

SOZIALE VERANTWORTUNG UND UNTERNEHMENS- ERFOLG – DIE BEDEUTUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR UND DES HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FÜR DEN ÖKONOMISCHEN ERFOLG

MIRKO DEGENER

291

Zahlreiche Studien widmen sich dem Thema Unternehmenserfolg. Unternehmenserfolg wird dabei fast ausschließlich über ökonomische Erfolgsmaße operationalisiert, obwohl auf die wachsende Bedeutung von sozialen Erfolgsmaßen verwiesen wird. Die im Folgenden dargestellte Untersuchung leistet einen Beitrag, die Diskussion zur sozialen Verantwortung von Unternehmen zu konkretisieren und zu vertiefen, die Bedeutung von ökonomischen und sozialen Erfolgsmaßen für die Beschreibung von Unternehmenserfolg zu problematisieren, neuere Forschungsergebnisse aus kleinen und mittleren Unternehmen der IT- und Softwarebranche zu generieren und Möglichkeiten aufzuzeigen, die Unternehmen aus dieser Branche helfen, langfristig den Unternehmenserfolg positiv zu beeinflussen.



1 Die Ausgangssituation

Auf der Suche nach möglichst einfachen Erklärungsansätzen mit relativ großen Erfolgsaussichten und leichter Umsetzbarkeit werden immer wieder neue „Managementtheorien“ entwickelt und umfangreich vermarktet, die ohne Prüfung der konkreten Voraussetzungen von Unternehmen übernommen werden und letztendlich nicht zum gewünschten Erfolg führen, weil die Komplexität der Unternehmen, technische Neuerungen, veränderte Märkte, etc. zu wenig berücksichtigt werden (Ulich 1996, Kramer & Kramer 1995, Zink 1995). Für die Bestimmung dessen, was Erfolg ist, wie er operationalisiert bzw. gemessen werden kann, steht eine Vielzahl von Definitionen und methodischen Zugängen zur Verfügung, aber es gibt kein umfassendes theoretisches Modell, sondern nur ein eher heterogenes Bild zur Erklärung von Unternehmenserfolg (Jenner 1999, Nagel 1997, Wohlgemuth 1989). Kritisch an den vorliegenden Befunden ist aber u.a., dass Unternehmenserfolg oft nicht ausreichend

operationalisiert wurde bzw. ausschließlich ökonomische Erfolgsmaße genutzt und soziale Erfolgsmaße außer Acht gelassen wurden (Degener 2004). Weiterhin ist die Qualität des methodischen Vorgehens oft eher kritisch einzuschätzen, wegen der Konzentration auf nur einen bzw. wenige Erfolgsfaktoren, der Art und Weise der Datengewinnung sowie der Replizierbarkeit. Diesen Defiziten möchte die vorliegende Untersuchung begegnen. Damit wird der Versuch unternommen, einen qualitativ und quantitativ umfassenden Ansatz zur Erfassung und Beschreibung von Unternehmenserfolg und des Einflusses der sozialen Verantwortung für den Unternehmenserfolg zur Verfügung zu stellen.

292

2 Ziel der eigenen Untersuchung, verwendete Erfolgsmaße und Methoden

Grundlage der eigenen empirischen Untersuchung ist die Annahme, dass Unternehmen, die nach innen und außen sozial verantwortlich agieren, langfristig erfolgreicher sein werden. Ziel der Untersuchung ist es, Erfolgsfaktoren für den ökonomischen Erfolg und das subjektive Erleben der Beschäftigten unter besonderer Fokussierung des Human Resource Managements und der Unternehmenskultur zu beschreiben. Am Beispiel der IT- und Softwarebranche sollen Erfolgsfaktoren eruiert werden, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Die Konzentration auf diese Branche erfolgte deshalb, weil die IT- und Softwarebranche als sehr innovativ und zukunftsweisend zu charakterisieren ist, aber auch weil in der öffentlichen Diskussion oft der Eindruck entsteht, dass diese Branche als Teil der New Economy per se ökonomisch schon erfolgreich ist. Von großer Wichtigkeit war die exakte Festlegung von Kriterien, nach denen die Unternehmen in die Untersuchung einbezogen werden. In diesem Zusammenhang erwies es sich als sinnvoll, nur solche Unternehmen in die Untersuchung einzubeziehen, die eine vergleichbare Anzahl an Beschäftigten sowie ein vergleichbares Produkt- und Dienstleistungsspektrum aufweisen, mindestens drei Jahre am Markt tätig und in der Region Berlin/Brandenburg ansässig waren. Da der Unternehmenserfolg nicht an einer einzigen Größe, sondern nur an einem Geflecht von Größen beurteilt werden sollte, wurden für die eigene Untersuchung auf der einen Seite ökonomische Erfolgsmaße wie Gewinn, Wertschöpfung, Umsatz, Eigenkapitalrentabilität, und – im Sinne der erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung – Krankenstand und Fluktuation verwendet. Die genutzten ökonomischen Erfolgsmaße sind nicht unabhängig voneinander. Um Momentaufnahmen mit möglicherweise einseitigen Schlussfolgerungen in einer sich sehr schnell wandelnden Branche zu vermeiden, hat es sich als zweckmäßig erwiesen, für die ökonomischen Erfolgsmaße

Tabelle 1: Ökonomische Erfolgsmaße – Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimum- und Maximumwerte (N = 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Erfolgsmaße	Mittelwert	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Gewinn ¹ (in DM)	10107.432	17997.9601	-28538.93	44053.78
Umsatz ² (in DM)	140490.77	47248.1212	42103.20	206432.69
Wertschöpfung ³ (in DM)	70235.296	40728.3155	11204.67	135720.47
Eigenkapitalrentabilität ⁴ (in Prozent)	6.94	4.24	-2.01	13.60
Krankenstand ⁵ (in Prozent)	4.21	3.16	0.46	11.60
Fluktuation ⁶ (in Prozent)	5.62	3.22	1.60	11.30

293

¹ Gewinn = Gewinn vor Steuern (§275 Abs. 2 Nr. 14 HGB)

² Umsatz = Umsatzerlöse (§275 Abs. 2 Nr. 1 HGB)

³ Wertschöpfung = Gewinn vor Steuern (§275 Abs. 2 Nr. 14 HGB) + Personalaufwand (§275 Abs. 6 Nr. 14 HGB) + sonstiger betrieblicher Aufwand (§275 Abs. 2 Nr. 8 HGB)

⁴ Eigenkapitalrentabilität = Gewinn vor Steuern (§275 Abs. 2 Nr. 14 HGB)/ Eigenkapital (§266 Abs. 3 AI-AIV HGB)

⁵ Krankenstand = Anzahl Mitarbeiter * Krankentage/Gesamtarbeitstage

⁶ Fluktuation = Anzahl freiwillig ausgeschiedene Beschäftigte * 100/durchschnittlicher Personalbestand

Gewinn, Umsatz, Wertschöpfung und Eigenkapitalrentabilität, den Mittelwert über die drei Jahre (1998, 1999 und 2000), gewichtet an der Anzahl der Beschäftigten, zu berechnen (vgl. [Tabelle 1](#)). Die (negativen) Erfolgsmaße Krankenstand und Fluktuation beziehen sich nur auf das Kalenderjahr 2000.

Als soziale Erfolgsmaße wurden Merkmale des subjektiven Erlebens der Beschäftigten in die Untersuchung einbezogen. Nagel (1997) weist darauf hin, dass nichtmonetäre Größen (z.B. Mitarbeitendenzufriedenheit) bei Bewertungen des Unternehmenserfolgs zumeist außer Acht gelassen werden, obwohl diese in der unternehmerischen Praxis durchaus berücksichtigt werden. Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung verwendeten sozialen Erfolgsmaße sind in [Tabelle 2](#) dargestellt. Die Verwendung von sowohl ökonomischen als auch sozialen Erfolgsmaßen stellt in der vorwiegend vorhandenen betriebswirtschaftlichen Literatur durchaus keine Selbstverständlichkeit dar und entspricht dem Verständnis des Autors bezüglich einer umfassenderen Operationalisierung von Unternehmenserfolg.

Tabelle 2: Bereiche des Fragebogens zum subjektiven Erleben der Beschäftigten, Cronbachs Alpha und Quellen der Skalen/Inhalte

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

Themenbereiche	Skalen/Inhalte	Items	Cronbachs Alpha	Quelle
Zufriedenheit		6		
	Lebenszufriedenheit	6	.80	Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster – AVEM, Schaarschmidt & Fischer (1996)
Commitment und Burnout		24		
	Organisationales Commitment	8	.76	Allen & Meyer (1990) (dt. Übersetzung Schmidt, Hollmann & Sodenkamp 1998)
	Burnout:	16		Maslach Burnout Inventory – General Survey – MBI-GS, Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson (1996)
	Emot. Erschöpfung	.86		
	Zynismus	.75		
	Professionelle Effizienz	.83		
Führungswahrnehmung		21		neu
Unternehmenserfolgskriterien		8		neu
Angaben zur Person	Demographische Merkmale	7		neu

3 Durchführung der Untersuchung und Ergebnisse

Für die Untersuchung und die damit verbundenen Hauptfragestellungen lassen sich das methodische Vorgehen (die Differenzierung der Unternehmen anhand ökonomischer und sozialer Erfolgsmaße) und der Einsatz der Untersuchungsinstrumente zum subjektiven Erleben der Beschäftigten als zielführend bewerten.

Mit Hilfe eines umfangreichen Interviewleitfadens erfolgte eine genaue Beschreibung und Analyse von Erfolgsfaktoren in den Unternehmen. Interviewt wurden Bereichsleiter und Führungskräfte in den untersuchten Unternehmen. Vor dem Hintergrund des Zeitaspekts bei der Durchführung und Auswertung der Interviews stellte die halbstandardisierte Interviewform eine große Erleichterung dar.

296

Neben den Interviews erwies sich die eingesetzte Checkliste zur Erfassung der ökonomischen Erfolgsmaße als hilfreich. Die Unternehmen hatten so ausreichend Zeit, die in der Checkliste erfassten Erfolgsmaße zu ermitteln, die für die Unterscheidung der Unternehmen in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen zentral waren. Allerdings stellten diese Checklisten für viele beteiligte Unternehmen eines der größten Probleme, weil immer wieder befürchtet wurde, dass damit sensible Daten in falsche Hände gelangen könnten.

Für den Einsatz des Fragebogens zum subjektiven Erleben lässt sich feststellen, dass dieser bei den Beschäftigten in den Unternehmen eine hohe Akzeptanz fand, was sich in einer guten Rücklaufquote widerspiegelte (59,6%). Generell sei noch auf die allgemeinen Vor- und Nachteile beim Einsatz von Fragebögen verwiesen (Bortz 1993).

3.1 Ökonomische Erfolgsmaße

Ein erster zentraler Befund der vorliegenden Untersuchung ist, dass sich die vorhandene Stichprobe der IT- und Softwareunternehmen auf der Grundlage der verwendeten ökonomischen Erfolgsmaße, deskriptiv mit Hilfe von Clusteranalysen und empirisch überprüft mit Diskriminanzanalysen, in eine Gruppe erfolgreicher Unternehmen und eine Gruppe weniger erfolgreicher Unternehmen unterteilen lässt (vgl. [Tabelle 3](#)). Es zeigt sich, dass einzelne Erfolgsmaße stärker zur Trennung der beiden Erfolgsgruppen beitragen. Insgesamt lassen sich die erfolgreichen Unternehmen durch einen hohen Gewinn, einen hohen Umsatz, eine hohe Wertschöpfung, eine hohe Eigenkapitalrentabilität, aber auch einen geringen Krankenstand sowie eine geringe Fluktuationsrate kennzeichnen. Zwischen den verwendeten ökonomischen Erfolgsmaßen existieren starke signifikante Zusammenhänge.

Tabelle 3: Ökonomische Erfolgsmaße für beide Erfolgsgruppen – Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimum- und Maximumwerte (N = 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

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

297

3.2 Unterschiede im subjektiven Erleben

Ein zweiter zentraler Befund ist, dass sich anhand der verwendeten Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten, deskriptiv mit Hilfe von Clusteranalysen und empirisch überprüft mit Diskriminanzanalysen, 14 Unternehmen mit positivem subjektiven Erleben der Beschäftigten finden lassen. Differenzierter ist das Ergebnis bei den Unternehmen mit weniger positivem subjektiven Erleben der Beschäftigten. Die Skalen zur Persönlichen Situation in Beruf und Betrieb (SALSA) und die Skala zu den Persönlichen Wertvorstellungen beschreiben eine Gruppe von 14 Unternehmen mit weniger positivem subjektiven Erleben der Beschäftigten. Alle anderen Skalen beschreiben zwei Subgruppen von Unternehmen mit weniger positivem subjektiven Erleben der Beschäftigten (BIP N = 10 und N = 4, Berufliche Selbstwirksamkeit N = 10 und N = 4, Lebenszufriedenheit (AVEM) N = 8 und N = 6, Burnout (MBI-GS) N = 10

und $N = 4$, Commitment $N = 5$ und $N = 9$) und die Skala zur Führungswahrnehmung drei Subgruppen ($N = 4$ und $N = 5$ und $N = 5$).

Mit Hilfe des subjektiven Erlebens der Beschäftigten lassen sich vor allem die weniger erfolgreichen Unternehmen noch differenzierter beschreiben als mit den ökonomischen Erfolgsmaßen. Die Unternehmen, die in der Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen bei den ökonomischen Erfolgsmaßen die letzten Rangplätze belegen, sind gleichzeitig die Unternehmen, die bei den Skalen des BIP, Berufliche Selbstwirksamkeit, Lebenszufriedenheit, Burnout und Commitment der zweiten Subgruppe und in der Skala Führungswahrnehmung der dritten Subgruppe angehören.

298

Weiterhin konnte im Rahmen von Regressionsanalysen gezeigt werden, dass innerhalb der verschiedenen Inhaltsbereiche (Fragebogenteile) des subjektiven Erlebens einzelne Skalen die Zugehörigkeit zu den ökonomischen Erfolgsgruppen am stärksten vorhersagen und somit die größte Varianz aufklären. In erfolgreichen Unternehmen verfügen die Beschäftigten über umfangreichere Partizipationsmöglichkeiten, Qualifikationsanforderungen und Verantwortung, intrinsische Wertvorstellungen sowie höhere Leistungsmotivation, Mobilitätsbereitschaft und Teamorientierung, professionelle Effizienz sowie eine geringere emotionale Erschöpfung. Für alle verwendeten Skalen zeigen sich hoch signifikante Korrelationen mit der Erfolgsgruppenzugehörigkeit. Die Gruppenmittelwerte der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten in den erfolgreichen Unternehmen sind signifikant höher als in den weniger erfolgreichen Unternehmen. In ökonomisch erfolgreichen Unternehmen existiert also ein positiveres subjektives Erleben bei den Beschäftigten als in weniger erfolgreichen Unternehmen. Offen bleibt allerdings auch in dieser Untersuchung, ob die Ergebnisse zu den verwendeten Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten wirklich Folgen von Managementaktivitäten in den Unternehmen darstellen oder sich in den Skalen zum subjektiven Erleben nicht eher Leistungsvoraussetzungen (im Sinne von motivationalen Aspekten, Engagement, etc.) verbergen, sodass die Unternehmen deshalb erfolgreich sind, weil in diesen Unternehmen Beschäftigte mit höheren Leistungsvoraussetzungen arbeiten, die unabhängig von den Managementaktivitäten vorhanden sind. Die Ursache-Wirkungs-Beziehung lässt sich nicht klären. Für die in dieser Untersuchung verwendeten Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten scheint es so zu sein, dass die Skalen zur Persönlichen Situation im Beruf und Betrieb (SALSA) sowie die Skala zur Führungswahrnehmung sehr stark die Wahrnehmung der eigenen Arbeitssituation im Unternehmen durch die Beschäftigten widerspiegeln. Die Skalen zu Berufsbezogenen Gewohnheiten und Verhaltensweisen (BIP) stellen eher Leistungsvoraussetzungen für Erfolg dar, in denen es um die Erfassung des Selbstbildes der Beschäftigten geht, dass auch sehr stark

unabhängig vom Unternehmen wirken kann, in dem der Beschäftigte momentan gerade tätig ist. Die Skalen zu Commitment und Burnout (MBI-GS) sind eher als Folgen unternehmerischer Sozialisation anzusehen und sehr stark durch das Unternehmen geprägt, in dem der Beschäftigte gegenwärtig tätig ist. Die Skalen zur Beruflichen Selbstwirksamkeit, zu Persönlichen Wertvorstellungen und zur Lebenszufriedenheit (AVEM) könnten sowohl Leistungsvoraussetzungen als auch Folgen unternehmerischer Sozialisation darstellen.

3.3 Zusammenhänge zwischen ökonomischem Erfolg und subjektivem Erleben

299

Der dritte Hauptbefund zeigt, dass sich auf der Grundlage einer gemeinsamen Analyse der ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße, alle 28 Unternehmen in ähnlicher Weise den beiden ökonomischen Erfolgsgruppen zuordnen lassen (vgl. [Tabelle 4](#)). In der Gruppe der Unternehmen, die ökonomisch erfolgreich sind, sind die Personen mit einem positiveren subjektiven Erleben beschäftigt.

Allerdings zeigt sich auch, dass die Verteilung der Rangplätze innerhalb der beiden Erfolgsgruppen in Abhängigkeit von den betrachteten ökonomischen und sozialen Erfolgsmaßen variieren.

Die Darstellung der Rangplätze der Unternehmen in Abhängigkeit von den ökonomischen Erfolgsmaßen und dem subjektiven Erleben ist rein deskriptiv. Über Rangkorrelationen nach Spearman lassen sich signifikant bedeutsame Zusammenhänge empirisch nachweisen (vgl. [Tabelle 5](#)).

3.4 Unternehmenskultur und Human Resource Management

Ausgehend von dem Ziel, den Einfluss der sozialen Verantwortung am Beispiel der Unternehmenskultur und des Human Resource Managements auf das subjektive Erleben und den Unternehmenserfolg näher zu beschreiben, wurden Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen ermittelt. In [Tabelle 6](#) sind die Hauptbefunde der Untersuchung zusammengefasst, die erfolgreiche Unternehmen im Vergleich zu weniger erfolgreichen Unternehmen in den Bereichen Unternehmenskultur und Human Resource Management charakterisieren. Grundsätzlich ist auch hier die Frage nach der Ursache-Wirkungs-Beziehung zu stellen. Sind umfangreiche Sozialleistungen oder ein gesellschaftliches Engagement eine Voraussetzung für Unternehmenserfolg oder eher eine Folge erfolgreicher Unternehmensaktivitäten?

Tabelle 4: Rangplätze (RP) der Unternehmen für die ökonomischen Erfolgsmaße und das subjektive Erleben der Beschäftigten in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche

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

Legende:

Nr. = Nummer des Unternehmens

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

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

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

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

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

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

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

301

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabelle 5: Rangkorrelationen nach Spearman der ökonomischen und sozialen Erfolgsmaße am Beispiel der Skalen zum subjektiven Erleben der Beschäftigten in 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche

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

Alle Korrelationen sind hoch signifikant ($p < .001$) (2-seitig) mit Ausnahme der mit * markierten Werte, die nicht signifikant sind.

Tabelle 6: Hauptbefunde der Untersuchung in den Bereichen Unternehmenskultur und Human Resource Management, die erfolgreiche Unternehmen charakterisieren (N = 14 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Bereich	Unterbereich	Erfolgsrelevante Merkmale
Führung, Partizipation und Personalentwicklung	Führung	<ul style="list-style-type: none"> • festgeschriebene Führungsphilosophie und -strategie • gutes Führungsverhalten wird von Unternehmen gefördert • in den Unternehmen ist die fachliche Kompetenz der Führungskräfte, hohe Führungskompetenz bzw. gutes Führungsverhalten sehr wichtig • umfangreiche Berufserfahrung der Führungskräfte vorhanden • umfangreiche Fähigkeiten und Können der Führungskräfte • Feedback zu Führungsverhalten von Seiten der Beschäftigten und von Seiten des Management • der Umgang der Führungskräfte untereinander ist von starker Kooperation gekennzeichnet • der Führungsstil lässt sich beschreiben als: <ul style="list-style-type: none"> -> partizipativ -> vertrauensvoll -> kooperativ -> umfangreich kommunizierend -> wertschätzend -> stark zielorientiert • Delegation von Befugnissen der Führungsspitze an operative Stellen • es existieren einfache Zuständigkeitsverhältnisse • es werden freie Kontakte entsprechend der Situation quer durch die Struktur gefördert • Entscheidungen werden in Kooperation gefällt • getroffene Entscheidungen werden kraftvoll und konsequent durchgesetzt • es existieren Loyalität und Disziplin gegenüber der Sache und den Vorgesetzten • die Unternehmensangehörigen identifizieren sich mit dem Unternehmen und den Produkten • Betriebsintern wird aktiv und offen informiert • unkonventionelle Ideen werden akzeptiert und gefördert • Konflikte werden akzeptiert und offen ausgetragen • die Führungskräfte haben den Drang, am Ort des Geschehens zu sein

Bereich	Unterbereich	Erfolgsrelevante Merkmale
	Personalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Stellenbeschreibungen für alle Stellen vorhanden
	Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung regelmäßiger Mitarbeiterbeurteilungen • Einsatz von Checklisten oder Leiffäden zur Mitarbeiterbeurteilung • gemeinsame Arbeitskreise von Beschäftigten und Führungskräften existieren • in Arbeitskreisen sind Themen wie Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Sicherheit sowie Qualität zentral • starkes Engagement eines Betriebsrates
	Gleichberechtigung/ Statusunterschiede	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätze zur Gleichberechtigung sind fixiert und werden praktisch umgesetzt • geringe Statusunterschiede
	Aus- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> • signifikant mehr Weiterbildungstage für alle Unternehmensangehörigen • Führungskräfte und Beschäftigte verfügen über die gleiche Anzahl an Weiterbildungstagen • Einarbeitungsprogramme für neu eintretende Beschäftigte (unabhängig von der Probezeit) • Trainings zum Projektmanagement und Teamtrainings
	Gesundheitsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • es existiert ein qualifiziertes Gesundheitsmanagement mit Zielen, Vorgehensweisen etc.
Arbeitsinhalte	Aufgaben- und Tätigkeitsmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte verfügen über: <ul style="list-style-type: none"> -> vielfältige Arbeitsaufgaben -> Handlungsspielraum bei der Erledigung der Aufgaben -> Kontrolle über die Geschwindigkeit der Arbeit -> Entscheidungsspielraum -> Unterstützung bei Problemen -> Arbeitsaufgaben, die hohe Anforderungen an die Qualifikation stellen -> Verantwortung -> eine Tätigkeit, die Kommunikation erfordert • Qualifizierte Teamarbeit
Arbeitsbedingungen	Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> • differenzierte Arbeitszeitmodelle • Möglichkeit zur Teilzeitarbeit • Möglichkeit zu Job sharing • Möglichkeit der Arbeit von zu Hause • unbezahlter Urlaub • Bildungsurlaub • Zeiterfassung der geleisteten Arbeitszeit durch Selbstkontrolle

Bereich	Unterbereich	Erfolgsrelevante Merkmale
	Entlohnung	<ul style="list-style-type: none"> • gute Entlohnung wird als sehr wichtig angesehen • verschiedene Anteile im Lohnsystem werden unterschieden • Beschäftigte können zwischen verschiedenen Entgeltformen wählen • Beschäftigte besitzen Aktien/GmbH-Anteile am Unternehmen
	Sozialleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • umfassende Sozialleistungen den Beschäftigten bieten zu können wird als sehr wichtig angesehen und auch praktisch realisiert
	Information und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • umfassende und regelmäßige Informationen des Managements an alle Beschäftigten • Informationsweitergabe in Form von regelmäßigen Besprechungen und Einsatz eines Newsletters • kaum informelle Kommunikation (Gerüchte, Tratsch etc.)

4 Zur Stabilität der Ergebnisse: eine Follow-up-Studie

Der vierte zentrale Befund verdeutlicht, dass sich die Einteilung der Unternehmen in die beiden ökonomischen Erfolgsgruppen als sehr stabil erweist. Die Befundmuster der vorliegenden Querschnittsuntersuchung konnten in einer „Follow-up“-Studie nach einem Zeitraum von zwei Jahren bestätigt werden. Die ökonomischen Erfolgsmaße Gewinn, Umsatz, Wertschöpfung, Eigenkapitalrentabilität, Krankenstand und Fluktuation wurden in die Berechnungen der nachfolgenden Ergebnisse in der Form einbezogen, dass pro Unternehmen die Kennzahlen an der jeweiligen Mitarbeiteranzahl gewichtet wurden. In [Tabelle 7](#) sind die Rangplätze der Erfolgsmaße pro Unternehmen dargestellt.

Deutlich wird, dass sich alle 28 Unternehmen auf der Grundlage der ökonomischen Erfolgsmaße für das Geschäftsjahr 2002 den beiden Erfolgsgruppen, die auf der Grundlage der Analysen des Drei-Jahres-Durchschnitts für die Jahre 1998, 1999 und 2000 ermittelt wurden, identisch zuordnen lassen. Allerdings zeigt sich ebenfalls, dass es bei der Verteilung der Rangplätze innerhalb der beiden Erfolgsgruppen zu Verschiebungen gekommen ist. In der Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen existieren im Geschäftsjahr 2002 drei Unternehmen (ohne Rangplatz) durch Betriebsschließung (Konkurs) nicht mehr.

Für eine langfristige Überprüfbarkeit dieser Befunde wären Längsschnittuntersuchungen ratsam, die über die Momentaufnahme einer Querschnittsuntersuchung hinausgehen. Weiterhin ist natürlich zu hinterfragen, inwieweit die einzelnen Ma-

Tabelle 7: Rangplätze der Erfolgsmaße pro Unternehmen (N = 28 Unternehmen der IT- und Softwarebranche)

Nr.	Gruppe	Gewinn	Umsatz	Wertschöpfung	Eigenkapitalrentabilität	Krankenstand	Fluktuation
1	1	8	7	7	7	9	6
4	1	1	1	1	1	3	2
6	1	6	6	4	6	5	7
9	1	7	8	9	8	8	9
10	1	14	14	14	14	12	14
11	1	12	10	11	10	10	12
12	1	5	4	5	4	6	4
16	1	11	12	13	12	13	11
17	1	4	5	6	4	4	5
21	1	2	3	2	2	2	1
23	1	3	2	3	3	1	3
24	1	10	11	10	11	14	13
25	1	13	13	12	13	11	10
26	1	9	9	8	8	7	8
2	2	-	-	-	-	-	-
3	2	25	25	24	25	23	24
5	2	23	24	25	24	24	25
7	2	18	18	17	18	19	18
8	2	19	19	20	20	18	19

NR. = Nummer des Unternehmens

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

Gewinn (RP 1 = höchster Gewinn, RP 25 = niedrigster Gewinn)

Umsatz (RP 1 = höchster Umsatz, RP 25 = niedrigster Umsatz)

Wertschöpfung (RP 1 = höchste Wertschöpfung, RP 25 = niedrigste Wertschöpfung)

Eigenkapitalrentabilität (RP 1 = höchste Eigenkapitalrentabilität, RP 25 = niedrigste Eigenkapitalrentabilität)

Krankenstand (RP 1 = geringster Krankenstand, RP 25 = höchster Krankenstand)

Fluktuation (RP 1 = geringste Fluktuation, RP 25 = höchste Fluktuation)

Nr.	Gruppe	Gewinn	Umsatz	Wertschöpfung	Eigenkapitalrentabilität	Krankenstand	Fluktuation
13	2	24	23	23	23	25	23
14	2	-	-	-	-	-	-
15	2	15	17	15	15	15	16
18	2	22	20	22	22	21	22
19	2	16	15	16	16	17	15
20	2	21	22	21	21	22	21
22	2	20	21	19	19	20	20
27	2	-	-	-	-	-	-
28	2	17	16	18	17	16	17

nagementaktivitäten miteinander verbunden und abhängig oder unabhängig voneinander sind. Dieser Frage konnte in der vorliegenden Arbeit keine Aufmerksamkeit geschenkt werden, da die Stichprobe mit 28 Unternehmen zu gering war, um diesen Zusammenhängen statistisch exakt (z.B. mit Hilfe von Pfadanalysen) nachzugehen.

5 Fazit

Die vorgelegten Befunde bestätigen, dass Unternehmenserfolg und soziale Verantwortung von Unternehmen für die Beschäftigten und für das gesellschaftliche Umfeld in einer engen Wechselwirkung stehen.

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

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

308 **Literatur**

- Abele, A.E., Stief, M. & Andrä, M.S. (2000). Zur ökonomischen Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartung –Neukonstruktion einer BSW-Skala. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 44(3), S. 145–151.
- Degener, M. (2004). Unternehmenserfolg und soziale Verantwortung. Unternehmenskultur und Human Resources Management und deren Einfluss auf den ökonomischen Erfolg und das subjektive Erleben der Beschäftigten. Frankfurt/Main: Verlag Peter Lang.
- Hinterhuber, H.H. (1992). Strategische Unternehmensführung, Band 1: Strategisches Denken, 5. Auflage. Berlin: Lang.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (1998). Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). Göttingen: Hogrefe.
- Jenner, T. (1999). Determinanten des Unternehmenserfolges. Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Untersuchungsansatzes. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kramer, F. & Kramer, M. (1995). Modulare Unternehmensführung. Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. Berlin: Springer.
- Lay, R. (1992). Über die Kultur des Unternehmens. Düsseldorf: ECON.
- MOW International Research Team (1987). *The Meaning of Working*. London: Academic Press.
- Müller, R. (1999). Erfolgsfaktoren kleiner und mittlerer Softwareproduktunternehmen im Lebenszyklus. Frankfurt/Main: Lang.
- Nagel, A. (1997). Personalarbeit und Unternehmenserfolg in der Rezession. Zur Bedeutung von Mitarbeiterinteressen. Mering: Hampp.
- Rimann, M. & Udris, I. (1993). Belastungen und Gesundheitsressourcen im Berufs- und Privatbereich. Eine qualitative Studie (Forschungsprojekt SALUTE: Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese, Bereich Nr. 3). Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule, Institut für Arbeitspsychologie.
- Schaarschmidt, U. & Fischer, A. (1996). Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM). Manual. Frankfurt: Swets & Zeitlinger B.V.

- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. & Jackson, S.E. (1996). MBI-General Survey. In C. Maslach, S.E. Jackson & M.P. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory manual*, 3rd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie* 19(2), S. 93–106.
- Ulich, E. (1996). Neue Produktionskonzepte – ein kritischer Diskussionsbeitrag. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 50 (22NF), S. 193–198.
- Wohlgemuth, A.C. (1989). *Unternehmensdiagnose in Schweizer Unternehmungen: Untersuchungen zum Erfolg mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials*. Bern: Lang.
- Zink, K. (1995). *TQM als integratives Managementkonzept. Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung*. München: Hanser.