgl. Heinen (1987), S. 26–27.

<sup>57</sup> Vgl. Heinen (1987), S. 27.

<sup>58</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 724.

<sup>59</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 724; Heinen (1987), S. 27.

<sup>60</sup> Heinen (1987), S. 28.

<sup>61</sup> Vgl. Heinen (1987), S. 28.

<sup>62</sup> Vgl. Heinen (1987), S. 28–32.

Unternehmenskultur eine unerhebliche Rolle spielt. Die weiteren Kulturtypen sind Abstufungen zwischen den beiden Extremfällen.<sup>63</sup>

Steinmann und Schreyögg (2005) ziehen zur Typologisierung ähnliche Dimensionen heran und unterscheiden ebenfalls zwischen starken und schwachen Kulturen.<sup>64</sup> Unter der Stärke einer Kultur wird dabei der Druck, den diese auf die Mitarbeiter ausübt, verstanden. Eine starke Kultur herrscht vor, wenn sich die Mitarbeiter durch das bestehende Werte- und Normgefüge zu bestimmten Handlungen oder Verhaltensweisen gedrängt fühlen und sie die kulturellen Einflüsse und Vorgaben nicht nur als dezente Vorschläge betrachten.<sup>65</sup>

### 2.3. Funktionen und Auswirkungen von Unternehmenskultur

Wie im vorherigen Kapitel dargestellt, kann Unternehmenskultur in bestimmte Typen eingeordnet werden. Daher stellt sich die Frage, welche Auswirkungen eine bestimmte Art von Unternehmenskultur haben kann. Je nach Stärke der Ausprägung können verschiedene Funktionen vorliegen. Bei starken Unternehmenskulturen wird zwischen originären und derivaten Funktionen unterschieden. Dabei setzen sich die originären Funktionen aus Koordinations-, Integrations- und Motivationsfunktion zusammen.<sup>66</sup>

Die *Koordinationsfunktion* besteht vor allem darin, dass sich die Organisationsmitglieder und -einheiten untereinander abstimmen, um Konfliktpotentiale einzudämmen, die Verständigung aufrechtzuerhalten, möglichen Problemstellungen zu entgegnen und Ziele bzw. Interessen abzugleichen. Durch die *Integrationsfunktion* hingegen entsteht bei den Organisationsmitgliedern ein hohes Maß an Identifikation mit dem Unternehmen. Zudem werden die Mitarbeiter in das Unternehmen integriert und die einzelnen Organisationseinheiten miteinander verbunden. Sowohl die Integration als auch die Koordination wirken einer Aufgliederung bzw. Differenzierung der Organisation entgegen und halten diese zusammen. Des Weiteren führt eine starke Unternehmenskultur mit ihrem zugehörigen Wert- und Normgefüge dazu, dass das Engagement des Einzelnen steigt und die individuellen Interessen befriedigt werden. Die Folge ist eine erhöhte *Motivation* der Mitarbeiter.<sup>67</sup>

Neben diesen grundlegenden Funktionen beschreiben Dill und Hügler (1987) weitere derivate Funktionen der Unternehmenskultur. Dazu gehören unter anderem eine gesteigerte Identifikation mit den Unternehmenszielen, ein erhöhter Arbeitseinsatz, eine größere Loyalität zum Unternehmen sowie eine schnellere Umsetzung von Projekten und Plänen.<sup>68</sup>

Durch die beschriebenen Funktionen beeinflusst die Unternehmenskultur maßgeblich das Unternehmen, dessen Mitarbeiter und Prozesse. Es besteht eine Vielzahl an unterschiedlichen Einflüssen. So wirkt sich eine starke Unternehmenskultur beispielsweise auf die Strategieentwicklung, die Aufbau- und Ablaufstrukturen, die Informations-, Controlling-, Personalmanagement- und Kommunikationssysteme und die Führung eines Unternehmens sowie auf die Motivation, Identifikation und Leistung der Organisationsmitglieder aus.<sup>69</sup> Dies resultiert in einer „gemeinsamen

---

<sup>63</sup> Vgl. Heinen (1987), S. 29–32.

<sup>64</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 722–724.

<sup>65</sup> Vgl. Kilmann et al. (1986), S. 89.

<sup>66</sup> Vgl. Dill/Hügler (1987), S. 146–147.

<sup>67</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 157; Baetge et al. (2007), S. 188; Dill/Hügler (1987), S. 147.

<sup>68</sup> Vgl. Dill/Hügler (1987), S. 157.

<sup>69</sup> Vgl. Sackmann (2002), S. 65–80.

Geisteshaltung und Denkweise<sup>70</sup> der Mitarbeiter sowie einem erhöhten Identitätsbewusstsein verbunden mit einer gesteigerten Stabilität des „Sozialsystems Unternehmung“<sup>71</sup> und einer stärkeren Bindung zwischen den einzelnen Organisationseinheiten.<sup>72</sup> Einige empirische Untersuchungen bestätigen sogar den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg<sup>73</sup>. Hierbei wird trotz der Verwendung einfacher Korrelationsanalysen in den Studien die Unternehmenskultur überwiegend als Ursache des Unternehmenserfolges interpretiert. Dass ein gutes Verhältnis der Mitarbeiter untereinander oder ein angenehmes Arbeitsklima sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt, konnte bislang jedoch nicht zweifelsfrei empirisch bestätigt werden<sup>74</sup>.

Des Weiteren ist es ein Irrtum zu glauben, dass sich eine starke Kultur ausschließlich positiv auf ein Unternehmen auswirkt. Neben den beschriebenen positiven Einflüssen und Auswirkungen kann eine starke Unternehmenskultur auch negative Effekte mit sich bringen<sup>75</sup>. Es besteht die Gefahr, dass durch eine ausgeprägte Internalisierung von Werte- und Orientierungsmustern mögliche Warnsignale oder Kritikpunkte nicht wahrgenommen bzw. abgelehnt werden. Das Unternehmen tendiert somit zu einem abgeschlossenen System. Ein ähnliches Risiko besteht bei dem Verständnis für Veränderungsmaßnahmen. Eine Organisation mit einer sehr stark ausgeprägten Unternehmenskultur neigt dazu, eine Neuorientierung abzulehnen, die Implementierung von eingebrachten Ansätzen, Ideen, Plänen und Projekten zu behindern sowie an bestehenden Prozessen und Methoden festzuhalten. Die Folgen sind somit eine Abneigung gegenüber jeglichen Neuheiten sowie Veränderungen und Kritik. Zudem können starke kulturelle Ausprägungen die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens maßgeblich einschränken.<sup>76</sup> Die positiven Auswirkungen starker Unternehmenskultur treten vor allem in stabilen Umwelten auf. Unbeständige Umweltverhältnisse hingegen können zu negativen Effekten bei starken Kulturen führen.<sup>77</sup> Demnach haben auch schwache Kulturen ihre Vorteile: Sie erlauben deutlich mehr Flexibilität und Handlungsspielraum. Durch Mindestvorgaben können „diverse Strömungen und konkurrierende Gruppen erst ermöglicht“ werden<sup>78</sup>.

## **2.4. Erfassung von Unternehmenskultur**

Trotz des uneinheitlichen Verständnisses von Unternehmenskultur in der Literatur kann diese aufgrund ihrer vielfältigen Ausprägungen als „messbar“ bezeichnet werden<sup>79</sup>. Diesbezüglich werden im Folgenden unterschiedliche Herausforderungen bei der Messung sowie zwei Erfassungsansätze erläutert. Im Anschluss folgt eine Beschreibung grundsätzlicher Ansätze von qualitativen und quantitativen Methoden.

### **2.4.1. Bestehende Herausforderungen für den Forscher**

Wie den bisherigen Erläuterungen zu entnehmen ist, stellt die Unternehmenskultur ein sehr komplexes Konstrukt dar. Um nun eine vorhandene Kultur zu erfassen bzw. zu messen, muss der Forscher sich verschiedenen Herausforderungen stellen. Neben den unterschiedlichen Kulturperspektiven, der

---

<sup>70</sup> Heinen (1987), S. 2.

<sup>71</sup> Heinen (1987), S. 17.

<sup>72</sup> Vgl. Heinen (1987), S. 17.

<sup>73</sup> Vgl. Baetge (2006), S. 14.

<sup>74</sup> Vgl. Baetge (2006), S. 32.

<sup>75</sup> Vgl. Heinen (1987), S. 32-33.

<sup>76</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 730–731.

<sup>77</sup> Vgl. Sørensen (2002), S. 88.

<sup>78</sup> Steinmann/Schreyögg (2005), S. 733.

<sup>79</sup> Vgl. Pümpin (1984), S. 23.

verschiedenartigen Beschaffenheit der Kultur, den einzelnen Kulturebenen und unterschiedlichen Ausprägungsgraden beeinflussen zudem die Kulturdimensionen die Erfassung der Unternehmenskultur.<sup>80</sup>

Nachdem die vier erstgenannten Herausforderungen im bisherigen Verlauf bereits erläutert wurden, werden im Folgenden mögliche Dimensionen von Unternehmenskultur beschrieben, welche je nach Auffassung des Kulturbegriffs zur Beschreibung und Erfassung von Unternehmenskultur dienen<sup>81</sup>. Die relevanten Dimensionen können entweder zuvor deduktiv durch eine theoretische Recherche von außen in die Untersuchung eingebracht werden oder induktiv durch die Aufdeckung relevanter Dimensionen während des Erfassungs- und Auswertungsprozesses gewonnen werden.<sup>82</sup> Sackmann (2006) stellt hierzu beispielhaft einige der wesentlichen, existierenden Vorgehensweisen zur Kulturerfassung inklusive der zugehörigen Dimensionen zusammenfassend dar.<sup>83</sup> Daraus ist ersichtlich, dass bisher keine einheitliche Auffassung zu den relevanten Dimensionen der Unternehmenskultur existiert und diese je nach Fokus der Studie massiv divergieren. Als Beispiel seien die folgenden Dimensionen von Sackmann (2006) genannt, welche in Abhängigkeit von der Häufigkeit des Auftretens in empirischen Studien zusammengestellt wurden: Leistungsorientierung; Mitarbeiterorientierung und individuelle Entwicklung; Führung; zwischenmenschliche Beziehungen; Innovation und Entwicklung des Unternehmens; Offenheit, Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft des Unternehmens; arbeitsbezogene Aspekte; Teamorientierung; Kundenorientierung; Kommunikation; Werteorientierung; Strategie, Vision und Zielorientierung.<sup>84</sup>

#### **2.4.2. Qualitative und quantitative Erfassungsansätze**

Wie bereits in Kapitel 2.2 dargelegt, existiert eine unterschiedliche Sichtbarkeit der einzelnen Kulturebenen. Grundsätzlich muss zwischen zwei grundlegenden Ansätzen zu Erfassung von Unternehmenskultur unterschieden werden. Die erste Möglichkeit besteht darin, die existierenden Normen, Werte und Artefakte direkt zu erfassen, um dadurch auf die Grundprämissen eines Unternehmens zu schließen.<sup>85</sup> Allerdings erweist sich dieser Rückschluss als kompliziert, da die Handlungen und das Verhalten zweier Unternehmen auf ähnlichen Werten und Artefakten basieren können, jedoch dabei auf völlig unterschiedlichen Grundannahmen aufbauen.<sup>86</sup>

Die zweite Möglichkeit beinhaltet die direkte Ermittlung der Grundannahmen.<sup>87</sup> Jedoch bestehen auch hierbei Probleme. So ist es beispielsweise den Organisationsmitgliedern nur erschwert möglich, die zugrunde liegenden Annahmen ihres Unternehmens in Worte zu fassen.<sup>88</sup> Eine einheitliche Systematik zur Erfassung der Kultur ist somit nicht vorhanden.<sup>89</sup>

Die Vielzahl an bestehenden Vorgehensweisen zur Kulturerfassung bedient sich sowohl qualitativer als auch quantitativer Methoden, auf welche im Folgenden genauer eingegangen werden soll.

Bei der *qualitativen Erfassung* von Unternehmenskultur können unterschiedliche Instrumente und Methoden zum Einsatz kommen. Dazu gehören unter anderem ethnografische Ansätze,

---

<sup>80</sup> Vgl. Sackmann (2007), S. 6–10.

<sup>81</sup> Vgl. Sackmann (2006), S. 6.

<sup>82</sup> Vgl. Sackmann (2007), S. 11; Sackmann (1991), S. 299.

<sup>83</sup> Vgl. Sackmann (2006), S. 25–29.

<sup>84</sup> Vgl. Sackmann (2006), S. 6.

<sup>85</sup> Vgl. Rühli (1990), S. 190–191.

<sup>86</sup> Vgl. Wilkins (1983), S. 26.

<sup>87</sup> Vgl. Rühli (1990), S. 191.

<sup>88</sup> Vgl. Wilkins (1983), S. 27.

<sup>89</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 719.

Beobachtungen, Interviews und die Analyse von Dokumenten, Unternehmensgeschichten und -legenden. Dabei weist der Forscher einen hohen „Grad der internen Beteiligung auf“<sup>90</sup> und wird teilweise vor Ort im Unternehmen tätig.<sup>91</sup> Peters und Waterman (1984) beispielsweise wählten für eine Studie 75 erfolgreiche Unternehmen aus und analysierten diese mittels Interviews, Pressematerialien und Geschäftsberichten. Anhand dieser qualitativen Untersuchungsinstrumente konnten daraus acht Dimensionen, welche besonders erfolgreiche Unternehmen auszeichnen, ermittelt werden.<sup>92</sup> Vor allem die vorherrschende „Firmenkultur“<sup>93</sup> bezeichnen sie in diesem Zusammenhang als maßgeblichen Erfolgsfaktor.

Qualitative Forschungsmethoden werden vor allem bei einer symbolistischen Perspektive auf die Unternehmenskultur verwendet. Dabei werden meist induktive Vorgehensweisen verfolgt und die Dimensionen im Laufe der Kulturerfassung entwickelt. Das Ziel der qualitativen Methoden ist es, die Kultur eines Unternehmens und die Entstehung der gemeinsamen Grundannahmen grundsätzlich zu verstehen. Der Forscher selbst wird dabei oftmals ein Teil des Unternehmens und interagiert mit den Organisationsmitgliedern.<sup>94</sup> Als Beispiel hierzu sei der „klinische Forschungsansatz“<sup>95</sup> von Schein (1995) erwähnt, bei welchem der Forscher als Berater im Unternehmen agiert und dabei die vorherrschende Kultur anhand von Befragungen Einzelner und in Gruppen sowie Beobachtungen und aktivem Eingreifen analysiert.<sup>96</sup> Durch die Anwendung qualitativer Methoden erhält der Forscher tiefgründige Informationen über die Unternehmenskultur und verschafft sich eine bessere Zugänglichkeit zu unternehmensinternen Themen und Prozessen sowie den zugrunde liegenden kulturellen Grundannahmen. Außerdem wird den Untersuchungseinheiten ermöglicht, die Kultur mit der eigenen unternehmensspezifischen Sprache zu beschreiben.<sup>97</sup> Ein wesentlicher Nachteil der qualitativen Methoden besteht darin, dass sich die gewonnenen Ergebnisse nur schwer vergleichen lassen und hauptsächlich für das untersuchte Unternehmen gelten.<sup>98</sup>

Die *quantitative Forschung* verwendet zur Erfassung der Unternehmenskultur beispielsweise Fragebögen, demografische Daten und objektive Tests. Die Integration des Forschers in das Unternehmen ist dabei relativ gering.<sup>99</sup> Es besteht eine Vielzahl an unterschiedlichen Fragebögen bzw. quantitativen Ansätzen zur Kulturerfassung, welche von Sackmann (2007) und Unterreitmeier (2004) zusammenfassend dargestellt wurden.<sup>100</sup> Das Organizational Culture Profile (OCP) von O'Reilly (1991) und die Ansätze von Hofstede (1990), Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) und Reynolds (1986) sind Beispiele für die Erfassung von Unternehmenskultur anhand eines Fragebogens.<sup>101</sup> Während Hofstede (1990) quantitative und qualitative Methoden anhand eines Fragebogens und Interviews kombiniert, handelt es sich bei den Ansätzen von Unterreitmeier und

---

<sup>90</sup> Schein (1995), S. 36.

<sup>91</sup> Vgl. Schein (1995), S. 36; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 719.

<sup>92</sup> Vgl. Peters/Waterman (1984), S. 35–39.

<sup>93</sup> Peters/Waterman (1984), S. 39.

<sup>94</sup> Vgl. Sackmann (1991), S. 299; Schneider et al. (2013), S. 370.

<sup>95</sup> Schein (1995), S. 35.

<sup>96</sup> Vgl. Schein (1995), S. 35–37.

<sup>97</sup> Vgl. Cooke/Rousseau (1988), S. 246; Schein (1995), S. 142–144.

<sup>98</sup> Vgl. Unterreitmeier (2004), S. 50.

<sup>99</sup> Vgl. Schein (1995), S. 36.

<sup>100</sup> Vgl. Sackmann (2007), S. 13–18; Unterreitmeier (2004), S. 86–89.

<sup>101</sup> Vgl. O'Reilly et al. (1991), S. 494; Hofstede et al. (1990), S. 290; Unterreitmeier/Schwinghammer (2004), S. 11; Reynolds (1986), S. 333.

Schwinghammer (2004), O'Reilly (1991) und Reynolds (1986) um rein quantitative Untersuchungen.<sup>102</sup>

Quantitative Methoden kommen vor allem bei einer funktionalistischen Perspektive auf die Unternehmenskultur zum Einsatz.<sup>103</sup> Das Ziel dieses Forschungsansatzes ist es, sowohl die Unternehmenskultur einzelner Organisationen vergleichbar zu machen bzw. bestehende kulturelle Unterschiede zu erkennen als auch die Effektivität der beeinflussenden Eigenschaften eines Unternehmens zu ermitteln.<sup>104</sup> Die Vorteile der quantitativen Vorgehensweise liegen in einer hohen Objektivität, einer einfachen Vergleichbarkeit verschiedener Untersuchungsergebnisse und -einheiten sowie einer kostengünstigen Beschaffung von großen Datenmengen.<sup>105</sup> Kritiker behaupten jedoch, dass sich durch rein quantitative Methoden mit einem Fragebogen nur Artefakte, Praktiken, Normen und Werte messen lassen und dies nicht ausreicht, um eine Kultur und das Verhalten der Organisationsmitglieder vollständig zu entschlüsseln. Zudem kann der Forscher bei einer deduktiven Vorgehensweise nur schwer erkennen, welche Dimensionen für seine Untersuchung von Bedeutung sind. Ein weiterer Kritikpunkt besteht in der Annahme, dass die Befragten ehrlich mit ihrer persönlichen Meinung antworten und sich nicht von den äußeren Erwartungen und Wünschen beeinflussen lassen.<sup>106</sup> Allerdings ist davon auszugehen, dass diese Problematik auch bei qualitativen Ansätzen besteht.

Die vorliegende Studie greift auf den ersten Erfassungsansatz zurück und konzentriert sich bei der Messung der Unternehmenskultur vor allem auf die Ermittlung von Werten, Normen und Artefakten. Dabei kommt zur besseren Vergleichbarkeit der Unternehmen und Verallgemeinerung des Verständnisses von Unternehmenskultur im Handwerk ein quantitativer Erfassungsansatz zum Einsatz.

### **3 Unternehmenskultur im Handwerk und Formulierung der Forschungsfragen**

Die forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH hat im Jahre 2011 im Auftrag der Holzmann Medien GmbH & Co. KG eine telefonische Befragung unter 502 Handwerksbetrieben zum Thema „Werte und Unternehmenskultur“ durchgeführt.<sup>107</sup> Insgesamt 34 % der Unternehmen geben demnach an, bestimmte Werte und Grundsätze in Form eines „Leitbildes“ schriftlich oder zumindest sichtbar niedergelegt zu haben. Des Weiteren gibt die Mehrzahl der Befragten mit 27 % die Qualität als wichtigen Unternehmensgrundsatz an, gefolgt von der Kundenzufriedenheit mit 26 %.<sup>108</sup> Aus dem Ergebnisbericht der Studie geht jedoch nicht hervor, ob die Fragen offen gestellt waren, was bedeuten würde, dass die Befragten ihre individuellen Unternehmensgrundsätze frei nennen konnten oder ob die Frage durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten festgelegt waren, was die Vollständigkeit der aufgelisteten Unternehmensgrundsätze nicht gewährleisten würde. Des Weiteren geht aus der Studie nicht hervor, auf welchem Konzept oder auf welcher Perspektive von Unternehmenskultur die Studie aufbaut. Zwar werden auch Fragen zu eingeführten und umgesetzten Maßnahmen zur Unternehmens- und Mitarbeiterförderung, zum Umweltschutz, zu innerbetrieblichen Abläufen, Regeln und Prozessen und

---

<sup>102</sup> Vgl. Hofstede et al. (1990), S. 286.

<sup>103</sup> Vgl. Sackmann (1991), S. 299–300.

<sup>104</sup> Vgl. Schneider et al. (2013), S. 370.

<sup>105</sup> Vgl. Cooke/Rousseau (1988), S. 246; Sackmann (1991), S. 299.

<sup>106</sup> Vgl. Schein (1995), S. 155; Sackmann (2006), S. 5.

<sup>107</sup> Vgl. forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH (2011).

<sup>108</sup> Vgl. forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH (2011), S. 6-7.

zuletzt zum Ausmaß des gesellschaftlichen Engagements gestellt<sup>109</sup>, die theoretisch in die oben genannten Dimensionen eingeordnet werden können. Eine abschließende Beurteilung, wie stark Unternehmenskultur im Handwerk ausgeprägt ist, welche Rolle dieses Phänomen spielt oder wo Handlungsbedarf besteht, bleibt jedoch allein schon aufgrund der fehlenden konzeptionellen Grundlage ausstehend.

Eine weitere Studie führte das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (ifM) im Auftrag der Bertelsmann Stiftung im Jahre 2005 anlässlich der Vergabe des „Handwerks-Preises 2005“ durch. Hierbei wurden alle 175 Betriebe, die sich für den Preis, der gemeinsam von der Bertelsmann Stiftung und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) vergeben wird, in die Befragung mit einbezogen<sup>110</sup>. Als wesentliches Ergebnis der Untersuchung kristallisierte sich heraus, dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch das Fördern sozialer und kultureller Projekte sowie die bewusste Förderung von Innovation für alle Betriebe der Schlüssel zum Erfolg war und damit als klarer Wettbewerbsvorteil gesehen werden kann<sup>111</sup>. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass der Studie ein Selektionsbias zugrunde liegt, da sich sicherlich nur Unternehmen für den Preis beworben haben, die von vorneherein zu den innovations- und wettbewerbsstarken Betrieben zählen. Dies dürfte das Ergebnis positiv verzerrt haben. Die Aussage, dass Unternehmen, welche sich nicht sozial engagieren, wirtschaftlich weniger erfolgreich sind, lässt sich demnach im Umkehrschluss nicht automatisch bestätigen.

Ausgehend von den Schwächen der oben beschriebenen Studien besteht ein erheblicher Forschungsbedarf dahin gehend, welche Ausprägungen von Unternehmenskultur im Handwerk überhaupt vorliegen. Zunächst stellt sich also die Frage, welchen Teildimensionen von Kultur besondere Bedeutung zukommt, anschließend, welche Faktoren in welchem Ausmaß verankert sind.

*Welche Faktoren  $j$  und Dimensionen  $d$  sind aus Sicht der Befragten besonders bedeutend?*

*Welche Faktoren  $j$  und Dimensionen  $d$  sind aus Sicht der Befragten besonders gut umgesetzt?*

Anhand von gerichteten Unterschiedshypothesen soll zudem überprüft werden, ob sich Umsetzung und Bedeutung der einzelnen Faktoren unterscheiden und wie hoch die Diskrepanz für den betreffenden *Faktor  $j$*  ist. Mittels dieser Gegenüberstellung kann festgestellt werden, für welche Faktoren sich die individuelle Wichtigkeit und die zugehörige Verankerung in den Betrieben entsprechen. Außerdem kann anhand bestehender Unterschiede der mögliche Handlungsbedarf getrennt für die einzelnen Faktoren quantifiziert werden, um beispielsweise eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Die *Alternativhypothese  $H_1$*  zur Nullhypothese lautet wie folgt:

*$H_1$ : Die Bedeutung des Faktors  $j$  für die Befragten ist größer bzw. geringer als der Umsetzungsgrad in den Betrieben.*

Ferner werden die beiden Gruppen der Mitarbeiter und der Geschäftsführung miteinander verglichen. Dazu wird geprüft, ob sich die Einschätzungen der jeweiligen Umsetzung eines *Faktors  $j$*  und die individuelle Bedeutung zwischen den beiden Gruppen unterscheiden. Dies ermöglicht eine Aussage darüber, für welche Faktoren die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen am stärksten bzw. am geringsten sind. Dadurch besteht die Möglichkeit, Handlungsbedarf zu identifizieren und Maßnahmen zur stärkeren Umsetzung einzelner Faktoren abzuleiten. In diesem Schritt kann von den Inhabern und der Geschäftsführung zudem die individuelle Wichtigkeit einzelner unternehmenskultureller Aspekte

---

<sup>109</sup> Vgl. forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH (2011), S.4-22.

<sup>110</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2005).

<sup>111</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2005).

für ihre Mitarbeiter berücksichtigt werden. Des Weiteren wird der Gruppe der Führungskräfte aufgezeigt, bei welchen Faktoren sie den Umsetzungsgrad anders einschätzen als ihre Arbeitnehmer. Hierzu werden folgende *Hypothesen*  $H_2$  und  $H_3$  formuliert:

*H<sub>2</sub>: Die individuelle Bedeutung des Faktors j ist für die Geschäftsführung bzw. die Inhaber größer bzw. geringer als für die Mitarbeiter.*

*H<sub>3</sub>: Der Umsetzungsgrad des Faktors j wird von der Geschäftsführung bzw. den Inhabern größer bzw. kleiner eingeschätzt als von den Mitarbeitern.*

Des Weiteren stellt sich die Frage, ob Mitarbeiter, die sich dazu entschieden haben, das Unternehmen in den nächsten fünf Jahren zu verlassen, den Verankerungsgrad einzelner Dimensionen der Unternehmenskultur genauso hoch bzw. niedrig einschätzen als ihre Kollegen, die noch länger als fünf Jahre im Betrieb verbleiben möchten. Eventuell kann daraus ein Zusammenhang zwischen einer ausgeprägten Unternehmenskultur und der Mitarbeiterbindung abgeleitet werden. Wenn dies zutrifft, so kann anhand der Ergebnisse festgestellt werden, welche Faktoren unter anderem dazu beitragen, dass Mitarbeiter sich dazu entscheiden, ein Unternehmen zu verlassen. Die zugehörige *Hypothese*  $H_4$  lautet wie folgt:

*H<sub>4</sub>: Mitarbeiter, die das Unternehmen innerhalb der kommenden fünf Jahre verlassen werden, schätzen den Umsetzungsgrad des Faktors j geringer oder höher ein als diejenigen, die über fünf Jahre, bis zum Ruhestand bzw. bis noch nicht absehbarer Zeit im Unternehmen bleiben werden.*

Davon ausgehend, dass die Geschäftsführung maßgeblichen Einfluss auf die Umsetzung der Unternehmenskultur hat und die Persönlichkeit der Geschäftsführer oder der Führungskräfte generell die Unternehmenskultur außerordentlich prägt<sup>112</sup>, wird anhand der folgenden *Zusammenhangshypothese*  $H_5$  geprüft, ob die Bedeutung einzelner Faktoren für die Geschäftsführung bzw. Inhaber die Umsetzung der Unternehmenskultur aus Sicht der Mitarbeiter beeinflusst.

*H<sub>5</sub>: Die Bedeutung der Faktoren j für die Geschäftsführer bzw. Inhaber hat positiven Einfluss auf den Umsetzungsgrad der Unternehmenskultur aus Sicht der Mitarbeiter.*

## **4 Ablauf und Durchführung der empirischen Untersuchung**

Zur Untersuchung der formulierten Fragestellungen wurde mittels eines Fragebogens eine Mitarbeiterbefragung bei kleinen und mittelgroßen Handwerksbetrieben in München und Oberbayern durchgeführt. Im Folgenden wird das zugrunde liegende Forschungsdesign bestehend aus Erhebungsinstrument, Untersuchungsart und -ablauf sowie die verwendeten Analysemethoden erläutert.

### **4.1. Beschreibung des Fragebogens als Erhebungsinstrument**

Als Instrument zur Durchführung der Mitarbeiterbefragung wurde der Fragebogen von Unterreitmeier (2004) bzw. Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) gewählt, anhand dessen die Bedeutung und Verankerung unternehmenskultureller Aspekte abgefragt werden können<sup>113</sup>. Im Folgenden wird das gewählte Instrument, dessen Konzeptspezifikation und Operationalisierung näher beschrieben. Zudem werden Gründe für die Auswahl genannt und die für die vorliegende Arbeit notwendigen Abänderungen des bestehenden Fragebogens erläutert.

---

<sup>112</sup> Vgl. Meier et al. (2012), S. 59.

<sup>113</sup> Vgl. Unterreitmeier (2004) und Unterreitmeier/Schwinghammer (2004).

#### 4.1.1. Aufbau des Fragebogens und Operationalisierung des Konstrukts Unternehmenskultur

Die Grundlage für die folgende Erhebung stellt der Fragebogen von Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) dar. Dieser dient zur Messung von Unternehmenskultur, Verbundenheit und Arbeitszufriedenheit.<sup>114</sup> Um den Aufwand für die Befragten nicht weiter zu erhöhen, werden in der vorliegenden Arbeit die Abschnitte der Arbeitszufriedenheit und Verbundenheit nicht weiter berücksichtigt. In einer ersten Arbeit hat Unterreitmeier (2004) etwa 2.400 Mitarbeiter in 49 Unternehmen befragt. Es wurden dabei Mitarbeiter aller Positionen vor allem aus Unternehmen des Mittelstands bzw. aus kleinen und mittelgroßen Unternehmen zur Befragung herangezogen.<sup>115</sup> Da ein Messinstrument anhand einer zweiten Stichprobe getestet werden sollte, haben Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) daraufhin das Instrument mit 616 Mitarbeitern aus zehn mittelständischen Unternehmen repliziert.<sup>116</sup> Dabei wurde die ursprüngliche Studie geringfügig abgeändert und erweitert.<sup>117</sup>

Um das Konstrukt Unternehmenskultur anhand von beobachtbaren Sachverhalten messbar zu machen, betrachtete Unterreitmeier (2004) in der Literatur zunächst 22 unterschiedliche quantitative Herangehensweisen bzw. Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur.<sup>118</sup> Dieses Vorgehen enthält die Schritte der Konzeptspezifikation und Operationalisierung. Dabei ermittelt der Forscher im Rahmen der Konzeptspezifikation zunächst die relevanten Dimensionen, die das zuvor eher allgemeine Konzept beschreiben, um dann im zweiten Schritt der Operationalisierung anhand der Entwicklung eines Messinstruments theoretische Sachverhalte messbar zu machen.<sup>119</sup>

Wie bereits unter Kapitel 2.4.2 erläutert, können die Kulturdimensionen sowohl induktiv als auch deduktiv in eine Studie eingehen. Unterreitmeier (2004) verwendete ein deduktives Vorgehen und ermittelte iterativ im Rahmen der Konzeptspezifikation auf Basis einer Zusammenfassung von einer Vielzahl an Kulturdimensionen, die 22 unterschiedliche theoretische Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur enthielt, folgende zehn *Kerndimensionen* als Grundlage für die Erstellung seines Fragebogens.

1. Entscheidungsprozesse und Führungsstil
2. Ergebnis- und Karriereorientierung
3. Mitarbeiterorientierung
4. Entlohnungsgerechtigkeit
5. Problemlösungsverhalten
6. Arbeitsklima
7. Wettbewerbsorientierung
8. Kundenorientierung
9. Unternehmensumwelt

---

<sup>114</sup> Vgl. Unterreitmeier/Schwinghammer (2004), S. 57–60.

<sup>115</sup> Vgl. Unterreitmeier (2004), S. 106–107.

<sup>116</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 13; Unterreitmeier/Schwinghammer (2004), S. 54.

<sup>117</sup> Vgl. Unterreitmeier/Schwinghammer (2004), S. 12.

<sup>118</sup> Vgl. Unterreitmeier (2004), S. 58–90.

<sup>119</sup> Vgl. Schnell et al. (2013), S. 117–120.

## 10. Artefakte<sup>120</sup>

Um die aufgeführten Dimensionen durch eine Operationalisierung anhand von Indikatorvariablen messbar zu machen, ordnete Unterreitmeier (2004) jeder Dimension mehrere Items zu. Unter einem Item wird hierbei das grundlegende Element eines Fragebogens in Form einer Frage oder einer Aussage verstanden. Mittels einer Skala können dann dem einzelnen Item eine oder mehrere Indikatorvariablen zugeordnet werden. Der Indikator bzw. die Indikatorvariable bezeichnen somit die Ausprägung eines Items.<sup>121</sup>

Die jeweiligen Items leitete Unterreitmeier (2004) entweder aus der bereits erwähnten Literatur ab oder entwickelte sie anhand von eigenen Gedanken.<sup>122</sup> Aufgrund der äußerst ausführlichen Rechercharbeit und der Zusammenfassung von 22 unterschiedlichen Ansätzen zur Messung von Unternehmenskultur kann davon ausgegangen werden, dass die Dimensionen und Items auf einer sehr guten theoretischen Grundlage basieren und dass das Messinstrument einen Großteil der relevanten Aspekte von Unternehmenskultur berücksichtigt.

Zur Vermeidung inhaltlicher Sprünge innerhalb des Fragebogens wurden die Items hintereinander, nach den jeweiligen Dimensionen gruppiert, aufgeführt.<sup>123</sup> Die Befragten wurden gebeten zu bewerten, inwiefern die dargestellte Aussage auf ihr Unternehmen zutrifft. Dabei konnten die Items auf einer Ratingskala mit sieben Stufen bewertet werden. Die möglichen Extrema reichten von „trifft voll und ganz zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“. Zudem war es möglich anzugeben, dass man „keine Meinung“ zu einem Item vertritt.<sup>124</sup> Die Befragten geben somit den Grad der Umsetzung der einzelnen Items an. Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) erweiterten später den Fragebogen um einzelne Items und die jeweiligen Items um eine zweite Indikatorvariable, anhand welcher die persönliche Wichtigkeit bzw. Bedeutung einer Aussage abgefragt wurde. Die Extrema der siebenstufigen Skala lauteten hierbei „das ist mir überaus wichtig“ und „das ist mir überhaupt nicht wichtig“.<sup>125</sup> Neben kulturellen Aspekten wurden zudem Geschlecht, Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, voraussichtlicher Verbleib im Unternehmen, Abteilung der Beschäftigung und die jeweilige Position abgefragt.<sup>126</sup>

In der ersten Studie durch Unterreitmeier (2004) wurden aus den zehn Dimensionen 20 Faktoren entwickelt, welche durch insgesamt 52 Items beschrieben wurden.<sup>127</sup> Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) ergänzten in der Replikationsstudie die Dimension der Artefakte aufgrund ihrer geringen Aussagefähigkeit um fünf weitere Items und erhielten dadurch 21 Faktoren.<sup>128</sup> Die in einem zweiten Schritt der Operationalisierung anhand von konfirmatorischen und explorativen Faktoranalysen ermittelten Validitäts- und Reliabilitätskriterien lieferten sowohl für die Untersuchung von Unterreitmeier (2004) als auch für die Replikationsstudie von Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) ein sehr befriedigendes Ergebnis.<sup>129</sup> Das statistische Verfahren der Faktorenanalyse stellt dabei die Reduktion der Items auf eine geringere Anzahl an Faktoren dar. Dabei

---

<sup>120</sup> Vgl. Unterreitmeier (2004), S. 91–93.

<sup>121</sup> Vgl. Nieschlag et al. (1994), S. 690.

<sup>122</sup> Vgl. Unterreitmeier (2004), S. 93–102.

<sup>123</sup> Vgl. Unterreitmeier (2004), S. 102.

<sup>124</sup> Vgl. Unterreitmeier (2004), S. 102.

<sup>125</sup> Vgl. Unterreitmeier/Schwinghammer (2004), S. 12.

<sup>126</sup> Vgl. ebenda, S. 60.

<sup>127</sup> Vgl. ebenda, S. I.

<sup>128</sup> Vgl. ebenda, S. 41–47.

<sup>129</sup> Vgl. Unterreitmeier/Schwinghammer (2004), S. 54; Unterreitmeier (2004), S. 172.

werden mehrere Indikatoren durch einen Faktor erklärt und bestehende Zusammenhänge zwischen den Indikatoren ermittelt.

#### **4.1.2. Begründung der Auswahlentscheidung**

Wie bereits erwähnt, basiert die Untersuchung von Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) auf einem sehr guten theoretischen Fundament, bestehend aus 22 verschiedenen, in der Literatur anerkannten wissenschaftlichen Ansätzen. Des Weiteren konnten Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) zeigen, dass es sich bei dem bestehenden Fragebogen um ein stichprobenunabhängiges und auf die Allgemeinheit anwendbares Instrument zur Messung der Unternehmenskultur handelt, dessen Validität und Reliabilität sehr zufriedenstellend ist.<sup>130</sup> Außerdem ermöglicht die quantitative Herangehensweise, wie bereits unter Kapitel 2.4.2 erläutert, die für die folgende Studie notwendige Erfassung einer großen Datenmenge bei einem angemessenen Aufwand. Eine intensive Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Items des bestehenden Fragebogens hat zudem ergeben, dass deren Komplexität und Verständlichkeit als angemessen angenommen werden können. Durch verständliche und einfache Formulierungen ist es auch fachfremden Personen möglich, die Aussagen des Fragebogens zu verstehen und zu beantworten. Weitere Vorteile ergeben sich daraus, dass sich die Stichproben und Befragten der folgenden Studie und der Untersuchung von Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) sehr ähnlich sind. So werden beispielsweise sowohl bei Unterreitmeier (2004) als auch bei Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) sowie in der folgenden Studie leitende Mitarbeiter, Angestellte und Auszubildende befragt.<sup>131</sup> Des Weiteren wurden in die Replikationsstudie Unternehmen mittlerer Größe aus verschiedenen Branchen miteinbezogen. Auch einige Unternehmen aus dem Handwerk, die Gewerken wie dem Bau-, Elektrogewerbe oder Innenausstattung angehörten, befanden sich darunter<sup>132</sup>. Es kann also angenommen werden, dass der Fragebogen auch für diese Branche geeignet ist.

Es sei zudem erwähnt, dass eine vollständige Abdeckung bzw. Erfassung des Gebildes Unternehmenskultur anhand eines Fragebogens nicht garantiert werden kann.<sup>133</sup> Die breite theoretische Basis, auf der Unterreitmeier (2004) seine Untersuchungen aufbaut, lässt jedoch vermuten, dass ein Großteil der kulturellen Aspekte berücksichtigt wurde.

#### **4.1.3. Notwendige Anpassungen des Fragebogens**

Für die Befragung in der folgenden Studie wird der Fragebogen von Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) teilweise leicht abgeändert bzw. erweitert. Hierzu wird der Abschnitt mit den persönlichen Angaben und den Angaben zum Unternehmen aus Gründen der Übersichtlichkeit in zwei Teile untergliedert und an den Anfang des Fragebogens gestellt. Zudem werden weitere allgemeine Angaben zum Fragebogen hinzugefügt. Dazu gehören die zusätzliche Abfrage des Tätigkeitsfeldes bzw. des Gewerks der teilnehmenden Betriebe und deren Größe in Form der Mitarbeiterzahl. Um den Fragebogen auf die im folgenden Kapitel erläuterte Stichprobe anzupassen, werden außerdem die Auswahlmöglichkeiten bei den allgemeinen Angaben teilweise abgeändert. So werden bei der persönlichen Position des Befragten handwerksübliche Begriffe eingefügt. Es wird beispielsweise die Position „Arbeiter/in mit Ausbildung“ durch „Geselle/Gesellin“ ersetzt.

---

<sup>130</sup> Vgl. Unterreitmeier/Schwinghammer (2004), S. 54–55.

<sup>131</sup> Vgl. Unterreitmeier (2004), S. 107; Unterreitmeier/Schwinghammer (2004), S. 15.

<sup>132</sup> Vgl. Unterreitmeier/Schwinghammer (2004), S. 14.

<sup>133</sup> Vgl. Unterreitmeier (2004), S. 56.

Da im deutschen Sprachgebrauch der Begriff „Handwerksbetrieb“ geläufiger ist als „Handwerksunternehmen“, wird das Wort „Unternehmen“ in den jeweiligen Items und Formulierungen durch den Ausdruck „Betrieb“ ersetzt. Um die Verständlichkeit der Skala für die persönliche Bedeutung eines Items zu erhöhen, werden die Skalenwerte um den Zusatz „persönlich“ erweitert (z.B. „Das ist mir persönlich überaus wichtig“ anstatt „Das ist mir überaus wichtig“). Dadurch soll dem Befragten noch besser vermittelt werden, dass es sich bei dieser Angabe um eine rein individuelle und persönliche Einschätzung handelt. Des Weiteren werden die Skalenwerte zur Beurteilung des Unternehmens um die Begriffe „auf Betrieb“ erweitert, um auch hier eine bessere Verständlichkeit zu gewährleisten (z.B. „trifft auf Betrieb voll und ganz zu“ statt „trifft voll und ganz zu“).

Neben den bereits bei Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) bestehenden Items werden dem Fragebogen zusätzlich vier offene Fragen hinzugefügt. Diese haben das Ziel, dem Befragten die Möglichkeit zu geben, einzelne Angaben zu den Themen „gesellschaftliches Engagement“, „Umwelteintritt“, „kommunale Projekte“ und „Feierlichkeiten“ anhand von Beispielen zu untermauern. Hierdurch kann der Forscher zusätzlich zu den Ausprägungen der Dimensionen noch weitere, detaillierte Informationen über die Art und Beschaffenheit der durchgeführten Maßnahmen erhalten. Außerdem erfolgt bei dem Item zur Arbeitssicherheit eine Abänderung der Formulierung „von Produktionsanlagen“ zu „am Arbeitsplatz“, da es sich beim Handwerk nur teilweise um produzierendes Gewerbe handelt und der Begriff „Arbeitsplatz“ auf jede handwerkliche Tätigkeit anwendbar ist.

Zuletzt werden die Items 11.1 bis 11.4 des originalen Fragebogens, die sich bei Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) in keiner Dimension wiederfinden und eine Art der Verbundenheit zum Unternehmen messen sollen, nicht in den Fragebogen mit aufgenommen. Das Gleiche gilt für die Items 12 bis 13.25, welche sich mit dem Thema der Arbeitszufriedenheit beschäftigen. Diese Themen sind für die vorliegende Untersuchung nicht relevant, da sie von Unterreitmeier (2004) nur zur Erhöhung des Anreizes zur Teilnahme mit in den Fragebogen aufgenommen wurden.<sup>134</sup>

Der endgültige Fragebogen enthält 61 Items zur Messung verschiedener unternehmenskultureller Aspekte und Dimensionen. Hinzu kommen sechs persönliche und zwei unternehmensbezogene Angaben. Aufgrund der getrennten Abfrage von Bedeutung und Umsetzung der einzelnen Items enthält der Fragebogen insgesamt 127 Variablen. Der gesamte Fragebogen ist in Anhang 1 abgebildet.

## **4.2. Ablauf der Untersuchung und Aufbereitung der Daten**

Nachdem nun der zur Erhebung der Daten verwendete Fragebogen beschrieben wurde, folgt in diesem Kapitel eine Erläuterung bezüglich des Ablaufs der Studie und Aufbereitung der dadurch gewonnenen Daten.

### **4.2.1. Erläuterung des Untersuchungsablaufs**

Die Untersuchung erfolgt in mehreren Stufen. Im ersten Schritt wird zur Auswahl möglicher Befragungsteilnehmer die Datenbank der Handwerkskammer für München und Oberbayern herangezogen. In der sich ergebenden Stichprobe sollen nicht nur kleine, sondern vor allem auch Unternehmen der mittleren Größenordnung enthalten sein. Daher werden alle Betriebe der Handwerkskammer für München und Oberbayern ausgewählt, die zum Zeitpunkt der Untersuchung mindestens fünf Auszubildende beschäftigen. Begründet werden kann dies dadurch, dass in der

---

<sup>134</sup> Vgl. Unterreitmeier (2004), S. 105.

Datenbank keine genauen Mitarbeiterzahlen zur Verfügung stehen. Da jedoch die Anzahl der Auszubildenden der einzelnen Betriebe bekannt ist und davon ausgegangen werden kann, dass die Anzahl der Auszubildenden positiv mit der Anzahl an Mitarbeitern korreliert, wird dieses Kriterium gesetzt.

Die Zahl der ausgewählten Betriebe beträgt 858. Jeder dieser Betriebe wird gesondert in einer ersten Stufe angeschrieben, über die Studie informiert und um eine Teilnahme an der Untersuchung gebeten. Um einen weiteren Anreiz zu geben, wird den Betrieben versichert, dass sie bei einer Teilnahme eine detaillierte Einzelauswertung ihrer Ergebnisse sowie einen anonymisierten Vergleich mit anderen teilnehmenden und vergleichbaren Betrieben erhalten. Anhand eines dem Anschreiben beigefügten Antwortbogens können die Geschäftsführer bzw. Betriebsinhaber einer Teilnahme zustimmen und in Abhängigkeit ihrer Mitarbeiterzahl Fragebögen für sich und Ihre Angestellten anfordern. Es werden je Unternehmen mindestens zehn Fragebögen versandt. Um die erhaltenen Fragebögen den einzelnen Unternehmen zuordnen zu können, wird bereits bei der Erstellung auf jedem Fragebogen eine unternehmensspezifische Identifikationsnummer abgedruckt. Somit können die Fragebogen dem jeweiligen Betrieb, jedoch nicht einer bestimmten Person zugeordnet werden.

In einem zweiten Schritt erfolgt der Versand der Fragebögen und eines einleitenden Anschreibens an die Unternehmen (siehe Anhang 1). Jedem einzelnen Fragebogen wird ein frankierter Rücksendeumschlag beigefügt. Der Zeitraum zur Beantwortung und Rücksendung der ausgefüllten Fragebögen beträgt drei Wochen. Da viele Betriebe sich zu dieser Zeit in der Sommerpause befinden, werden in Einzelfällen auch längere Antwortfristen zugelassen.

Die gesamte Befragung und der Kontakt zu den Unternehmen erfolgt ausschließlich in Papierform (Paper-Pencil-Methode). Eine elektronische Befragung kommt hier nicht in Frage, da es sich als äußerst aufwendig darstellen würde, von jedem einzelnen Mitarbeiter eine persönliche E-Mail-Adresse zu erhalten. Zudem ist davon auszugehen, dass in Handwerksbetrieben nicht jeder Mitarbeiter über eine persönliche, betriebliche E-Mail-Adresse verfügt.

#### **4.2.2. Beschreibung der Datenaufbereitung**

Bevor die Daten aus den Fragebögen erfasst werden, erfolgt eine Codierung der einzelnen Variablen, um eine Eingabe in Excel zu erleichtern. Dabei wird jeder Ausprägung einer Variablen eine Zahl zugeordnet. Die Codierung beginnt für alle Variablen bei der Zahl 1. Fehlende Werte werden mit der Zahl -99 codiert. Die Antworten auf offene Fragen werden als Text erfasst. Um auch im Nachhinein eine Identifizierung der einzelnen Fragebögen zu gewährleisten, werden diese sowohl in Excel als auch auf dem Fragebogen mit laufenden Nummern gekennzeichnet.

Zudem wird die Zuordnung der Betriebe in einzelne Gewerbegruppen überprüft. Dabei wird darauf geachtet, dass alle Fragebögen, die aus einem Unternehmen stammen, derselben Gruppe zugeordnet werden. Haben Mitarbeiter unterschiedliche Angaben gemacht, so werden im Nachhinein alle Fragebögen einheitlich der Gruppe zugeteilt, die dem Gewerk des Betriebes am ehesten entspricht. Die Einteilung des Gewerks erfolgt dabei nach der Gruppierung nach HwO.<sup>135</sup>

Des Weiteren werden bei dem Item der betrieblichen Position des Befragten aufgrund der sonstigen Angaben die Positionen „Meister“ und „leitende Position“ hinzugefügt und in der Auswertung gesondert aufgeführt.

---

<sup>135</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2014, a).

Nach Abschluss aller Korrekturen und Anpassungen erfolgt die Zusammenfassung der Items zu den von Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) vorgegebenen Faktoren.<sup>136</sup> Dazu werden für jeden Faktor zwei neue Variablen – je eine für die Indikatoren der Bedeutung und eine für die Indikatoren der Umsetzung – berechnet. Die Zuordnung der Items zu den Faktoren ist der Tabelle in Anhang 2 zu entnehmen. Für die 21 Faktoren werden somit insgesamt 42 neue Variablen eingeführt. Für die später folgende Regressionsanalyse erfolgt eine Zusammenfassung mehrerer Faktoren zu einer die gesamte Unternehmenskultur beschreibenden Variable. Hierzu werden die in die Analyse eingehenden Faktoren interne Konkurrenz und Karriereorientierung aufgrund ihrer negativen Ausprägung umcodiert, so dass der höchste Wert zum niedrigsten wird und umgekehrt.

## 5 Darstellung der Untersuchungsergebnisse

Nach einer kurzen Beschreibung der Stichprobenzusammensetzung erfolgt die Darstellung der Untersuchungsergebnisse zu den oben genannten Hypothesen.

### 5.1. Beschreibung der Stichprobe

Wie bereits eingehend erwähnt, beträgt die Zahl der ausgewählten Betriebe 858. Jeder dieser Betriebe wird gesondert in einer ersten Stufe angeschrieben und um eine Teilnahme an der Untersuchung gebeten. Nach Erhalt der ausgefüllten Rückantwortschreiben werden an 91 Betriebe insgesamt 1887 Fragebögen versandt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 10,61 %. Insgesamt werden von 714 Mitarbeitern aus 65 Betrieben ausgefüllte Fragebögen zurückgesendet. Die endgültige Rücklaufquote der Fragebögen liegt somit bei 37,83 %. Der Rücklauf in den einzelnen Unternehmen beträgt zwischen 3,33 % und 100,00 %, durchschnittlich jedoch 37,87 %. Da nicht alle Elemente der Grundgesamtheit befragt werden, handelt es sich bei der Untersuchung um eine Teilerhebung. Die final realisierte Stichprobe setzt sich – wie in Tabelle 1 dargestellt – zusammen.

Gewerk	Anzahl Betriebe	Anzahl Betriebe in %	Mitarbeiterzahlen			Summe	Summe in %
			bis 49	50 bis 500	ab 500		
Bau- und Ausbaugewerbe	14	21,54 %	56	49	0	105	14,71 %
Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe	0	0,00 %	0	0	0	0	0,00 %
Glas-, Papier- und keramisches Gewerbe	0	0,00 %	0	0	0	0	0,00 %
Gesundheits-, Körperpflege-, chemisches und Reinigungsgewerbe	2	3,08 %	15	0	0	15	2,10 %
Lebensmittelgewerbe	5	7,69 %	12	31	0	43	6,02 %
Elektro- und Metallgewerbe	39	60,00 %	197	280	24	501	70,17 %
Holzgewerbe	5	7,69 %	37	13	0	50	7,00 %
<b>Summe</b>	<b>65</b>		<b>317</b>	<b>373</b>	<b>24</b>	<b>714</b>	<b>100,00 %</b>

Tabelle 1: Gewerbegruppen und Mitarbeiterzahlen der realisierten Stichprobe

Mit einem Anteil von 60,00 % ist das Elektro- und Metallgewerbe das am stärksten vertretene Gewerk, was sich auch am Anteil der Fragebögen mit 70,17 % niederschlägt. Zweitstärkstes Gewerk ist das Bau- und Ausbaugewerbe mit 21,54 %, welches 14,71 % aller Fragebögen für sich verzeichnet. Rückläufe aus dem Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe und dem Glas-, Papier- und keramischen Gewerbe konnten nicht verzeichnet werden. Ein Vergleich mit der in der Realität bestehenden

<sup>136</sup> Vgl. Unterreitmeier/Schwinghammer (2004), S. 46–47.

Aufteilung der Gewerke ist nur erschwert möglich, da die zuständigen Einrichtungen (Handwerkskammern, Verbände, Statistisches Bundesamt) bei der Veröffentlichung ihrer Zahlen Gewerke und Gruppen zugrunde legen, die denen des Fragebogens nur bedingt entsprechen. Im Handwerk werden zwei sich unterscheidende Arten der Gewerbegruppen verwendet.<sup>137</sup> Die veröffentlichten Zahlen der Handwerkskammer für München und Oberbayern sind zum Teil anderen Gewerbegruppen zugeordnet als dies im Falle der Untersuchung geschehen ist. Jedoch kann den Daten trotzdem entnommen werden, dass der Anteil des Elektro- und Metallgewerbes im vorliegenden Fall deutlich zu groß und der des Bau- und Ausbaugewerbes zu klein ausfällt.<sup>138</sup> Die Ursache hierfür könnte an der Tatsache liegen, dass diese Betriebe häufiger als andere Gewerke mehr Azubis beschäftigen und daher schon gehäuft in die Auswahl der Betriebe einfließen. Abschließend kann dies aber nicht festgestellt werden.

Neben der Zusammensetzung der Stichprobe aus Unternehmen verschiedener Größenordnungen und Gewerken spielen zudem die soziodemografischen Merkmale der befragten Mitarbeiter eine Rolle. Diese werden im Folgenden genauer erläutert.

---

<sup>137</sup> Anmerkung: Zum einen gibt es die Gruppierung in Gewerbegruppen nach der HwO, zum anderen gibt es eine Gruppierung gemäß Konjunkturberichtserstattung. Vgl. Statistisches Bundesamt (2014, a); Zentralverband des Deutschen Handwerks(2014, b).

<sup>138</sup> Vgl. Handwerkskammer für München und Oberbayern (2012).

## Geschlecht

Von den befragten Mitarbeitern sind 27,31 % (195 Mitarbeiterinnen) weiblich und 71,99 % (514 Mitarbeiter) männlich. 0,70 % (5 Mitarbeiter) der Befragten haben keine Angabe zum Geschlecht gemacht. Im Jahr 2012 betrug der Frauenanteil aller Erwerbstätigen in Deutschland 46,00 %.<sup>139</sup> Allerdings ist davon auszugehen, dass der Anteil weiblicher Mitarbeiter in Handwerksbetrieben geringer ist. Dies bestätigen auch Zahlen, die besagen, dass der Anteil weiblicher Lehrlinge im Handwerk im Jahr 2012 bei 22,70 % lag.<sup>140</sup> Aus einer Studie des Ludwig-Fröhler-Instituts zur Beschäftigungssituation von Frauen ergab, dass knapp 30,00 % aller beschäftigten Frauen sind<sup>141</sup>. Somit erscheint der vorliegende Frauenanteil von 27,31 % als realistisch und repräsentativ.

## Alter

In der Befragung werden vier Alterskategorien abgefragt. Die einzelnen Kategorien und die jeweiligen Anteile der Befragten sind in Abbildung 1 dargestellt.

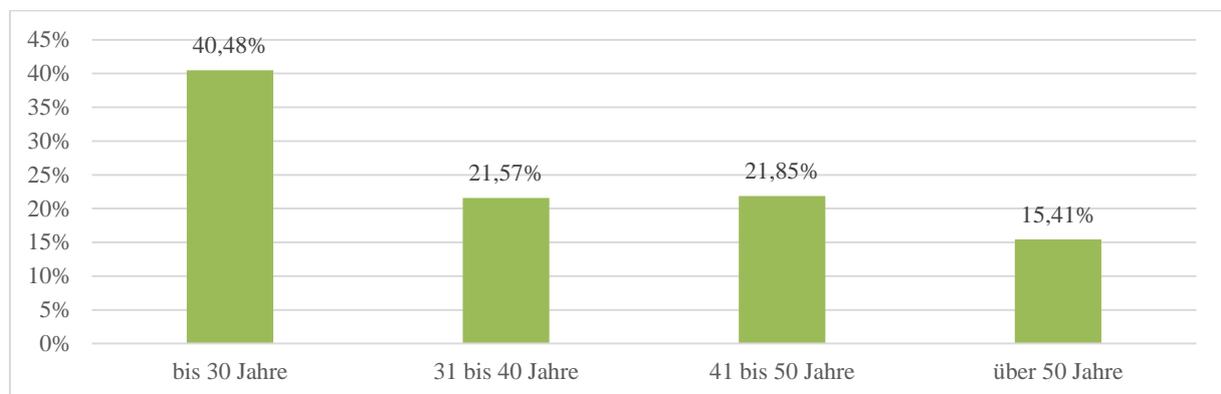


Abbildung 1: Altersverteilung der Befragten

Der größte Anteil mit 40,48 % (289) besteht aus den bis 30 Jahre alten Mitarbeitern. 0,70 % (5) der Befragten haben keine Angabe zum Alter gemacht. Es fällt auf, dass der Anteil der Beteiligten an der Untersuchung mit zunehmendem Alter sinkt. Schenkt man den Statistiken des demografischen Wandels Glauben, so müsste sich die Verteilung umgekehrt darstellen, da vermehrt ältere Mitarbeiter in den Betrieben arbeiten.<sup>142</sup> Eventuell wurden die Fragebögen von den Geschäftsführern in den Betrieben häufiger an jüngere Mitarbeiter verteilt oder Letztere haben ein größeres Interesse, ihre Einschätzung mittels des Fragebogens mitzuteilen, um eventuell an der betrieblichen Situation etwas zu ändern.

## Arbeitsbezogene Merkmale

Neben den soziodemografischen Merkmalen werden die Befragten zudem gebeten, Angaben zu ihrer betrieblichen Position, der bisherigen und noch voraussichtlich folgenden Betriebszugehörigkeit sowie zu einer eventuell bestehenden Personalverantwortung zu machen. Die hierzu getätigten Angaben sind in der folgenden Tabelle 2 zusammengefasst.

<sup>139</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2013), S. 347.

<sup>140</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2014, b).

<sup>141</sup> Glasl (2003), S. 18.

<sup>142</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2014, c).

<b>Merkmal</b>	<b>in %</b>	<b>Merkmal</b>	<b>in %</b>
<b>Betriebszugehörigkeit bisher in Jahren</b>		<b>Personalverantwortung</b>	
unter 1	8,00 %	nein	53,60 %
1 bis 5	35,40 %	ja, für bis zu 10 Personen	25,80 %
6 bis 10	17,60 %	ja, für mehr als 10 Personen	19,00 %
über 10	37,30 %	keine Angabe	1,50 %
keine Angabe	1,70 %		
<b>Betriebszugehörigkeit vsl. in Jahren</b>		<b>Position</b>	
unter 1	2,50 %	Geschäftsleitung/Inhaber/in	8,50 %
1 bis 5	11,80 %	kaufmännische/r Angestellte/r	27,50 %
mehr als 5	7,40 %	Geselle/Gesellin	26,90 %
bis zum Ruhestand	27,20 %	Auszubildende/r	9,10 %
nicht absehbar	47,80 %	technische/r Angestellte/r	15,80 %
keine Angabe	3,40 %	an-/ungelernte/r Arbeiter/in	3,90 %
		Meister/in	2,50 %
		Leitende Position	3,20 %
		Sonstiges	1,10 %
		keine Angabe	1,40 %

Tabelle 2: Arbeitsbezogene Merkmale der Befragten

Bei der Betrachtung der Betriebszugehörigkeit fällt auf, dass ca. die Hälfte aller Befragten die Dauer ihres weiteren Verbleibs im Unternehmen nicht abschätzen kann. 47,80 % (341) geben zudem an, über Personalverantwortung zu verfügen. Dieser Wert erscheint etwas hoch, kann jedoch mit der Annahme begründet werden, dass Personen mit Führungsverantwortung aus eigenem Interesse eher dazu neigen, an einer Befragung zu den Themen Betriebsklima und Unternehmenskultur teilzunehmen, da beispielsweise auch Fragen zu den Bereichen Führung und Mitarbeiterorientierung gestellt werden. Die Angaben zur betrieblichen Position teilen sich auf in 8,50 % (61) Geschäftsführung bzw. Inhaber, 9,10 % (65) Auszubildende und 81,00 % (578) angestellte Mitarbeiter.

Wie den bisherigen Ausführungen bereits zu entnehmen ist, wurden bei den einzelnen Items teilweise keine Angaben gemacht. Der Anteil der „missing values“<sup>143</sup> liegt dabei in einem Bereich zwischen 0,70 % und 9,70 %. Da fehlende Werte zwischen 1 % und 10 % in den Sozialwissenschaften als angemessen gelten, können die fehlenden Angaben in der vorliegenden Untersuchung als unproblematisch betrachtet werden.<sup>144</sup> Lediglich bei zwei Items (3.52 und 3.54) liegt der Anteil fehlender Werte oberhalb von 10 %. Hierbei weisen sowohl die Angaben zur persönlichen Bedeutung als auch zur Umsetzung im Betrieb einen Anteil fehlender Werte von mehr als 20 % auf.<sup>145</sup> Es wird angenommen, dass einigen Befragten zu den betreffenden Items keine ausreichenden Informationen

<sup>143</sup> Schnell et al. (2013), S. 458.

<sup>144</sup> Vgl. Schnell et al. (2013), S. 458.

<sup>145</sup> Das Item 3.52 weist bei der Umsetzung bzw. der Bedeutung 21,4 % bzw. 21,2 % fehlende Werte auf. Bei dem Item 3.54 beträgt der Anteil fehlender Angaben jeweils für die Umsetzung und die Bedeutung 24,5 % und 22,8 %.

vorliegen und eventuell die gewählte Formulierung nicht ausreichend verständlich ist. Die Items mit offener Antwortmöglichkeit werden bei der Betrachtung der fehlenden Werte nicht berücksichtigt, da hierfür nur eine rein qualitative Auswertung möglich ist.

Es bestehen zwei Möglichkeiten in der Handhabung mit fehlenden Werten. Zum einen können alle Untersuchungseinheiten mit fehlenden Werten bei der Analyse ausgeschlossen werden, zum anderen ist es zulässig, bei der Analyse einer Variablen lediglich die Untersuchungseinheiten auszuschließen, die keine Angaben zu der betroffenen Variable gemacht haben.<sup>146</sup> Da der Fragebogen mit insgesamt 127 Variablen sehr umfangreich ist und somit ein Großteil der Befragten nicht alle Angaben getätigt haben, wäre ein Ausschluss aller Fragebögen, die fehlende Werte enthalten, aufgrund des Informationsverlustes nicht zielführend. Daher werden fehlende Angaben nur bei der Analyse der zugehörigen Variablen bzw. des zugehörigen Faktors eliminiert und nicht berücksichtigt.<sup>147</sup>

Aufgrund der Tatsache, dass es sich bei der Untersuchung um eine Mitarbeiterbefragung handelt, muss davon ausgegangen werden, dass Unternehmen mit einer stärker ausgeprägten Mitarbeiterorientierung eher dazu neigen, an der Befragung teilzunehmen. Da die Mitarbeiterorientierung wie bereits erwähnt einen Teil der Unternehmenskultur darstellt, kann angenommen werden, dass es dadurch zu einer leichten Verzerrung in der Auswahl der Stichprobe kommt.

## **5.2. Vergleich von Bedeutung und Umsetzung innerhalb jeder Kerndimension**

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden zunächst die Kerndimensionen einzeln beschrieben, anschließend werden die erreichten Mittelwerte jeder Kerndimension für die Bedeutung und den Umsetzungsgrad dargestellt. Jede Kerndimension wird dabei in ihre einzelnen Faktoren zerlegt, sodass eine genauere Interpretation der Ergebnisse ermöglicht wird.

### **5.2.1. Entscheidungsprozesse und Führungsstil**

Die Dimension *Entscheidungsprozesse und Führungsstil* umfasst vor allem Items zur gemeinsamen Abstimmung von Unternehmenszielen und Entscheidungen. Durch den Grad der Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse und die Art der Entscheidungsvorbereitung können zudem Schlüsse auf den Führungsstil gezogen werden. Insgesamt enthält die Dimension sechs Items, also Fragen, welche sich auf zwei Faktoren aufgliedern. Die zugehörigen Faktoren lauten *Entscheidungsbeteiligung* und *Entscheidungsvorbereitung*. Die Fragen zielen demnach auf das Ausmaß des gemeinsamen Festlegens von Arbeitszielen und des Einbindens in Entscheidungen ab. Inwiefern Mitarbeiter um Rat gefragt werden und der Umgang mit Veränderungen sind ebenfalls wichtige Indikatoren. Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erläutert, werden je Item zwei Indikatorvariablen abgefragt – eine für die Bedeutung, eine zweite für den jeweiligen Umsetzungsgrad des Items. Daher werden die Indikatoren der Bedeutung und die der Umsetzung getrennt voneinander zu neuen Variablen zusammengefasst. Diese Vorgehensweise ist bei den folgenden Dimensionen analog.

Die nachfolgende Tabelle 3 stellt die Mittelwerte (MW), die Mittelwertdiskrepanzen zwischen Bedeutung und Umsetzung der Faktoren, Median<sup>148</sup>, Modus, Standardabweichung (SD) und

---

<sup>146</sup> Vgl. Schnell et al. (2013), S. 458.

<sup>147</sup> Vgl. Schöneck/Voß (2005), S. 89.

<sup>148</sup> Der Median stellt den Wert dar, der die der Größe nach sortierten Werte halbiert. Der Modus oder Modalwert gibt an, welcher Wert der Skala von den Befragten am häufigsten angegeben wurde. (Vgl. Schöneck/Voß (2005), S. 121).

Signifikanz der Mittelwertdiskrepanz für jeden einzelnen Faktor getrennt da. Analog werden auch die Ergebnisse der zugehörigen Dimension dargestellt, welche aus den Teilergebnissen der Faktoren resultieren.

Faktor		n	MW	$\Delta$ MW	Median	Modus	SD	Signifikanz (2-seitig) T-Test
Entscheidungs- beteiligung	Bedeutung	710	5,788	-1,471	6,00	6	0,798	0,000***
	Umsetzung	705	4,317		4,50	6	1,431	
Entscheidungs- vorbereitung	Bedeutung	709	5,841	-1,238	6,00	6	0,837	0,000***
	Umsetzung	705	4,604		5,00	5	1,464	
<b>Dimension</b>								
D1: Entscheidungs- prozesse und Führungsstil	Bedeutung	710	5,816	-1,355	5,90	6	0,718	0,000***
	Umsetzung	706	4,461		4,60	5	1,335	

Tabelle 3: Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Entscheidungsprozesse und Führungsstil

Bei beiden Faktoren erreichen die MW der Bedeutung höhere Werte als die der Umsetzung. Die Befragten wünschen sich also ein gemeinsames Festlegen der Arbeitsziele, würden gerne von Ihren Vorgesetzten um Rat gefragt werden, um einen Einfluss auf wichtige Entscheidungen oder Veränderungen auszuüben und wünschen sich, beim Vorbereiten von Entscheidungen oder von Besprechungen um Hilfe gebeten werden. Die Realität sieht allerdings anders aus. Mit einer Diskrepanz von -1,471 bei der *Entscheidungsbeteiligung* und -1,238 bei der *Entscheidungsvorbereitung* sehen die Befragten ihre Wünsche in der Realität nicht umgesetzt. Die SD schwanken bei der Umsetzung stärker als bei der Bedeutung. Dies bedeutet, dass die Meinungen bzgl. des Umsetzungsgrades stärker auseinandergehen als die bzgl. der Bedeutung.

Um zu überprüfen, ob es sich bei den Mittelwertunterschieden um rein zufallsbedingte oder signifikante Unterschiede handelt, werden die Daten einem t-Test für verbundene Stichproben unterzogen. Die zugehörige Alternativhypothese zur Nullhypothese lautet wie folgt:

*Die Bedeutung des Faktors Entscheidungsbeteiligung/Entscheidungsvorbereitung ist für die Angestellten und Inhaber größer als der Umsetzungsgrad in den Betrieben.*

Der Signifikanztest ergibt, dass für beide Faktoren die Nullhypothese signifikant mit einem Signifikanzniveau von 0,1 %<sup>149</sup> zurückgewiesen werden kann. Die erzielten MW unterscheiden sich somit hoch signifikant voneinander. Dieses Verfahren wird analog für alle nachfolgenden Faktoren und Dimensionen angewandt.

### 5.2.2. Ergebnis- und Karriereorientierung

Die Dimension der *Ergebnis- und Karriereorientierung* beinhaltet Items, die auf die Kommunikation der Unternehmensziele, die Leistungserwartung, eine effiziente Arbeitsausführung und die Karrierebereitschaft der Mitarbeiter abzielen. Insgesamt besteht die Dimension aus sieben Items,

<sup>149</sup> Die Signifikanz von Daten meint das statistische Ausmaß, in dem Daten und Werte sich voneinander nicht rein zufällig unterscheiden. Von hoch signifikant spricht man bei einer Wahrscheinlichkeit  $p < 0.001$ , d.h. mit einer Wahrscheinlichkeit kleiner 1‰ ist das Ergebnis nicht rein zufällig zustande gekommen. Von sehr signifikant ist die Rede bei  $p < 0.01$ , von signifikant bei  $p < 0.05$ . (Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 26)

welche sich auf drei Faktoren verteilen. Diese lauten *Zielorientierung*, *Effizienz* und *Karriereorientierung*. Die nachfolgende Tabelle 4 enthält die wesentlichen Ergebnisse.

<b>Faktor</b>		<b>n</b>	<b>MW</b>	<b>ΔMW</b>	<b>Median</b>	<b>Modus</b>	<b>SD</b>	<b>Signifikanz (2-seitig) T-Test</b>
Zielorientierung	Bedeutung	709	5,611	-0,866	5,70	6	0,922	0,000***
	Umsetzung	705	4,745		5,00	6	1,320	
Effizienz	Bedeutung	706	5,716	-0,960	6,00	6	0,862	0,000***
	Umsetzung	704	4,756		5,00	5	1,158	
Karriereorientierung	Bedeutung	700	3,584	0,757	3,50	4	1,498	0,000***
	Umsetzung	695	4,341		4,50	4	1,491	
<b>Dimension</b>								
D2: Ergebnis- und Karriereorientierung	Bedeutung	709	4,977	-0,363	5,00	5,33	0,793	0,000***
	Umsetzung	708	4,614		4,70	5	0,896	

Tabelle 4: Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Ergebnis- und Karriereorientierung

Bei den Faktoren *Zielorientierung* und *Effizienz* sind die MW der Bedeutung höher als die der Umsetzung. Die Befragten wünschen sich also klar definierte und langfristige Ziele und eine klare Kommunikation der von Ihnen erwarteten Leistungen und Ergebnisse, welche sie aber in der Realität als noch nicht angemessen umgesetzt erachten. Auf kostenbewusstes Verhalten und schnelles Arbeiten (Faktor *Effizienz*) wird ebenfalls Wert gelegt, doch auch hier existiert eine Diskrepanz zur Realität. Die SD schwanken bei der Umsetzung der Faktoren *Zielorientierung* und *Effizienz* etwas stärker als bei der Bedeutung.

Beim Faktor *Karriereorientierung* ähnelt sich die SD bei Bedeutung und Umsetzung. Zudem sind die MW der Umsetzung deutlich höher ( $\Delta MW = 0,757$ ) als bei der Bedeutung. Dies bedeutet, dass den Befragten Familie und Freizeit etwas wichtiger sind als das Unternehmen, in dem sie arbeiten und ihre damit verbundene berufliche Laufbahn. Ein hoher Wert bei der Umsetzung heißt, dass der Faktor *Karriereorientierung* in der Realität deutlich ausgeprägter ist, als ihm an Bedeutung zugemessen wird. Begründet werden kann dies damit, dass Fragen, welche das Verhältnis der Arbeit zur Familie oder die Work-Life-Balance betreffen, im Allgemeinen eher zu Gunsten der Familie beantwortet werden. Ein höherer MW bei der Umsetzung bedeutet somit, dass die Befragten scheinbar mehr arbeiten als sie gerne würden und sie gerne mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen würden. Sie möchten außerdem weniger Opfer für die Arbeit erbringen, welche zu Lasten der Familie zu gehen.

Alle Mittelwerte unterscheiden sich hoch signifikant voneinander.

### 5.2.3. Mitarbeiterorientierung

In der dritten Dimension sind Items enthalten, die sich mit der Förderung und Unterstützung der Mitarbeiter und der Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz beschäftigen. Anhand dieser Dimension können Schlüsse auf den sozialen und zwischenmenschlichen Umgang von Führungskräften mit ihren Mitarbeitern gezogen werden.<sup>150</sup> Die Dimension enthält sieben Items, welche sich auf die zwei Faktoren *Mitarbeiterförderung* und *Arbeitsbedingungen und Sicherheit* aufteilen. Die nachfolgende Tabelle 5 enthält die wesentlichen Ergebnisse.

<sup>150</sup> Vgl. Unterreitmeier (2004), S. 95.



Faktor		n	MW	$\Delta$ MW	Median	Modus	SD	Signifikanz (2-seitig) T-Test
Mitarbeiterförderung	Bedeutung	706	6,049	-1,318	6,20	6	0,706	0,000***
	Umsetzung	706	4,731		5,00	5	1,388	
Arbeitsbedingungen und Sicherheit	Bedeutung	705	6,297	-0,879	6,50	7	0,735	0,000***
	Umsetzung	703	5,418		5,50	6	1,309	
<b>Dimension</b>								
D3: Mitarbeiterorientierung	Bedeutung	706	6,171	-1,100	6,30	7	0,624	0,000***
	Umsetzung	706	5,071		5,30	6	1,221	

Tabelle 5: Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Mitarbeiterorientierung

Die MW der beiden Faktoren sind für die Bedeutung ähnlich groß. Wie der Modalwert von 6 beim Faktor *Mitarbeiterförderung* und sogar 7 bei *Arbeitsbedingungen und Sicherheit* zeigt, messen die Befragten diesen Themen eine außerordentlich hohe Wichtigkeit zu. Die meisten Befragten haben also die Werte 6 bzw. 7 bei der Befragung angekreuzt, welche gleichzeitig die größtmöglichen anzukreuzenden Werte waren. Hierbei sei allerdings auf die Zusammensetzung der Stichprobe hingewiesen. Der hohe Anteil der Betriebe aus dem Elektro- und Metallgewerbe und aus dem Bau- und Ausbaugewerbe wäre eine Erklärung für die hohe Bedeutung der Sicherheit am Arbeitsplatz.

Die Diskrepanz zwischen Bedeutung und Umsetzung bei dem Faktor *Arbeitsbedingungen und Sicherheit* zeigt, dass dieser etwas besser umgesetzt ist als der Faktor *Mitarbeiterförderung*. Optimale Arbeitsbedingungen und die Gewährleistung der Sicherheit an den Maschinen und Produktionsanlagen sind den Befragten nicht nur äußerst wichtig, sie werden auch relativ gut umgesetzt. Ebenfalls als sehr bedeutend wird die Hilfe von Vorgesetzten, ein sichtbarer Beitrag zum Unternehmenserfolg, das Ausleben der eigenen Kreativität, Lob für gute Arbeit und die Loyalität des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern eingeschätzt.

Die Streuung der Mittelwerte der Umsetzungs-Indikatorvariablen ist auch hier bei beiden Faktoren größer als bei der Bedeutung, was wiederum bedeutet, dass die Meinungen der Befragten bzgl. des Verankerungsgrades etwas auseinandergehen. Alle MW unterscheiden sich des Weiteren hoch signifikant voneinander.

#### 5.2.4. Entlohnungsgerechtigkeit

Wie der Name bereits andeutet, befassen sich die Items dieser Dimension mit der gerechten Entlohnung der Mitarbeiter. Betrachtet werden dabei vor allem die leistungsabhängige Bezahlung, Möglichkeiten der spontanen Belohnung und die Vergütung der Überstunden. Die Dimension besteht aus drei Items, die gemeinsam zu dem Faktor *Entlohnungsgerechtigkeit* zusammengefasst werden. Da die Dimension nur einen Faktor enthält, stimmen die Werte für Faktor und Dimension überein. Die deskriptiven Werte der beiden Variablen zur Umsetzung und zur Bedeutung und die statistische Signifikanz sind in der folgenden Tabelle 6 abgebildet.

Faktor		n	MW	$\Delta$ MW	Median	Modus	SD	Signifikanz (2-seitig) T-Test
Entlohnungsgerechtigkeit	Bedeutung	702	5,654	-2,214	6,00	6	1,016	0,000***
	Umsetzung	696	3,440		3,30	1	1,630	

Tabelle 6: Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Entlohnungsgerechtigkeit

Wie auch bei den vorherigen Faktoren festgestellt werden konnte, ist der MW für die Bedeutung deutlich höher als für die Umsetzung. Beide unterscheiden sich hoch signifikant voneinander. Des Weiteren schwanken die SD erheblich bei beiden Werten, bei der Einschätzung des Verankerungsgrades jedoch mit  $SD = 1,630$  noch etwas stärker. Vor allem geht es in dieser Dimension um die Frage, ob sich der Befragte für seine geleistete Arbeit vom Arbeitgeber gerecht und fair entlohnt fühlt. Hier zeichnet sich nun eine deutliche Diskrepanz zwischen Bedeutung und Umsetzung ab: Während die meisten Befragten den Wert 6 ankreuzten (Modus) und sich der MW bei 5,654 einpendelt, sehen sie in der Realität aber deutlichen Nachholbedarf. Zwischen Wunsch und Realität klafft eine Differenz von 2,214. Hier kreuzten die meisten Befragten gar den niedrigsten Wert von 1 an. In der Dimension *Entlohnungsgerechtigkeit* besteht also ein erheblicher Handlungsbedarf.

### 5.2.5. Problemlösungsverhalten

Die fünfte Dimension enthält Items, die sich mit dem Abwechslungsreichtum der Arbeit und dem Umgang mit möglichen Herausforderungen beschäftigen. Es sind insgesamt vier Items, die sich auf die zwei Faktoren *Abwechslungsreichtum* und *Problemlösungsverhalten* aufteilen. Die nachfolgende Tabelle 7 enthält die wesentlichen Ergebnisse.

Faktor		n	MW	$\Delta MW$	Median	Modus	SD	Signifikanz (2-seitig) T-Test
Abwechslungsreichtum	Bedeutung	701	5,501	-0,613	5,50	6	1,024	0,000***
	Umsetzung	702	4,888		5,00	6	1,431	
Problemlösungsverhalten	Bedeutung	701	5,449	-1,163	5,50	6	1,000	0,000***
	Umsetzung	701	4,285		4,50	4	1,345	
<b>Dimension</b>								
D5: Problemlösungsverhalten	Bedeutung	703	5,473	-0,886	5,50	5,50	0,875	0,000***
	Umsetzung	703	4,587		4,80	5	1,198	

Tabelle 7: Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Problemlösungsverhalten

Den Befragten ist demnach eine abwechslungsreiche Tätigkeit abseits von Routine sehr wichtig, sie sehen dies aber in der Realität als weniger umgesetzt an ( $\Delta MW = 0,613$ ). Ebenso würden die Befragten gerne ihre eigenen Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen und fassen Probleme eher als Herausforderung denn als Übel auf (Faktor *Problemlösungsverhalten*). Auch hier herrscht eine Diskrepanz zur Realität: Mit einer Differenz von  $\Delta MW = 1,163$  scheint diese Auffassung noch nicht sehr stark in den Betrieben verankert zu sein. Ebenfalls streuen die Meinungen zum Umsetzungsgrad wie bei allen anderen Faktoren stärker als die zur Bedeutung, wie die Werte der SD zeigen.

### 5.2.6. Arbeitsklima

Die Dimension *Arbeitsklima* wird durch elf Items beschrieben. Diese befassen sich unter anderem mit dem Umgang unter den Mitarbeitern und dem Verhältnis zu den Vorgesetzten. Zudem werden die Offenheit gegenüber neuen Kollegen und der Konkurrenzkampf innerhalb der Belegschaft abgefragt. Die vier Faktoren *Kollegialität*, *Offenheit*, *Verhältnis zu den Vorgesetzten* und *interne Konkurrenz* fassen die elf Items zusammen. Die deskriptiven Werte der beiden Variablen zur Umsetzung und zur Bedeutung sowie die statistische Signifikanz sind in der folgenden Tabelle 8 abgebildet.

Faktor		n	MW	$\Delta$ MW	Median	Modus	SD	Signifikanz (2-seitig) T-Test
Kollegialität	Bedeutung	703	6,105	-1,047	6,00	6	0,738	0,000***
	Umsetzung	704	5,058		5,30	6	1,204	
Offenheit	Bedeutung	703	5,894	-0,474	6,00	6	0,843	0,000***
	Umsetzung	704	5,420		5,70	6	1,057	
Verhältnis zu den Vorgesetzten	Bedeutung	704	6,074	-0,985	6,00	6	0,767	0,000***
	Umsetzung	704	5,089		5,30	6	1,304	
Interne Konkurrenz	Bedeutung	688	2,914	0,123	3,00	1	1,482	0,015*
	Umsetzung	697	3,037		3,00	2	1,419	
<b>Dimension</b>								
D6: Arbeitsklima i.e.S.	Bedeutung	704	5,265	-0,608	5,30	5	0,619	0,000***
	Umsetzung	704	4,657		4,80	5	0,702	

Tabelle 8: Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Arbeitsklima i.e.S.

Unter dem Faktor *Kollegialität* versteht man das Ausmaß der gegenseitigen Anerkennung, den Austausch von Erfahrungen und Erkenntnissen und die gegenseitige Unterstützung unter Kollegen. Dies wird von den Befragten als sehr wichtig (Modalwert 6), jedoch in der Realität als deutlich schwächer umgesetzt erachtet. Der *Offenheit* im Umgang mit neuen Kollegen oder generell untereinander wird ebenfalls Bedeutung zugemessen, wenngleich diese als leicht weniger verankert gesehen wird. Ein gutes *Verhältnis zum Vorgesetzten* schätzen die Befragten ebenfalls als sehr wichtig ein, zu welchem beispielsweise auch die Zuversicht der Vorgesetzten oder dessen Vorbildfunktion für die Mitarbeiter zählt. Mit einer Diskrepanz zwischen Wunsch und Realität von nahezu 1 klafft jedoch auch dieser Faktor auseinander, ebenfalls streuen die Meinungen diesbezüglich stark (SD = 1,304). Auch beim Faktor *Interne Konkurrenz* gehen die Meinungen stark auseinander (SD = 1,419). In einigen Betrieben mag das Vorhandensein von Konfliktherden und innerbetrieblichen Schwierigkeiten also durchaus der Fall sein, in einigen anderen trifft dies sicherlich aber nicht zu. Es lässt sich vermuten, dass der Faktor deshalb niedrige MW erzielt, weil die Befragten natürlich keine Konkurrenzkämpfe, Konflikte oder Reibungen im Betrieb erfahren möchten. Daher ist der am häufigsten angekreuzte Wert die 1. Die positive Diskrepanz zwischen Bedeutung und Verankerungsgrad von  $\Delta$ MW = 0,123 lässt sich damit erklären, dass in manchen Betrieben die Reibungen und Konflikte etwas stärker ausgeprägt sind als es sich die Befragten wünschen würden. Diese sehr niedrige Diskrepanz ist aber vernachlässigbar.

Bis auf den Faktor *Interne Konkurrenz*, bei dem sich die Mittelwerte zwischen Bedeutung und Umsetzung auf einem 5%-igen Signifikanzniveau voneinander unterscheiden, differieren die anderen Mittelwerte hoch signifikant voneinander.

### 5.2.7. Wettbewerbsorientierung

Die Items dieser Dimension dienen zur Erfassung der Marktposition des Unternehmens und zur Beurteilung der Orientierung an den Mitbewerbern. Die vier Items teilen sich dabei auf zwei Faktoren auf. Diese lauten *Marktführerschaft* und *Konkurrenzbeobachtung*. Nachfolgende Tabelle 9 gibt einen Überblick über die deskriptive Statistik sowie die Ergebnisse der t-Tests.

Faktor		n	MW	$\Delta$ MW	Median	Modus	SD	Signifikanz (2-seitig) T-Test
Marktführerschaft	Bedeutung	675	5,162	-0,597	5,50	6	1,276	0,000***
	Umsetzung	671	4,566		4,50	5	1,458	
Konkurrenz- beobachtung	Bedeutung	695	5,494	-0,198	5,70	6	1,102	0,000***
	Umsetzung	694	5,296		5,70	6	1,200	
<b>Dimension</b>								
D7: Wettbewerbs- orientierung	Bedeutung	697	5,337	-0,383	5,50	6	1,085	0,000***
	Umsetzung	697	4,954		5,20	6	1,199	

Tabelle 9: Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Wettbewerbsorientierung

Gegenüber den Wettbewerbern das Tempo vorzugeben oder gar Vorreiter auf dem Gebiet zu sein, schätzen viele der Befragten als bedeutend ein, wenn auch mit einer Differenz von  $\Delta$ MW = 0,597 dies noch nicht vollständig umgesetzt wurde. Dass absolut betrachtet ein Mittelwert von 5,162 erreicht wurde, spiegelt den Ehrgeiz der Befragten wieder, etwas zur Vorreiterstellung und zum Erfolg des Betriebes beizutragen. Die Streuung von SD = 1,276 deutet allerdings auf unterschiedliche Auffassungen der Befragten hin. Die Beobachtung der Wettbewerber scheint ebenfalls sehr wichtig zu sein und ist mit einer Diskrepanz von  $\Delta$ MW = 0,198 zum Umsetzungsgrad auch schon relativ gut verankert. Dies spricht für die Sensitivität der Betriebe bzw. der befragten Mitarbeiter, Veränderungen am Markt wahrzunehmen und entsprechend darauf zu reagieren, um der Beste der Branche zu werden.

Bei beiden Faktoren ergeben sich hoch signifikante Mittelwertunterschiede.

### 5.2.8. Kundenorientierung

Die achte Dimension befasst sich mit der Kommunikation zwischen dem Betrieb und dem Kunden. Dabei ist es von Interesse, welche Probleme, Wünsche und Anregungen die Kunden haben und weshalb sie zur Konkurrenz wechseln. Die vier Items der Dimension werden zu einem Faktor *Kundenorientierung* zusammengefasst. Da die Dimension nur einen Faktor enthält, stimmen die Werte für Faktor und Dimension überein. Die deskriptiven Werte der beiden Variablen zur Umsetzung und zur Bedeutung und die statistische Signifikanz sind in der folgenden Tabelle 10 abgebildet.

Faktor		n	MW	$\Delta$ MW	Median	Modus	SD	Signifikanz (2-seitig) T-Test
Kundenorientierung	Bedeutung	697	5,992	-0,392	6,00	7	0,883	0,000***
	Umsetzung	697	5,601		5,80	7	1,143	

Tabelle 10: Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Kundenorientierung

Dass der Kunde König ist, scheint in den Köpfen der Befragten verankert zu sein, wie der Mittelwert von knapp 6 Punkten bei der *Kundenorientierung* widerspiegelt. Auch die Einschätzung bzgl. des Umsetzungsgrades weicht nicht allzu sehr von den Werten für die Bedeutung ab ( $\Delta$ MW = 0,392). Des Weiteren wurden bei beiden Variablen die Höchstpunktzahl von 7 vergeben (Modalwert = 7). Das Verständnis für den Kunden, die Offenheit für Anregungen und der Umgang mit Kundenbeschwerden scheint also eine wichtige Rolle in den Betrieben zu spielen und wird bereits sehr gut umgesetzt. Die beiden Mittelwerte unterscheiden sich auf einem 0,1%-Signifikanzniveau voneinander.

### 5.2.9. Unternehmensumwelt

Diese Dimension enthält Fragen, die das soziale Engagement des Betriebs im Umweltschutz und zum Wohl der Gesellschaft betreffen. Insgesamt besteht die Dimension aus vier Items, die sich in die zwei Faktoren *Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung* und *Kommunale Integration* gliedern. Die nachfolgende Tabelle 11 stellt die wesentlichen deskriptiven Ergebnisse und Signifikanzniveaus dar.

Faktor		n	MW	$\Delta$ MW	Median	Modus	SD	Signifikanz (2-seitig) T-Test
Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung	Bedeutung	682	5,443	-0,365	5,50	6	1,178	0,000***
	Umsetzung	684	5,078		5,00	6	1,365	
Kommunale Integration	Bedeutung	603	4,135	-0,122	4,00	4	1,618	0,046*
	Umsetzung	604	4,013		4,00	4	1,774	
<b>Dimension</b>								
D9: Unternehmens- umwelt	Bedeutung	686	4,872	-0,241	5,00	6	1,230	0,000***
	Umsetzung	688	4,632		4,80	5	1,366	

Tabelle 11: Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Unternehmensumwelt

Die *Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung*, zu der beispielsweise der Beitrag zum Wohl der Gesellschaft zählt oder das Engagement für den Erhalt der Umwelt wird von den Befragten als sehr wichtig erachtet. Auch wenn mit einer Streuung von  $SD = 1,365$  die Meinungen hierzu auseinandergehen, so sehen doch viele diesen Faktor als relativ gut umgesetzt an ( $\Delta$ MW = 0,365). Dieser Mittelwertunterschied bewegt sich auf einem hoch signifikanten Niveau.

Anders sieht es bei dem Faktor *Kommunale Integration* aus. Diesem wird mit einem erzielten Mittelwert von  $MW = 4,135$  eine weitaus geringere Bedeutung zugemessen. Hierzu zählen beispielsweise die Förderung kommunaler Projekte oder Verbindungen zur örtlichen Gemeinde. Aufgrund fehlender Werte von ca. 15 % bleibt zu vermuten, dass viele der Befragten diese Frage nicht vollständig verstanden haben oder zu den Fragen bzgl. der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung nicht angemessen abgrenzen konnten. Dementsprechend groß ist auch die Streuung der Werte sowohl bei der Bedeutung ( $SD = 1,618$ ) als auch beim Umsetzungsgrad ( $SD = 1,774$ ).

Wie bereits vorher angedeutet, hatten die Befragten in drei Freifeldern die Möglichkeit, konkrete Beispiele für den gesellschaftlichen Beitrag, das Umweltengagement des Betriebes sowie die Förderung kommunaler Projekte zu nennen. Die nachfolgende Tabelle 12 zeigt einen Auszug der häufigsten Nennungen.

Item	Beispiele
Beitrag zum Wohl der Gesellschaft	Sponsoring von Sportveranstaltungen und Sportvereinen, Sponsoring in Kultur (Musikverein), karitative Spenden an gemeinnützige Organisationen (Tafel, Patenschaften, Hilfswerke), Förderung von Schulen und Kindergärten (Spenden, Aktionen, Veranstaltungen), Ehrenämter (z.B. Feuerwehr, Jugendtrainer Sport)
Umweltengagement	Mülltrennung, Sondermüllentsorgung, Verwendung und/oder eigene Gewinnung regenerativer Energien (Solar, Photovoltaik, Blockheizkraftwerke), Elektromobilität (für betriebliche Kfz und Maschinen)
Förderung kommunaler Projekte	Teilnahme an Messen (Ausbildungsmessen für Schüler), Schulprojekte (Vorstellung des Betriebs, Betriebsführungen), Kindergärten (Sach- und Geldspenden)

Tabelle 12: Beispiele für außerbetriebliches Engagement der Unternehmen

### 5.2.10. Artefakte

Wie bereits erläutert wurde, beinhalten *Artefakte* all jene Dinge in einem Unternehmen, die gesehen, gehört oder gefühlt werden können. Dazu gehören beispielsweise eine einheitliche Kleiderordnung, Feiern und Feste, die Architektur des Betriebsgebäudes sowie die Art und Weise, wie über den Betrieb gesprochen wird. Sechs Items teilen sich dabei auf die zwei Faktoren *Identifikation mit dem Unternehmen* und *Seriosität* auf.

Faktor		n	MW	$\Delta$ MW	Median	Modus	SD	Signifikanz (2-seitig) T-Test
Identifikation mit Unternehmen	Bedeutung	701	4,836	-0,178	5,00	5	1,098	0,000***
	Umsetzung	704	4,658		4,80	5	1,097	
Seriosität	Bedeutung	689	5,229	-0,410	5,50	6	1,129	0,000***
	Umsetzung	691	4,818		5,00	6	1,347	
<b>Dimension</b>								
D10: Artefakte	Bedeutung	702	5,029	-0,287	5,00	5	0,951	0,000***
	Umsetzung	704	4,742		4,90	5	1,043	

Tabelle 13: Deskriptive Statistik und Ergebnisse des t-Tests der Dimension Artefakte

Wie Tabelle 13 zeigt, nimmt interessanterweise die *Seriosität*, mit der über Unternehmen und Arbeit gesprochen wird und die Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit, die im Unternehmen vorherrscht, einen etwas größeren Stellenwert ein (MW = 5,229) als die persönliche Identifikation mit dem Unternehmen (MW = 4,86). Letzteres wird vor allem durch vorherrschende Rituale oder Bräuche wie Feste und Feiern, Kleidungsordnung, Architektur des Firmensitzes, etc. beeinflusst. Die Identifikation schätzen die Befragten allerdings etwas besser umgesetzt ein ( $\Delta$ MW = 0,178) als den Faktor *Seriosität* ( $\Delta$ MW = 0,410), wenngleich auch bei Letzterem die Meinungen bzgl. des Umsetzungsgrades etwas stärker auseinandergehen (SD = 1,347). Generell erreichen die Werte des Verankerungsgrades hoch signifikant niedrigere Werte als die der Bedeutung der Faktoren.

Wie in der Dimension Unternehmensumwelt wurde auch hier neben den geschlossenen Fragen eine offene Frage zu den Anlässen von Feiern und Festen im Betrieb gestellt. Tabelle 14 gibt einen Überblick über die meistgenannten Punkte.

Item	Beispiele
Feste und Feierlichkeiten	Weihnachtsfeier, Sommer- und Herbstfest, Grillfest, Jahresauftakt/Neujahr, Geburtstag, Erfolg, Jubiläum, Volksfest, Betriebsausflug (Radtour, Bowling, Wandern)

Tabelle 14: Feste und Feierlichkeiten in den Betrieben

### 5.3. Rangfolgen der Faktoren in Bezug auf Bedeutung, Umsetzung und Mittelwertdiskrepanz

Nachdem im vorherigen Kapitel jede Dimension einzeln in ihre Faktoren aufgespaltet und analysiert wurde, soll das nachfolgende Kapitel alle vorherig genannten Ergebnisse aus Gesamtsicht beleuchten. Daher werden zunächst noch einmal die wichtigsten und im Anschluss die am besten umgesetzten Faktoren bzw. Dimensionen dargestellt. Auch die Rangfolge der Diskrepanzen zwischen Bedeutung und Umsetzung wird veranschaulicht. Anschließend erfolgt eine Beurteilung der Ergebnisse anhand von Kreuztabellen, die Bedeutung und Umsetzung der Faktoren und Dimensionen noch einmal gegenüberstellen und eine tiefere Analyse erlauben.

Wie Abbildung 2 zeigt, erreichen die Faktoren *Arbeitsbedingungen und Sicherheit*, *Kollegialität*, *Verhältnis zum Vorgesetzten* und *Mitarbeiterförderung* die höchsten Werte und sind den Befragten demnach von allen Facetten der Unternehmenskultur am wichtigsten. Gleichsam erreichen Faktoren wie *Interne Konkurrenz* und *Karriereorientierung* die niedrigsten Werte und sind demnach Bestandteile der Unternehmenskultur, die von den Beteiligten als am wenigstens bedeutend erachtet werden.

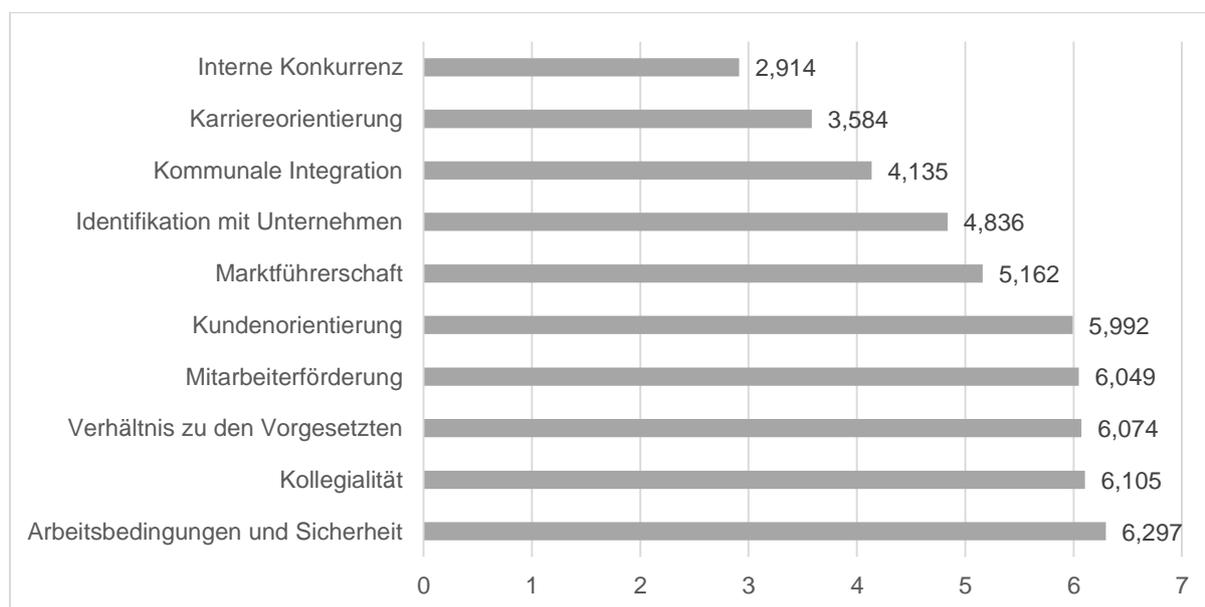


Abbildung 2: Rangfolge der wichtigsten und unwichtigsten Faktoren aus Gesamtsicht

Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Umsetzungsgrade einiger Faktoren. Die am besten umgesetzten Faktoren sind die *Kundenorientierung*, *Offenheit*, *Arbeitsbedingungen und Sicherheit* und *Konkurrenzbeobachtung*. Als nicht gut verankert gelten Faktoren wie *Interne Konkurrenz* und *Entlohnungsgerechtigkeit*. Dass die *interne Konkurrenz* in den Betrieben aber niedrige Beurteilungen bei der Frage nach der Verankerung erhält, ist in diesem Fall eher als positiv zu bewerten.

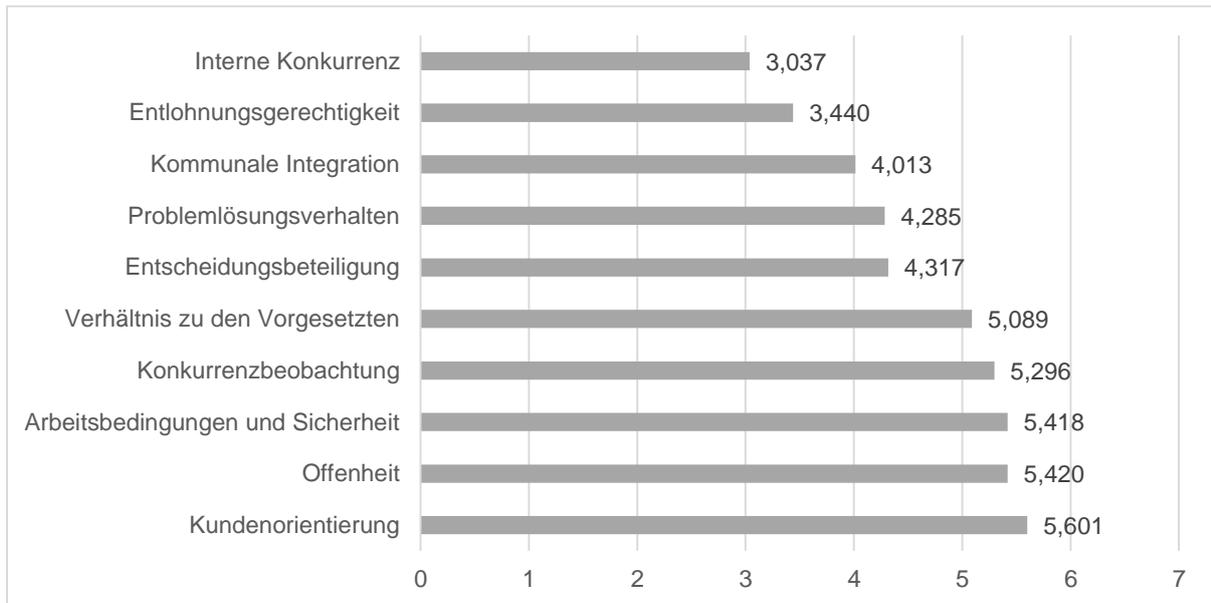


Abbildung 3: Rangfolge der Umsetzungsgrade einzelner Faktoren aus Gesamtsicht

Um nun die Wichtigkeit und die Verankerung der Faktoren gegenüberzustellen, ist es im Folgenden von Interesse, bei welchen Faktoren der Unternehmenskultur die größte bzw. geringste Diskrepanz zwischen eben diesen beiden Ausprägungen besteht. Unten stehende Abbildung 4 zeigt jeweils die Beträge der vier größten bzw. geringsten Mittelwertdifferenzen. Die größte Diskrepanz besteht bei dem Faktor *Entlohnungsgerechtigkeit* mit  $\Delta MW = 2,214$ . Den geringsten Unterschied weist die *kommunale Integration* auf ( $\Delta MW = 0,122$ ). In beiden Fällen ist die Bedeutung stärker ausgeprägt als die Umsetzung. Eine positive Diskrepanz weisen die beiden Faktoren *interne Konkurrenz* und *Karriereorientierung* aus. Dies bedeutet zunächst, dass die Umsetzungswerte hier größer sind als die der Bedeutung. Weil kein Befragter sich interne Konkurrenz wünscht und die Familie wichtiger als der Beruf eingestuft wurde, liegen die Werte der Bedeutung im unteren Bereich. Die positive Differenz bedeutet nun, dass die Umsetzungswerte leicht höher sind als die der Bedeutung und in den Betrieben eine etwas stärkere Konkurrenz und Karriereorientierung vorherrscht, als sich die Befragten wünschen. Diese niedrige Differenz kann aber vernachlässigt werden.

Insgesamt tritt bei nur zwei der 21 Faktoren eine positive Mittelwertdifferenz auf. Das bedeutet, dass in 19 Fällen die individuelle Bedeutung stärker eingeschätzt wird als die jeweilige Umsetzung.

Eine Zusammenfassung aller Faktoren mit den zugehörigen MW und Mittelwertdifferenzen findet sich im Anhang 3, eine Übersicht aller Dimensionen im Anhang 4.

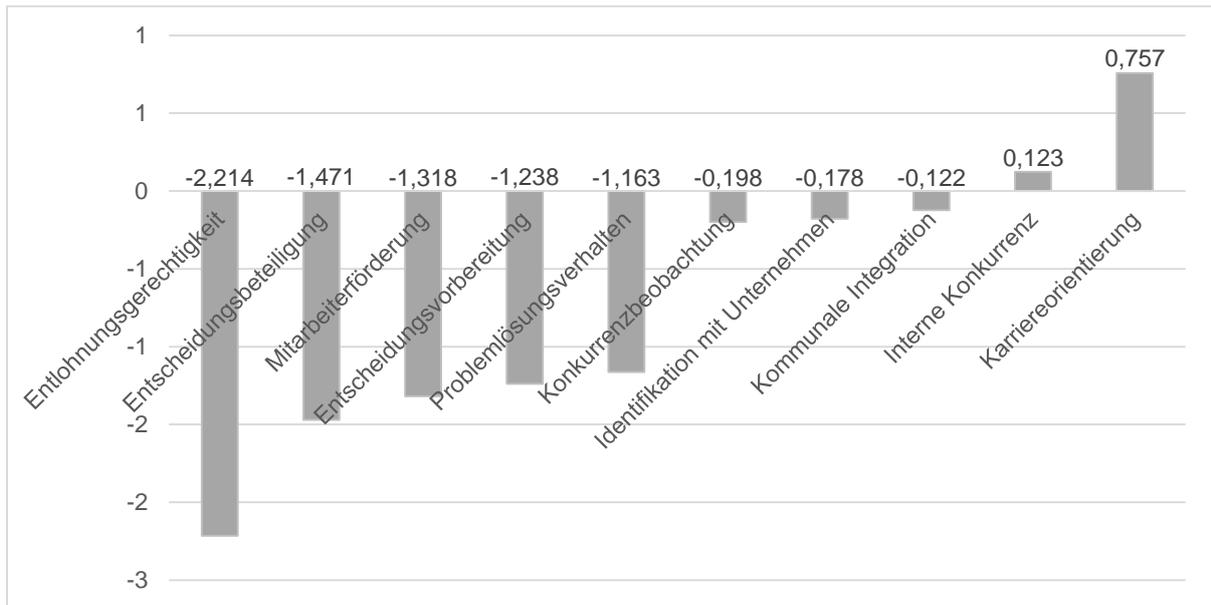


Abbildung 4: Diskrepanz zwischen Bedeutung und Umsetzung innerhalb einzelner Faktoren aus Gesamtsicht

#### 5.4. Gegenüberstellung der Ergebnisse anhand einer Kreuztabelle

Die nachfolgende Abbildung 5 stellt die erreichten Werte von Bedeutung und Umsetzung der Dimensionen der Reihenfolge nach gegenüber. So kann beispielsweise aus der Abbildung abgelesen werden, dass die dritte Dimension *Mitarbeiterorientierung* und achte Dimension *Kundenorientierung* die beiden ersten Plätze bei der Bedeutung belegen. Ebenso stehen sie auch an der oberen Stelle bei der Umsetzung der Dimensionen. Die Linien verbinden gleiche Dimensionen miteinander, sodass abgelesen werden kann, an welcher Stelle der Rangfolge sich die Dimension bei der Bedeutung und bei der Umsetzung befindet. Rot hinterlegt sind die drei Dimensionen mit der größten Mittelwertdiskrepanz zwischen Bedeutung und Umsetzung, grün gekennzeichnet sind die drei Dimensionen mit der kleinsten Differenz.

Die Abbildung veranschaulicht nun, dass die beiden bedeutendsten Dimensionen auch sehr gut umgesetzt sind, wenngleich auch hier eine Mittelwertdifferenz von größer als 1 Punktwert bei der *Mitarbeiterorientierung* vorliegt. Das heißt, auch wenn diese Dimension an oberster Stelle bei der Umsetzung der Dimensionen steht, besteht hier Handlungsbedarf aufgrund der großen Diskrepanz zwischen Bedeutung und Umsetzung. Da sich die Dimension aus den beiden Faktoren *Arbeitsbedingungen und Sicherheit* und *Mitarbeiterförderung* zusammensetzt, und letzterer - wie Tabelle 5 zeigt - eine größere Diskrepanz zwischen Bedeutung und Umsetzung aufweist, sollten Betriebe zukünftig besonders auf den Faktor *Mitarbeiterförderung* achten. Zu diesem zählen beispielsweise Lob für gute Arbeit, Loyalität des Betriebs zum Mitarbeiter und Freiraum für bzw. Förderung von Kreativität.

Rangfolge Bedeutung	Dimension	MW	Rangfolge Umsetzung	Dimension	MW	Diskrepanz
1	D3: Mitarbeiterorientierung	6,171	1	D8: Kundenorientierung	5,601	-0,392
2	D8: Kundenorientierung	5,992	2	D3: Mitarbeiterorientierung	5,071	-1,100
3	D1: Entscheidungsprozesse und Führungsstil	5,816	3	D7: Wettbewerbsorientierung	4,954	-0,383
4	D4: Entlohnungsgerechtigkeit	5,654	4	D10: Artefakte	4,742	-0,287
5	D5: Problemlösungsverhalten	5,473	5	D6: Arbeitsklima i.e.S.	4,657	-0,608
6	D7: Wettbewerbsorientierung	5,337	6	D9: Unternehmensumwelt	4,632	-0,241
7	D6: Arbeitsklima i.e.S.	5,265	7	D2: Ergebnis- und Karriereorientierung	4,614	-0,363
8	D10: Artefakte	5,029	8	D5: Problemlösungsverhalten	4,587	-0,886
9	D2: Ergebnis- und Karriereorientierung	4,977	9	D1: Entscheidungsprozesse und Führungsstil	4,461	-1,355
10	D9: Unternehmensumwelt	4,872	10	D4: Entlohnungsgerechtigkeit	3,440	-2,214

Abbildung 5: Kreuztabelle der Dimensionen

Des Weiteren lässt sich erkennen, dass die sehr wichtigen Dimensionen *Entscheidungsprozesse und Führungsstil* und *Entlohnungsgerechtigkeit*, welche an Platz 3 und 4 der Rangfolge zur Bedeutung stehen, Platz 9 und 10 bei der Umsetzung belegen. Dies macht deutlich - wie auch schon bei der Einzelanalyse der Faktoren dargestellt -, dass besonderes Augenmerk auf die tiefere Verankerung dieser beiden Dimensionen in der Unternehmensrealität gelegt werden muss. Zusätzlich verschärft wird dies von der Tatsache, dass die Diskrepanz zwischen Bedeutung und Umsetzung besonders groß ist, was die rote Hinterlegung in der Abbildung verdeutlicht.

Hingegen belegen wenig bedeutende Dimensionen wie beispielsweise *Artefakte* (Platz 8), *Ergebnis- und Karriereorientierung* (Platz 9) und *Unternehmensumwelt* (Platz 10) eine höhere Platzierung bei der Umsetzung. Auffällig ist, dass diese Dimensionen gleichzeitig auch niedrige Diskrepanzen aufweisen. Es scheint, als wären weniger bedeutende Dimensionen also in zweierlei Hinsicht besser umgesetzt: Zum einen erreichen sie bei der Rangfolge bessere Plätze, die Diskrepanzen der Mittelwerte sind zudem kleiner. Hier besteht also geringerer Handlungsbedarf.

Eine analoge Betrachtung mittels Kreuztabelle für sämtliche Faktoren findet sich in Anhang 5.

## 5.5. Vergleich der Faktoren aus Sicht von Geschäftsführung und Belegschaft

Da in den vorherigen Kapiteln immer die Stichprobe insgesamt betrachtet wurde, ist es nun von Interesse, ob sich Unterschiede in der Wahrnehmung von Bedeutung und Umsetzung innerhalb der Stichprobe ergeben. Dazu wurde Letztere in zwei Gruppen unterteilt: Die erste Gruppe bilden die Mitarbeiter, die Zweite die Geschäftsführer (GF), Inhaber oder leitenden Führungskräfte.

### 5.5.1. Vergleich hinsichtlich der Bedeutung der Faktoren

Zunächst erfolgt die Gegenüberstellung von Mitarbeitern und der Gruppe der Inhaber bzw. GF anhand der jeweiligen individuellen Bedeutung der einzelnen unternehmenskulturellen Faktoren. Dazu sei angemerkt, dass sich die MW der zwei Gruppen für alle Faktoren unterscheiden. Bei 17 der 21 Faktoren ist der MW der Inhaber größer als der der übrigen Mitarbeiter. In Anhang 6 sind die jeweiligen MW und die Mittelwertdifferenzen dargestellt. Aufgrund der bestehenden Unterschiede der MW soll mittels eines t-Tests für unabhängige Stichproben überprüft werden, ob die Differenzen auf Zufälligkeit oder einer Systematik basieren. Dazu wird für jeden Faktor  $j$  getrennt ein Signifikanztest durchgeführt. In Abhängigkeit davon, ob die Abweichung der MW positiv oder negativ ist, werden die folgenden gerichteten Hypothesen geprüft:

Die individuelle Bedeutung des Faktors *j* ist für die Geschäftsführung bzw. die Inhaber größer als für die Mitarbeiter.

Die individuelle Bedeutung des Faktors *j* ist für die Mitarbeiter größer als für die Geschäftsführung bzw. die Inhaber.

Für 11 der 21 Faktoren kann die Nullhypothese auf einem Signifikanzniveau von 0,1 % (sechs Faktoren), 1 % (vier Faktoren) bzw. 5 % (ein Faktor) zurückgewiesen werden. Die nachfolgende Tabelle 15 zeigt die Faktoren, für die sich die Angaben von Geschäftsführung (GF) und Mitarbeitern (MA) signifikant unterscheiden samt der zugehörigen Werte für Signifikanz (einseitig) und Mittelwertdifferenz.

Faktor	MW GF	MW MA	Signifikanz	MW-Differenz
Effizienz	6,000	5,690	0,004**	-0,310
Karriereorientierung	4,450	3,502	0,000***	-0,948
Mitarbeiterförderung	6,238	6,031	0,015*	-0,207
Entlohnungsgerechtigkeit	5,217	5,695	0,001**	0,478
Problemlösungsverhalten	5,758	5,420	0,004**	-0,339
Verhältnis zu den Vorgesetzten	6,411	6,042	0,000***	-0,369
Marktführerschaft	5,567	5,123	0,002**	-0,444
Konkurrenzbeobachtung	6,022	5,443	0,000***	-0,578
Kundenorientierung	6,511	5,943	0,000***	-0,568
Übernahme gesell. Verantwortung	5,770	5,411	0,009**	-0,360
Identifikation mit dem Unternehmen	5,574	4,766	0,000***	-0,808

Tabelle 15: Faktoren mit signifikant unterschiedlicher Bedeutung für MA und GF<sup>151</sup>

Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass in zehn Fällen die persönliche Bedeutung eines Faktors durch die Inhaber und GF größer eingeschätzt wird als durch die Mitarbeiter. Lediglich bei der *Entlohnungsgerechtigkeit* ist es umgekehrt. Am stärksten unterscheiden sich die beiden Gruppen hinsichtlich der *Karriereorientierung*, gefolgt von der *Identifikation mit dem Unternehmen* und der *Kundenorientierung*. Dass GF und Inhaber ein anderes Verhältnis zum Betrieb haben als Ihre Mitarbeiter, da es sich um deren Eigentum und sicherlich auch um eine Lebensaufgabe handelt, könnte eine Erklärung dafür liefern, dass eine angemessene Work-Life-Balance dieser Gruppe weniger wichtig ist als den Mitarbeitern. Sicherlich identifizieren sich Inhaber und GF auch deutlich stärker mit dem Unternehmen als ein Mitarbeiter dies kann. Dies könnte gleichzeitig eine Erklärung dafür sein, dass dieser Gruppe der Lohn auch weniger wichtig ist, da sie stärker intrinsisch motiviert sind. Gemäß der Neuen Institutionenökonomik prägt Arbeitsleid die Prinzipal-Agent-Beziehung, d.h. der Agent empfindet Arbeit als Leid und „wird nur insoweit im Sinne des Prinzipals tätig, wie dies unvermeidlich ist und seinem eigenen Nutzen entspricht“<sup>152</sup>. So dürfte es für die Gruppe der Mitarbeiter oberste Priorität sein, für Ihre Arbeit auch leistungsgerecht und fair entlohnt zu werden. Eine andere Erklärung ist, dass GF und Inhaber auf ihre eigene Entlohnung einen weitaus größeren Einfluss haben, da sie dessen Höhe unmittelbar bestimmen und festlegen. Für die übrigen zehn Faktoren (in Tabelle 15 nicht dargestellt; siehe Anhang 6) besteht zwischen den beiden Gruppen bezüglich ihrer Einschätzungen kein signifikanter Unterschied.

<sup>151</sup> Anmerkung: Die hier dargestellten Signifikanzwerte wurden aufgrund der Formulierung einer gerichteten Hypothese bereits halbiert.

<sup>152</sup> Küpper (2005), S. 67.

### 5.5.2. Vergleich hinsichtlich der Umsetzung der Faktoren

Wie im vorherigen Fall unterscheiden sich auch hinsichtlich der Umsetzung einzelner Faktoren alle MW für die Gruppen der Geschäftsführung und der Mitarbeiter. Dabei ist in fünf Fällen der MW der Mitarbeiter größer als der der GF und Inhaber. In Anhang 6 sind hierzu die Mittelwertdifferenzen aller Faktoren dargestellt. Wie im vorangegangenen Kapitel sollen auch hier die Unterschiede der MW anhand von t-Tests für unabhängige Stichproben auf Signifikanz überprüft werden. Hierzu werden folgende gerichtete Hypothesen in Abhängigkeit des Vorzeichens der Mittelwertdifferenz getrennt für die einzelnen Faktoren  $j$  getestet:

*Der Umsetzungsgrad des Faktors  $j$  wird von der Geschäftsführung bzw. den Inhabern größer eingeschätzt als von den Mitarbeitern.*

*Der Umsetzungsgrad des Faktors  $j$  wird von den Mitarbeitern größer eingeschätzt als von der Geschäftsführung bzw. den Inhabern.*

Die Durchführung einzelner t-Tests für unabhängige Stichproben führt zu dem Ergebnis, dass für 12 Faktoren die Nullhypothese auf einem Signifikanzniveau von 0,1 % (sieben Faktoren), 1 % (zwei Faktoren) bzw. 5 % (drei Faktoren) verworfen werden kann. Unten stehende Tabelle 16 zeigt die Faktoren, für die sich die Angaben von Geschäftsführung und Mitarbeitern signifikant unterscheiden sowie ihre zugehörigen Werte für Signifikanz (einseitig) und Mittelwertdifferenz.

Faktor	MW GF	MW MA	Signifikanz	MW-Differenz
Entscheidungsbeteiligung	5,037	4,249	0,000***	-0,788
Entscheidungsvorbereitung	5,213	4,546	0,000***	-0,667
Mitarbeiterförderung	5,589	4,651	0,000***	-0,938
Arbeitsbedingungen und Sicherheit	5,958	5,369	0,000***	-0,589
Entlohnungsgerechtigkeit	4,642	3,326	0,000***	-1,315
Abwechslungsreichtum	5,300	4,850	0,004**	-0,450
Offenheit	5,689	5,395	0,020*	-0,294
Verhältnis zu den Vorgesetzten	5,567	5,045	0,001**	-0,522
Interne Konkurrenz	2,600	3,078	0,006**	0,478
Kundenorientierung	5,884	5,574	0,021*	-0,310
Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung	5,377	5,049	0,028*	-0,328
Identifikation mit Unternehmen	5,135	4,612	0,000***	-0,523

Tabelle 16: Faktoren mit signifikant unterschiedlicher Umsetzung für MA und GF<sup>153</sup>

Die Tabelle zeigt, dass für elf der vorliegenden Faktoren der Umsetzungsgrad durch die Inhaber und GF der Betriebe größer eingeschätzt wird als durch die Mitarbeiter. Nur bei der *internen Konkurrenz* ist es umgekehrt. Die Mitarbeiter schätzen also das Ausmaß der Konflikte und Konkurrenz innerhalb des Betriebes etwas größer ein als die GF dies wahrnehmen. Der größte Unterschied zwischen den beiden Gruppen besteht bei der *Entlohnungsgerechtigkeit*, gefolgt von der *Mitarbeiterförderung* und der *Entscheidungsbeteiligung*. Dies bedeutet, dass die Gruppe der Inhaber und GF eine faire und leistungsgerechte Entlohnung Ihrer Mitarbeiter als weitaus gegebener ansehen als die Lohnempfänger dies tun. Für neun Faktoren (in Tabelle 16 nicht aufgeführt) unterscheidet sich die Einschätzung des Umsetzungsgrades durch die zwei Gruppen nicht signifikant.

<sup>153</sup> Anmerkung: Die hier dargestellten Signifikanzwerte wurden aufgrund der Formulierung einer gerichteten Hypothese bereits halbiert.

Eine Übersicht über die unterschiedliche Wahrnehmung von Bedeutung und Umsetzung der Dimensionen, welche sich aus den Ergebnissen der Faktoren sozusagen ergeben, findet sich in Anhang 7.

### 5.6. Einfluss der Dauer der Betriebszugehörigkeit auf die Bedeutung und Umsetzung der einzelnen Kerndimensionen

Neben den bisherigen Ausführungen ist es zudem von Interesse, welcher Anteil der Befragten sich dazu entschieden hat, das Unternehmen mittelfristig zu verlassen und inwiefern dies mit der Einschätzung des Umsetzungsgrades unternehmenskultureller Faktoren zusammenhängt. Insgesamt geben 14,29 % (102) der Befragten an, noch voraussichtlich fünf Jahre oder weniger in ihrem Betrieb tätig zu sein.

7,42 % der Befragten möchten noch mehr als fünf Jahre bleiben, 27,17 % wissen mit Sicherheit, dass sie bis zum Ruhestand bleiben werden. Bei 47,76 % ist der Verbleib im Unternehmen allerdings noch nicht absehbar.

Für den nachfolgenden Vergleich wurden wiederum zwei Gruppen gebildet. Die erste Gruppe ( $G_A$ ) setzt sich aus den Befragten zusammen, die noch maximal fünf Jahre im Unternehmen verbleiben möchten. Wie in Tabelle 17 dargestellt, bekleiden sie folgende beruflichen Positionen.

Position	Prozent
Geschäftsleitung/Inhaber/in	1,96 %
kaufmännische/r Angestellte/r	24,51 %
Geselle/Gesellin	28,43 %
Auszubildende/r	27,45 %
technische/r Angestellte/r	9,80 %
an-/ungelernte/r Arbeiter/in	2,94 %
Meister/in	0,98 %
Leitende Position	0,98 %
Sonstiges	0,98 %
keine Angabe	1,96 %

Tabelle 17: Positionen der Befragten aus Gruppe  $G_A$

Den Großteil dieser Teilstichprobe bilden kaufmännische Angestellte, Gesellen und Auszubildende. Der hohe Anteil der Auszubildenden mit 27,45 % ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass diese entweder noch nicht wissen, ob sie nach der Ausbildung vom Betrieb übernommen werden, oder dass tatsächlich keine Verbleibabsicht im Betrieb besteht.

Die zweite Gruppe ( $G_V$ ) setzt sich aus den Befragten zusammen, welche mehr als fünf Jahre oder bis zum Ruhestand im Betrieb verbleiben möchten ( $n=247$ ). Alle Befragten, die die weitere Betriebszugehörigkeit noch nicht abschätzen können, werden in dieser Analyse nicht betrachtet. Die Positionen der Gruppe  $G_V$  setzten sich wie in Tabelle 18 zusammen:

Position	Prozent
Geschäftsleitung/Inhaber/in	19,43 %
kaufmännische/r Angestellte/r	29,55 %
Geselle/Gesellin	18,62 %
Auszubildende/r	2,83 %
technische/r Angestellte/r	14,98 %
an-/ungelernte/r Arbeiter/in	5,26 %
Meister/in	3,64 %
Leitende Position	4,45 %
Sonstiges	0,81 %
keine Angabe	0,40 %

Tabelle 18: Positionen der Befragten aus Gruppe G<sub>v</sub>

Auffällig ist, dass der Anteil der Positionen von Geschäftsführern/Inhabern, Gesellen und technischen Angestellten deutlich größer wird. Auch Meister und Angestellte mit leitenden Positionen können sich etwas häufiger vorstellen, länger im Betrieb zu verbleiben. Auffällig ist auch, dass der Anteil der Auszubildenden deutlich abnimmt.

Um nun feststellen zu können, ob sich die Einschätzungen der Umsetzungsgrade einzelner Faktoren zwischen den beschriebenen Gruppen unterscheiden, müssen zunächst die Mittelwerte betrachtet werden. Dabei fällt auf, dass die Befragten, die das Unternehmen innerhalb der kommenden fünf Jahre verlassen möchten, bei allen 21 Faktoren den Grad der Umsetzung geringer einstufen als die übrigen Untersuchungsteilnehmer (siehe Anhang 8). Daher ist von Interesse, ob es sich bei den Mittelwertdifferenzen um signifikante Unterschiede handelt. Hierzu wird getrennt für jeden Faktor folgende Hypothese anhand eines t-Tests für unabhängige Stichproben überprüft:

*Mitarbeiter, die das Unternehmen innerhalb der kommenden fünf Jahre verlassen werden, schätzen den Umsetzungsgrad des Faktors j geringer ein als diejenigen, die mehr als fünf Jahre bzw. bis zum Ruhestand im Unternehmen bleiben werden.*

Die Ergebnisse der Signifikanztests zeigen, dass für 17 der 21 Faktoren die Nullhypothese auf einem Signifikanzniveau von 0,1 % (12 Faktoren), 1 % (zwei Faktoren) bzw. 5 % (drei Faktoren) abgelehnt werden kann. Somit wird in 17 Fällen der Umsetzungsgrad durch die Gruppe G<sub>A</sub> signifikant geringer eingestuft. Unten stehende Tabelle 19 zeigt die Faktoren, für die sich die Angaben der beiden Gruppen signifikant unterscheiden sowie ihre zugehörigen Werte für Signifikanz (einseitig) und Mittelwertdifferenz.

Faktor	MW Gruppe G <sub>A</sub>	MW Gruppe G <sub>V</sub>	Signifikanz	MW-Differenz
Entlohnungsgerechtigkeit	2,896	4,053	0,000***	-1,157
Mitarbeiterförderung	4,229	5,269	0,000***	-1,041
Verhältnis zu den Vorgesetzten	4,541	5,547	0,000***	-1,006
Entscheidungsbeteiligung	3,922	4,814	0,000***	-0,892
Arbeitsbedingungen und Sicherheit	4,960	5,814	0,000***	-0,854
Abwechslungsreichtum	4,322	5,126	0,000***	-0,804
Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung	4,648	5,417	0,000***	-0,769
Entscheidungsvorbereitung	4,272	5,033	0,000***	-0,760
Marktführerschaft	4,142	4,857	0,000***	-0,715
Zielorientierung	4,338	5,020	0,000***	-0,682
Identifikation mit Unternehmen	4,373	4,901	0,000***	-0,528
Konkurrenzbeobachtung	4,955	5,464	0,000***	-0,509
Kommunale Integration	3,806	4,233	0,028*	-0,427
Kundenorientierung	5,378	5,777	0,005**	-0,400
Offenheit	5,241	5,617	0,003**	-0,376
Seriosität	4,652	5,013	0,014*	-0,361
Problemlösungsverhalten	4,094	4,449	0,013*	-0,355

Tabelle 19: Bewertung der Umsetzungsgrade in Abhängigkeit der voraussichtlichen Verbleibdauer im Betrieb<sup>154</sup>

Besonders große Unterschiede zeigen sich bei der Wahrnehmung der Verankerung von Faktoren wie *Entlohnungsgerechtigkeit*, *Mitarbeiterförderung*, *Verhältnis zu den Vorgesetzten*, *Entscheidungsbeteiligung*, *Arbeitsbedingungen und Sicherheit*, *Abwechslungsreichtum* und bei der *Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung*. Vor allem die Unzufriedenheit mit der eigenen Entlohnung bei der Gruppe der ausscheidenden Mitarbeiter ist ein beunruhigendes Zeichen. Generell lässt sich aber sagen, dass die Mitarbeiter, welche im Unternehmen verbleiben möchten, ein weitaus positiveres Urteil über die vorliegende Unternehmenskultur fällen. Dies kann beispielsweise daran liegen, dass Mitarbeiter, welche den Betrieb verlassen wollen, dem Unternehmen generell schon kritisch gegenüberstehen und den Verankerungsgrad der Faktoren per se schon schlechter einschätzen als er in Wirklichkeit ist. Andererseits ist dies natürlich auch ein deutliches Zeichen der Arbeitsunzufriedenheit, welche sich bei dieser Gruppe der Mitarbeiter bereits breitgemacht hat.

Eine Übersicht über die Unterschiede beider Gruppen hinsichtlich **aller** Faktoren ist sowohl für die Bedeutung als auch für die Umsetzung der Faktoren in Anhang 8 aufgeführt.

### 5.7. Einfluss der Bedeutung einzelner Kerndimension aus Sicht des Geschäftsführers auf die wahrgenommene Unternehmenskultur aus Sicht der Belegschaft

Für nachfolgende Fragestellung ist es von Interesse, ob die Sichtweise der Gruppe der Geschäftsführer bzw. Inhaber bezüglich der Bedeutung einzelner Facetten von Unternehmenskultur besonders „kulturprägend“ ist. Generell wird Führungskräften im Allgemeinen eine besondere Rolle bei der Prägung und Beeinflussung der Unternehmenskultur zugeschrieben<sup>155</sup>. Aus den vorliegenden Daten ist beispielsweise erkennbar, dass die *Kundenorientierung* in den Betrieben von den Mitarbeitern als am

<sup>154</sup> Anmerkung: Die hier dargestellten Signifikanzwerte wurden aufgrund der Formulierung einer gerichteten Hypothese bereits halbiert.

<sup>155</sup> Vgl. Meier et al. (2012), S. 59.

besten umgesetzt betrachtet wird. Gleichzeitig schätzt die Gruppe der Geschäftsführer deren Bedeutung als am höchsten ein<sup>156</sup>. Deshalb kann vermutet werden, dass Faktoren, die den Inhabern besonders wichtig sind, auch besonders gut umgesetzt werden. Legen Geschäftsführer also ein besonders großes Augenmerk auf Unternehmenskultur mit all ihren Facetten, so wird mit nachfolgender Hypothese vermutet, dass die Umsetzung der Faktoren, welche als Unternehmenskultur zusammengefasst werden, von den Mitarbeitern als positiver wahrgenommen wird.

*H<sub>5</sub>: Die Bedeutung der Faktoren j für die Geschäftsführer bzw. Inhaber hat positiven Einfluss auf den Umsetzungsgrad der Unternehmenskultur aus Sicht der Mitarbeiter.*

Als unabhängige Variablen (uV) werden daher alle Indikatorvariablen der Bedeutung für alle Faktoren aus Sicht der Geschäftsführer gewählt. Die abhängige Variable (aV) ist die Umsetzung der Unternehmenskultur aus Sicht der Mitarbeiter. Hierzu musste je Mitarbeiter die Einschätzung des zugehörigen Geschäftsführers aus dem Betrieb auf dessen Datensatz dupliziert werden, damit die Meinung des Geschäftsführers in Zusammenhang mit der Meinung des Mitarbeiters gebracht werden kann. Bei mehreren Geschäftsführern wurde der Durchschnittswert gebildet. Über die Betriebsnummer konnten Geschäftsführer den Mitarbeitern zugeordnet werden.

Insgesamt wurden zwei verschiedene Regressionsmodelle gerechnet. Modell 1 enthält nur sämtliche Indikatorvariablen der Bedeutung für alle Faktoren aus Sicht der Geschäftsführer, während Modell 2 auch Kontrollvariablen (KV) wie das Gewerk des Betriebs, Alter und Geschlecht der Befragten beinhaltet. Dies dient zur Überprüfung der Robustheit des Regressionsmodells. Die nachfolgende Tabelle 20 stellt die Ergebnisse der multiplen, linearen Regressionsanalyse dar. Es werden jedoch lediglich Faktoren mit signifikantem Einfluss auf die Unternehmenskultur dargestellt. Eine Auflistung sämtlicher Faktoren findet sich in Anhang 10.

Die Betrachtung des Determinationskoeffizienten  $R^2$  in Form des Anteils der erklärten Varianz der aV durch die uV zeigt, dass durch die KV 20,00 % der Varianz der aV erklärt werden.<sup>157</sup> Dies bedeutet, dass 20,00 % der Variation der abhängigen Variablen durch dieses Modell erklärt werden können.<sup>158</sup> Dieser Wert kann als angemessen betrachtet werden, da in den Sozialwissenschaften bereits Werte größer 20 % als zufriedenstellend gelten.<sup>159</sup> Mit Einschluss der Kontrollvariablen beträgt die erklärte Varianz 20,40 % - also nur unwesentlich mehr. Die zugehörige Varianzanalyse zeigt, dass beide Modelle auf einem 0,1%-Niveau signifikant sind. In Modell 1 sind insgesamt neun Koeffizienten der uV auf einem Signifikanzniveau von 0,1 % (5 uV), 1 % (2 uV) bzw. 5 % (2 uV) signifikant. Dies betrifft die Faktoren *Kundenorientierung*, *Entscheidungsvorbereitung*, *Arbeitsbedingungen und Sicherheit*, *Abwechslungsreichtum*, *Problemlösungsverhalten*, *Kollegialität*, das *Verhältnis zum Vorgesetzten*, die *interne Konkurrenz* und die *Identifikation mit dem Unternehmen*. Ein Einschluss der KV hat nur zur Folge, dass der Faktor *Entscheidungsvorbereitung* nicht mehr signifikant erscheint. Die KV selbst haben jedoch keinen signifikanten Einfluss auf die aV.

---

<sup>156</sup> Die Kundenorientierung wird hinsichtlich der Bedeutung von den Geschäftsführern mit 6,51 Punkten bewertet und erreicht bei der Umsetzung 5,57 Punkte aus Sicht der Mitarbeiter (vgl. Anhang 6).

<sup>157</sup> Vgl. Schnell et al. (2013), S. 446.

<sup>158</sup> Vgl. Schöneck/Voß (2005), S. 182.

<sup>159</sup> Vgl. Schöneck/Voß (2005), S. 183.

<i>Y = Unternehmenskultur (Umsetzung) aus Sicht der Mitarbeiter</i>	<i>Basismodell (1)</i>	<i>Mit Kontrollvariablen (2)</i>
Kundenorientierung (Bedeutung für GF)	0.565*** (0.000)	0.488** (0.003)
Entscheidungsvorbereitung (-“-)	-0.222* (0.016)	0.128 (0.256)
Arbeitsbedingungen und Sicherheit (-“-)	0.416*** (0.000)	0.364** (0.004)
Abwechslungsreichtum (-“-)	0.249*** (0.000)	0.248*** (0.000)
Problemlösungsverhalten (-“-)	-0.256** (0.005)	-0.288** (0.002)
Kollegialität (-“-)	0.284** (0.005)	0.375*** (0.001)
Verhältnis zum Vorgesetzten (-“-)	-0.709*** (0.000)	-0.858*** (0.000)
Interne Konkurrenz (-“-)	0.110*** (0.001)	0.124*** (0.000)
Identifikation mit Unternehmen (-“-)	0.254* (0.027)	0.287 (0.016)**
Gewerk des Betriebs		Yes
Geschlecht des Mitarbeiters		Yes
Alter des Mitarbeiters		Yes
Konstante	1.328 (0.189)	1.318 (0.268)
N	514	509
R-Quadrat	0.200	0.204
Angepasstes R-Quadrat	0.165	0.159

Multiples Regressionsmodell

Alle Modelle sind signifikant mit (p<.00); \*\*\* p<.001, \*\* p<.01, \*p<.05

Tabelle 20: Regressionsmodelle mit und ohne Kontrollvariablen, Darstellung nur signifikanter uV

Ein Blick auf die signifikanten Faktoren, die den Geschäftsführern bedeutend sind und die einen Einfluss auf die Einschätzung der Unternehmenskultur haben, wirft folgende Erkenntnisse auf:

- Positiv auf die Einschätzung der Mitarbeiter hinsichtlich der Umsetzung der Unternehmenskultur wirkt sich aus, wenn den GF die *Kundenorientierung*, *Arbeitsbedingungen und Sicherheit*, *Abwechslungsreichtum* bei der Aufgabengestaltung, die *Kollegialität*, das Verhindern *interner Konkurrenz* und die *Identifikation mit dem Unternehmen* sehr wichtig sind.
- Negativ wirkt sich hingegen aus, wenn GF besonderen Wert auf Faktoren wie *Entscheidungsvorbereitung*, *Problemlösungsverhalten* und das *Verhältnis* der Mitarbeiter zu ihnen als *Vorgesetzter* legen.

Dass drei Faktoren sich negativ auf die Wahrnehmung der Unternehmenskultur seitens der Mitarbeiter auswirken, dafür bleiben nur Vermutungen anzustellen. Der Faktor *Entscheidungsvorbereitung*, welcher sowohl das gründliche Vorbereiten von Entscheidungen als auch von Besprechungen umfasst,

ist eigentlich generell positiv zu bewerten. Wenn Führungskräfte also hierauf Wert legen, müsste dies für eine zuverlässige und sorgfältige Atmosphäre sorgen. Vielleicht sehen Mitarbeiter darin aber keine Relevanz für die Unternehmenskultur oder nehmen eine genaue Vorbereitung von Entscheidungen als zu organisiert, strukturiert und pedantisch wahr, was den negativen Einfluss erklären würde. Das *Problemlösungsverhalten* umfasst vor allem die Fragen, ob Probleme als Herausforderung angesehen werden und Mitarbeiter neue Ideen einbringen können. Generell gilt auch hier: Je offener und experimentierfreudiger die Atmosphäre, desto besser wäre dies zu bewerten. Sicherlich gibt es aber auch Mitarbeiter, die lieber gerne in festen und sicheren Strukturen arbeiten, und für die Probleme eine Herausforderung sind, wohl aber eher im negativen Sinne. Viele Mitarbeiter möchten eventuell auch gar keine Eigeninitiative in Form von eigenen Ideen zeigen und fühlen sich von so einer Anspruchshaltung unter Druck gesetzt. Zum *Verhältnis zu den Vorgesetzten* lässt sich vermuten, dass sicherlich jeder Inhaber gerne Vorbild für die Mitarbeiter sein würde und ein gutes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern hat, weshalb dieser Faktor ihm besonders wichtig ist. Wenn GF hier aber großen Wert darauf legen und sich dies in Form von besonderem Engagement oder Einsatz in diese Richtung zeigt, könnte dieser Versuch misslingen, da sich Respekt und Anerkennung der Mitarbeiter eben nur verdienen, nicht aber erzwingen lassen. Dies wären mögliche Erklärungen für einen negativen Einfluss mancher für die GF bedeutender Faktoren auf die Unternehmenskultur. Viel wichtiger ist aber, dass sich weitaus mehr Faktoren positiv auf die Unternehmenskultur auswirken. Wenn die Geschäftsführer gerade auf diese Faktoren besonders achten, werden sie von den Mitarbeitern mit Sicherheit eine bessere Unternehmenskultur attestiert bekommen.

## 6 Fazit und weitere Überlegungen

Die vorliegende Arbeit beschäftigte sich mit der Mitarbeiter- und Werteorientierung in Handwerksbetrieben und rückt das Thema Unternehmenskultur in den Vordergrund. Folgende Fragen waren dabei von besonderer Bedeutung:

1. Welche Bedeutung haben einzelne Facetten von Unternehmenskultur? Spielt Unternehmenskultur insgesamt eine Rolle in Handwerksbetrieben?
2. Wie wird die Umsetzung oder Verankerung einzelner Bestandteile von Unternehmenskultur bewertet und wahrgenommen?
3. Wo besteht Handlungsbedarf?
4. Gibt es Wahrnehmungsunterschiede zwischen Geschäftsführern und Mitarbeitern?
5. Besteht ein Zusammenhang zwischen einer negativen Wahrnehmung von Unternehmenskultur und der Absicht, den Betrieb zu verlassen?
6. Inwiefern beeinflussen Führungskräfte mit ihrer eigenen Werteorientierung die Unternehmenskultur im Betrieb?

Die Ergebnisse der Befragung haben gezeigt, dass Unternehmenskultur in Handwerksbetrieben durchaus eine Rolle spielt und über Mitarbeiter- und Werteorientierung nachgedacht wird. Auffällig ist hierbei, dass alle Befragten die Bedeutung von 19 Faktoren höher bewerten als deren Umsetzungsstand. Lediglich bei der *Karriereorientierung* und der *internen Konkurrenz* verhält es sich umgekehrt. Da sich diese beiden Faktoren jedoch zum einen mit dem Aufopfern von Freizeit und Familie für die Arbeit und zum anderen mit den Konkurrenzkämpfen unter den Mitarbeitern befassen, scheint es verständlich, dass hier die Bedeutung durch die Befragten relativ gering bewertet wird. Im Vergleich mit dem Gesamtmodell weisen diese beiden Aspekte zudem die geringste Wichtigkeit für die Befragten auf. Die Mitarbeiter sind somit tendenziell nicht dazu geneigt, mit ihren Kollegen in Konkurrenz zu treten bzw. den Konkurrenzkampf offen auszutragen, sehen diese Tatsache in ihren

Betrieben jedoch etwas stärker ausgeprägt, als es ihnen wichtig ist. Des Weiteren kann festgehalten werden, dass es den Befragten nur stückweise etwas bedeutet, für den Beruf Teile ihres Familienlebens oder ihrer Freizeit zu opfern. Auch hier sehen die Untersuchungsteilnehmer diese Aspekte in ihren Betrieben zu stark verankert. Daraus kann für die Unternehmen der Handlungsbedarf abgeleitet werden, dem internen Konkurrenzkampf Beachtung zu schenken und durch geeignete Maßnahmen zu verhindern, dass dieser zunimmt. Des Weiteren sollten den Angestellten zudem Möglichkeiten für eine bessere Work-Life-Balance geboten werden. Gerade in diesem Punkt würden sich sicherlich auch die unter Kapitel 5.2.10 genannten Beispiele wie Betriebsausflüge, Sportunternehmungen innerhalb des Betriebs oder Betriebsfeiern gemeinsam mit den Familien anbieten.

Generell ist es natürlich, dass Befragte bei der Beantwortung nach der Bedeutung von Faktoren eher hohe Erwartungen anstellen und daher den wünschenswerten Idealzustand angeben. Bei der sich unmittelbar anschließenden Einschätzung des Umsetzungsstands wird vielleicht noch kritischer geurteilt, da vorher hohe Erwartungen geäußert wurden, die in der Realität natürlich nie erfüllt werden können. Denn dass ein Betrieb für ein Umfeld sorgt, in dem alle Beteiligten sich wohlfühlen, bleibt definitiv eine Wunschvorstellung. Diese „Tendenz zur Härte“, die die Neigung der Befragten beschreibt, Antworten im Extrembereich der Ratingskalen anzugeben<sup>160</sup>, kann als typisches Antwortverhalten in sozialwissenschaftlichen Erhebungen erscheinen und muss daher bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden.

Ein Blick auf die Rangfolge bei der Bedeutung der Faktoren verrät, dass den Befragten die Faktoren *Arbeitsbedingungen und Sicherheit*, *Kollegialität* und *Verhältnis zu den Vorgesetzten* äußerst wichtig sind. Hinsichtlich des Umsetzungsgrades werden die Faktoren *Kundenorientierung*, *Mitarbeiterorientierung* und *Arbeitsbedingungen und Sicherheit* als am besten bewertet. Hierbei muss darauf hingewiesen werden, dass dennoch die erreichten Mittelwerte der Umsetzungswerte unter denen für die Bedeutung liegen. Um den notwendigen Handlungsbedarf bestimmen zu können, hilft ein Blick auf die Faktoren mit den größten Diskrepanzen zwischen Bedeutung und Umsetzung. Hierbei lässt sich erkennen, dass die größten Unterschiede bei den Faktoren *Entlohnungsgerechtigkeit*, *Entscheidungsbeteiligung* und *Mitarbeiterförderung* existieren. Die Befragten stufen diese Aspekte also als sehr wichtig ein, sehen diese aber im Betrieb weniger umgesetzt. Vor allem sind die Mitarbeiter mit der Art und Höhe der Bezahlung nicht zufrieden, was sich teilweise mit Befunden aus der Literatur widerspricht. Sackmann (2002) konstatiert beispielsweise, dass ein marktübliches Gehalt heute längst nicht mehr ausreicht, um sich als Arbeitgeber attraktiv zu machen. Vielmehr muss auch das Umfeld insoweit stimmen, dass sich der Arbeitnehmer tagtäglich gerne in diese Umwelt begeben möchte<sup>161</sup>. Sie sieht die spezifische Ausgestaltung der Kultur eines Unternehmens als ausschlaggebendes Kriterium eines Mitarbeiters, bei einem bestimmten Betrieb arbeiten zu wollen<sup>162</sup>. Auch nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959) ist davon auszugehen, dass Entlohnung und Gehalt bei positiver Ausprägung nur die Entstehung von Arbeitsunzufriedenheit verhindern, nicht aber zur Zufriedenheit des Arbeitnehmers beitragen können<sup>163</sup>. Für diese Studie bleibt daher zu folgern, dass die Gehälter im Handwerk entweder längst nicht auf marktüblichem Niveau liegen und das Grundbedürfnis nach fairer und leistungsgerechter Entlohnung bei den Mitarbeitern daher nicht befriedigt ist, oder dass eben Entlohnung doch eine größere Rolle spielt als bisher angenommen.

---

<sup>160</sup> Vgl. Greenleaf (1992).

<sup>161</sup> Vgl. Sackmann (2002), S. 16.

<sup>162</sup> Vgl. Sackmann (2002), S. 16.

<sup>163</sup> Vgl. Herzberg et al. (1959), S. 82-83.

Die Befragten wünschen sich außerdem eine stärkere Einbindung in Entscheidungen und Mitsprache bei Veränderungen. Des Weiteren sollten die Mitarbeiter mehr Unterstützung, Förderung und Wertschätzung von ihren Vorgesetzten erhalten und zudem die Möglichkeit bekommen, ihr Wissen und ihre Ideen – beispielsweise in Form von Verbesserungsvorschlägen – in den Betrieb mit einzubringen. Die größte Übereinstimmung zwischen persönlicher Bedeutung und Umsetzungsgrad besteht bei den Faktoren *kommunale Integration*, *interne Konkurrenz*, *Identifikation mit dem Unternehmen* und der *Konkurrenzbeobachtung*. In diesen Fällen sind die Befragten mit der Ausrichtung ihres Betriebes und der Ausprägung der Faktoren weitestgehend zufrieden.

Bei der Gegenüberstellung der beiden Gruppen Geschäftsführer und Inhaber versus Mitarbeiter haben sich ebenfalls interessante Unterschiede in der Wahrnehmung der Bedeutung und Umsetzung von Unternehmenskultur ergeben. So schätzten vor allem die Geschäftsführer die Bedeutung von 17 der 21 Faktoren als wichtiger ein als die Mitarbeiter, bei elf Faktoren sogar auf einem signifikanten Niveau. Ein Grund hierfür könnte sein, dass Führungskräfte, und in diesem Fall die Geschäftsführer und Inhaber, sich eher in der Verantwortung sehen, solche Werte zu leben und die Unternehmenskultur damit nachhaltig zu prägen. Mitarbeiter beeinflussen mit ihrer Einstellung, ihrem Charakter und ihrem Wertesystem zwar auch in einem gewissen Maße die Unternehmenskultur, die natürlicherweise ein soziales Gefüge darstellt, sehen sich aber vielleicht eher in der „Holschuld“, sich also das, was gegeben ist, „abzuholen“. Die geschäftsführenden Inhaber sehen sich selbst hingegen stärker in der Pflicht, für die Umsetzung dieser Facetten der Unternehmenskultur zu sorgen und stehen damit in einer gewissen „Bringschuld“. Unter der Annahme, dass das Führungspersonal dazu geneigt ist, im Unternehmen die Aspekte umzusetzen und weiter auszubauen, die ihnen persönlich wichtig sind und der Tatsache, dass eine ausgeprägte Unternehmenskultur positive Auswirkungen auf den Betrieb und die Mitarbeiter hat (siehe hierzu Kapitel 2.3), zeigen die vorliegenden Daten somit eine aussichtsreiche Tendenz. Vorausgesetzt, die Annahmen treffen zu, so werden die Mitarbeiter und die Unternehmen von zukünftigen Entwicklungen und Neuerungen durch ihre Geschäftsführer und Inhaber profitieren. Als Beispiel seien hierzu die *Kundenorientierung*, das *Verhältnis zu den Vorgesetzten* und die *Mitarbeiterorientierung* genannt. Die Unternehmen könnten davon profitieren, dass die Führungskräfte zukünftig noch mehr auf die Bedürfnisse und Probleme sowie die Vorschläge der Kunden eingehen. Die Mitarbeiter können Nutzen aus einem besseren Verhältnis zu den Vorgesetzten ziehen, welches von Anerkennung und Wertschätzung geprägt ist. Bei dem Faktor der *Karriereorientierung* verhält es sich anders. Hier scheint es den Inhabern und Geschäftsführer wichtiger zu sein, dass man Teile seiner Freizeit und des Familienlebens opfert. Dies erscheint insofern verständlich, da davon ausgegangen werden kann, dass Führungskräfte während ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn in diesen Punkten Abstriche hinnehmen mussten, um in die jetzige Position zu gelangen. Eine grundsätzliche Forderung, dass dies für alle Mitarbeiter gelten muss, sollte daraus allerdings nicht abgeleitet werden. Auffällig ist zudem, dass für die Inhaber und Geschäftsführer die *Entlohnungsgerechtigkeit* eine geringere Bedeutung aufweist als für die Mitarbeiter. Dies kann jedoch dadurch begründet werden, dass vor allem für die Inhaber eines Unternehmens nicht nur die Entlohnung der Arbeit, sondern sicherlich auch der Erhalt und der Erfolg des eigenen Betriebs wichtige Aspekte darstellen. Geschäftsführer betrachten neben der Entlohnung vor allem auch die Führungsaufgaben und die damit verbundene Verantwortung als zusätzliche Anreize. Außerdem haben sie selbst einen großen Einfluss auf die Höhe und Ausgestaltung ihrer Vergütung, weshalb dieser Aspekt vielleicht unbedeutender ist.

Interessanterweise werden aber auch 16 der 21 Faktoren von den Geschäftsführern als besser umgesetzt betrachtet, 12 davon sogar auf einem signifikanten Niveau. Dies dämpft ein wenig die weiter oben beschriebene aussichtsreiche Tendenz, dass Führungskräfte, die sehr viel Wert auf

bestimmte Facetten legen, diese auch aktiv zur Umsetzung angehen. Es birgt daher die Gefahr, dass Handlungsbedarf nicht rechtzeitig erkannt wird, da Mitarbeiter offensichtlich ein schlechteres Bild der Kultur haben als die Führungskräfte. Hierbei mag das Antwortverhalten der Geschäftsführer aber auch von der Tendenz zur sozialen Erwünschtheit verzerrt sein, das heißt, aus „Furcht vor sozialer Verurteilung“<sup>164</sup> geben Befragte Antworten an, die im Rahmen der verbreiteten Norm zu erwarten wären. Denn von einer Führungskraft wird erwartet, dass sie für ein angenehmes Klima im Unternehmen sorgt. Besondere Wahrnehmungsunterschiede hinsichtlich der Umsetzung existieren vor allem bei den Faktoren *Entlohnungsgerechtigkeit*, *Entscheidungsbeteiligung*, *Mitarbeiterförderung* und *Entscheidungsvorbereitung*. In allen Fällen stufen die Mitarbeiter den Verankerungsgrad erheblich geringer ein als die Geschäftsführung. Diese Diskrepanzen zwischen den Einschätzungen von Mitarbeitern und Geschäftsführung bergen die Gefahr bzw. das Risiko, dass Veränderungen vorgenommen werden oder Dinge bestehen bleiben, welche vom Großteil der Angestellten in einem geringeren Maß befürwortet werden. Jedoch sehen beide Gruppen für alle Faktoren einen positiven Handlungsbedarf, der aus der Differenz von Bedeutung und Umsetzung innerhalb der Gruppe resultiert, sodass Veränderungen und Anpassungen in jedem Fall für beide Gruppen notwendig sind.

Zusätzlich zur Betrachtung der Gruppen aus Mitarbeitern und Geschäftsführung erfolgte außerdem eine Gegenüberstellung der Befragten, die das Unternehmen innerhalb der kommenden fünf Jahre verlassen und denjenigen, die länger als fünf Jahre bzw. bis zum Ruhestand in ihrem Betrieb bleiben möchten. Auffällig ist hierbei, dass die Gruppe G<sub>A</sub> durchweg bei allen 21 Faktoren den Umsetzungsgrad geringer eingestuft hat als die restlichen Befragten. In 17 Fällen handelt es sich um einen signifikanten Unterschied. Somit besteht eine Verbindung zwischen voraussichtlicher Betriebszugehörigkeit und der Wahrnehmung hinsichtlich des Umsetzungsgrads unternehmenskultureller Faktoren. Die größte Diskrepanz zwischen den beiden Gruppen besteht bei den Faktoren *Entlohnungsgerechtigkeit*, *Mitarbeiterförderung* und *Verhältnis zu den Vorgesetzten*. Die Befragten könnten sich also dazu entschieden haben den Betrieb zu verlassen, da sie kein allzu gutes Verhältnis mit den Vorgesetzten pflegen, ihnen die notwendige Unterstützung und Förderung bei der täglichen Arbeit fehlt oder sie mit der Entlohnung nicht zufrieden sind. Nach Herzberg et al. (1959) können fehlende Autonomie, Unterstützung und disharmonische Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten zu **Arbeitsunzufriedenheit** führen. Fehlende Anerkennung und keine Möglichkeit zu persönlichem und beruflichem Wachstum führen hingegen zu **keiner Zufriedenheit**, nicht zwangsläufig aber zu Arbeitsunzufriedenheit<sup>165</sup>. Nach einer Studie von Wolf (2012), die Einflussfaktoren auf die Entscheidung 100 junger Fachkräfte im Handwerk untersucht, nach dem Ende der Ausbildung im Handwerk zu bleiben oder sich für den Industriesektor zu entscheiden, haben sowohl das Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten als auch das Aufzeigen von Aufstiegsmöglichkeiten einen stärkeren Einfluss gehabt als monetäre Anreize wie das Einstiegsgehalt, Lohnzusatzleistungen und Gehaltssteigerungen, die keinen Effekt zeigten<sup>166</sup>. Da in der Gruppe G<sub>A</sub> dieser Studie (Mitarbeiter, die in den kommenden fünf Jahren ausscheiden möchten), ein hoher Anteil an Auszubildenden vorliegt, könnten konform zu Wolfs (2012) Forschungsergebnissen zumindest die Faktoren *Verhältnis zum Vorgesetzten* und *Mitarbeiterförderung* ausschlaggebend für deren Entscheidung sein. Betrachtet man innerhalb der Gruppe, die planen, weniger als fünf Jahre im Unternehmen zu verbleiben, ausschließlich die Auszubildenden, so ist zu erkennen, dass deren Zufriedenheit mit der *Entlohnungsgerechtigkeit* deutlich unter den Auszubildenden liegt, die länger im Unternehmen bleiben möchten (die Diskrepanz beträgt 1,55). Dennoch liegt die Einschätzung bzgl.

---

<sup>164</sup> Bortz/Döring (2006), S. 232; vgl. auch Edwards (1970).

<sup>165</sup> Herzberg et al. (1959), S. 113-114.

<sup>166</sup> Vgl. Wolf (2012), S. 16-18.

der Umsetzung von Entlohnungsgerechtigkeit bei den Auszubildenden, die das Unternehmen verlassen möchten, noch über dem Durchschnitt der restlichen Mitarbeiter der Gruppe  $G_A$  (detaillierte Ausführungen hierzu finden sich im Anhang 9). Somit decken sich die Ergebnisse dieser Studie zum Großteil mit den Ergebnissen von Wolf (2012). Die Entlohnung spielt aber scheinbar dennoch eine nicht unwichtige Rolle bei der Entscheidung der Mitarbeiter, im Unternehmen zu verbleiben oder es zu verlassen – auch bei den Auszubildenden. Es scheint somit, dass andauernde Unzufriedenheit mit Faktoren, die den Mitarbeitern eigentlich von Bedeutung sind, darin resultieren könnte, dass Mitarbeiter sich nach Alternativen umsehen. Die vorliegenden Daten zeigen für diesen Sachverhalt zumindest eine Tendenz auf. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass es sich bei mehr als der Hälfte der Gruppe  $G_A$  um Fachkräfte handelt, könnte der Schluss gezogen werden, dass eine starke Umsetzung unternehmenskultureller Faktoren einen Beitrag zur Fachkräftebindung leistet. Tiefer reichende Erkenntnisse in diesem Zusammenhang könnten jedoch nur durch eine genauere Befragung zum Thema Unternehmenskultur in Verbindung mit Arbeitszufriedenheit gewonnen werden.

Zuletzt wurde der Zusammenhang zwischen der Einstellung der Geschäftsführer und Inhaber zum Thema Unternehmenskultur und dessen Einfluss auf die Wahrnehmung der Unternehmenskultur durch die Mitarbeiter gemessen am Umsetzungsgrad untersucht. Hierbei konnte festgestellt werden, dass es sich positiv auf die Unternehmenskultur insgesamt auswirkt, wenn Geschäftsführern Faktoren wie *Kundenorientierung*, *Arbeitsbedingungen* und *Sicherheit*, *Abwechslungsreichtum* bei der Aufgabengestaltung, die *Kollegialität*, das Verhindern *interner Konkurrenz* und die *Identifikation mit dem Unternehmen* sehr wichtig sind. Die Wirkungskette könnte demnach wie folgt funktionieren: Führungskräften sind diese Faktoren von besonderer Bedeutung, was heißt, dass sie auf diese Werte achten und ihnen deren Umsetzung besonders am Herzen liegen. Sie werden also versuchen, optimale Bedingungen dafür zu schaffen, dass der Mitarbeiter beispielsweise versteht, wie wichtig der Kunde ist und dass Mitarbeiter unter sicheren Arbeitsbedingungen arbeiten können. Eventuell werden auch Investitionen in den Gesundheits- und Arbeitsschutz getätigt, anhand von Festen und symbolischen Akten die Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt, was gleichzeitig die Kollegialität untereinander fördert und interne Konkurrenz hemmt. Diese Handlungen werden von dem Mitarbeiter dann bei der Bewertung dieser Faktoren hinsichtlich ihrer Umsetzung positiv wahrgenommen und schlagen sich deshalb in den Ergebnissen als stärkere Unternehmenskultur nieder.

Diese Studie liefert erstmals für das Handwerk eine detaillierte Analyse hinsichtlich der Bedeutung und des Umsetzungsstandes einzelner Dimensionen von Unternehmenskultur auf Basis eines theoretisch fundierten Konzepts. Außerdem ermöglicht es durch die große Stichprobe und der Unterscheidung in Geschäftsführer und Mitarbeiter tiefergehende Analysen der unterschiedlichen Sichtweisen dieser Organisationsmitglieder. Für die Praxis ergeben sich daraus folgende Konsequenzen: Eine unternehmensspezifische Analyse der Unternehmenskultur ist sehr aufwendig und kann meistens ohne Berater und Unterstützungsleistung nicht durchgeführt werden. Dieser Studie und in dem parallel dazu erscheinenden **Leitfaden** können allerdings praktische Tipps zum Umgang, zur Beeinflussung und Veränderung mit Unternehmenskultur im Unternehmen entnommen werden. Unternehmenskultur ist unternehmensindividuell und damit einzigartig, genießt einen hohen Kopierschutz, da diese von Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam gelebt und geprägt wird – sie ist ein einzigartiger Wettbewerbsvorteil, den Betriebe mit voller Kraft ausspielen sollten, um sich nicht nur von Konkurrenten abzuheben, sondern auch Mitarbeiter an sich zu binden. Gerade in kleinen und mittleren Handwerksbetrieben, wo oftmals noch flachere Hierarchien und ein familiäres Miteinander vorherrschen, bietet es sich an, für ein angenehmes Klima zu sorgen. Sollte eine Führungskraft das Gefühl haben, dass die betriebliche Stimmung gerade nicht stimmt, hilft oftmals eine offene Kommunikation. Die Handwerkskammer für München und Oberbayern steht außerdem

mit ihrem Beratungsangebot Betrieben zur Seite, die Fragen rund um das Thema Mitarbeiter- und Wertorientierung, Arbeitskräftesicherung, Gesundheit, Work-Life-Balance und demografischer Wandel haben.

## Anhang

### A 1: Anschreiben und Fragebogen für die Betriebe der vorliegenden Studie



Ludwig-Fröhler-Institut, Max-Joseph-Str. 4, 80333 München

An

«Firmenname»

z. Hd. der Geschäftsführung / Betriebsleitung

«StraßeHausNR»

«PLZ» «Ort»

☒ **Max-Joseph-Str. 4**

**80333 München**

☎ (089) 51 55 60 – 83

Fax: (089) 51 55 60 – 77

E-Mail: zehe@lfi-muenchen.de

München, im August 2014

#### Befragung zum Thema „Mitarbeiter- und Wertorientierung“

Sehr geehrte(r) Mitarbeiter(in),

die **Handwerkskammer für München und Oberbayern** hat das Ludwig-Fröhler-Institut beauftragt, eine Befragung unter den Mitgliedsbetrieben zum Thema Mitarbeiter- und Wertorientierung durchzuführen, um zukünftig bei Problemen rund um das Thema „Arbeitskräftesicherung“ noch besser unterstützen zu können.

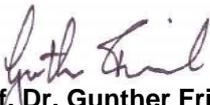
Ihr Vorgesetzter hat sich dazu bereit erklärt, mit Ihrem Betrieb an dieser Befragung teilzunehmen. Dennoch ist **Ihre persönliche Teilnahme** an der Befragung selbstverständlich **freiwillig**. Für den langfristigen Unternehmenserfolg, gerade in Zeiten des demographischen Wandels und aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels, sind Sie als Mitarbeiter jedoch ein entscheidender Faktor, weshalb Ihre Einschätzung für den Betrieb von besonderer Bedeutung ist. Folgende zentrale Fragen stehen daher im Mittelpunkt der Studie: Welche Aspekte zählen für Sie zu einer positiven betrieblichen Umgebung? Wie würden Sie das in Ihrem Betrieb vorherrschende Betriebsklima beschreiben? Ihre Meinung ist daher sehr wichtig, um künftig Verbesserungen umzusetzen.

Nehmen Sie sich daher bitte **ca. 15 Minuten** Zeit, um den beiliegenden Fragebogen zu beantworten. Um ein verlässliches Bild von der Gesamtsituation zu bekommen, ist es wichtig, dass möglichst alle Mitarbeiter der teilnehmenden Betriebe antworten. Deshalb möchten wir Sie bitten, den Fragebogen

**bis zum 03. September 2014** sorgfältig auszufüllen und im **beiliegenden Rückumschlag** an uns zurückzusenden. Die Auswertung erfolgt **anonym** und selbstverständlich unter vertraulicher Behandlung Ihrer Angaben. Der Fragebogen enthält lediglich eine Nummer, die eine Zuordnung des Fragebogens zum Betrieb ermöglicht, um später eine Gesamtauswertung des Betriebes und eine Vergleichsanalyse zu anderen Betrieben zu erstellen. Ein **Rückschluss auf Einzelpersonen** ist dabei **zu keiner Zeit möglich**.

Für Rückfragen steht Ihnen die Projektleitung, Alexandra Zehe (Tel.-Nr. 089-51 55 60 83), jederzeit zur Verfügung.

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit und beste Grüße,

  
**Prof. Dr. Gunther Friedl**  
(Leiter des Ludwig-Fröhler-Instituts)

  
**Dipl.-Kffr. Alexandra Zehe**  
(Projektleiterin, Ludwig-Fröhler-Institu)

**Anleitung zum Ausfüllen**

1. Der Fragebogen ist so angelegt, dass er leicht und schnell auszufüllen ist, in der Regel durch einfaches Ankreuzen. Fragen ohne Antwortvorgaben füllen Sie einfach handschriftlich aus.
2. Auch unvollständig ausgefüllte Fragebögen sind für unsere Arbeit von großer Bedeutung. Falls Sie die eine oder andere Frage nicht beantworten können, so überspringen Sie diese einfach.
3. Bitte füllen Sie die drei Seiten des Fragebogens nacheinander von Seite 1 bis Seite 3 aus.

Zunächst bitten wir Sie, einige Angaben über sich selbst zu tätigen. Die Auswertung erfolgt anonym und unter vertraulicher Behandlung Ihrer Angaben. Außerdem garantieren wir dafür, dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sein werden.

1.1	Ihr Geschlecht:	<input type="checkbox"/> weiblich	<input type="checkbox"/> männlich
1.2	Ihr Alter:	<input type="checkbox"/> bis 30 Jahre	<input type="checkbox"/> 31 bis 40 Jahre
1.3	Wie lange sind Sie bereits im Betrieb tätig?	<input type="checkbox"/> unter 1 Jahr	<input type="checkbox"/> 1 bis 5 Jahre
1.4	Welche der Beschreibungen trifft Ihre Position am ehesten?	<input type="checkbox"/> Geschäftsleitung/Inhaber/in <input type="checkbox"/> kaufmännische/r Angestellte/r <input type="checkbox"/> Geselle/ Gesellin <input type="checkbox"/> Auszubildende/r	<input type="checkbox"/> technische/r Angestellte/r <input type="checkbox"/> an-/ungelernte/r Arbeiter/in <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____
1.5	Besitzen Sie Personalverantwortung?	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ja, für bis zu 10 Personen
1.6	Wie lange werden Sie vorauss. noch im Betrieb bleiben?	<input type="checkbox"/> unter 1 Jahr	<input type="checkbox"/> 1 bis 5 Jahre
Zudem bitten wir Sie, noch einige Angaben über den Betrieb, bei dem Sie beschäftigt sind, zu tätigen.		<input type="checkbox"/> Bau- und Ausbaugewerbe	<input type="checkbox"/> Lebensmittelgewerbe
2.1	In welchem Gewerk/ Handwerk ist Ihr Betrieb tätig?	<input type="checkbox"/> Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe <input type="checkbox"/> Glas-, Papier- und keramisches Gewerbe <input type="checkbox"/> Gesundheits-, Körperpflege-, chemisches und Reinigungsgewerbe	<input type="checkbox"/> Elektro- und Metallgewerbe <input type="checkbox"/> Holzgewerbe <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____
2.2	Wie viele Personen sind derzeit in Ihrem Betrieb beschäftigt?	<input type="checkbox"/> weniger als 5 <input type="checkbox"/> 5 bis 19 <input type="checkbox"/> 20 bis 49	<input type="checkbox"/> 50 bis 249 <input type="checkbox"/> 250 bis 500 <input type="checkbox"/> mehr als 500

Bitte geben Sie zu jeder Aussage an, wie wichtig Ihnen diese ist und wie sehr diese auf Sie/auf Ihren Betrieb zutrifft.		Erklärung der Skalenpunkte							Erklärung der Skalenpunkte						
		7 überaus wichtig	6 wichtig	5 eher wichtig	4 teilweise wichtig	1 überhaupt nicht wichtig	2 nicht wichtig	3 eher nicht wichtig	7 trifft voll und ganz zu	6 trifft zu	5 trifft eher zu	4 trifft teilweise zu	1 trifft überhaupt nicht zu	2 trifft nicht zu	3 trifft eher nicht zu
		Das ist mir persönlich überaus wichtig							Das ist mir persönlich überhaupt nicht wichtig						
		7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
3.1	Vorgesetzte und Mitarbeiter legen die Arbeitsziele der Mitarbeiter gemeinsam fest.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Die im Betrieb getroffenen Entscheidungen sind gründlich vorbereitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Die Vorgesetzten fragen bei wichtigen Entscheidungen die Mitarbeiter um Rat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Veränderungen werden mit den davon betroffenen Personen oder Gruppen abgesprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Den Mitarbeitern wird die Möglichkeit gegeben, auf wichtige Entscheidungen Einfluss zu nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Besprechungen werden stets gut vorbereitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.7	Der Betrieb besitzt klar definierte Ziele, die jedem Mitarbeiter verständlich sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	Die Ziele im Betrieb werden sehr langfristig festgelegt (mehr als drei Jahre).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9	Den Mitarbeitern wird genau gesagt, welche Leistungen und Ergebnisse von ihnen erwartet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte geben Sie zu jeder Aussage an, wie wichtig Ihnen diese ist und wie sehr diese auf Sie/auf Ihren Betrieb zutrifft.		Erklärung der Skalenpunkte							Erklärung der Skalenpunkte						
		7 überaus wichtig	6 wichtig	5 eher wichtig	4 teilweise wichtig	3 eher nicht wichtig	2 nicht wichtig	1 überhaupt nicht wichtig	7 trifft ganz zu	6 trifft zu	5 trifft eher zu	4 trifft teilweise zu	3 trifft eher nicht zu	2 trifft nicht zu	1 trifft überhaupt nicht zu
		Das ist mir persönlich überaus wichtig							Das ist mir persönlich überhaupt nicht wichtig						
		7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
3.10	Die meisten Mitarbeiter im Betrieb verhalten sich sehr kostenbewusst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11	Die Mitarbeiter erledigen ihre Arbeit sehr schnell.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12	Die Arbeit ist wichtiger als die Freizeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13	Wenn es die Karriere erfordert, muss die Familie Opfer bringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.14	Die Vorgesetzten helfen guten Mitarbeitern voranzukommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.15	Den Mitarbeitern wird vermittelt, dass sie einen wichtigen Beitrag zum Betriebserfolg leisten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.16	Kreativität wird gefördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.17	Der Betrieb steht hinter seinen Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.18	Der Betrieb trägt für optimale physische Arbeitsbedingungen (Licht, Raum, Ausstattung etc.) Sorge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.19	Die Sicherheit am Arbeitsplatz steht an oberster Stelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.20	Zusätzliche Leistungen der Mitarbeiter werden spontan belohnt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.21	Wer hier viel leistet, erhält viel Geld und wer weniger leistet, weniger Geld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.22	Überstunden werden besonders gut vergütet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.23	Die Arbeit ist so abwechslungsreich, dass man ständig Neues lernt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.24	Jeder Arbeitstag bringt neue Herausforderungen, die nicht mit der täglichen Routinearbeit gelöst werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.25	Die Mitarbeiter bringen viele neue Ideen ein (z.B. durch Verbesserungsvorschlagswesen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.26	Probleme werden von den Mitarbeitern als Herausforderungen angesehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.27	Für gute Arbeit werden die Mitarbeiter gelobt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.28	Die Mitarbeiter geben sich gegenseitig Anerkennung für ihre Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.29	Erfahrungen und Erkenntnisse werden unter den Mitarbeitern ausgetauscht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.30	Das Verhältnis zu den direkten Vorgesetzten ist gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.31	Die Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig, um ihre Aufgaben besser zu bewältigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.32	Neue Mitarbeiter können den Betrieb und die	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kollegen schnell kennenlernen.		
3.33	Unter den Mitarbeitern herrscht ein starker Konkurrenzkampf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.34	Man geht hier locker und ungezwungen miteinander um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.35	Neuen Mitarbeitern gegenüber ist man im Betrieb sehr offen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.36	Die Vorgesetzten schaffen Zuversicht im Betrieb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.37	Die Vorgesetzten sind Vorbild für die Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.38	Die Energie geht häufig durch interne Reibung (Konkurrenzkämpfe etc.) verloren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte geben Sie zu jeder Aussage an, wie wichtig Ihnen diese ist und wie sehr diese auf Sie/auf Ihren Betrieb zutrifft.		Erklärung der Skalenpunkte							Erklärung der Skalenpunkte						
		7 überaus wichtig	6 wichtig	5 eher wichtig	4 teilweise wichtig	1 überhaupt nicht wichtig	2 nicht wichtig	3 eher nicht wichtig	7 trifft voll und ganz zu	6 trifft zu	5 trifft eher zu	4 trifft teilweise zu	1 trifft überhaupt nicht zu	2 trifft nicht zu	3 trifft eher nicht zu
		Das ist mir persönlich überaus wichtig							Das ist mir persönlich überhaupt nicht wichtig						
		7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
3.39	Gegenüber seinen Wettbewerbern gibt dieser Betrieb das Tempo auf dem Markt vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.40	Der Betrieb ist Vorreiter auf seinem Gebiet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.41	Wir beobachten unsere Wettbewerber sehr genau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.42	Wir sind bestrebt, zu den Besten der Branche zu gehören.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.43	Im Betrieb herrscht große Sensitivität für die Veränderungen am Markt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.44	Der Betrieb besitzt die Fähigkeit, dem Kunden zuzuhören und dessen Probleme und Wünsche zu verstehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.45	Es wird darüber nachgedacht, warum Kunden zur Konkurrenz wechseln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.46	Der Betrieb ist offen für Anregungen der Kunden, die zur Verbesserung der Produkte oder Dienste beitragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.47	Beschwerden der Kunden werden stets sehr ernst genommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.48	Der Betrieb trägt zum Wohl der Gesellschaft bei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.49	Wenn der Betrieb einen Beitrag zum Wohl der Gesellschaft leistet, wodurch? (z.B. Sponsoring des Sportvereins, Ehrenämter)	Bitte hier angeben													
3.50	Der Betrieb engagiert sich auch für den Erhalt der Umwelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.51	Wenn der Betrieb sich für den Erhalt der Umwelt engagiert, wodurch? (z.B. Einsatz von regenerativen Energien, Mülltrennung)	Bitte hier angeben													
3.52	Der Betrieb fördert kommunale Projekte am Standort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.53	Wenn der Betrieb kommunale Projekte fördert, welche? (z.B. Sportveranstaltungen, Schulen)	Bitte hier angeben													
3.54	Es bestehen Verbindungen zur örtlichen Gemeinde. (z.B. Gemeinderatstätigkeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.55	Es gibt regelmäßig Feste und Feiern im Betrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.56	Wenn es regelmäßige Feiern gibt, zu welchem Anlass?	Bitte hier angeben	
3.57	Mitarbeiter, die große Leistungen vollbringen, gelten als Vorbild für andere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.58	Der Firmensitz zeichnet sich durch besondere Architektur aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.59	Im Betrieb gilt eine verbindliche Kleiderordnung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.60	Die Besprechungszeiten werden bei uns immer sehr pünktlich eingehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.61	Über den Betrieb und die Arbeit wird meist sehr ernst gesprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Vielen Dank für Ihre Mitarbeit</b>			

## A 2: Zuordnung der Items zu den Dimensionen und Faktoren

Item	Dimension	Faktoren	Cronbachs-Alpha
3.1	Entscheidungsprozesse und Führungsstil	Entscheidungsbeteiligung	0,814
3.3			
3.4			
3.5		Entscheidungsvorbereitung	
3.2			
3.6			
3.7	Ergebnis- und Karriereorientierung	Zielorientierung	0,738
3.8			
3.9			
3.10		Effizienz	
3.11			
3.12		Karriereorientierung	
3.13	Mitarbeiterorientierung	Mitarbeiterförderung	0,876
3.14			
3.15			
3.16		Arbeitsbedingungen und Sicherheit	
3.17			
3.18			
3.19	Entlohnungsgerechtigkeit	Entlohnungsgerechtigkeit	0,805
3.20			
3.21			
3.22	Problemlösungsverhalten	Abwechslungsreichtum	0,772
3.23			
3.24		Problemlösungsverhalten	
3.25			
3.26	Arbeitsklima	Kollegialität	0,797
3.28			
3.29			
3.31		Offenheit	
3.32			
3.34			
3.35		Verhältnis zu den Vorgesetzten	
3.30			
3.36			
3.37	Interne Konkurrenz	0,673	
3.33			
3.38			

Item	Dimension	Faktoren	Cronbachs Alpha
3.39	Wettbewerbsorientierung	Marktführerschaft	0,857
3.40			
3.41		Konkurrenzbeobachtung	
3.42			
3.43			
3.44	Kundenorientierung	Kundenorientierung	0,854
3.45			
3.46			
3.47			
3.48	Unternehmensumwelt	Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung	0,667
3.49			
3.50			
3.51		Kommunale Integration	
3.52			
3.53			
3.54			
3.55	Artefakte	Identifikation mit dem Unternehmen	0,496
3.56			
3.57			
3.58			
3.59			
3.60			
3.61	Seriosität	0,61	

### A 3: Übersicht über die Mittelwerte, Diskrepanzen und Ergebnisse des Signifikanztests für alle Faktoren

Faktor		n	MW	$\Delta$ MW	Median	Modus	SD
Entscheidungs- beteiligung	Bedeutung	710	5,788	-1,471	6,00	6	0,798
	Umsetzung	705	4,317		4,50	6	1,431
Entscheidungs- vorbereitung	Bedeutung	709	5,841	-1,238	6,00	6	0,837
	Umsetzung	705	4,604		5,00	5	1,464
Zielorientierung	Bedeutung	709	5,611	-0,866	5,70	6	0,922
	Umsetzung	705	4,745		5,00	6	1,320
Effizienz	Bedeutung	706	5,716	-0,960	6,00	6	0,862
	Umsetzung	704	4,756		5,00	5	1,158
Karriereorientierung	Bedeutung	700	3,584	0,757	3,50	4	1,498
	Umsetzung	695	4,341		4,50	4	1,491
Mitarbeiterförderung	Bedeutung	706	6,049	-1,318	6,20	6	0,706
	Umsetzung	706	4,731		5,00	5	1,388
Arbeitsbedingungen und Sicherheit	Bedeutung	705	6,297	-0,879	6,50	7	0,735
	Umsetzung	703	5,418		5,50	6	1,309
Entlohnungs- gerechtigkeit	Bedeutung	702	5,654	-2,214	6,00	6	1,016
	Umsetzung	696	3,440		3,30	1	1,630
Abwechslungsreichtum	Bedeutung	701	5,501	-0,613	5,50	6	1,024
	Umsetzung	702	4,888		5,00	6	1,431
Problemlösungs- verhalten	Bedeutung	701	5,449	-1,163	5,50	6	1,000
	Umsetzung	701	4,285		4,50	4	1,345
Kollegialität	Bedeutung	703	6,105	-1,047	6,00	6	0,738
	Umsetzung	704	5,058		5,30	6	1,204
Offenheit	Bedeutung	703	5,894	-0,474	6,00	6	0,843
	Umsetzung	704	5,420		5,70	6	1,057
Verhältnis zu den Vorgesetzten	Bedeutung	704	6,074	-0,985	6,00	6	0,767
	Umsetzung	704	5,089		5,30	6	1,304
Interne Konkurrenz	Bedeutung	688	2,914	0,123	3,00	1	1,482
	Umsetzung	697	3,037		3,00	2	1,419
Marktführerschaft	Bedeutung	675	5,162	-0,597	5,50	6	1,276
	Umsetzung	671	4,566		4,50	5	1,458
Konkurrenzbeo- bachtung	Bedeutung	695	5,494	-0,198	5,70	6	1,102
	Umsetzung	694	5,296		5,70	6	1,200
Kundenorientierung	Bedeutung	697	5,992	-0,392	6,00	7	0,883
	Umsetzung	697	5,601		5,80	7	1,143
Übernahme gesell- schaftlicher Verantwortung	Bedeutung	682	5,443	-0,365	5,50	6	1,178
	Umsetzung	684	5,078		5,00	6	1,365

Kommunale Integration	Bedeutung	603	4,135	-0,122	4,00	4	1,618
	Umsetzung	604	4,013		4,00	4	1,774
Identifikation mit Unternehmen	Bedeutung	701	4,836	-0,178	5,00	5	1,098
	Umsetzung	704	4,658		4,80	5	1,097
Seriosität	Bedeutung	689	5,229	-0,410	5,50	6	1,129
	Umsetzung	691	4,818		5,00	6	1,347

#### A 4: Übersicht über die Mittelwerte, Diskrepanzen und Ergebnisse des Signifikanztests für alle Dimensionen

Dimension		n	MW	$\Delta$ MW	Median	Modus	SD	Signifikanz (2-seitig) T-Test
D1: Entscheidungsprozesse und Führungsstil	Bedeutung	710	5,816	-1,355	5,90	6	0,718	0,000***
	Umsetzung	706	4,461		4,60	5	1,335	
D2: Ergebnis- und Karriereorientierung	Bedeutung	709	4,977	-0,363	5,00	5,33	0,793	0,000***
	Umsetzung	708	4,614		4,70	5	0,896	
D3: Mitarbeiterorientierung	Bedeutung	706	6,171	-1,100	6,30	7	0,624	0,000***
	Umsetzung	706	5,071		5,30	6	1,221	
D4: Entlohnungsgerechtigkeit	Bedeutung	702	5,654	-2,214	6,00	6	1,016	0,000***
	Umsetzung	696	3,440		3,30	1	1,630	
D5: Problemlösungsverhalten	Bedeutung	703	5,473	-0,886	5,50	5,50	0,875	0,000***
	Umsetzung	703	4,587		4,80	5	1,198	
D6: Arbeitsklima i.e.S.	Bedeutung	704	5,265	-0,608	5,30	5	0,619	0,000***
	Umsetzung	704	4,657		4,80	5	0,702	
D7: Wettbewerbsorientierung	Bedeutung	697	5,337	-0,383	5,50	6	1,085	0,000***
	Umsetzung	697	4,954		5,20	6	1,199	
D8: Kundenorientierung	Bedeutung	697	5,992	-0,392	6,00	7	0,883	0,000***
	Umsetzung	697	5,601		5,80	7	1,143	
D9: Unternehmensumwelt	Bedeutung	686	4,872	-0,241	5,00	6	1,230	0,000***
	Umsetzung	688	4,632		4,80	5	1,366	
D10: Artefakte	Bedeutung	702	5,029	-0,287	5,00	5	0,951	0,000***
	Umsetzung	704	4,742		4,90	5	1,043	

## A 5: Kreuztabelle der Faktoren

Rangfolge Bedeutung	Faktor	MW	Rangfolge Umsetzung	Faktor	MW	Diskrepanz
1	Arbeitsbedingungen und Sicherheit	6,297	1	Kundenorientierung	5,601	-0,39
2	Kollegialität	6,105	2	Offenheit	5,420	-0,47
3	Verhältnis zu den Vorgesetzten	6,074	3	Arbeitsbedingungen und Sicherheit	5,418	-0,88
4	Mitarbeiterförderung	6,049	4	Konkurrenzbeobachtung	5,296	-0,20
5	Kundenorientierung	5,992	5	Verhältnis zu den Vorgesetzten	5,089	-0,98
6	Offenheit	5,894	6	Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung	5,078	-0,36
7	Entscheidungsvorbereitung	5,841	7	Kollegialität	5,058	-1,05
8	Entscheidungsbeteiligung	5,788	8	Abwechslungsreichtum	4,888	-0,61
9	Effizienz	5,716	9	Seriosität	4,818	-0,41
10	Entlohnungsgerechtigkeit	5,654	10	Effizienz	4,756	-0,96
11	Zielorientierung	5,611	11	Zielorientierung	4,745	-0,87
12	Abwechslungsreichtum	5,501	12	Mitarbeiterförderung	4,731	-1,32
13	Konkurrenzbeobachtung	5,494	13	Identifikation mit Unternehmen	4,658	-0,18
14	Problemlösungsverhalten	5,449	14	Entscheidungsvorbereitung	4,604	-1,24
15	Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung	5,443	15	Marktführerschaft	4,566	-0,60
16	Seriosität	5,229	16	Karriereorientierung	4,341	0,76
17	Marktführerschaft	5,162	17	Entscheidungsbeteiligung	4,317	-1,47
18	Identifikation mit Unternehmen	4,836	18	Problemlösungsverhalten	4,285	-1,16
19	Kommunale Integration	4,135	19	Kommunale Integration	4,013	-0,12
20	Karriereorientierung	3,584	20	Entlohnungsgerechtigkeit	3,440	-2,21
21	Interne Konkurrenz	2,914	21	Interne Konkurrenz	3,037	0,12

## A 6: Übersicht über Bedeutung und Umsetzung der Faktoren aus Sicht der Mitarbeiter und Geschäftsführer

Faktor	n GF	MW GF	n MA	MW MA	ΔMW	SD GF	SD MA	ΔSD	Signifikanz	halbierte Signifikanz
Entscheidungsbeteiligung	61	5,739	649	5,793	0,054	0,751	0,803	0,052	0,597	0,299
	61	5,037	644	4,249	-0,788	1,007	1,447	0,440	0,000	0,000
Entscheidungsvorbereitung	61	5,951	648	5,831	-0,120	0,757	0,844	0,087	0,246	0,123
	61	5,213	644	4,546	-0,667	0,906	1,494	0,588	0,001	0,000
Zielorientierung	61	5,705	648	5,602	-0,103	0,789	0,934	0,145	0,343	0,171
	61	4,806	644	4,740	-0,066	0,992	1,348	0,356	0,708	0,354
Effizienz	60	6,000	646	5,690	-0,310	0,695	0,871	0,176	0,008	0,004
	60	4,758	644	4,755	-0,003	0,954	1,176	0,222	0,982	0,491
Karriereorientierung	60	4,450	640	3,502	-0,948	1,145	1,502	0,357	0,000	0,000
	60	4,067	635	4,367	0,300	1,159	1,516	0,358	0,136	0,068
Mitarbeiterförderung	60	6,238	646	6,031	-0,207	0,551	0,716	0,165	0,030	0,015
	60	5,589	646	4,651	-0,938	0,799	1,404	0,605	0,000	0,000
Arbeitsbedingungen und Sicherheit	60	6,383	645	6,289	-0,094	0,691	0,739	0,047	0,319	0,159
	59	5,958	644	5,369	-0,589	0,906	1,329	0,423	0,001	0,000
Entlohnungsgerechtigkeit	60	5,217	642	5,695	0,478	1,111	0,998	-0,113	0,002	0,001
	60	4,642	636	3,326	-1,315	1,397	1,605	0,208	0,000	0,000
Abwechslungsreichtum	60	5,308	641	5,520	0,211	1,074	1,018	-0,056	0,148	0,074
	60	5,300	642	4,850	-0,450	1,222	1,444	0,222	0,009	0,004
Problemlösungsverhalten	60	5,758	641	5,420	-0,339	0,900	1,004	0,105	0,007	0,004
	60	4,258	641	4,288	0,029	1,223	1,357	0,134	0,860	0,430
Kollegialität	60	6,114	643	6,104	-0,010	0,779	0,735	-0,045	0,925	0,462
	60	4,994	644	5,063	0,069	1,066	1,216	0,151	0,637	0,319
Offenheit	60	5,956	643	5,889	-0,067	0,801	0,848	0,046	0,540	0,270
	60	5,689	644	5,395	-0,294	0,825	1,074	0,248	0,039	0,020
Verhältnis zu den Vorgesetzten	60	6,411	644	6,042	-0,369	0,593	0,774	0,181	0,000	0,000
	60	5,567	644	5,045	-0,522	0,901	1,327	0,427	0,003	0,001
Interne Konkurrenz	60	2,792	628	2,925	0,133	1,505	1,480	-0,025	0,513	0,257
	60	2,600	637	3,078	0,478	1,123	1,438	0,315	0,013	0,006
Marktführerschaft	60	5,567	615	5,123	-0,444	1,060	1,290	0,230	0,003	0,002
	60	4,792	611	4,543	-0,248	1,286	1,473	0,187	0,164	0,082
Konkurrenzbeobachtung	61	6,022	634	5,443	-0,578	0,730	1,119	0,389	0,000	0,000
	61	5,530	633	5,274	-0,256	0,822	1,229	0,407	0,111	0,055
Kundenorientierung	61	6,511	636	5,943	-0,568	0,573	0,892	0,319	0,000	0,000
	61	5,884	636	5,574	-0,310	0,903	1,161	0,257	0,043	0,021
Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung	61	5,770	621	5,411	-0,360	1,109	1,181	0,072	0,019	0,009
	61	5,377	623	5,049	-0,328	1,251	1,373	0,122	0,056	0,028
Kommunale Integration	59	4,271	544	4,120	-0,151	1,484	1,633	0,149	0,465	0,233
	59	3,881	545	4,028	0,146	1,718	1,781	0,063	0,538	0,269
Identifikation mit Unternehmen	61	5,574	640	4,766	-0,808	0,760	1,100	0,340	0,000	0,000
	61	5,135	643	4,612	-0,523	0,834	1,109	0,275	0,000	0,000
Seriosität	61	5,443	628	5,208	-0,235	0,847	1,151	0,304	0,121	0,061
	60	4,833	631	4,817	-0,016	1,076	1,371	0,294	0,928	0,464

## A 7: Übersicht über Bedeutung und Umsetzung der Dimensionen aus Sicht der Mitarbeiter und Geschäftsführer

Dimension	n GF	MW GF	n MA	MW MA	ΔMW	SD GF	SD MA	ΔSD	Signifikanz	halbierte Signifikanz
Entscheidungsprozesse und Führungsstil	61	5,845	649	5,813	-0,032	0,625	0,726	0,101	0,706	0,353
	61	5,125	645	4,398	-0,727	0,859	1,355	0,495	0,000	0,000 ***
Ergebnis- und Karriereorientierung	61	5,390	648	4,938	-0,452	0,556	0,801	0,245	0,000	0,000 ***
	61	4,568	647	4,618	0,050	0,745	0,909	0,164	0,678	0,339
Mitarbeiterorientierung	60	6,311	646	6,158	-0,153	0,571	0,628	0,057	0,053	0,026 *
	60	5,772	646	5,005	-0,766	0,757	1,236	0,479	0,000	0,000 ***
Entlohnungsgerechtigkeit	60	5,217	642	5,695	0,478	1,111	0,998	-0,113	0,002	0,001 ***
	60	4,642	636	3,326	-1,315	1,397	1,605	0,208	0,000	0,000 ***
Problemlösungsverhalten	60	5,533	643	5,467	-0,066	0,837	0,879	0,043	0,563	0,281
	60	4,779	643	4,569	-0,210	0,985	1,215	0,230	0,126	0,063
Arbeitsklima i.e.S.	60	5,318	644	5,260	-0,058	0,594	0,621	0,027	0,476	0,238
	60	4,713	644	4,652	-0,060	0,502	0,718	0,216	0,524	0,262
Wettbewerbsorientierung	61	5,792	636	5,294	-0,499	0,771	1,101	0,330	0,001	0,000 ***
	61	5,157	636	4,934	-0,223	0,892	1,224	0,332	0,166	0,083
Kundenorientierung	61	6,511	636	5,943	-0,568	0,573	0,892	0,319	0,000	0,000 ***
	61	5,884	636	5,574	-0,310	0,903	1,161	0,257	0,043	0,021 *
Unternehmensumwelt	61	5,066	625	4,854	-0,212	1,070	1,243	0,173	0,150	0,075
	61	4,660	627	4,629	-0,031	1,149	1,386	0,236	0,844	0,422
Artefakte	61	5,508	641	4,983	-0,525	0,711	0,958	0,247	0,000	0,000 ***
	61	4,994	643	4,718	-0,276	0,813	1,060	0,247	0,048	0,024 *

## A 8: Übersicht über Bedeutung und Umsetzung der Faktoren im Gruppenvergleich G<sub>V</sub> und G<sub>A</sub>

Faktor	n <5 Jahre	MW <5 Jah	n >5 Jahre	MW >5 Jah	ΔMW	SD <5 Jahr	SD >5 Jahr	ΔSD	Signifikanz	halbierte Signifikanz	
Entscheidungs-beteiligung	Bedeutung	101	5,769	246	5,835	-0,066	0,735	0,816	-0,081	0,463	0,231
	Umsetzung	101	3,922	245	4,814	-0,892	1,441	1,310	0,132	0,000	0,000
Entscheidungs-vorbereitung	Bedeutung	101	5,752	246	5,945	-0,193	0,932	0,827	0,105	0,073	0,036
	Umsetzung	101	4,272	245	5,033	-0,760	1,460	1,280	0,180	0,000	0,000
Zielorientierung	Bedeutung	101	5,474	246	5,715	-0,242	0,901	0,883	0,018	0,023	0,012
	Umsetzung	101	4,338	245	5,020	-0,682	1,382	1,213	0,169	0,000	0,000
Effizienz	Bedeutung	101	5,470	244	5,891	-0,421	0,880	0,829	0,051	0,000	0,000
	Umsetzung	101	4,718	243	4,790	-0,072	1,248	1,099	0,149	0,613	0,307
Karriereorientierung	Bedeutung	100	2,920	241	4,035	-1,115	1,428	1,413	0,015	0,000	0,000
	Umsetzung	101	4,277	241	4,355	-0,078	1,609	1,264	0,345	0,666	0,333
Mitarbeiterförderung	Bedeutung	101	6,000	244	6,155	-0,155	0,778	0,623	0,155	0,053	0,026
	Umsetzung	102	4,229	244	5,269	-1,041	1,434	1,148	0,285	0,000	0,000
Arbeitsbedingungen und Sicherheit	Bedeutung	101	6,292	244	6,373	-0,081	0,840	0,630	0,210	0,328	0,164
	Umsetzung	101	4,960	242	5,814	-0,854	1,481	1,086	0,385	0,000	0,000
Entlohnungsgerechtigkeit	Bedeutung	101	5,564	243	5,607	-0,043	1,003	0,988	0,015	0,719	0,359
	Umsetzung	101	2,896	241	4,053	-1,157	1,622	1,542	0,080	0,000	0,000
Abwechslungsreichtum	Bedeutung	101	5,480	242	5,492	-0,012	1,063	1,085	-0,022	0,928	0,464
	Umsetzung	101	4,322	243	5,126	-0,804	1,526	1,327	0,198	0,000	0,000
Problemlösungsverhalten	Bedeutung	101	5,262	242	5,562	-0,300	1,043	1,019	0,024	0,016	0,008
	Umsetzung	101	4,094	243	4,449	-0,355	1,326	1,343	-0,017	0,026	0,013
Kollegialität	Bedeutung	101	6,013	243	6,106	-0,093	0,826	0,733	0,092	0,327	0,163
	Umsetzung	101	4,977	244	5,161	-0,184	1,306	1,127	0,179	0,217	0,108
Offenheit	Bedeutung	101	5,909	243	5,956	-0,047	0,814	0,807	0,008	0,627	0,313
	Umsetzung	101	5,241	244	5,617	-0,376	1,192	0,964	0,227	0,006	0,003
Verhältnis zu den Vorgesetzten	Bedeutung	101	5,980	244	6,260	-0,280	0,754	0,724	0,030	0,002	0,001
	Umsetzung	101	4,541	244	5,547	-1,006	1,511	1,125	0,386	0,000	0,000
Interne Konkurrenz	Bedeutung	101	2,624	236	3,053	-0,429	1,301	1,541	-0,240	0,009	0,005
	Umsetzung	101	3,000	240	2,954	0,046	1,548	1,315	0,233	0,781	0,390
Marktführerschaft	Bedeutung	96	4,854	233	5,369	-0,515	1,465	1,176	0,289	0,001	0,000
	Umsetzung	95	4,142	235	4,857	-0,715	1,430	1,413	0,017	0,000	0,000
Konkurrenzbeobachtung	Bedeutung	98	5,214	241	5,730	-0,515	1,250	1,063	0,187	0,000	0,000
	Umsetzung	97	4,955	242	5,464	-0,509	1,287	1,125	0,162	0,000	0,000
Kundenorientierung	Bedeutung	100	5,845	242	6,235	-0,390	0,966	0,768	0,198	0,000	0,000
	Umsetzung	100	5,378	243	5,777	-0,400	1,369	1,035	0,334	0,010	0,005
Übernahme gesell-schaftlicher Verantwortung	Bedeutung	99	5,197	239	5,682	-0,485	1,216	1,059	0,157	0,001	0,000
	Umsetzung	98	4,648	242	5,417	-0,769	1,429	1,197	0,232	0,000	0,000
Kommunale Integration	Bedeutung	84	4,185	216	4,329	-0,144	1,548	1,664	-0,116	0,479	0,240
	Umsetzung	85	3,806	217	4,233	-0,427	1,715	1,755	-0,040	0,055	0,028
Identifikation mit Unternehmen	Bedeutung	99	4,646	243	5,056	-0,410	1,121	1,159	-0,038	0,003	0,001
	Umsetzung	100	4,373	244	4,901	-0,528	1,172	1,024	0,148	0,000	0,000
Seriosität	Bedeutung	99	5,232	237	5,384	-0,152	1,148	1,126	0,022	0,268	0,134
	Umsetzung	99	4,652	239	5,013	-0,361	1,377	1,315	0,062	0,027	0,014

## A 9: Übersicht über Bedeutung und Umsetzung des Faktors Entlohnungsgerechtigkeit zwischen Auszubildenden und restlichen Mitarbeitern

Faktor Entlohnungsgerechtigkeit		n <5 Jahre	MW <5 Jah	n >5 Jahre	MW >5 Jah	$\Delta$ MW	SD <5 Jahr	SD >5 Jahr	$\Delta$ SD	Signifikanz	halbierte Signifikanz
Auszubildende	Bedeutung	28	5,357	7	5,333	0,024	1,019	0,981	0,038	0,956	0,478
	Umsetzung	27	3,340	6	4,889	-1,549	1,668	1,223	0,445	0,027	0,013 *
	Diskrepanz B-U		2,018								
Restliche Mitarbeiter	Bedeutung	73	5,644	236	5,615	0,029	0,992	0,989	0,003	0,829	0,415
	Umsetzung	74	2,734	235	4,031	-1,297	1,586	1,545	0,040	0,000	0,000 ***
	Diskrepanz B-U		2,910								

Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass Auszubildenden der Faktor *Entlohnungsgerechtigkeit* etwas weniger wichtig ist als allen anderen Mitarbeitern (MW = 5,357). Innerhalb der Auszubildenden ergibt sich hinsichtlich der **Bedeutung** des Faktors zwischen der Gruppe, die das Unternehmen bald verlassen möchte und der Gruppe, die bleiben möchte, kein wesentlicher Unterschied. Dies lässt sich analog so bei der Gruppe der restlichen Mitarbeiter feststellen, denen die *Entlohnungsgerechtigkeit* insgesamt aber etwas wichtiger ist (MW = 5,644).

Hinsichtlich der **Umsetzung** der Entlohnungsgerechtigkeit ergeben sich bei beiden Gruppen signifikante Unterschiede zwischen der Gruppe, die bald aus dem Betrieb ausscheiden möchte und der Gruppe, die verbleiben möchte. Das Niveau der Mittelwerte hinsichtlich der Umsetzung liegt in beiden Mitarbeitergruppen weit unter dem der Bedeutung (Diskrepanzen zwischen 2,018 und 2,910). Absolut betrachtet ist das Niveau des Mittelwerts unter den Auszubildenden aber etwas höher als unter den restlichen Mitarbeitern ( $MW_{Azubi} = 3,340$  vs.  $MW_{restl.MA} = 2,734$ ). Das heißt, die Auszubildenden sind insgesamt mit der Umsetzung der Entlohnungsgerechtigkeit etwas zufriedener. Vergleicht man jedoch die Gruppen hinsichtlich ihres Verbleibwunsches, so wird deutlich, dass die Auszubildenden, die gerne im Unternehmen bleiben möchten, mit der Entlohnung deutlich zufriedener sind (MW = 4,889). Analog zeigt sich das Bild bei den restlichen Mitarbeitern. Auch hier sind die, die bleiben möchten, mit MW = 4,031 zufriedener als die Mitarbeiter ohne Verbleibabsicht.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sowohl Auszubildenden als auch allen anderen Mitarbeitern die Entlohnungsgerechtigkeit ähnlich wichtig ist, diese aber von den Auszubildenden als leicht besser umgesetzt eingestuft wird – sowohl von denen, die das Unternehmen verlassen möchten als auch von denen, die gerne nach Ende der Ausbildung bleiben möchten. Mitarbeitern wie Meister, kaufmännische Kräfte oder leitende Führungskräfte wird die Entlohnung aber im Laufe des Arbeitslebens scheinbar immer wichtiger, weshalb sowohl die Bedeutung als auch die kritische Einschätzung hinsichtlich des Umsetzungsstands leicht größer wird.

## A 10: Regressionsmodelle mit und ohne Kontrollvariablen, Darstellung aller unabhängigen Variablen

<i>Y = Unternehmenskultur (Umsetzung) aus Sicht der Mitarbeiter</i>	<i>Basismodell (1)</i>	<i>Mit Kontrollvariablen (2)</i>
Kundenorientierung (Bedeutung für GF)	0.565*** (0.000)	0.488** (0.003)
Entscheidungsbeteiligung (-"-)	-0.057 (0.447)	-0.116 (0.158)
Entscheidungsvorbereitung (-"-)	-0.222* (0.016)	0.128 (0.256)
Zielorientierung (-"-)	0.040 (0.708)	0.106 (0.350)
Effizienz (-"-)	-0.070 (0.444)	-0.088 (0.368)
Karriereorientierung (-"-)	-0.041 (0.414)	-0.087 (0.126)
Mitarbeiterförderung (-"-)	0.062 (0.763)	0.214 (0.347)
Arbeitsbedingungen und Sicherheit (-"-)	0.416*** (0.000)	0.364** (0.004)
Entlohnungsgerechtigkeit (-"-)	-0.040 (0.441)	-0.024 (0.679)
Abwechslungsreichtum (-"-)	0.249*** (0.000)	0.248*** (0.000)
Problemlösungsverhalten (-"-)	-0.256** (0.005)	-0.288** (0.002)
Kollegialität (-"-)	0.284** (0.005)	0.375*** (0.001)
Offenheit (-"-)	0.137 (0.181)	0.074 0.516
Verhältnis zum Vorgesetzten (-"-)	-0.709*** (0.000)	-0.858*** (0.000)
Interne Konkurrenz (-"-)	0.110*** (0.001)	0.124*** (0.000)
Marktführerschaft (-"-)	0.059 (0.154)	-0.055 (0.198)
Konkurrenzbeobachtung (-"-)	-0.132 (0.273)	-0.142 (0.249)
Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (-"-)	-0.134 (0.071)	-0.115 (0.170)
Kommunale Integration (-"-)	0.043 (0.258)	0.086* (0.048)
Identifikation mit Unternehmen (-"-)	0.254* (0.027)	0.287** (0.016)
Seriosität (-"-)	0.136 (0.105)	0.117 (0.177)
Gewerk des Betriebs		Ja
Geschlecht des Mitarbeiters		Ja
Alter des Mitarbeiters		Ja

Konstante	1.328 (0.189)	1.318 (0.268)
<hr/>		
N	514	509
R-Quadrat	0.200	0.204
Angepasstes R-Quadrat	0.165	0.159

---

Multiples Regressionsmodell

Alle Modelle sind signifikant mit ( $p < .00$ ); \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \* $p < 0.05$

## Literaturverzeichnis

- Allaire, Yvan/Firsirotu, Mihaela E. (1984): Theories of Organizational Culture, in: Organization Studies, Heft 3 (5) 1984, S. 193-226.
- Baetge, Jörg (2006): Messung der Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2006.
- Baetge, Jörg/Schewe, Gerhard/Schulz, Roland/Solmecke, Henrik (2007): Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes, in: Management Review Quarterly, Heft 3 (57) 2007, S. 183-219.
- Beer, Bettina (2012): Kultur und Ethnizität. in: Ethnologie, Einführung und Überblick. Bettina Beer und Hans Fischer, Berlin (2012), S. 53-73.
- Bertelsmann Stiftung (2005): Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und gelebte Unternehmenskultur bringen Wettbewerbsvorteil für Handwerksbetriebe, Pressemitteilung vom 08.02.2005, URL: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/presse-startpunkt/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/pid/uebernahme-gesellschaftlicher-verantwortung-und-gelebte-unternehmenskultur-bringen-wettbewerbsvorteil/>, 11.02.2015, 09.06 Uhr.
- Bizer, Kilian/Müller, Klaus (2009): Strukturwandel und Nachfragetrends im Handwerk, in: Deutsches Handwerksinstitut (Hrsg.): Dokumentation der wissenschaftlichen Tagung am 04.Dezember 2009 in Halle (Saale), Berlin 2010, S. 41-64.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 2006.
- Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, URL: [http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mtaw/~edisp/16019022dstbai398619.pdf?\\_ba.sid=L6019022DSTBAI398622](http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mtaw/~edisp/16019022dstbai398619.pdf?_ba.sid=L6019022DSTBAI398622), 13.01.2015, 10.47 Uhr.
- Cooke, Robert A/Rousseau, Denise M. (1988): Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture, in: Group & Organization Studies, Heft 3 (13) 1988, S. 245-273.
- Deutsche Wirtschafts Nachrichten (2014): Studium statt Ausbildung: Deutschland droht die „Akademisierung“, URL: <http://deutsche-wirtschafts-nachrichten.de/2014/02/03/studium-statt-ausbildung-deutschland-droht-die-akademisierung/>, 10.02.15, 12.18 Uhr.
- Dill, Peter/Hügler, Gert (1987): Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen, Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management. in: Unternehmenskultur, Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. Edmund Heinen, München (1987), S. 141-209.
- Edwards, A. L. (1970): The Measurement of Personality Traits by Scales and Inventories. New York 1970.
- forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH (2011): Werte und Unternehmenskultur im Handwerk, URL: <http://www.handwerk-magazin.de/files/smfiledata/1/4/6/2/6/1/Wertestudie.pdf>, 13.01.2015, 18.08 Uhr.
- Glasl, Markus (2003): Beschäftigungssituation von Frauen im Handwerk, Handwerkswirtschaftliche Reihe Nr. 116, München 2003.
- Greenleaf, E. A. (1992): Measuring extreme response style. Public Opinion Quarterly, 56, S. 328-351.

- Greipel, Peter (1988): Strategie und Kultur, Grundlagen und mögliche Handlungsfelder kulturbewussten strategischen Managements, Bern, Stuttgart 1988.
- Hammel, Lina (2007): Der Kulturbegriff im wissenschaftlichen Diskurs und seine Bedeutung für die Musikpädagogik, Versuch eines Literaturberichts, in: Zeitschrift für Kritische Musikpädagogik 2007, S. 1-21.
- Handwerkskammer für München und Oberbayern (2012): Zahlenspiegel 2011.
- Hatch, Mary Jo (1993): The Dynamics of Organizational Culture, in: Academy of Management Review, Heft 4 (18) 1993, S. 657-693.
- Heinen, Edmund (1987): Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. in: Unternehmenskultur, Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. Edmund Heinen, München (1987), S. 1-48.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman/Barbara Bloch (1959): The Motivation to Work. 2. Auflage, New York, Wiley, 1959.
- Hofstede, Geert/Neuijen, Bram/Daval Ohayv Denise/Sanders, Geert (1990): Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, in: Administrative Science Quarterly, Heft 2 (35) 1990, S. 286-316.
- Homburg, Christian/Giering, Annette (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: Marketing ZFP, Heft 1 (18) 1996, S. 5-24.
- Kilmann, Ralph H/Saxton, Mary J/Serpa, Roy (1986): Issues in Understanding and Changing Culture, in: California Management Review, Heft 2 (28) 1986, S. 87-94.
- Küpper, Hans-Ulrich (2005): Controlling, 4. Auflage, Stuttgart.
- Matenaar, Dieter (1983): Organisationskultur und organisatorische Gestaltung, Berlin 1983.
- Meek, Lynn (1988): Organizational Culture: Origins and Weaknesses, in: Organization Studies, Heft 4 (9) 1988, S. 453-473.
- Meier, Horst/Velkova, Julia/Schröder, Stefan/Wienzek, Tobias (2012): Unternehmenskultur – Barriere oder Potenzial für Wandel?!, Empirische Betrachtungen zur Wandlungsfähigkeit von Unternehmen, in: Industriemanagement, Heft 3 (28) 2012, S. 56-60.
- Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (1994): Marketing, 17. Aufl., Berlin 1994.
- Ochsenbauer, Christian/Klofat, Bernhard (1987): Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der aktuellen Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre. in: Unternehmenskultur, Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. Edmund Heinen, München (1987), S. 67-106.
- O'Reilly, Charles/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F. (1991): People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, in: Academy of Management Journal, Heft 3 (34) 1991, S. 487-516.
- Peters, Thomas/Waterman, Robert (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech 1984.
- Pettigrew, Andrew M. (1979): On Studying Organizational Cultures, in: Administrative Science Quarterly, Heft 4 (24) 1979, S. 570-581.

- Pümpin, Cuno (1984): Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg, in: GDI Impuls (2) 1984, S. 19-30.
- Reynolds, Paul D. (1986): Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance: A Preliminary Report, in: Journal of Management Studies, Heft 3 (23) 1986, S. 333-345.
- Rühli, Edwin (1990): Ein methodischer Ansatz zur Erfassung und Gestaltung von Unternehmenskulturen. in: Die Unternehmenskultur, Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Charles Lattmann, Heidelberg (1990), S. 189-206.
- Sackmann, Sonja A. (1990): Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. in: Die Unternehmenskultur, Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Charles Lattmann, Heidelberg (1990), S. 153-188.
- Sackmann, Sonja A. (1991): Uncovering Culture in Organizations, in: Journal of Applied Behavioral Science, Heft 3 (27) 1991, S. 295-317.
- Sackmann, Sonja A. (2002): Unternehmenskultur, Erkennen - Entwickeln - Verändern, Neuwied 2002.
- Sackmann, Sonja A. (2006): Betriebsvergleich Unternehmenskultur, Welche Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg?, München 2006.
- Sackmann, Sonja A. (2007): Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur. in: Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument. Friedemann W. Nerdinger, Rostock (2007), S. 6-25.
- Sackmann, Sonja A. (2009): Möglichkeiten der Erfassung und Entwicklung von Unternehmenskultur. in: Fehlzeiten-Report 2008, Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen. Bernhard Badura, Helmut Schröder und Christian Vetter, Heidelberg (2009), S. 15-22.
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur, Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Main u.a. 1995.
- Schein, Edgar H. (2004): Organizational Culture and Leadership, 3. Aufl., San Francisco 2004.
- Schneider, Benjamin/Ehrhart, Mark G./Macey, William H. (2013): Organizational Climate and Culture, in: Annual Review of Psychology, Heft 1 (64) 2013, S. 361-388.
- Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esser, Elke (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. Aufl., München 2013.
- Schöneck, Nadine/Voß, Werner (2005): Das Forschungsprojekt, Planung, Durchführung und Auswertung einer Studie, Wiesbaden 2005.
- Schultz, Majken (1995): On Studying Organizational Cultures, Diagnosis and Understanding, Berlin 1995.
- Smircich, Linda (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis, in: Administrative Science Quarterly, Heft 3 (28) 1983, S. 339-358.
- Sørensen, Jesper (2002): The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance, in: Administrative Science Quarterly, Heft 1 (47) 2002, S. 70-91.
- Statistisches Bundesamt (2013): Statistisches Jahrbuch 2013, Arbeitsmarkt, URL: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Arbeitsmarkt.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile), 13.02.2015, 16.56 Uhr.

- Statistisches Bundesamt (2014, a): Produzierendes Gewerbe, Gewerbegruppen der Handwerksstatistiken, URL: [https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Handwerkstatistik/Gewerbegruppen2014.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Handwerkstatistik/Gewerbegruppen2014.pdf?__blob=publicationFile), 20.02.2015, 13.24 Uhr.
- Statistisches Bundesamt (2014, b): Frauenanteil an den Auszubildenden im Bereich Handwerk in den Jahren 1992 bis 2012, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36281/umfrage/frauenanteil-bei-auszubildenden-im-handwerk-seit-1992/>, 09.09.14.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2005): Management, Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Aufl., Wiesbaden 2005.
- Tichy, Noel M. (1982): Managing Change Strategically: The Technical, Political and Cultural Keys, in: Organizational Dynamics, Heft 2 (11) 1982, S. 59-80.
- Unterreitmeier, Andreas (2004): Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions, Ansätze zur Konzeptualisierung und Operationalisierung, München 2004.
- Unterreitmeier, Andreas/Schwinghammer, Florian (2004): Die Operationalisierung von Unternehmenskultur – Validierung eines Messinstruments, in: EFOplan, Heft 4 2004, S. 1-66.
- Wilkins, Alan (1983): The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations, in: Organizational Dynamics, Heft 2 (12) 1983, S. 24-38.
- Wright, Georg Henrik von (1979): Norm und Handlung, Eine logische Untersuchung, Königstein im Taunus 1979.
- Wolf, Maximilian (2012): Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung im Handwerk; Deutsches Handwerksinstitut, München 2012.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2011): Fachkräftesicherung im Handwerk– Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen im 1. Quartal 2011, URL: [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/I-2011-Fachkraefte/5-2-0-Bericht-Sonderumfrage-Fachkraeftebedarf-Druckversion\\_inl.\\_Leerseite.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/I-2011-Fachkraefte/5-2-0-Bericht-Sonderumfrage-Fachkraeftebedarf-Druckversion_inl._Leerseite.pdf) , 13.01.2015, 10.47 Uhr.
- Zentralverband des deutschen Handwerks (2014, a): Betriebsbestand im Handwerk nach Berufen - 2014, URL: [http://www.zdh-statistik.de/application/stat\\_det.php?LID=1&ID=MDM1NDg=&cID=00616](http://www.zdh-statistik.de/application/stat_det.php?LID=1&ID=MDM1NDg=&cID=00616), 20.02.2015, 14.03 Uhr.
- Zentralverband des deutschen Handwerks (2014, b): Betriebsbestand im Handwerk nach Gewerbegruppen - 1. Halbjahr 2014, URL: <http://www.zdh-statistik.de/application/index.php?mID=3&cID=615>, 20.02.2015, 13.47 Uhr.
- Zentralverband des deutschen Handwerks (2014, c): Handwerk und Demografie, URL: <http://www.zdh.de/themen/soziale-sicherungssysteme/demografie/handwerk-und-demografie-herausforderungen/handwerk-und-demografie.html>, 26.01.2015, 15.22 Uhr.