

PJ „NEW ECONOMY“?  
SS/WS 2001  
LEITUNG: DR. SC. KARIN LOHR

## **„New Economy“ ein neuer Organisationstyp?**

**eine empirische Untersuchung zu spezifischen  
Organisationsstrukturen in der IT-Industrie**

Bearbeitet von:  
**Philipp Mayr**  
[philippmayr@web.de](mailto:philippmayr@web.de)

Berlin, Dezember 2002

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ZUR UNTERSUCHUNG .....</b>	<b>5</b>
2.1 Forschungsproblem.....	5
2.2 Theoriebildung und Operationalisierung.....	6
2.3 Forschungsdesign.....	7
2.4 Fragebogendimensionen.....	8
<b>3. ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Unternehmensprofile – Charakterisierung der Unternehmen .....</b>	<b>9</b>
Branchenzugehörigkeit.....	9
Rechtsform und Eigenständigkeit.....	10
Unternehmensgröße.....	10
Unternehmensgründung.....	11
Produkte und Dienstleistungen.....	11
Zusammenarbeit und Kooperation.....	12
Beschäftigung.....	13
Zusammenfassung – Unternehmensprofile.....	14
<b>3.2 Organisationsstrukturen.....</b>	<b>15</b>
Hierarchieebenen.....	15
Arbeitsorganisation.....	16
Koordinations- und Steuerungsmechanismen.....	18
Kommunikation.....	18
Formalisierung.....	19
Zusammenfassung – Organisationsstrukturen.....	21
<b>Hypothesen .....</b>	<b>21</b>
<b>4. FAZIT.....</b>	<b>23</b>
<b>LITERATUR .....</b>	<b>24</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>26</b>
Gesamtfragebogen.....	30

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Befragte Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit.....	9
Abb. 2 : Unternehmensgröße nach Mitarbeiteranzahl .....	10
Abb. 3 : Unternehmensgründungen.....	11
Abb. 4: die wichtigsten Produkte der Unternehmen.....	12
Abb. 5: Zusammenarbeit mit externen Spezialisten .....	12
Abb. 6: Verteilung der Beschäftigungsverhältnisse .....	13
Abb. 7: Verteilung der Beschäftigungsformen .....	14
Abb. 8: Anzahl der Hierarchieebenen .....	15
Abb. 9: Einfluss der einzelnen Leitungsebenen.....	16
Abb. 10: Größe der Unternehmensbereiche .....	17
Abb. 11: Intensität der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensbereichen.....	17
Abb. 12: interne Organisation der Team- bzw. Projektarbeit .....	18
Abb. 13: Kontrollinstrumente der Arbeitsprozesse.....	18
Abb. 14: Anzahl der genauen Arbeitsrichtlinien .....	20
Abb. 15: Anzahl der genauen zeitlichen Vorgaben .....	20
Abb. 16: Unternehmensgröße.....	26
Abb. 17: Stellung der Unternehmen bzgl. der Eigenständigkeit in Prozent .....	26
Abb. 18: Frauenanteil und Anteil der Mitarbeiter über 50 Jahre .....	27
Abb. 19: Relevanz von Kooperationen für die Unternehmensbereiche .....	27
Abb. 20: Finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg .....	28
Abb. 21: Beteiligungsmodelle .....	28
Abb. 22: Anzahl der Stellen mit Führungsverantwortung nach Hierarchieebenen .....	29
Abb. 23: Formale Kommunikationsstrukturen .....	29
Abb. 24: Informelle Kommunikationswege.....	30

# 1. Einleitung

„Tatsächlich scheinen bei diesen, zumeist neugegründeten Hochtechnologie-Unternehmen die Effizienz- und Innovationsversprechen der „Virtualisierung“ zu greifen. Sie arbeiten oft mit einem jungen Team kreativer, gut ausgebildeter Mitarbeiter, wobei in der Regel 1/3 der Mitarbeiter Freelancer sind. Hier spielen in der Zusammenarbeit die „breitbandigen Datennetze“ eine wichtige, aber keine dominante Rolle. Vielmehr sind die Freelancer auch in die Projektarbeit vor Ort miteinbezogen.

Multimedia-Agenturen beanspruchen Technologieführerschaft, was bei den kurzen Innovationszyklen in der IuK-Technologie besonders hohe Investitionsanforderungen setzt. Sie müssen jederzeit damit rechnen, dass das, „was man sich heute anschafft, vielleicht in einem halben Jahr total veraltet“ ist. Der interne und externe Workflow wird durch Vernetzungstechnologien unterstützt. Allerdings legen die untersuchten Unternehmen großen Wert auf die räumliche Integration der Teamarbeit. Der persönliche Kontakt der Mitarbeiter untereinander genießt einen hohen Stellenwert als Quelle der Kreativität. Gleiches gilt für die Kunden- und Kooperationsbeziehungen. Trotz oft aufwendiger Internet-Auftritte dominiert in der Geschäftsanbahnung die direkte Kundenansprache. Die Mitarbeiter im Projekt, so eine charakteristische Aussage, „sitzen nicht nur stur vor ihrem Rechner, sie gehen auch zu den Kunden.“ (...) Sie (die Multimedia-Agenturen) ziehen junge und gut ausgebildete, lernorientierte Mitarbeiter magisch an. Flexible Strukturen und selbstorganisierte Prozesse prägen den Arbeitsalltag. Trotzdem scheinen die elektronischen Netzwerke als Medien der Virtualisierung kaum in die Kommunikation, z.B. im Team oder mit Kunden, eingebunden zu werden. Die Unternehmen leiden zudem unter den extrem kurzen Innovationszyklen der Informationstechnologien. Ein entscheidendes Mittel ihres Erfolges bleibt der direkte Kundenkontakt, die persönliche Überzeugungsarbeit im Kundenunternehmen. Jedenfalls zeigte sich in unseren Fallstudien, dass sich gerade in dem Branchensegment, das sich mit dem „Verkauf“ der Vision vom virtuellen Unternehmen befasst, die direkten, personalen Operationsformen - die Überzeugungsarbeit beim Kunden und die Kreativarbeit im eigenen Unternehmen einen Stellenwert haben, der der eigenen Verkaufsphilosophie der „Virtualisierung“ nicht entspricht.“<sup>1</sup>

Das im Sommersemester 2001 gestartete und auf zwei Semester angelegte Projektseminar „New Economy“<sup>2</sup>, befasste sich in einem ersten Schritt mit der thematischen Annäherung an den bislang konzeptionell weitgehend unstrukturierten und in verschiedenen Fachdisziplinen breit diskutierten Komplex der New Economy. Einen Schwerpunkt des Seminars stellten die spezifischen Organisationsstrukturen dieser neuen Unternehmensgebilde dar.

Das erste Semester, das bewusst als Lektüre- und Diskussionsvorspann vor die eigentliche empirische Untersuchung gestellt wurde, konzentrierte sich hauptsächlich auf die Abgrenzung bzw. den Versuch einer Klassifizierung von bestimmten Unternehmensbranchen, die der New Economy zugerechnet werden. Hilfreich war in diesem Zusammenhang besonders das Zuordnen typischer Merkmale zu einem der beiden Organisationstypen – „Old Economy“ oder „New Economy“<sup>3</sup>. Das Konzept des „Virtuellen Unternehmens“<sup>4</sup> bzw. der „Virtuellen Organisation“<sup>5</sup> stellte einen Schwerpunkt der ersten Sitzungen dar. Die Arbeits- sowie Beschäftigungsstrukturen und das für diese Strukturen verantwortliche Management, spielten bei dieser Diskussion eine wichtige Rolle. Die Bedeutung von Gewerkschaften und in diesem Zusammenhang die Situation der betrieblichen Mitbestimmung in Unternehmen der New Economy bildeten den Abschluss des ersten Teils des Projektseminars.

Der zweite Teil des Seminars diente der Erarbeitung und Konzeption einzelner Forschungsfragestellungen zu dem oben skizzierten und im Seminar bearbeiteten Themenspektrum rund um die New Economy. Dazu formierten sich im Seminar mehrere Arbeitsgruppen, die thematisch ähnlich gelagerte Probleme bearbeiteten und jeweils ein gemeinsames Forschungsdesign vorstellten.

---

<sup>1</sup> Siehe Rüdiger Klatt „Wie das Leitbild des ‚virtuellen Unternehmens‘ wirkt“, 1999, S.246-247

<sup>2</sup> „Seit dem Ende der 90er Jahre ist das Schlagwort der ‚New Economy‘ in aller Munde, da sie großes Zukunftspotential verspricht. Deshalb soll dieser neue Wirtschaftsbereich in dem zweisemestrigen Projektseminar näher untersucht werden. Einführend werden die Unterschiede zur ‚Old Economy‘, die Charakteristika und die spezifischen Probleme der ‚New Economy‘-Unternehmen diskutiert. Im Mittelpunkt des Projektseminars steht die Organisationsstruktur der ‚New Economy‘-Unternehmen. Mit welchen Strukturen wird gearbeitet und vor allem, mit welchen Strukturen bewältigen diese neuen Unternehmen das rasante Wachstum? Am Ende dieses Semesters soll ein ausgearbeiteter Interview-Leitfaden stehen, mit dem im darauffolgenden Semester empirische Erhebungen durchgeführt werden.“ vgl. kommentiertes Vorlesungsverzeichnis, Sommersemester 2001

<sup>3</sup> siehe dazu Dickertmann und Piel 2000

<sup>4</sup> siehe Klatt 1999

<sup>5</sup> siehe Scholz, Müller

Eingang in den abschließenden gemeinsamen Fragebogen fanden die Ausarbeitungen folgender Gruppen:<sup>6</sup>

- *Organisationsstrukturen in der New Economy*
- *Mitarbeiter in der New Economy*
- *Verhältnis von Arbeit und Freizeit*
- *Betriebsrat*

Diese Arbeit wird aufgrund der Fülle von Fragen und Dimensionen der einzelnen Forschungsfragestellungen sowie dem Umfang des gemeinsamen Erhebungsinstruments<sup>7</sup> nur einzelne markante Fragestellungen, herausgreifen auswerten und untersuchen. Dazu werden anhand der erhobenen Daten Hypothesen generiert. Die Interpretation der Erhebungsergebnisse versucht Bezüge zu klassischen und neueren Organisationstheorien (hier insbesondere dem *situativen Ansatz*) aufzustellen.

## 2. Zur Untersuchung

Im Vorfeld der Untersuchung hatten sich die Arbeitsgruppen darauf geeinigt, nur Unternehmen zu befragen, die weitestgehend den Branchen Software, IT-Service, Telekommunikation und Multimedia zuzuordnen sind. Die Beschränkung auf wenige Branchen geschah lediglich zur Vereinfachung der Untersuchung und soll keineswegs bedeuten, dass nur Unternehmen aus dem Informations- und Kommunikationsbereich zu unserer Definition von New Economy gehören.

Mitte Februar 2002 wurden 100 Unternehmen angeschrieben und gebeten, an einem studentischen Forschungsprojekt am Institut für Sozialwissenschaften teilzunehmen. Der Zeitraum der Erhebung belief sich auf mehrere Wochen. Für die Auswertung der zurückgesendeten Fragebögen kamen 25 Fragebögen in Frage. Das entspricht einem Erhebungsrücklauf von 25 Prozent. Da es sich bei dieser Untersuchung um eine sehr kleine Zufallsstichprobe handelt, kann von Repräsentativität<sup>8</sup> der Ergebnisse nicht die Rede sein. Repräsentativität der Ergebnisse war auch zu keinem Zeitpunkt des Seminarverlaufs Ziel und Zweck der verschiedenen Forschungsfragestellungen. Ziel der Erhebung sollte es vielmehr sein, die im Seminar aufgestellten Hypothesen zu überprüfen, neue Hypothesen aufzustellen und darauf aufbauend ein genaueres Bild der spezifischen Organisationsstrukturen zu erarbeiten.

### 2.1 Forschungsproblem<sup>9</sup>

Die Formulierung des Forschungsproblems fällt im Falle dieser Untersuchung aufgrund des unzureichend fassbaren und bislang kaum bearbeiteten Untersuchungsgegenstands, der „New Economy“, außerordentlich schwer. Das liegt teils daran, dass es sich bei dem Untersuchungsgegenstand um ein sozioökonomisches, technologie-induziertes Phänomen handelt, das erst seit wenigen Jahren existiert, und man somit auf eine minimale theoretische Problemgeschichte zurückblicken kann. Des weiteren existieren bislang nur sehr ungenaue Annahmen zu sozialen Problemfeldern (z.B. Prekarisierung oder Flexibilisierung von Arbeit) in diesem Forschungsumfeld.

---

<sup>6</sup> vgl. dazu 2.4 Fragebogendimensionen

<sup>7</sup> siehe Anhang „Gesamtfragebogen“

<sup>8</sup> Der Begriff der Repräsentativität bezieht sich strenggenommen nur auf die Güte der Stichprobenziehung, die dann als repräsentativ für eine Grundgesamtheit angesehen wird, wenn ein beliebiges Element der Grundgesamtheit mit einer bekannten bzw. hinreichend genau bekannten Wahrscheinlichkeit größer Null gezogen werden kann. Dazu benötigt man genaue Kenntnisse aller Elemente der Grundgesamtheit. (vgl. Schnell u.a. 1999)

<sup>9</sup> vgl. dazu Kapitel „Die Wahl des Forschungsproblem“, Schnell u.a., 1999, S. 7ff.

Die in dieser Untersuchung zu verfolgenden Untersuchungskomplexe lassen sich auf die beiden basalen Organisationsbestandteile Organisationsstrukturen und Organisationsmitglieder zurückführen.<sup>10</sup> Kieser/Kubicek bringen Organisationsstrukturen und Organisationsmitglieder in den folgenden Zusammenhang. „Organisationsstrukturen sind Instrumente zur Steuerung des Verhaltens der Organisationsmitglieder. (...) Formale Organisationsstrukturen entstehen, wenn diejenigen, die das Recht dazu haben – also die Kapitalgeber oder von ihnen beauftragte Personen – explizite Festlegungen zur formalen Struktur treffen: Stellen durch die Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen definieren, Verfahrensrichtlinien vorgeben usw.“<sup>11</sup> Daran anschließend orientiert sich die organisationsstrukturelle Forschungsfragestellung dieser Untersuchung an den drei durch Kieser/Kubicek vorgeschlagenen Bereichen:<sup>12</sup>

- Grundmuster der Organisationsstrukturen
- Unterschiede zwischen realen Organisationsstrukturen
- Wirkung der Organisationsstrukturen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder

## 2.2 Theoriebildung und Operationalisierung<sup>13</sup>

Als theoretische Grundlage liegt der *situative Ansatz*<sup>14</sup> dieser Untersuchung zugrunde. Im Mittelpunkt der Untersuchung soll die Identifikation empirischer beobachtbarer Regelmäßigkeiten stehen, die in einigen Fällen theoretisch eingeordnet (anhand von Konzepten des *situativen Ansatzes*) und interpretiert werden. Das Ziel dieser empirischen Arbeit in der New Economy soll demzufolge der Hypothesenbildung dienen und nicht als Hypothesenverifikation bzw. –falsifikation zuvor aufgestellter Gesetzmäßigkeiten fungieren.

Zur Operationalisierung der Beschreibung formaler Organisationsstrukturen unter Zurhilfenahme der Konzepte des *situativen Ansatzes*, schlagen Kieser/Kubicek die Auswahl folgender Strukturdimensionen vor:<sup>15</sup>

- Spezialisierung (Arbeitsteilung)
- Koordination
- Konfiguration (Leitungssystem)
- Entscheidungsdelegation (Kompetenzverteilung)
- Formalisierung

Diese genannten Strukturdimensionen formaler Organisationsstrukturen haben bei der Konzeptspezifikation bzw. Operationalisierung dieser Untersuchung großen Einfluss gehabt und lassen sich in den einzelnen Fragedimensionen (siehe 2.4 Fragebogendimensionen) wiederfinden.

Weiterhin sollen folgende, bereits früher an anderen Organisationstypen empirisch überprüfte, Erklärungsansätze des *situativen Ansatzes* zur Erklärung der Unterschiede in der Organisationsstruktur in der New Economy herangezogen werden.<sup>16</sup>

---

<sup>10</sup> Kieser/Kubicek definieren in diesem Zusammenhang Organisationen als *soziale Gebilde*, die „dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollten. (siehe Kieser/Kubicek, 1992, S. 4ff.)

<sup>11</sup> vgl. Kieser/Kubicek, 1992, S. 10ff.

<sup>12</sup> vgl. Kieser/Kubicek, 1992, S. 26ff.

<sup>13</sup> „Als ‚Operationalisierung‘ bezeichnet man die Angabe, wie einem theoretischen Begriff beobachtbare Indikatoren zugeordnet werden. Operationalisierungen bestehen aus Anweisungen, wie Messungen für einen bestimmten Begriff vorgenommen werden können.“ (vgl. Schnell u.a., 1999, S. 10)

<sup>14</sup> „Damit wird die allen Arbeiten zugrundeliegende Annahme gekennzeichnet, daß Unterschiede zwischen realen Organisationsstrukturen auf Unterschiede in den Situationen zurückzuführen sind, in denen sich die jeweiligen Organisationen befinden.“ (S.47) „Der situative Ansatz ist aus einer Verschmelzung inhaltlicher Überlegungen in Richtung auf eine situative Relativierung klassischer Organisationsmodelle mit einem Trend zu quantitativ-statistischen empirischen Forschungsmethoden entstanden.“ (S.55) (vgl. Kieser/Kubicek, 1992)

<sup>15</sup> vgl. Kieser/Kubicek, 1992, S. 75ff. und S. 175ff.

<sup>16</sup> vgl. Kieser/Kubicek, 1992, S. 201ff.

- *Erklärung von Organisationsunterschieden durch die Größe:* Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Größe (Anzahl der Mitarbeiter) eines Unternehmens und seinen Organisationsstrukturen (z.B. Bürokratisierung). Demnach fördert Größe die Bürokratisierung in Organisationen und hat somit Einfluss auf die Organisationsstrukturen (vgl. Kieser/Kubicek).
- *Erklärung von Organisationsunterschieden durch die Technologie:* „Mit dem Begriff Technologie sind zumeist die Fertigungsverfahren in Industriebetrieben bzw. die Verfahren der Leistungserstellung in anderen Betrieben gemeint. (...) Versteht man unter Technologie generell die Verfahren zur Aufgabenerfüllung, so kann man auch Dienstleistungsbetriebe und andere Organisationen nach der angewandten Technologie unterscheiden.“<sup>17</sup>
- *Erklärung von Organisationsunterschieden durch die Umwelt:* Im Bezug auf die Umwelt einer Organisation gilt nach Kieser/Kubicek: Befindet sich die Organisation in einer dynamischen Umwelt, dann müssen sich die Organisationsstrukturen schnell und leicht einer Umweltveränderung anpassen lassen. „Starke Spezialisierung, eine große Gliederungstiefe, starke Programmierung, Konzentration von Entscheidungsbefugnissen und Formalisierung kennzeichnen eine starre Struktur, die bestenfalls in stabilen Umwelten erfolgreich eingesetzt werden kann.“ (vgl. Kieser/Kubicek, 1992, S.203)
- *Erklärung von Organisationsunterschieden durch die Bedürfnisstruktur der Organisationsmitglieder:* Kieser/Kubicek nehmen an, „daß sich die Bedürfnisse der Mitglieder verschiedener Organisationen unterscheiden und daß eine Berücksichtigung dieser Bedürfnisse zu unterschiedlichen Strukturen führt.“ (vgl. Kieser/Kubicek, 1992, S.204)

## 2.3 Forschungsdesign<sup>18</sup>

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei dieser Untersuchung um eine schriftliche Befragung von Schlüsselpersonen<sup>19</sup> in Unternehmen der IT-Industrie<sup>20</sup>. Die an der Untersuchung beteiligten Arbeitsgruppen konzipierten dazu eigenständige thematische Befragungsmodule, die am Ende der Konzeptionsphase zu einem gemeinsamen zusammengesetzten Fragebogen führte. Dieser gemeinsame Fragebogen (siehe 2.4 Fragebogendimensionen und Anhang) wurde postalisch an die Geschäftsführung bzw. das Management der ausgewählten Unternehmen geschickt. Es handelt sich hierbei um eine Einmalmessung.<sup>21</sup>

Das Auswahlverfahren der Untersuchungsobjekte<sup>22</sup> (junge Unternehmen aus dem IT und Software-Bereich) basiert auf einem einfachen, im Seminar erarbeiteten Raster, das nach

<sup>17</sup> vgl. Kieser/Kubicek, 1992, S. 202

<sup>18</sup> „Das Ziel sozialwissenschaftlicher Arbeit besteht in der Erklärung bzw. Prognose von sozialen Ereignissen. Das bedeutet, daß sich die empirische Arbeit des Wissenschaftlers im wesentlichen auf die Überprüfung von Hypothesen bzw. Theorien konzentriert. Dieser Nachweis von theoretisch vermuteten Zusammenhängen erfolgt auf der Ebene von beobachtbaren Indikatoren. Dabei müssen eine Reihe von Entscheidungen darüber getroffen werden, wann, wo und wie oft die empirischen Indikatoren an welchen Objekten erfaßt werden sollen. Die Gesamtheit dieser Entscheidungen bezeichnet man als Untersuchungsanordnung oder „Forschungsdesign.“ (vgl. Schnell u.a., 1999, S. 203)

<sup>19</sup> „Eine häufiger genutzte Möglichkeit der Erfassung von Organisationsstrukturen besteht in der schriftlichen oder mündlichen Befragung solcher Personen, von denen man annimmt, daß sie die geltenden organisatorischen Regeln erlassen haben und/oder deren Einhaltung überwachen. In der Regel sind dies die Leitungsinstanzen des jeweils betrachteten Bereichs, (...) Zwar erheben sich im Einzelfall kleinere Ungenauigkeiten, wenn ein Mitglied des Vorstands einer Aktiengesellschaft nach den geltenden Regelungen in allen Vorstandsressorts gefragt wird, da seine Wahrnehmung und Darstellung der Regelungen in den Ressorts seiner Vorstandskollegen von derjenigen dieser Kollegen abweichen können.“ (vgl. Kieser/Kubicek, 1992, S. 172)

<sup>20</sup> Unternehmen der IT-Industrie weisen aufgrund ihrer Organisationsstruktur sowie ihrer Ausstattung mit Humankapital spezifische Organisationsmerkmale auf, die sie für Aussagen zur sogenannten New Economy für diese Untersuchung relevant werden lassen.

<sup>21</sup> „Ein Hauptproblem sozialwissenschaftlicher Forschung liegt in der Erklärung von Makrophänomenen. Hierbei besteht das Explanandum nicht aus individuellen Handlungen, sondern aus komplexen sozialen Erscheinungen, wie z.B. Revolutionen, die Entstehung und Funktion von Institutionen, Sitten und Bräuchen, sozialer Schichtung oder gesellschaftlicher Differenzierung.“ Schnell u.a. 1999, S. 104

<sup>22</sup> „Im Fall rein deskriptiver Untersuchungen [dazu zählt diese Untersuchung, Anmerkung des Autors] ist die Menge der interessierenden Objekte häufig relativ eng abgegrenzt, (...) In diesem Fall ist die Festlegung der Untersuchungsobjekte vergleichsweise unproblematisch.“ (vgl. Schnell u.a., 1999, S. 247)

*Schnell* als „willkürliche Auswahl“ oder „Auswahl auf Geradewohl“<sup>23</sup> bezeichnet werden kann. Da sich diese Untersuchung hauptsächlich der explorativen Hypothesengenerierung widmet (ohne hohe Reliabilitätsanforderungen<sup>24</sup>) und sich zudem in einem kaum empirisch erforschten Bereich bewegt, sind Abstriche bzgl. der Wissenschaftlichkeit des Auswahlverfahrens („willkürliche Auswahlen“ gelten unter Empirikern für wissenschaftliche Zwecke als ungeeignet) in Kauf zu nehmen.

## 2.4 Fragebogendimensionen

Folgende Fragebogendimensionen lassen sich in den an die Unternehmen verschickten standardisierten Fragebögen identifizieren. Die Dimensionen werden in der unten stehenden Tabelle nur kurz aufgeführt. Im Ergebnisteil wird später eingehender auf die einzelnen Themenfelder und Items<sup>25</sup> eingegangen.

Die teilnehmenden Unternehmen wurden nach folgenden Dimensionen und Themenfeldern (siehe Tabelle 1 unten) befragt.

FRAGEBOGENDIMENSIONEN	THEMENFELDER
1. Unternehmensprofile	Rechtsform, Zusammenarbeit, Produkte, Branchen, Mitarbeiteranzahl, -zusammensetzung, Gründungszeitpunkt, Beschäftigungsverhältnisse, Tarifgebundenheit, usw.
2. Unternehmensaufbau	Hierarchieebenen, Führungsverantwortung, Leitungsebenen
3. Arbeitsorganisation	Funktionale Abteilungen, Zusammenarbeit, Teamarbeit, Zusammensetzung der Teams
4. Koordinations- und Steuerungsmechanismen	Art der Koordinations- und Steuerungsmechanismen, Kontrolle
5. Kommunikation	Formale und informelle Kommunikationsstrukturen
6. Arbeitsrichtlinien	Art der Arbeitsrichtlinien, schriftliches Festhalten von Arbeitsvorgängen
7. Mitarbeiter	Arbeitszeiten, Telearbeit, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitszeiterfassung Rekrutierung und Personalbeschaffung, Qualifikationen, Betriebliche Aus- und Weiterbildung
8. Verhältnis von Arbeit und Freizeit	Freizeit und Kollegen, Urlaub, Arbeitsbelastung, Entlohnung bei Überstunden, Atmosphäre, Regenerationsmöglichkeiten
9. Betriebsrat <sup>26</sup>	Gründung, Alternativen, Rolle von Betriebsräten, Arbeitsfelder, Sachkompetenz, usw.

Tabelle 1: Fragebogendimensionen und Themenfelder des Gesamtfragebogens

<sup>23</sup> „Willkürliche Auswahlen“ („Auswahlen auf Geradewohl“) sind Auswahlen, bei der die Entscheidung über die Aufnahme eines Elements der Grundgesamtheit in der Stichprobe unkontrolliert durch einen Auswahlplan nur im Ermessen des Auswählenden liegt.“ (vgl. Schnell u.a., 1999, S. 277)

<sup>24</sup> „Als ‚Reliabilität‘ oder ‚Zuverlässigkeit‘ kann das Ausmaß bezeichnet werden, in dem wiederholte Messungen eines Objekts mit einem Meßinstrument die gleichen Werte liefern. Offensichtlich ist ein Meßinstrument, das bei wiederholten Messungen desselben Objekts völlig verschiedene Meßwerte liefert, nicht zuverlässig.“ siehe Schnell u.a. 1999, S.145

<sup>25</sup> „Items sind in der Regel Fragen, bzw. Aussagen („Statements“), denen die Befragten zustimmen oder die die Befragten ablehnen sollen.“ Siehe Schnell u.a. 1999, S. 173

<sup>26</sup> Die Fragen zu Betriebsräten in der New Economy wurden von den befragten Unternehmen komplett unbeantwortet gelassen. Es liegt nahe, dass die teilnehmenden Unternehmen zur Zeit der Befragung keinen Betriebsrat besitzen oder keine Angaben zur betrieblichen Mitbestimmung in ihrem Unternehmen machen wollten.



### 3. Ergebnisse der Befragung<sup>27</sup>

Der Ergebnisteil konzentriert sich zum einen auf die Einordnung der Unternehmen anhand der abgefragten Unternehmensprofile, zum anderen auf spezifische, eng am *situativen Ansatz* (siehe 2.2 Theoriebildung und Operationalisierung) orientierte Items zu formalen Organisationsstrukturen.

Alle Ergebnisse dieser Untersuchung basieren auf einer quantitativen Befragung von 25 Unternehmen aus dem Bereich der IT-Industrie (siehe 2.3 Forschungsdesign). Im Mittelpunkt stehen nun Einzelergebnisse der verschiedenen Dimensionen der Erhebung.

Schwerpunkt der Auswertung liegt auf spezifischen Organisationsstrukturen der Unternehmen. Die vorgestellten Ergebnisse beziehen sich zum großen Teil auf Randauszählungen und quantitative Vergleiche.

#### 3.1 Unternehmensprofile – Charakterisierung der Unternehmen

Welche Unternehmen sich an unserer Befragung beteiligt haben, soll im folgenden Abschnitt zunächst anhand unterschiedlicher allgemeiner Organisationsmerkmale untersucht werden. In einer anschließenden Zusammenfassung soll der Versuch einer Charakterisierung der befragten Unternehmen entstehen.

#### Branchenzugehörigkeit<sup>28</sup>

Die Auswertung, bezogen auf die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen, zeigt, dass die 25 ausgewerteten Unternehmen zu 86 Prozent aus verschiedenen Branchen der IT-Industrie kommen. Die beiden größten Bereiche sind der Softwarebereich mit 27 Prozent (das entspricht 12 Unternehmen), der IT-Service-Bereich mit 25 Prozent (11 Nennungen) und der Internet-Bereich mit 18 Prozent (8 Nennungen). Die nächst größeren Branchenbereiche Telekommunikation mit 9 Prozent (4 Nennungen) und Multimedia mit 7 Prozent (3 Nennungen) spielen bei dieser Untersuchung eine untergeordnete Rolle. 14 Prozent oder sechs Unternehmen ließen sich den Branchenvorgaben nicht zuordnen oder machten keine Angaben zu dieser Frage.

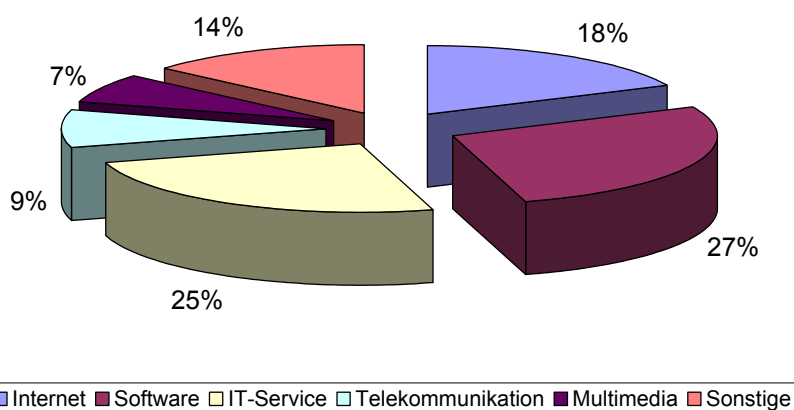


Abb. 1: Befragte Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit

<sup>27</sup> "Hier muß man sich jedoch verdeutlichen, daß eine Erklärung immer nur bestimmte Aspekte eines Phänomens betrifft und nie ein Ereignis in seiner Totalität zum Gegenstand hat; letzteres ist unmöglich." Schnell u.a. 1999, S. 95

<sup>28</sup> siehe Frage 1.1, Anhang

## Rechtsform und Eigenständigkeit<sup>29</sup>

Die Frage nach der Rechtsform der Unternehmen teilte die Unternehmen in zwei fast gleich große Lager. Zum einen gaben 52 Prozent der Unternehmen (das entspricht 13 Unternehmen) an, dass ihr Unternehmen, der Rechtsform nach, eine Aktiengesellschaft (AG) ist. Zum anderen gab die andere Hälfte (48 Prozent, also 12 Unternehmen) an, dass das Unternehmen eine GmbH sei.

Auf die Frage „inwieweit das Unternehmen in einen Konzern integriert ist“ gaben 84 Prozent (20 Nennungen) der Unternehmen an, dass sie ein eigenständiges Unternehmen sind (46 Prozent mit Niederlassung/en und 38 Prozent ohne weitere Niederlassungen). Jeweils 8 Prozent der Unternehmen gaben an, eine Niederlassung eines Konzerns/einer Holding bzw. eine 100%ige Tochtergesellschaft eines Konzerns/einer Holding zu sein (siehe Anhang, Abb. 17).

## Unternehmensgröße<sup>30</sup>

Betrachtet man die befragten Unternehmen nach der Unternehmensgröße (gefragt wurde nach der Anzahl der Mitarbeiter) fällt auf, dass das Unternehmenssample ein relativ breites Spektrum, von sehr kleinen bis großen Unternehmen, beinhaltet (siehe Anhang, Abb. 16). Der Indikator Unternehmensgröße (gemessen an der Mitarbeiterzahl) spricht dafür, dass die Mehrzahl der Unternehmen kleine und mittlere Unternehmen sind (die durchschnittliche Mitarbeiterzahl beträgt rund 133 Mitarbeiter pro Unternehmen).

Der Frauenanteil der befragten Unternehmen liegt durchschnittlich bei 25 Prozent, außerdem sind durchschnittlich 5 Prozent der Mitarbeiter über 50 Jahre alt (siehe Anhang, Abb. 18). Eine weitere Frage zielte auf die Entwicklung der Mitarbeiterzahl seit der Unternehmensgründung. Dazu gaben 92 Prozent (23 Nennungen) der befragten Unternehmen an, dass die Mitarbeiterzahl kontinuierlich gestiegen ist. Lediglich zwei Unternehmen hatten 2001 einen Mitarbeiterrückgang zu beklagen.

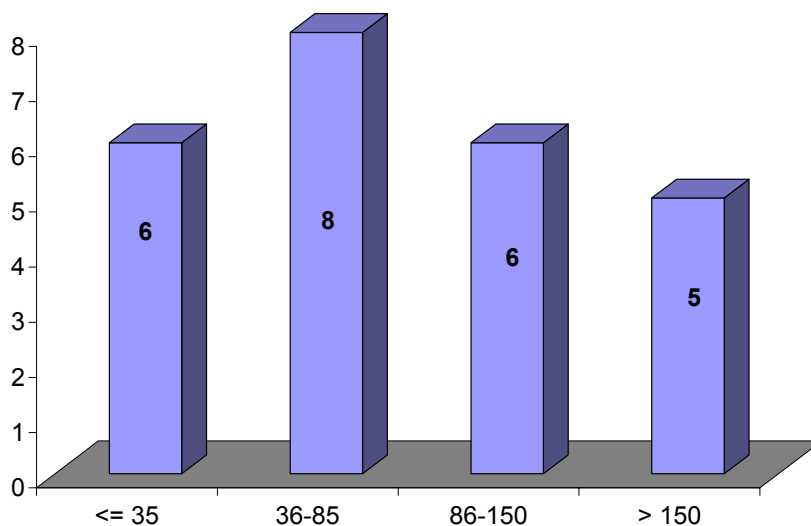


Abb. 2 : Unternehmensgröße nach Mitarbeiteranzahl

<sup>29</sup> siehe Fragen 1.2 und 1.3, Anhang

<sup>30</sup> siehe Fragen 1.9-1.12, Anhang

## Unternehmensgründung<sup>31</sup>

Auf die Frage nach dem Zeitpunkt der Unternehmensgründung gaben 84 Prozent der Unternehmen (21 Nennungen) einen Zeitpunkt nach 1980 an. 44 Prozent der Unternehmen (11 Nennungen) entstanden zwischen 1980 und 1990 und 40 Prozent der Unternehmen (10 Nennungen) zwischen 1991 und 2000. Lediglich vier Unternehmen gaben an, vor dem Jahr 1980 gegründet worden zu sein (vgl. Abb. 3 unten). Das Durchschnittsalter, der an dieser Untersuchung teilnehmenden Unternehmen, beträgt 14 Jahre.

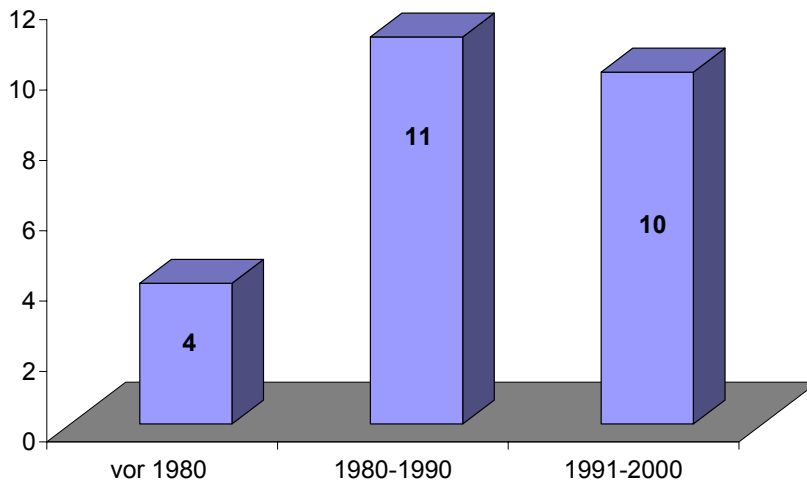


Abb. 3 : Unternehmensgründungen

## Produkte und Dienstleistungen<sup>32</sup>

Auf die offene Frage nach den drei wichtigsten Produkten bzw. Dienstleistungen nannten die Unternehmen als wichtigstes Produkt (siehe Abb. 4 unten Produkt 1) Software 12 mal, Beratungs- bzw. Serviceleistungen 10 mal. Beim zweitwichtigsten Produkt (siehe Produkt 2) werden die Beratungs- bzw. Serviceleistungen bereits 13 mal genannt, Software wird hingegen nur noch 10 mal. An dritter Stelle, also dem drittwichtigsten Produkt (siehe Produkt 3) liegen die Beratungs- bzw. Serviceleistungen (15 Nennungen) deutlich vor den Softwareprodukten (5 Nennungen). Summiert nach Nennungen werden für alle drei Produkte Beratungs- bzw. Serviceleistungen insgesamt 38 mal genannt, Software 27 mal, sonstige Produkte 5 mal und keine Angaben liegen 6 mal vor.

<sup>31</sup> siehe Frage 1.8, Anhang

<sup>32</sup> siehe Frage 1.7, Anhang

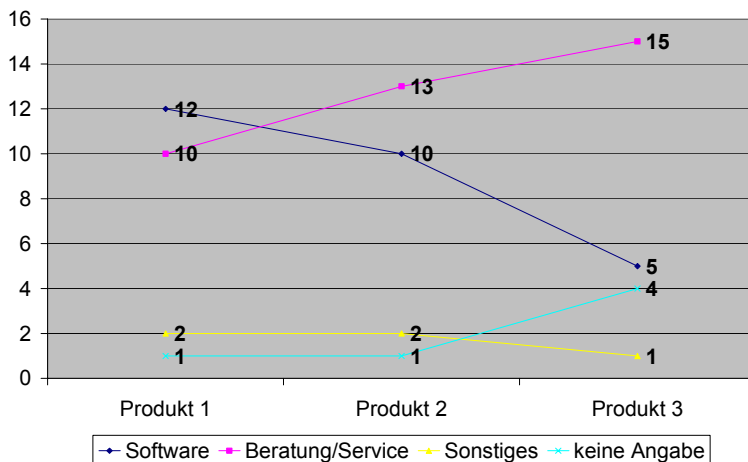


Abb. 4: die wichtigsten Produkte der Unternehmen

### Zusammenarbeit und Kooperation<sup>33</sup>

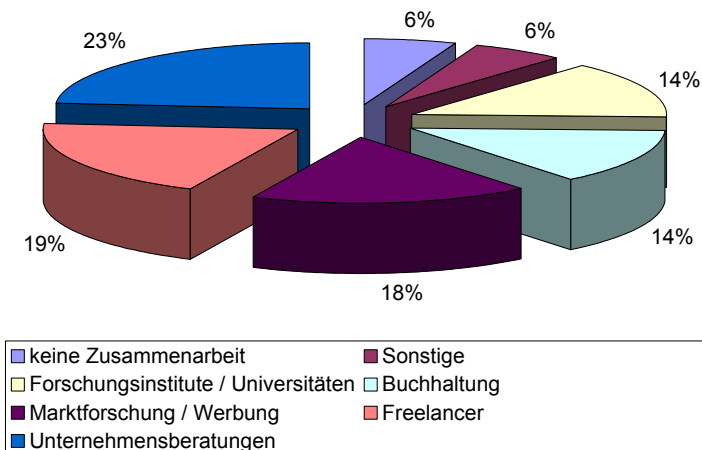


Abb. 5: Zusammenarbeit mit externen Spezialisten

Ein wichtiger Indikator für die Einordnung der Unternehmen ist der Grad der Zusammenarbeit bzw. der Kooperation mit externen Spezialisten (siehe dazu Abb. 5 oben). Unternehmensberatungen sind mit 23 Prozent (12 Nennungen) der am häufigsten genannte externe Spezialist, gefolgt von Freelancern mit 19 Prozent (10 Nennungen), Marktforschung/Werbung mit 18 Prozent (9 Nennungen), Buchhaltung und Forschungsinstitute mit jeweils 14 Prozent (7 Nennungen). Keine Zusammenarbeit mit externen Spezialisten geben nur 6 Prozent (3 Nennungen) der Unternehmen an. Ebenfalls 6 Prozent (3 Nennungen) der Unternehmen geben an, dass sie mit sonstigen externen Spezialisten zusammenarbeiten.

<sup>33</sup> siehe Fragen 1.4-1.7, Anhang

Die weitergehende Frage „Kooperieren Sie darüber hinaus (jenseits von reinen Marktbeziehungen) mit anderen Unternehmen?“ bejahten 60 Prozent (15 Nennungen) der Unternehmen. 36 Prozent (9 Nennungen) beantworteten die Frage mit nein. Ein Unternehmen enthielt sich. Diese Kooperationen sind für die folgenden Unternehmensbereiche relevant (siehe dazu Anhang, Abb. 19):

1. Absatz/Vertrieb (26 Prozent – 6 Nennungen),
2. PR/Marketing (23 Prozent – 5 Nennungen),
3. Technik/IT (14 Prozent – 3 Nennungen),
4. Forschung + Entwicklung (14 Prozent – 3 Nennungen),
5. Rechtsabteilung (9 Prozent – 2 Nennungen),
6. Produktion (9 Prozent – 2 Nennungen),
7. Personal (5 Prozent – 1 Nennung).

## Beschäftigung<sup>34</sup>

Die Frage nach den Beschäftigungsverhältnissen (siehe Abb. 6 unten) ergab, dass der Großteil der Beschäftigten Vollzeit (gemittelt über alle Unternehmen 71,5 Prozent) in den befragten Unternehmen arbeitet. Der Bereich der Teilzeitarbeit und sonstigen Beschäftigungsverhältnisse ist bei dem Sample deutlich unterrepräsentiert. In Teilzeitarbeit arbeiten im Mittel nur 8,3 Prozent, in sonstigen Arbeitsverhältnissen 13,2 Prozent. Die einzelnen Spitzenwerte bei den sonstigen Beschäftigungsverhältnissen (gelbe Kurve, Abb. 6 unten), deuten daraufhin, dass einige Unternehmen besonders stark auf sonstige Beschäftigungsverhältnisse setzen.

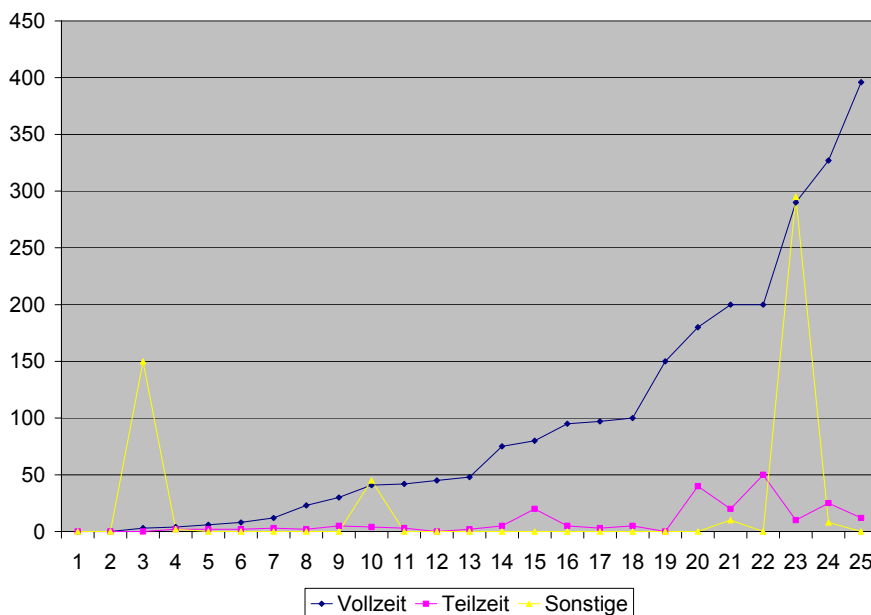


Abb. 6: Verteilung der Beschäftigungsverhältnisse (Rangdarstellung<sup>35</sup>)

Bezüglich der Beschäftigungsformen der befragten Unternehmen zeigt sich, dass der überwiegende Teil der Mitarbeiter fest angestellt ist (siehe Abb.7 unten). Lediglich einzelne Unternehmen zeigen auffällige Peaks bei alternativen Beschäftigungsformen.

<sup>34</sup> siehe Fragen 1.13-1.17, Anhang

<sup>35</sup> Die Rangdarstellung liefert eine sortierte Reihe von Werten. Die ungeordnete Zahlenreihe 1, 6, 2, 12, 4 lässt sich mit der Rangdarstellung als 1, 2, 4, 6, 12 oder 12, 6, 4, 2, 1 darstellen. Die Abbildungen 6 und 7 setzen diese Darstellung ein. Auf der y-Achse befinden sich die aufsummierten Mitarbeiterzahlen. Die 25 Einheiten auf der x-Achse stehen für die Angaben der 25 ausgewerteten Unternehmen.

Die Beschäftigten sind weiterhin zu 60 Prozent (15 Nennungen) finanziell am Erfolg ihres Unternehmens beteiligt. 9 Unternehmen (36 Prozent) geben an, ihre Mitarbeiter nicht am Unternehmenserfolg zu beteiligen (siehe Abb. 20, Anhang).

Die Unternehmen, die ihre Mitarbeiter am Erfolg beteiligen, regeln dies über folgende Beteiligungsformen. Die am häufigsten angewendeten Formen der Mitarbeiterbeteiligung sind die Aktienoption mit 33 Prozent (9 Nennungen) und die Gewinnbeteiligung mit 26 Prozent (7 Nennungen). Belegschaftsoptionen (0 Prozent) und andere Formen der Beteiligung spielen praktisch keine Rolle bei den Beteiligungsmodellen. 37 Prozent der Unternehmen machen zu dieser Frage keine Angaben (siehe Abb. 21, Anhang).

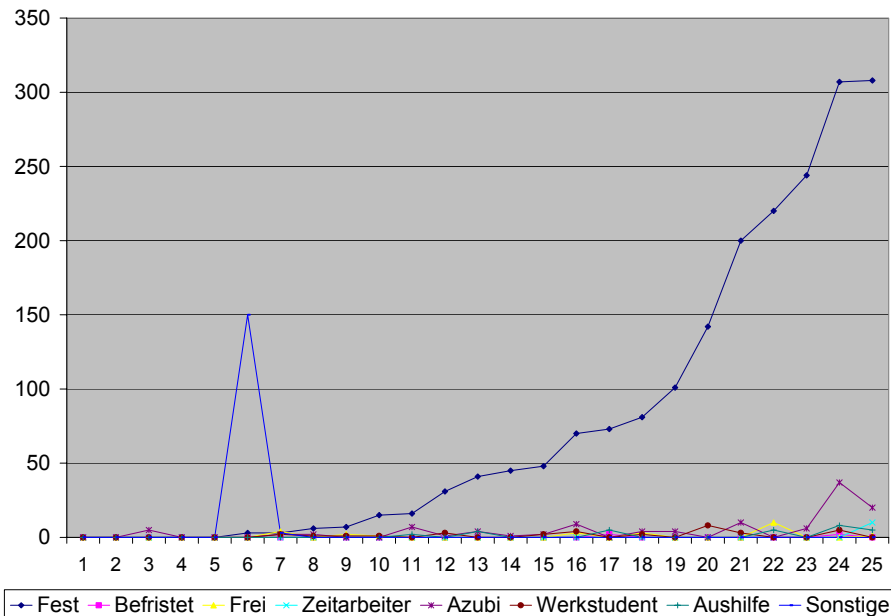


Abb. 7: Verteilung der Beschäftigungsformen (Rangdarstellung)

## Zusammenfassung – Unternehmensprofile

Nach der Auswertung der relativ allgemeinen Fragen zur Profilbestimmung der Unternehmen, lässt sich zusammenfassend sagen, dass es sich bei den an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen um Unternehmen mit folgenden Merkmalen handelt:

- Unternehmen der IT-Industrie (Software, IT-Dienstleistungen, Internet, Telekommunikation und Multimedia),
- Eigenständige Unternehmen mit der Rechtsform AG oder GmbH,
- KMU's<sup>36</sup> (Kleine und mittlere Unternehmen),
- im Wachstum befindliche Unternehmen (gemessen an der Mitarbeiterzahl),
- relativ junge Unternehmen (durchschnittliches Alter der Unternehmen – 14 Jahre seit der Gründung),
- Unternehmen mit einer geringen Frauenquote und einer noch geringeren Quote von Mitarbeitern über 50 Jahre,
- Produktfokus der Unternehmen liegt vorrangig auf Beratung und Service, weiterhin auf Software,
- die Unternehmen pflegen eine intensive Zusammenarbeit/Kooperation mit externen Spezialisten,
- die Unternehmen beschäftigen überwiegend Festangestellten, die in Vollzeitverhältnissen arbeiten.

<sup>36</sup> KMU steht in der Regel für kleine und mittlere Unternehmen.

## 3.2 Organisationsstrukturen

### Hierarchieebenen<sup>37</sup>

„Organisationen gliedern die zur Erreichung ihrer Ziele notwendigen Aktivitäten auf und verteilen sie auf die einzelnen Mitglieder. Dieser Tatbestand der Arbeitsteilung wird sowohl im Bürokratie-Ansatz als auch in der Organisationslehre als strukturelles Grundprinzip herausgestellt, das eine rationale (d.h. wirtschaftliche) Zielerreichung sichern soll.“<sup>38</sup>

Auf die Frage, ob es im Unternehmen festgelegte Hierarchieebenen gibt, antworteten 23 Unternehmen (92 Prozent) mit ja, lediglich ein Unternehmen gab an, keine Hierarchieebenen zu besitzen, ein Unternehmen beantwortete diese Frage nicht. Die weitere Frage, nach der Anzahl der Hierarchieebenen, ergab, dass die Mehrzahl der Unternehmen (11 Unternehmen bzw. 44 Prozent) 3 Hierarchieebenen einsetzt. 2 Hierarchieebenen setzen 6 Unternehmen (24 Prozent) ein. 4 und 5 Hierarchieebenen setzen jeweils 2 Unternehmen (8 Prozent) ein. Ein Unternehmen hat 6 Hierarchieebenen. 3 Unternehmen machten keine Angaben (siehe Abb. 8 unten).

Die stärker strukturierten Unternehmen (Unternehmen mit 4, 5 oder 6 Hierarchieebenen) rekrutieren sich zu 100 Prozent aus den Unternehmen mit mehr als 150 Mitarbeitern. Der von Kieser dargestellte situative Erklärungsansatz zur Beschreibung von Organisationsstrukturen (positiver Zusammenhang zwischen der Größe eines Unternehmens und seiner Bürokratisierung), findet in diesem Ergebnis seine empirische Bestätigung.

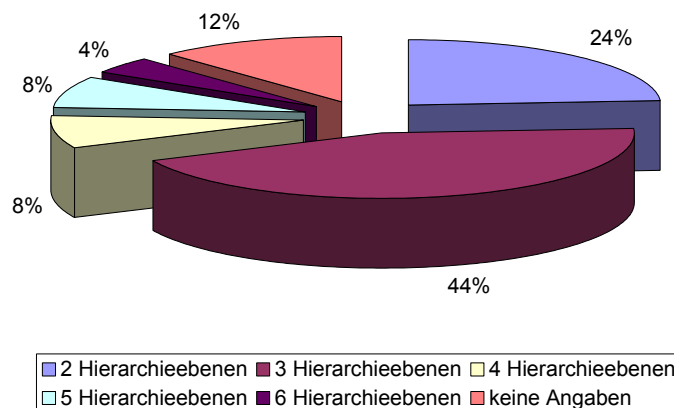


Abb. 8: Anzahl der Hierarchieebenen

Auf die Frage, wie stark der Einfluss der einzelnen Hierarchieebenen (oberste, mittlere, weitere und Mitarbeiter Ebene) auf Entscheidungen in den Unternehmensbereichen (Strategie, Budget & Investitionen, Personal, Produkte & Leistungen, Absatz & Vertrieb und Marketing) ist, ergab sich folgendes Bild. Die Stärke des Einflusses der verschiedenen Unternehmensebenen auf die oben genannten Unternehmensbereiche wurde folgendermaßen quantifiziert: sehr stark = 100, eher stark = 75, eher schwach = 50, sehr schwach = 25 (siehe y-Achse, Abb. 9 unten).<sup>39</sup> Die

<sup>37</sup> Siehe Fragen 2.1-2.4, Anhang

<sup>38</sup> Siehe dazu Kieser, 1992, S. 75ff.

<sup>39</sup> Hierbei muss angemerkt werden, dass keine Angaben zu Frage 2.4 (siehe Anhang) mit 0 gewertet wurden (was keinem Einfluss gleichkommt). Dieses Vorgehen relativiert den Einfluss der einzelnen Hierarchieebenen stark nach unten.

Auswertungen zu dieser Frage ergeben, dass die oberste Leitungsebene (siehe blaue Linie, Abb. 9 unten) in allen Unternehmensbereichen sehr starken bis starken Einfluss ausübt. Die mittlere Leitungsebene muss sich mit eher schwachem Einfluss auf die verschiedenen Unternehmensbereiche zufrieden geben. Sowohl die Mitarbeiterebene als auch die weiteren Leitungsebenen haben nach Meinung des Managements nur sehr schwachen Einfluss auf die Unternehmensbereiche. Auffällig ist hierbei, dass der quantifizierte Einfluss der Mitarbeiterebene im Mittel 10 Punkte über dem der weiteren Leitungsebene liegt. Dies deutet daraufhin, dass die Mitarbeiter in den befragten Unternehmen zwar eher schwachen Einfluss auf Entscheidungen bzgl. der Strategie, Budget, usw. haben, aber aufgrund der fehlenden Hierarchieebenen in den befragten Unternehmen durchaus nennenswerten Einfluss zugewiesen bekommen.

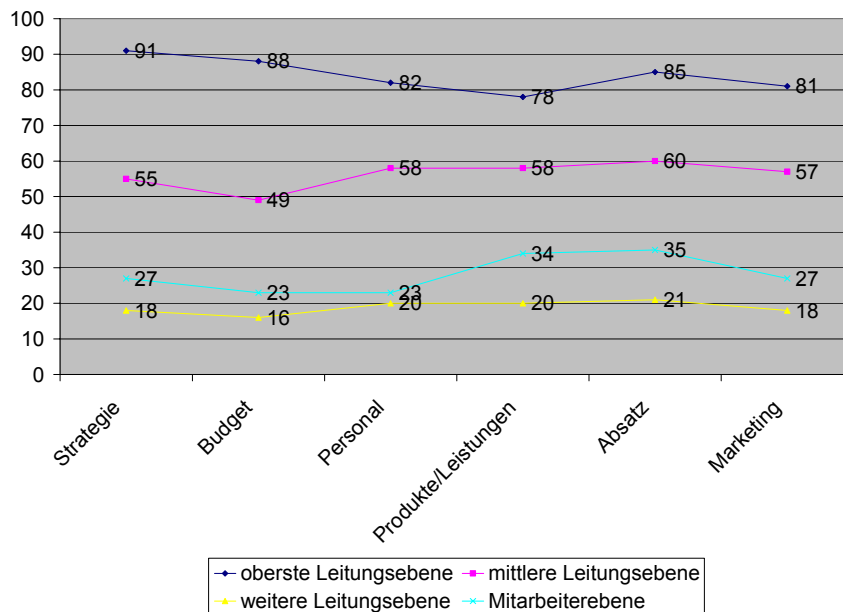


Abb. 9: Einfluss der einzelnen Leitungsebenen

## Arbeitsorganisation<sup>40</sup>

80 Prozent der Unternehmen (20 Nennungen) geben an, verschiedene funktionale Abteilungen bzw. Einheiten im Unternehmen zu haben. 12 Prozent (3 Nennungen) haben diese funktionale Unterteilung nicht. Die 20 Unternehmen, die funktional unterteilt sind, wurden gebeten, die Anzahl der Mitarbeiter, bezogen auf die vorgeschlagenen Unternehmensbereiche näherungsweise anzugeben. Die größten Unternehmensbereiche (gemessen an der Mitarbeiteranzahl) sind (siehe Abb.10 unten):

1. Forschung & Entwicklung (19 Prozent der Mitarbeiter, 452 Nennungen),
2. Absatz/Vertrieb (15 Prozent der Mitarbeiter, 360 Nennungen),
3. Produktion (15 Prozent der Mitarbeiter, 357 Nennungen),
4. Technik/IT (13 Prozent der Mitarbeiter, 310 Nennungen),
5. PR/Marketing (4 Prozent der Mitarbeiter, 95 Nennungen),
6. Controlling (3 Prozent der Mitarbeiter, 78 Nennungen),
7. Investition (2 Prozent der Mitarbeiter, 36 Nennungen),
8. Rechtsabteilung (1 Prozent der Mitarbeiter, 33 Nennungen),
9. Personal (1 Prozent der Mitarbeiter, 29 Nennungen),
10. Sonstige (27 Prozent der Mitarbeiter, 620 Nennungen).

<sup>40</sup> siehe Fragen 3.1-3.6



Weiter gefragt, geben 52 Prozent der Unternehmen (13 Nennungen) an, eine produktgruppen-spezifische Organisation im Unternehmen zu haben. 44 Prozent der Unternehmen (11 Nennungen) haben diese Form der Organisationsstrukturierung nicht. Ein Unternehmen macht zu dieser Frage keine Angaben.

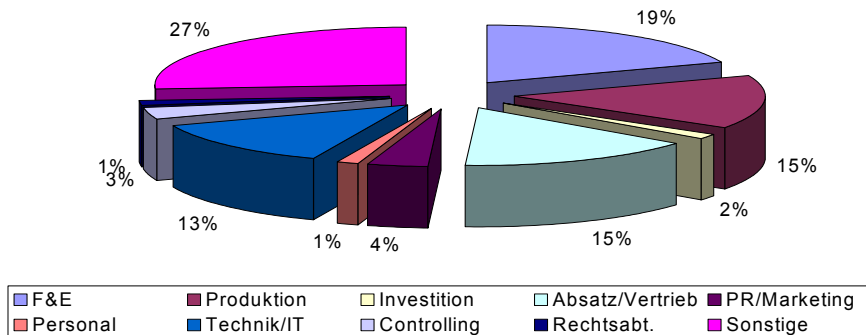


Abb. 10: Größe der Unternehmensbereiche (gemessen an der Mitarbeiteranzahl)

Auf die Frage, wie häufig Zusammenarbeit über die Bereichsgrenzen hinweg vorkommt (z.B. in Form von Projektarbeit), antworten 56 Prozent der Unternehmen (14 Nennungen) mit häufig, 28 Prozent der Unternehmen (7 Nennungen) mit manchmal, 4 Prozent (1 Nennung) mit selten. Kein Unternehmen gibt an, nie mit anderen Unternehmensbereichen zusammenzuarbeiten. 3 Unternehmen machen keine Angaben.

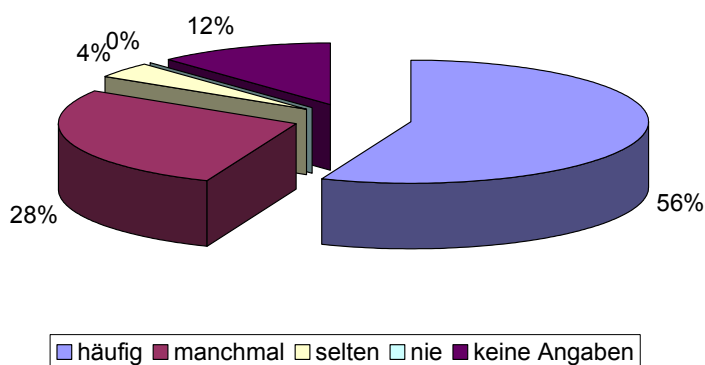


Abb. 11: Intensität der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensbereichen

92 Prozent der Unternehmen (13 Nennungen) setzen Projekt- bzw. Teamarbeit im Betrieb ein.

Die Projekt- bzw. Teamarbeit wird folgendermaßen organisiert (siehe Abb.12 unten).

- 44 Prozent der Unternehmen (19 Nennungen) setzen ihre Teams nach den jeweiligen Aufträgen/Projekten zusammen.
- 33 Prozent der Unternehmen (14 Nennungen) setzen ihre Teams nach den Anforderungen/Qualifikationen zusammen.
- 16 Prozent der Unternehmen (7 Nennungen) haben feste Teams im Unternehmen.
- 2 Prozent der Unternehmen (1 Nennung) setzt auf das Konzept des rotierenden Systems.
- 5 Prozent der Unternehmen (2 Nennungen) machen zu dieser Frage keine Angaben.

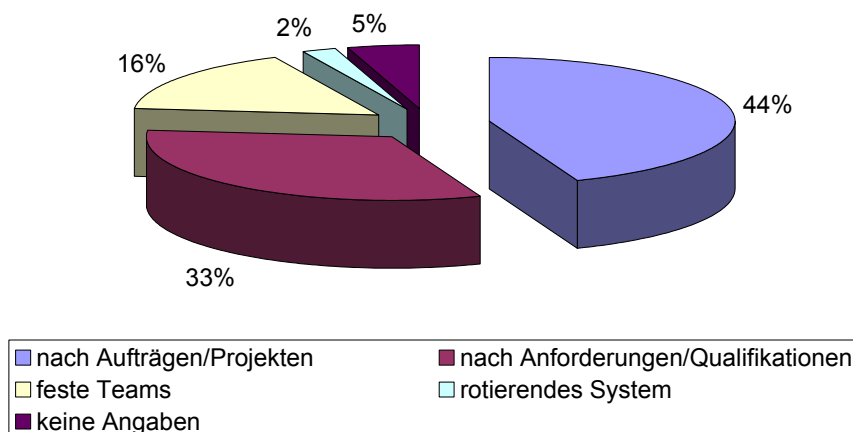
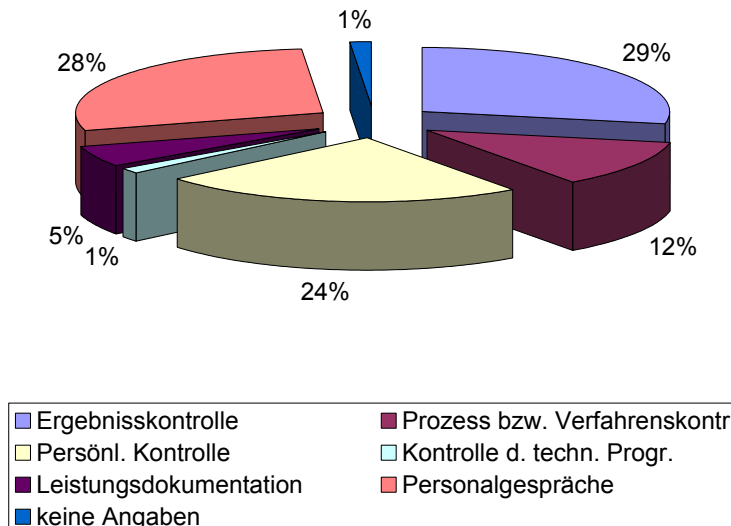


Abb. 12: interne Organisation der Team- bzw. Projektarbeit

## Koordinations- und Steuerungsmechanismen<sup>41</sup>

Auf die Frage, welche Koordinations- und Steuerungsmechanismen im Unternehmen eingesetzt werden, nennen die 25 Unternehmen (Mehrfachnennung):

1. direkte Anweisungen 18 mal (25 Prozent),
2. Zielvereinbarungen 18 mal (24 Prozent),
3. Aufgabenbeschreibungen 15 mal (20 Prozent),
4. Pläne/Programme 12 mal (16 Prozent),
5. Kennziffersysteme 5 mal (7 Prozent),
6. Firmenphilosophie 5 mal (7 Prozent),
7. Keine Angaben zu dieser Frage 1 mal (1 Prozent).



Die Auswertung bzgl. der Kommunikation, unterschieden wurde zwischen formalen (siehe Anhang, Abb. 23) und informellen Kommunikationsstrukturen (siehe Anhang, Abb. 24), ergibt, dass die teilnehmenden Unternehmen den informellen Kommunikationswegen tendenziell etwas mehr Bedeutung beimessen als den formalen Kommunikationsstrukturen. 52 Prozent der Unternehmen (13 Nennungen) gaben an, dass die informellen Kommunikationswege für das Unternehmen mehr Bedeutung hätten als die formale Kommunikation (40 Prozent der Unternehmen, das entspricht 10 Nennungen).

## Formalisierung<sup>43</sup>

Als letztes Item zur Untersuchung der Organisationsstrukturen wurden einzelne Aspekte der Formalisierung in den Unternehmen abgefragt.

Die Frage „Gibt es für die einzelnen Arbeiten im Unternehmen genaue Arbeitsrichtlinien oder sonstige Vorschriften?“ (siehe Abb. 14 unten) ergab Folgendes,

- 0 Prozent der Unternehmen gaben an, *sehr viele* Richtlinien zu haben,
- 32 Prozent (8 Nennungen) gaben an, *viele* Richtlinien zu haben,
- 52 Prozent (13 Nennungen) gaben an, *wenige* Richtlinien zu haben,
- 12 Prozent (3 Nennungen) gaben an, *sehr wenige* Richtlinien zu haben,
- 4 Prozent (1 Nennung) haben zu dieser Frage *keine Angaben* gemacht.

<sup>43</sup> „Als Formalisierung bezeichnet man in der Organisationsliteratur allgemein den Einsatz schriftlicher fixierter organisatorischer Regeln in Form von Organisations-schaubildern, -handbücher, Richtlinien, Stellenbeschreibungen usw. Eine solche Formalisierung wird als ein typisches Merkmal der Bürokratisierung angesehen. (...) Neben dem Aspekt der schriftlichen Fixierung organisatorischer Regeln und der Formalisierung des Informationsflusses in Organisationen im Sinne der Aktenmäßigkeit stellen sie als dritten Aspekt die Formalisierung der Leistungserfassung und -beurteilung von Organisationsmitgliedern heraus“ (siehe Kieser, 1992, S. 159 ff.)

siehe dazu Fragen 6.1-6.3, Anhang

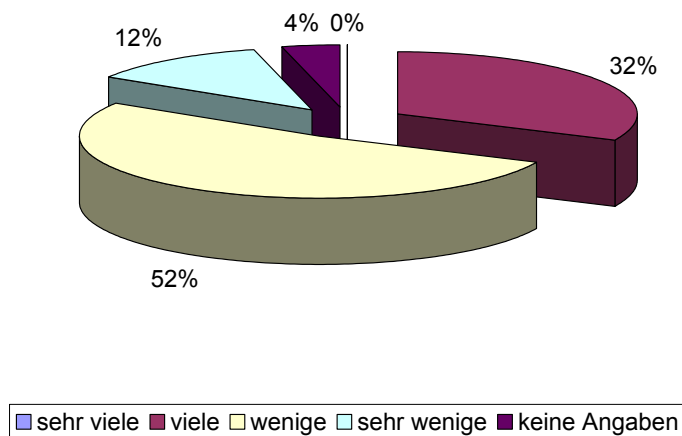


Abb. 14: Anzahl der genauen Arbeitsrichtlinien

Auf die Frage „Wie genau sind die Arbeitsrichtlinien im Unternehmen?“ ergab sich aus den Unternehmensantworten, dass

- 4 Prozent (1 Nennung) *sehr genaue* Arbeitsrichtlinien im Unternehmen haben,
- 76 Prozent (19 Nennungen) *genaue* Arbeitsrichtlinien im Unternehmen haben,
- 12 Prozent (3 Nennungen) *vage* Arbeitsrichtlinien im Unternehmen haben,
- 4 Prozent (1 Nennung) *sehr vage* Arbeitsrichtlinien im Unternehmen haben,
- 4 Prozent (1 Nennung) *keine Angaben* zu dieser Frage gemacht haben.

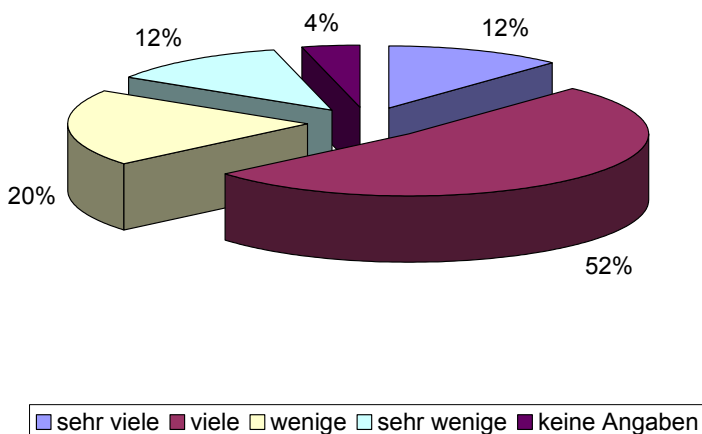


Abb. 15: Anzahl der genauen zeitlichen Vorgaben

Auf die Frage „Wie viele genaue zeitliche Vorgaben für die Bearbeitung von Arbeitsaufträgen werden im Unternehmen gemacht?“ gaben die Unternehmen Folgendes an (siehe Abb. 15 oben):

- 12 Prozent (3 Nennungen) *sehr viele*,
- 52 Prozent (13 Nennungen) *viele*,
- 20 Prozent (5 Nennungen) *wenige*,
- 12 Prozent (3 Nennungen) *sehr wenige*,
- 4 Prozent (1 Nennung) *keine Angaben*.

## Zusammenfassung – Organisationsstrukturen

Nach Auswertung der Fragen, die sich mit Aspekten der Unternehmensprofile und der Organisationsstrukturen der Unternehmen befasst haben, lässt sich zusammenfassend sagen, dass es sich bei den an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen um Unternehmen mit folgenden spezifischen Organisationsmerkmalen handelt:

- Unternehmen sind hierarchisch untergliedert, und es besteht eine Tendenz zu flachen Hierarchien,
- Größere Unternehmen (gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter) haben signifikant mehr Hierarchieebenen als die kleineren Unternehmen,
- die oberste Leitungsebene hat mit großem Abstand den stärksten Einfluss auf alle klassischen Unternehmensbereiche,
- die Unternehmen sind in funktionale Abteilungen untergliedert,
- die Unternehmensbereiche mit den meisten Mitarbeitern sind der Reihenfolge nach Forschung&Entwicklung, Absatz/Vertrieb, Produktion, Technik/IT,
- in der Hälfte der Unternehmen findet intensive Zusammenarbeit über die Bereichsgrenzen hinweg statt,
- fast alle Unternehmen setzen Team- bzw. Projektarbeit im Unternehmen ein,
- die meistgenannten Koordinations- und Steuerungsmechanismen im Unternehmen sind der Reihenfolge nach direkte Anweisungen, Zielvereinbarungen, Aufgabenbeschreibungen, Pläne/Programme,
- informelle Kommunikationswege haben im Unternehmen etwas mehr Bedeutung als die formalen Kommunikationsstrukturen,
- etwas über die Hälfte der Unternehmen geben an, dass wenige, aber genaue Arbeitsrichtlinien im Unternehmen existieren,
- zeitliche Vorgaben zur Bearbeitung von Aufträgen bestehen in Gegenteil dazu viele.

## Hypothesen<sup>44</sup>

Zum Abschluss des Ergebnisteils der Untersuchung wird nun versucht, aus den bislang fragmentarisch dargestellten Auswertungsdaten allgemeine Hypothesen zu Organisationsstrukturen in der IT-Industrie („New Economy“) zu bilden. Die nachfolgenden Hypothesen orientieren sich an verschiedenen bereits erprobten Erklärungsansätzen (vgl. Kapitel 2.2 Erklärungsansätze der verschiedenen Schulen des *situativen Ansatzes*), die zur Erklärung der Unterschiede formaler Organisationsstrukturen herangezogen werden.

Das Vorgehen zur Generierung der Hypothesen lässt sich am besten folgendermaßen erklären. Die aufgestellten Hypothesen bestehen aus zwei Variablen, die in einen hypothetischen Zusammenhang gebracht werden. Eine Variable der Hypothesen bezieht sich demnach möglichst auf einen der Erklärungsansätze des *situativen Ansatzes* (beispielsweise der Erklärungsansatz der Unternehmensgröße oder der Technologie oder der Umwelt der untersuchten Unternehmen), die andere Variable der Hypothesen setzt sich aus beobachtbaren Tendenzen des ausgewerteten Datensatzes zusammen.

---

<sup>44</sup> „In der soziologischen Literatur wird häufig nicht klar zwischen Definitionen einerseits und Hypothesen, Theorien und Gesetzen andererseits unterschieden. Im Gegensatz zu Definitionen sind Hypothesen, Gesetze und Theorien allgemeine Aussagen über Zusammenhänge zwischen empirischen oder logischen Sachverhalten und keine sprachlichen Konventionen. Zwischen Hypothesen, Gesetzen und Theorien kann nicht aufgrund eines eindeutigen Kriteriums klar unterschieden werden. (...) Allgemein bezeichnet man diejenigen Aussagen als ‚Hypothesen‘, die einen Zusammenhang zwischen mindestens zwei Variablen postulieren. (...) Hypothesen können sowohl als „Wenn-Dann-Aussagen“ (...), als auch als „Je-Desto-Aussagen“ (...) formuliert werden.“ Siehe Schnell u.a. 1999, S. 51ff.

### **Hypothesen, die die Variable *Unternehmensgröße* enthalten:**

1. Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen beschäftigt, desto mehr Hierarchieebenen schafft es.
2. Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen beschäftigt, desto wahrscheinlicher kommt es zur Ausbildung von organisationalen Unterstrukturen (Niederlassungen).
3. Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen beschäftigt, desto weiter liegt in der Regel das Datum der Unternehmensgründung des Unternehmens zurück.
4. Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen beschäftigt, desto seltener wird über interne Bereichsgrenzen hinweg zusammengearbeitet.
5. Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen beschäftigt, desto formaler werden die Anforderungen an die Arbeitsprozesse.

*Bemerkung:* Es fällt auf, dass die generierten Hypothesen (es handelt sich dabei um Hypothesen über Beobachtungen von Organisationsstrukturen in jungen Unternehmen der IT-Industrie) ebenfalls auf klassische Unternehmen (z.B. aus dem Einzelhandel) zutreffen könnten. Daraus würde folgen, dass es keine spezifisch neuen Organisationsstrukturen in den untersuchten Unternehmen der IT-Industrie gibt, sondern die Organisationsstrukturen stark von der Mitarbeiterzahl abhängig sind.

### **Hypothesen, die die Variable *Organisationsumwelt* enthalten:<sup>45</sup>**

1. Je dynamischer eine Organisationsumwelt ist, desto größeren Wert müssen die Unternehmen auf konstante Mitarbeiterstrukturen<sup>46</sup> legen.
2. Je dynamischer eine Organisationsumwelt ist, desto wichtiger werden externe Kooperationspartner und Spezialisten für den Erfolg des Unternehmens.
3. Je dynamischer eine Organisationsumwelt ist, desto mehr vertraut das Unternehmen auf wenige, aber genaue Arbeitsrichtlinien.
4. Je dynamischer eine Organisationsumwelt ist, desto wichtiger werden zusätzliche produktüberschreitende Beratungsdienstleistungen im Unternehmen.

*Bemerkung:* Die oben genannten Hypothesen deuten an, welche internen (z.B. Beschäftigungsverhältnisse) sowie externen (z.B. externe Spezialisten) Mechanismen die untersuchten Unternehmen den Unsicherheiten der dynamischen Organisationsumwelt entgegensetzen.

### **Hypothesen, die die Variable *Technologie*<sup>47</sup> enthalten:<sup>48</sup>**

1. Je wissensintensiver die Technologie im Unternehmen ist, desto häufiger werden direkte Anweisungen und Zielvereinbarungen zur Koordinierung der Arbeitsprozesse eingesetzt.
2. Je wissensintensiver die Technologie im Unternehmen ist, desto häufiger werden personenbezogene Kontrollmechanismen eingesetzt.
3. Je wissensintensiver die Technologie im Unternehmen ist, desto häufiger werden informelle face to face-Kommunikationen eingesetzt.
4. Je wissensintensiver die Technologie im Unternehmen ist, desto flexibler und auftragsbezogener setzen sich die Teams zusammen.

*Bemerkung:* Auffällig, im Zusammenhang mit den technologieorientierten Hypothesen, ist der starke Personenbezug in den untersuchten Unternehmen der IT-Industrie.

---

<sup>45</sup> Die Grundannahme der folgenden Hypothesen besteht darin, dass Unternehmen der IT-Industrie in dynamischen Unternehmensumwelten agieren müssen. Folglich müssen die Unternehmen ihre Organisationsstrukturen auf diese Umwelt ausrichten.

<sup>46</sup> Überraschendes Ergebnis der Auswertung war, dass ca. 71 Prozent der Mitarbeiter Vollzeit und ca. 89 Prozent der Mitarbeiter als Festangestellte arbeiten. Dieses Ergebnis führte zu der Annahme, dass die Unternehmen der IT-Industrie großen Wert auf konstante Mitarbeiterstrukturen legen.

<sup>47</sup> Unter Technologie sollen hier nach Kieser generell die Verfahren zur Aufgabenerfüllung verstanden werden.

<sup>48</sup> Unternehmen der IT-Industrie werden allgemein als ausgesprochen wissensintensive Organisationen bezeichnet.

#### Weitere Hypothese:

- Wenn Unternehmen nicht tarifgebunden entlohnen, dann setzen sie häufiger alternative Beteiligungsformen am Unternehmenserfolg ein.

## 4. Fazit<sup>49</sup>

Nachdem die Organisationen der proklamierten „New Economy“ inzwischen auf einige Jahre Unternehmenspraxis zurückblicken können und die Unternehmen Zeit zum Aufbau und Ausdifferenzieren von Organisationsstrukturen hatten, war es für diese Untersuchung sehr reizvoll, die spezifischen Organisationsstrukturen einer kleinen Teilmenge dieser hochgelobten Unternehmen empirisch zu beobachten.

Die „Wirklichkeit“ der Organisationsstrukturen der sogenannten „New Economy“ sieht, nüchtern betrachtet, deutlich unspektakulärer und vor allem heterogener aus, als es Meldungen in den Wirtschaftszeitungen vermuten lassen. Die Tendenz der Unternehmen der IT-Industrie zu flachen Hierarchien, flexibler und vernetzter Arbeitsorganisation, kooperativer Arbeitskultur usw. lässt sich anhand der Untersuchung aber durchaus feststellen.

Ähnlich wie *Rüdiger Klatt*,<sup>50</sup> der in seinen Fallstudien zu „virtuellen Unternehmen“ feststellt, dass die sogenannten „virtuellen Unternehmen“ selbst ein starkes Defizit gelebter virtueller Identität (Virtualisierung) vorweisen, lässt sich zu der vorliegenden Untersuchung aussagen, dass die Unternehmen der „New Economy“ in ihren Organisationsstrukturen durchaus Züge klassischer Old-Economy Unternehmen tragen.

Der „eigenen Verkaufsphilosophie“<sup>51</sup> der „New Economy“, also eine vollkommen neue Ökonomie mittels neuer Organisationsstrukturen zu schaffen, entsprechen die Unternehmen selbst nur selten.

---

<sup>49</sup> Die vorliegende Arbeit stellt nur einen kleinen Ausschnitt der Daten dar, die die empirische Untersuchung erheben konnte. Siehe zu den weiteren Fragebogendimensionen den Gesamtfragebogen im Anhang.

<sup>50</sup> vgl. Zitat „1. Einleitung“ dieser Arbeit und Rüdiger Klatt „Wie das Leitbild des ‚virtuellen Unternehmens‘ wirkt“, 1999, S.246ff.

<sup>51</sup> vgl. Klatt

# Literatur

- Arbeiten in der Informationsgesellschaft / Forum Info 2000, Arbeitsgruppe 1, 1998,  
URL: <http://www.forum-informationsgesellschaft.de/fig/extern/VorlagenDownload/impulse.pdf>  
Stand: 08.01.2003
- Bosch, Gerhard: Andere Arbeit in der Neuen Ökonomie - Die grundlegenden Trends. / von Gerhard Bosch, 2000  
URL: <http://kunden.friedel-wiegand.de/symposium-neue-oekonomie/vortraege/bosch.pdf> , Stand: 08.01.2003
- Brosziewski, Archim: Virtualität als Modus unternehmerischer Selbstbewertung. In: Brill, A. und Vries, Michael de (Hg.): Virtuelle Wirtschaft. Westdeutscher Verlag, Opladen, 1998, S. 87-100)
- Deckstein, Dagmar: Arbeit neu denken. Wie wir die Chancen der New Economy nutzen können / von Dagmar Deckstein und Peter Felixberger. – Frankfurt, New York: Campus Verlag, 2000
- Dickertmann, D.: Amerikas „New Economy“. / von D. Dickertmann, V.W. Piel, 2000  
URL: <http://www.uni-trier.de/fiwi/lehre/fiwi/newecon.htm> , Stand: 08.01.2003
- Dunsch, Jürgen: Die alte Ökonomie häutet sich. / von Jürgen Dunsch, In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.11.2000, Nr. 266, S. 17
- Heuser, Jean Uwe: Abenteuer Arbeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 9, 2000, S.465-475
- HR-Management in der New Economy. / Industriestudie. Herausgegeben von PwC Deutsche Revision, 2001  
URL: <http://www.pwcglobal.com/de/ger/main/home/> , Stand: 08.01.2003
- Is There a New Economy? – first report on the OECD growth project. / OECD (Hrsg.). 2000  
URL: [http://www1.oecd.org/subject/growth/new\\_eco.pdf](http://www1.oecd.org/subject/growth/new_eco.pdf) , Stand: 08.01.2003
- Menez, Raphael: Qualifizierung und Personaleinsatz in der IT-Branche. / von Raphael Menez, Irmtraut Munder, Karin Töpsch, 2001  
URL: <http://www.ta-akademie.de/deutsch/Bestellungen/textelk/AB200.pdf> , Stand: 08.01.2003
- Kieser, Alfred: Organisation / Alfred Kieser, Herbert Kubicek. – 3., völlig neu bearb. Aufl. – Berlin, New York: de Gruyter, 1992
- Klatt, Rüdiger: Wie das Leitbild des ‚virtuellen Unternehmens‘ wirkt. Beispiele aus der Unternehmenspraxis. / In: Arbeit, Heft 3, 1999, S. 241-254  
siehe auch URL:  
<http://www.prometheusonline.de/heureka/wirtschaftswissenschaften/monografien/klatt/inhalt.htm>  
Stand: 08.01.2003
- Klotz, Ulrich: Die Herausforderungen der Neuen Ökonomie. / in Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 10, 1999
- Kluge, Norbert; Schiemann, Vera: Mitbestimmung und New Economy / in Mitbestimmung an den Grenzen? Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Europa. Hrsg. Abel, Jörg; Ittermann, Peter, München, Hampp-Verlag, 2001
- Krieg, Peter: Cyber Economy – Thesen zur Produktion im Informationszeitalter. In: Brill, A. und Vries, Michael de (Hg.): Virtuelle Wirtschaft. Westdeutscher Verlag, Opladen, 1998, S.192-207



- Lüthje, Boy: Silicon Valley: Vernetzte Produktion, Industriearbeit und soziale Bewegungen im Detroit der New Economy. In: Prokla, Heft 122, 2001, S. 79-102
- Organisationstheorien / Alfred Kieser (Hrsg.). – 3., überarb. und erw. Aufl. – Stuttgart, Berlin; Köln: Kohlhammer, 1999
- Radermacher, F. J.: New Economy - Börsenrausch und Greencard: Spielt die Welt verrückt oder hat alles seine Logik? / von F. J. Radermacher, 2000  
URL: [http://www.unibw-muenchen.de/campus/Paed/we2/mp/Studienhilfen/Texte/Steufmehl/radermacher\\_new\\_economy.pdf](http://www.unibw-muenchen.de/campus/Paed/we2/mp/Studienhilfen/Texte/Steufmehl/radermacher_new_economy.pdf) , Stand: 08.01.2003
- Reiss, Michael: Interpreneure – Unternehmertum in Netzwerken. / von Michael Reiss, In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 09.10.2000, Nr. 234, S. 33
- Rupp, Joachim: Neue Wirtschaft - neues Management? Überlegungen zum deutschen Management in der New Economy. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 9, 2001, S. 23-30
- Satzer, Rolf: Nicht nur Traumjobs: vom Arbeiten und Verdienen in den Medien / 2001, URL: [http://www.connexx-av.de/upload/m3ceacdee8b38c\\_verweis1.pdf](http://www.connexx-av.de/upload/m3ceacdee8b38c_verweis1.pdf) , Stand: 08.01.2003
- Schmidt, Holger: Die Ökonomie der Information. / von Holger Schmidt, In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 04.09.2000, Nr. 205, S. 17
- Schnell, Rainer: Methoden der empirischen Sozialforschung / von Rainer Schnell, Paul B. Hill, Elke Esser. – 6., völlig überarb. und erw. Aufl. – München, Wien: Oldenbourg, 1999
- Scholz, Christian: Personalarbeit im IT-Bereich: Erfolgskritische Aktionsfelder / von Christian Scholz. / In: Wirtschaftsinformatik, Jg. 42, 2000, S. 14-23  
siehe auch URL: [http://www.wirtschaftsinformatik.de/dateien/sonderhefte/2000/sonderheft\\_014-024.pdf](http://www.wirtschaftsinformatik.de/dateien/sonderhefte/2000/sonderheft_014-024.pdf) , Stand: 08.01.2003
- Schulte, Dieter: Gewerkschaften und „New Economy“. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 2, 2001, S. 65-72
- Vries, Michael de: Das virtuelle Unternehmen – Formentheoretische Überlegungen zu Grenzen eines grenzenlosen Konzeptes. / In: Brill, A. und Vries, Michael de (Hg.): Virtuelle Wirtschaft. Westdeutscher Verlag, Opladen, 1998, S. 54-86
- Welsch, Johann: Die Zukunft der Arbeitsgesellschaft: Ein Blick zurück von Morgen / In WSI Mitteilungen, Heft 10, 2000, S. 629-638
- Wissen und Arbeit: neue Konturen von Wissensarbeit / hrsg. von Wilfried Konrad und Wilhelm Schumm. – 1. Aufl. – Münster: Westfälisches Dampfboot, 1999

# Anhang

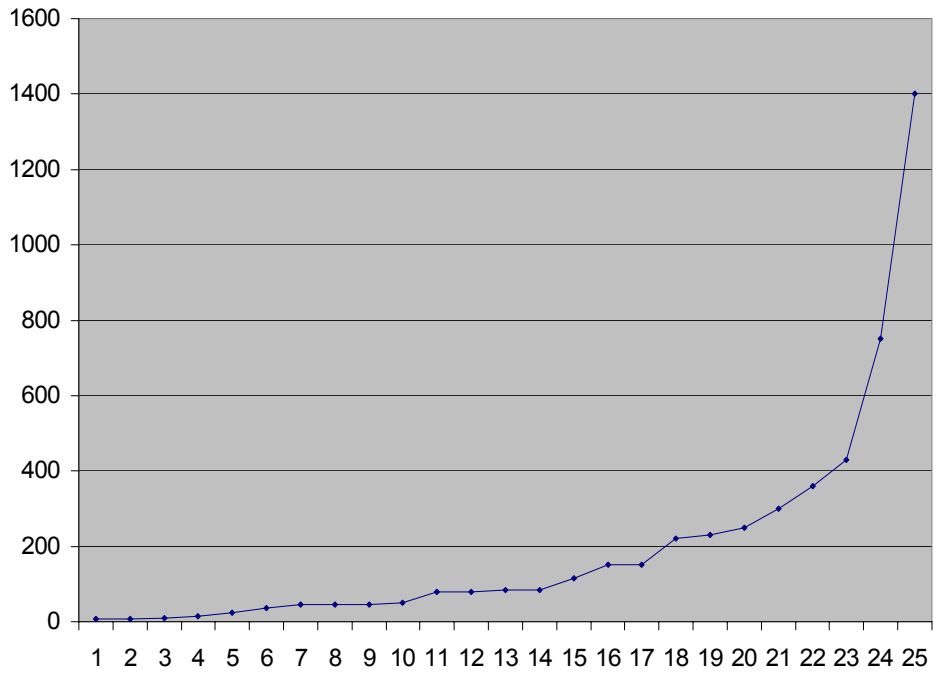


Abb. 16: Unternehmensgröße (gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter) – Rangdarstellung<sup>52</sup>

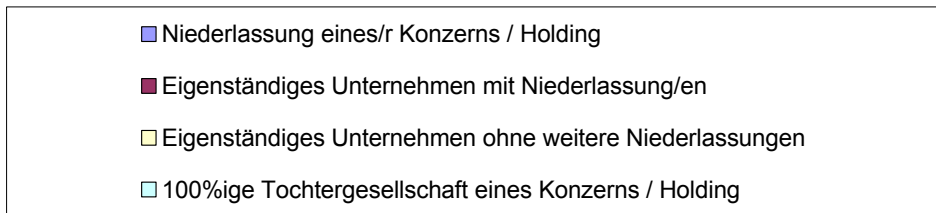
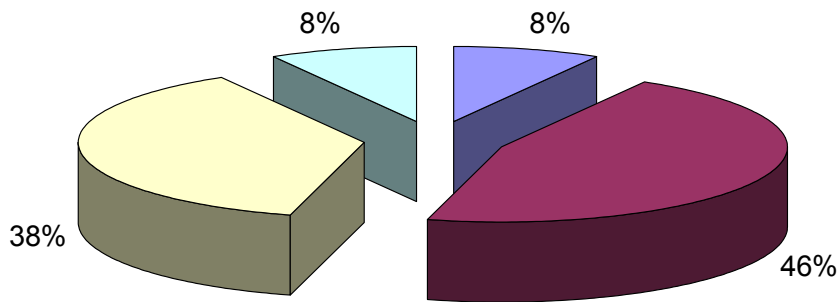


Abb. 17: Stellung der Unternehmen bzgl. der Eigenständigkeit in Prozent

<sup>52</sup> Erklärung der Abbildung: y-Achse = Anzahl der Mitarbeiter, x-Achse = Anzahl der Unternehmen

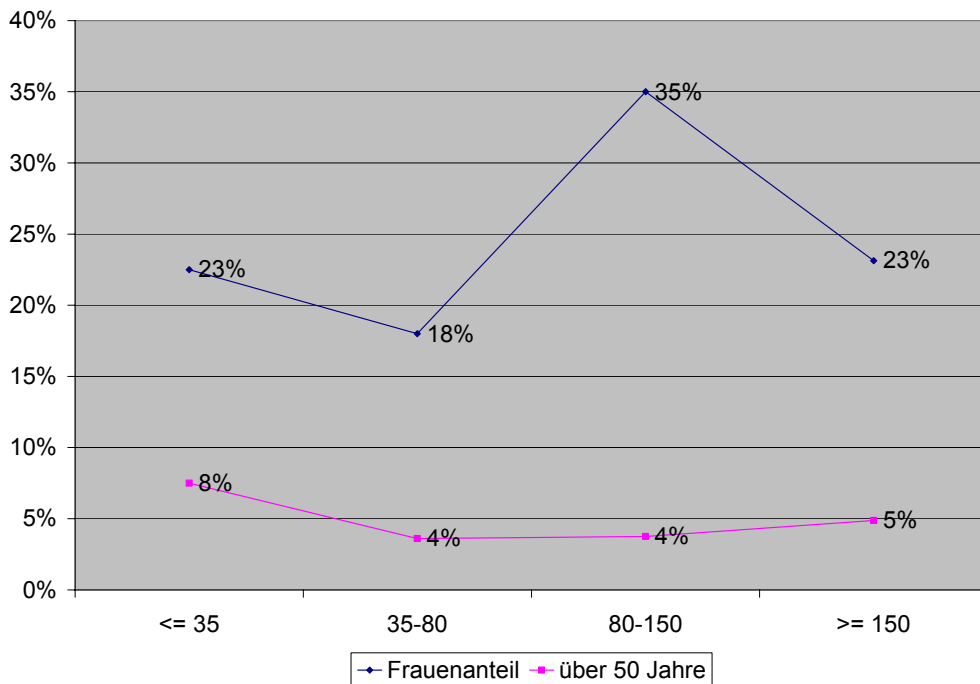


Abb. 18: Frauenanteil und Anteil der Mitarbeiter über 50 Jahre<sup>53</sup>

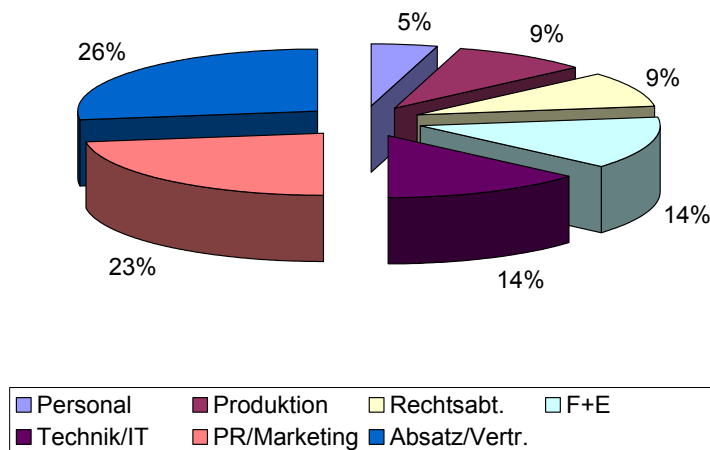


Abb. 19: Relevanz von Kooperationen für die Unternehmensbereiche<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Erklärung der Abbildung: y-Achse = gemittelte Mitarbeiteranteile (Frauen, Mitarbeiter über 50) in Prozent, x-Achse = Größe der Unternehmen gemessen an der Mitarbeiterzahl (die Unternehmen wurden in die Stufen <=35 Mitarbeiter, 36-80 Mitarbeiter, 81-150 Mitarbeiter, >=151 Mitarbeiter eingeteilt)

<sup>54</sup> Auswertung der Frage 1.6: Für welche Unternehmensbereiche sind diese Kooperationen besonders relevant?

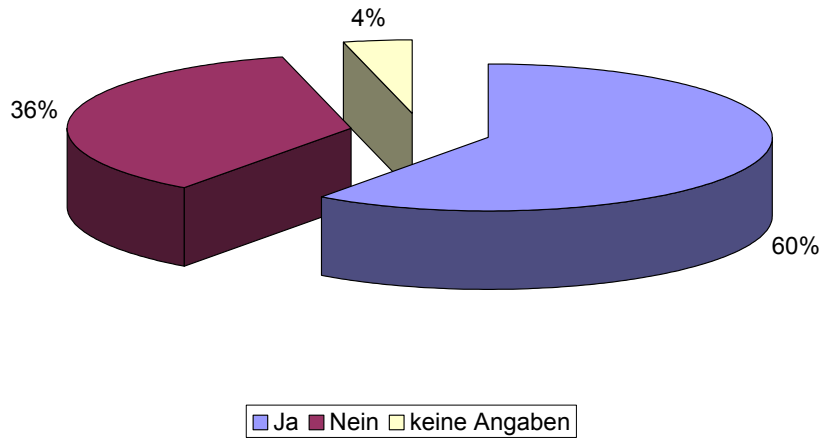


Abb. 20: Finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg<sup>55</sup>

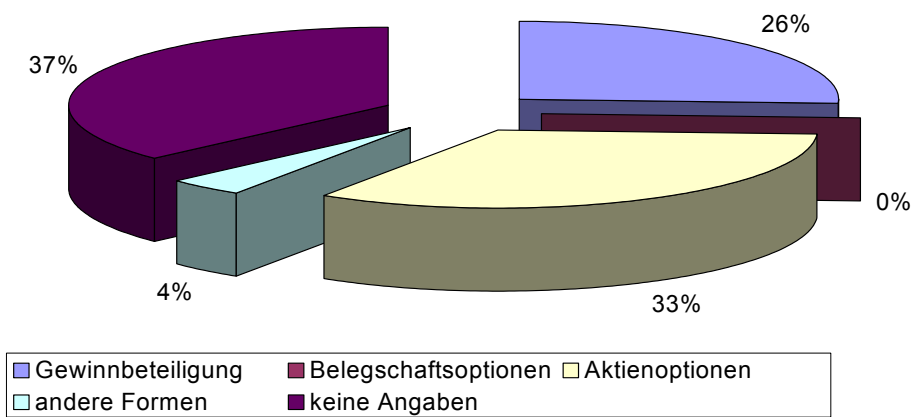


Abb. 21: Beteiligungsmodelle<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Auswertung der Frage 1.15: Sind Ihre Beschäftigten finanziell am Erfolg des Unternehmens beteiligt?

<sup>56</sup> Auswertung der Frage 1.16 Wie sind die Mitarbeiter finanziell am Erfolg des Unternehmens beteiligt?

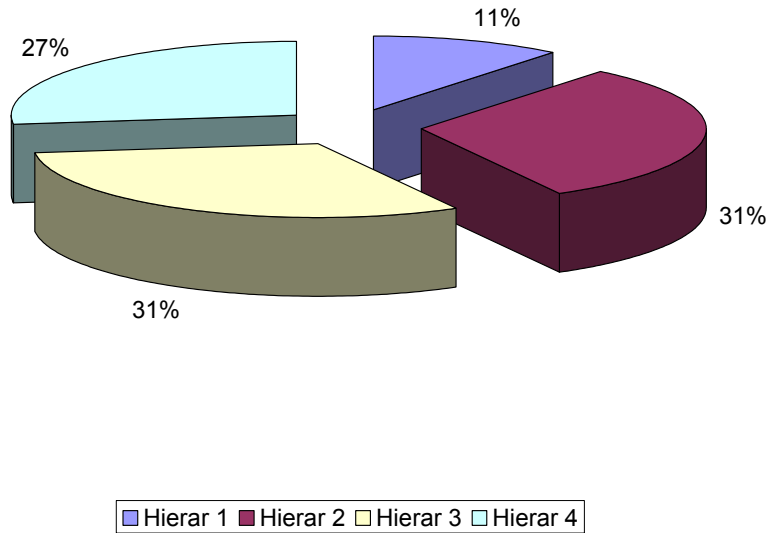


Abb. 22: Anzahl der Stellen mit Führungsverantwortung nach Hierarchieebenen<sup>57</sup>

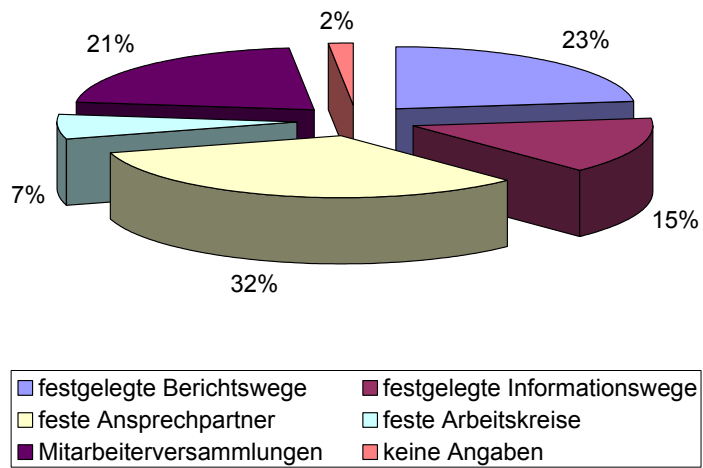


Abb. 23: Formale Kommunikationsstrukturen<sup>58</sup>

<sup>57</sup> siehe Anhang, Frage 2.3

<sup>58</sup> siehe Anhang, Frage 5.1

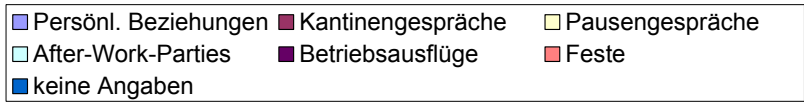
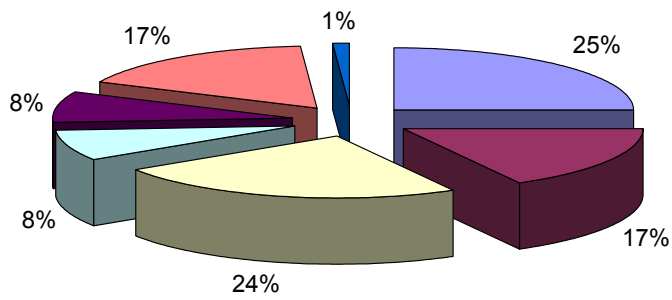


Abb. 24: Informelle Kommunikationswege<sup>59</sup>

## Gesamtfragebogen

<sup>59</sup> siehe Frage 5.2



**1 Profil des Unternehmens**

1.1 Welcher Branche ordnen Sie das Unternehmen zu?

Internet

Software

IT-Services

Telekommunikation

Medien

Multimedia

Werbung

Unterhaltung (z.B. Musikbranche)

Biotechnologie

Medizinaltechnik

Bildung

Finanzen

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

1.2 Welche Rechtsform hat das Unternehmen?

AG

GmbH

GmbH & Co.KG

KG

GbR

OHG

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

1.3 Inwieweit ist das Unternehmen in einen Konzern integriert?

Niederlassung eines/r Konzerns / Holding

Eigenständiges Unternehmen mit Niederlassung/en an anderer/n Stelle/n

Eigenständiges Unternehmen ohne weitere Niederlassungen

100%ige Tochtergesellschaft eines Konzerns / Holding

---

1.4 Mit welchen externen Spezialisten, wie z.B. Unternehmensberatungen, Forschungsinstitute arbeiten Sie zusammen? (*Mehrfachnennungen möglich*)

Unternehmensberatungen

Forschungsinstitute / Universitäten

Freelancer

Buchhaltung

Laborprüfung / Qualitätskontrolle

Technische Entwicklung (Prozeßtechnik)

Produktentwicklung / Design

Marktforschung / Werbung

Sonstiges: \_\_\_\_\_

Keine

---

1.5 Kooperieren Sie darüber hinaus (jenseits von reinen Marktbeziehungen) mit anderen Unternehmen?

Ja  (*weiter mit Frage 1.6*)

Nein  (*weiter mit Frage 1.7*)

---

1.6 Für welche der folgenden Unternehmensbereiche sind diese Kooperationen besonders relevant? (*Mehrfachnennungen möglich*)

Forschung und Entwicklung

Produktion

Absatz/Vertrieb



PR/Marketing

Personal

Technik, IT (EDV)

Controlling

Rechtsabteilung

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

1.7 Nennen Sie bitte die drei wichtigsten Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens. *(Beginnen Sie bitte mit dem Wichtigsten)*

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

---

1.8 Wann wurde das Unternehmen gegründet *(Monat/Jahr)*?

\_\_\_\_\_ (Monat) \_\_\_\_\_ (Jahr)

---

1.9 Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen circa?

ca. \_\_\_\_\_ (Mitarbeiter)

---

1.10 Wie hoch ist der Frauenanteil ungefähr im Unternehmen? *(Angabe bitte in Prozent)*

\_\_\_\_\_ %

---

1.11 Wie hoch ist der Anteil an Arbeitnehmern über 50 Jahren ungefähr im Unternehmen? *(Angabe bitte in Prozent)*

\_\_\_\_\_ %

---

1.12 Wie hat sich die Mitarbeiterzahl seit der Unternehmensgründung entwickelt?

Gestiegen

Gleich geblieben

Gesunken

---

1.13 Welche Beschäftigungsverhältnisse gibt es und welche Anteile machen diese ungefähr aus? *(Mehrfachnennungen möglich)*

Vollzeit  \_\_\_\_\_ (Anzahl der Mitarbeiter)

Teilzeit  \_\_\_\_\_(Anzahl der Mitarbeiter)

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

1.14 Welche Beschäftigungsformen gibt es und welche Anteile machen diese ungefähr aus? *(Mehrfachnennungen möglich)*

Feste Mitarbeiter  \_\_\_\_\_(Anzahl der Mitarbeiter)

Befristete Mitarbeiter  \_\_\_\_\_(Anzahl der Mitarbeiter)

Freie Mitarbeiter  \_\_\_\_\_(Anzahl der Mitarbeiter)

Zeitarbeiter  \_\_\_\_\_(Anzahl der Mitarbeiter)

Auszubildende  \_\_\_\_\_(Anzahl der Mitarbeiter)

Werkstudenten/ Praktikanten  \_\_\_\_\_(Anzahl der Mitarbeiter)

Aushilfen  \_\_\_\_\_(Anzahl der Mitarbeiter)

Sonstiges: \_\_\_\_\_(Anzahl der Mitarbeiter)

---

1.15 Sind Ihre Beschäftigten finanziell am Erfolg des Unternehmens beteiligt?

Ja  *(weiter mit Frage 1.16)*

Nein  *(weiter mit Frage 1.17)*

---

1.16 Wie sind die Beschäftigten finanziell am Erfolg des Unternehmens beteiligt? *(Mehrfachnennungen möglich)*

Gewinnbeteiligung

Belegschaftsoptionen

Aktienoptionen

andere Formen der direkten Beteiligung

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

1.17 Ist das Unternehmen tarifgebunden?

Ja

Nein

---

**2 In dem folgenden Abschnitt möchten wir Ihnen einige Fragen zum Aufbau des Unternehmens stellen.**

2.1 Gibt es im Unternehmen festgelegte Hierarchieebenen?

Ja  (weiter mit Frage 2.2)

Nein  (weiter mit Frage 3.1)

---

2.2 Wie viele Hierarchieebenen haben Sie im Unternehmen?

\_\_\_\_\_ (Anzahl)

---

2.3 Bitte sagen Sie uns, wie die einzelnen Stellen nach Führungsverantwortung untergliedert sind.

- oberste Leitungsebene

Bezeichnung: \_\_\_\_\_

Anzahl der Stellen: \_\_\_\_\_

- mittlere Leitungsebene

Bezeichnung: \_\_\_\_\_

Anzahl der Stellen: \_\_\_\_\_

- ggf. weitere Leitungsebenen

Bezeichnung: \_\_\_\_\_

Anzahl der Stellen: \_\_\_\_\_

Bezeichnung: \_\_\_\_\_

Anzahl der Stellen: \_\_\_\_\_

Bezeichnung: \_\_\_\_\_

Anzahl der Stellen: \_\_\_\_\_

---

2.4 Wie stark ist der Einfluß der einzelnen Hierarchieebenen auf Entscheidungen in den folgenden Bereichen?

- Einfluß der obersten Leitungsebene auf . . .

	sehr stark	eher stark	schwach	sehr schwach
Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budget & Investitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkte/Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Absatz/Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

▪ Einfluß der mittleren Leitungsebene auf . . .

	sehr stark	eher stark	schwach	sehr schwach
Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budget & Investitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkte/Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absatz/Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

▪ Einfluß der weiteren Leitungsebene auf . . .  
(Bitte die genaue Bezeichnung eintragen.) \_\_\_\_\_

	sehr stark	eher stark	schwach	sehr schwach
Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budget & Investitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkte/Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absatz/Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

▪ Einfluß der Mitarbeiterenebene auf . . .

	sehr stark	eher stark	schwach	sehr schwach
Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budget & Investitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkte/Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absatz/Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3 Bei den anschließenden Fragen geht es um die Arbeitsorganisation im Unternehmen.**

3.1 Gibt es im Unternehmen verschiedene funktionale Abteilungen bzw. Einheiten?

Ja  (Weiter mit Frage 3.2)

Nein  (Weiter mit Frage 3.3)

---

3.2 Wenn ja, welche der folgenden Bereiche gibt es im Unternehmen und wie viele Mitarbeiter arbeiten in den jeweiligen Bereichen? (Sie können die Mitarbeiterzahlen auch schätzen.)

F & E  \_\_\_\_\_ (Anzahl der Mitarbeiter)  
(Business Development)

Produktion  \_\_\_\_\_ (Anzahl der Mitarbeiter)

Investition/Finanzierung  \_\_\_\_\_ (Anzahl der Mitarbeiter)

Absatz/Vertrieb  \_\_\_\_\_ (Anzahl der Mitarbeiter)

PR/Marketing  \_\_\_\_\_ (Anzahl der Mitarbeiter)

Personal  \_\_\_\_\_ (Anzahl der Mitarbeiter)

Technik, IT (EDV)  \_\_\_\_\_ (Anzahl der Mitarbeiter)

Controlling  \_\_\_\_\_ (Anzahl der Mitarbeiter)

Rechtsabteilung  \_\_\_\_\_ (Anzahl der Mitarbeiter)

Sonstiges: \_\_\_\_\_ (Anzahl der Mitarbeiter)

---

3.3 Gibt es im Unternehmen (des weiteren) eine produktgruppenspezifische Organisation?

Ja

Nein

---

3.4 Wie häufig kommt Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg (z.B. in Form von Projektarbeit) vor?

häufig  manchmal  selten  nie

---

3.5 Wird innerhalb der Abteilungen / Einheiten in Projektgruppen / Teams gearbeitet?

Ja  (weiter mit Frage 3.7)

Nein  (weiter mit Frage 4.1)

---

3.6 Wie wird die Zusammensetzung der Projektgruppen/Teams organisiert? (Mehrfachnennungen möglich)

Nach den jeweiligen Aufträgen / Projekten

Nach Anforderungen / Qualifikationen

Es gibt feste Teams

Rotierendes System

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

**4 Der nun folgende Abschnitt bezieht sich auf die Koordinations- und Steuerungsmechanismen im Unternehmen.**

4.1 Welche der folgenden Koordinations- und Steuerungsmechanismen werden im Unternehmen eingesetzt?  
(Bitte kreuzen Sie die 3 wichtigsten Mechanismen an.)

Aufgabenbeschreibungen

Pläne / Programme (z.B. Handbücher, Organisationsanweisungen)

direkte Anweisungen durch Vorgesetzte

Kennziffersysteme / Kostenbudgets

Zielvereinbarungen

Firmenphilosophie/Unternehmenskultur

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

4.2 Wie werden Arbeitsprozesse im Unternehmen kontrolliert? (Mehrfachnennungen möglich)

Ergebniskontrolle

Prozess bzw. Verfahrenskontrolle

Persönliche Kontrolle (z.B. durch Vorgesetzte)

Kontrolle durch technische Programme

Leistungsdokumentation

Personalgespräche

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

## 5 Kommunikation

5.1 Welche formalen Kommunikationsstrukturen haben Sie im Unternehmen? *(Mehrfachnennungen möglich)*

Festgelegte Berichtswege

Festgelegte Informationswege

Feste Ansprechpartner

Feste Arbeitskreise

Mitarbeiterversammlungen

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

5.2 Welche informellen Kommunikationswege gibt es im Unternehmen? *(Mehrfachnennungen möglich)*

Persönliche Beziehungen

Kantinengespräche

Pausengespräche

After-Work-Parties

Betriebsausflüge

Festlichkeiten

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

5.3 Sind Ihrer Meinung nach eher die formellen oder eher die informellen Kommunikationsstrukturen für das Unternehmen von größerer Bedeutung?

Eher formelle Kommunikationsstrukturen

Eher informelle Kommunikationsstrukturen

---

6.1 Gibt es für die einzelnen Arbeiten im Unternehmen viele Arbeitsrichtlinien oder sonstige Vorschriften? *(Bitte kreuzen Sie nur die Antwort an, die am ehesten zutrifft.)*

sehr viele  viele  wenige  sehr wenige

---

6.2 Wie genau sind die Arbeitsrichtlinien im Unternehmen?

Sehr genau  genau  vage  sehr vage

---

6.3 Wie viele genaue zeitliche Vorgaben für die Bearbeitung von Arbeitsaufträgen werden im Unternehmen gemacht? *(Bitte kreuzen Sie nur die Antwort an, die am ehesten zutrifft.)*

sehr viele  viele  wenige  sehr wenige

---

6.4 Müssen im Unternehmen Arbeitsvorgänge schriftlich festgehalten werden?

Nein

Nur wenige

Nur bestimmte, seltener auftretende Vorgänge bedürfen der Schriftform

Das schriftliche Festhalten von Absprachen/ Vereinbarungen/ Informationen ist wesentlich für unsere Tätigkeiten

---

## 7 Zu den Mitarbeitern

7.1 Haben die Mitarbeiter für die tägliche Arbeit feste Büroarbeitsplätze am Standort des Unternehmens?

Ja

Nein

---

7.2 Gibt es im Unternehmen die Möglichkeit der Telearbeit?

Ja

Nein

---

### 7.3 Arbeitszeitgestaltung

Welche Arbeitszeitregelungen gibt es im Unternehmen? *(Mehrfachnennungen möglich)*

Feste Arbeitszeiten

Offene Gleitzeit

Gleitzeit mit Kernarbeitszeitregelung

Time Sharing

Teilzeitarbeit

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

7.4 Gibt es im Unternehmen eine vertraglich festgelegte Wochenarbeitszeit?



Ja  (weiter mit Frage 7.5)

Nein  (weiter mit Frage 7.6)

---

7.5 Wie hoch ist ungefähr die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit der Mitarbeiter auf den einzelnen Hierarchiestufen des Unternehmens?

Mitarbeiter ca. \_\_\_\_\_ (Stunden)

Mittleres Management ca. \_\_\_\_\_ (Stunden)

Top-Management ca. \_\_\_\_\_ (Stunden)

---

7.6 Wie hoch ist die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der Mitarbeiter?

Mitarbeiter ca. \_\_\_\_\_ (Stunden)

Mittleres Management ca. \_\_\_\_\_ (Stunden)

Top-Management ca. \_\_\_\_\_ (Stunden)

---

7.7 Haben die Mitarbeiter auch am Wochenende jederzeit die Möglichkeit im Unternehmen zu arbeiten?

Ja  (weiter mit Frage 7.8)

Nein  (weiter mit Frage 7.10)

---

7.8 Nutzen Ihre Mitarbeiter diese Möglichkeit?

Ja  (weiter mit Frage 7.9)

Nein  (weiter mit Frage 7.10)

---

7.9 Wie oft nutzen die Mitarbeiter - innerhalb eines Geschäftsjahres - die Möglichkeit, am Wochenende zu arbeiten?

An ca. \_\_\_\_\_ Tagen

---

7.10 Wie werden die Arbeitszeiten der Mitarbeiter erfasst?

Steckkarte

Chipkarte

Stundenzettel der Mitarbeiter

Gar nicht

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

7.11 Welche der folgenden Flexibilisierungsmöglichkeiten nutzt das Unternehmen ?

Job Sharing

Jahresarbeitszeitkonten

Wochenendarbeit

Außerordentliche entlohnte Beurlaubung (Sabbatical)

Altersteilzeit

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

### Rekrutierung und Personalbeschaffung

7.12 Wie relevant sind die folgenden Instrumente der Personalrekrutierung für das Unternehmen?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	sehr unwichtig
Recruiting/ Career Veranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schalten von Anzeigen in Zeitungen/Zeitschriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jobbörsen im Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterwerbung auf eigener Website	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abwerbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalberatungsfirmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Headhunter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitarbeitsfirmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsämter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mundpropaganda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigeninitiative von Bewerbern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

7.13 Gibt es im Unternehmen eine Personalabteilung / HR-Management?

Ja  (weiter mit Frage 7.14)

Nein  (weiter mit Frage 7.15)

---

7.14 Was sind die überwiegenden Aufgaben dieser Abteilung? (Bitte wählen Sie die drei wichtigsten Aufgaben aus und weisen Sie diesen deren Bedeutung nach die Zahlen 1 (ausgesprochen wichtig), 2(sehr wichtig) und 3 (wichtig) zu.)

Personalverwaltung

Stellenausschreibungen verfassen

Personalauswahl treffen

Die Betreuung von Mitarbeitern anleiten

Neue Mitarbeiter in das Unternehmen integrieren

Instrumente zur Betreuung der Mitarbeiter erarbeiten

Aus-, Weiter- und Fortbildungsprogramme erarbeiten

Mitarbeiterbedarfs- / Mitarbeiterpotenzialanalyse

Sonstiges: \_\_\_\_\_

(weiter mit Frage 7.16)

---

7.15 Von wem werden Personalentscheidungen getroffen?

Management des Unternehmens

Linienmanager

Projektleiter

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

### Qualifikation

7.16 Welche der folgenden formalen Qualifikationen werden für eine Anstellung in der mittleren und höheren Managementebene des Unternehmens mindestens erwartet? (Mehrfachnennungen möglich)

Schule beendet ohne Abschluss

Volks-, Hauptschulabschluss bzw. Polytechnische  
Oberschule mit Abschluss 8. oder 9. Klasse

Mittlere Reife, Realschulabschluss bzw. Polytechnische  
Oberschule mit Abschluss 10. Klasse

Fachhochschulreife

Abitur bzw. Erweiterte Oberschule Abschluss 12. Klasse  
(Hochschulreife)

Sonstiger Schulabschluss \_\_\_\_\_

---

7.17 Welcher der folgenden beruflichen Ausbildungsabschlüsse überwiegen bei den Mitarbeitern des mittleren und höheren Managements im Unternehmen ? (Bitte geben Sie die drei häufigsten Abschlüsse an und weisen Sie diesen deren Bedeutung nach die Zahlen 1 (sehr häufig), 2(häufig) und 3 (oft)).

Beruflich - betriebliche Anlernzeit mit Abschlusszeugnis,  
aber keine Lehre

Teilfacharbeiterabschluss

Abgeschlossene gewerbliche oder kaufmännische  
Lehre

Berufliches Praktikum, Volontariat

Fachschulabschluss

Berufsfachschulabschluss

Meister, Techniker oder gleichwertiger Fachabschluss

Fachhochschulabschluss

Hochschulabschluss

Promotion

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

7.18 Welche der folgenden formalen Qualifikationen werden von den anderen Mitarbeitern des Unternehmens mindestens erwartet?

Schule beendet ohne Abschluss

Volks-, Hauptschulabschluss bzw. Polytechnische  
Oberschule mit Abschluss 8. oder 9. Klasse

Mittlere Reife, Realschulabschluss bzw. Polytechnische  
Oberschule mit Abschluss 10. Klasse

Fachhochschulreife

Abitur bzw. Erweiterte Oberschule Abschluss 12. Klasse  
(Hochschulreife)

Sonstiger Schulabschluss \_\_\_\_\_

---

7.19 Welcher der folgenden beruflichen Ausbildungsabschlüsse überwiegen bei den anderen Mitarbeitern im Unternehmen ? (Bitte geben Sie die drei häufigsten Abschlüsse an und weisen Sie diesen deren Bedeutung nach die Zahlen 1 (sehr häufig), 2(häufig) und 3 (oft)).

Beruflich - betriebliche Anlernzeit mit Abschlusszeugnis, aber keine Lehre	<input type="checkbox"/>
Teilfacharbeiterabschluss	<input type="checkbox"/>
Abgeschlossene gewerbliche oder kaufmännische Lehre	<input type="checkbox"/>
Berufliches Praktikum, Volontariat	<input type="checkbox"/>
Fachschulabschluss	<input type="checkbox"/>
Berufsfachschulabschluss	<input type="checkbox"/>
Meister, Techniker oder gleichwertiger Fachabschluss	<input type="checkbox"/>
Fachhochschulabschluss	<input type="checkbox"/>
Hochschulabschluss	<input type="checkbox"/>
Promotion	<input type="checkbox"/>

---

7.20 Welche fachlichen Qualifikationen erwarten Sie von den Mitarbeiter im mittleren und höheren Management?

	sehr wichtig	eher wichtig	unwichtig	sehr unwichtig
Wirtschaftswissenschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naturwissenschaften und Mathematik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informatik/EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psychologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaufmännische Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sozialwissenschaft/Politikwissenschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

7.21 Welche weiteren Qualifikationen sollten die potenziellen Mitarbeiter mitbringen?

	sehr wichtig	eher wichtig	unwichtig	sehr unwichtig
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielstrebigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfolgs-/ Leistungsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigeninitiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenverantwortliches Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auslandserfahrungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufserfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDV-Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprachkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Betriebliche Aus- und Weiterbildung

7.22 Gibt es im Unternehmen Maßnahmen zur Weiterbildung der Mitarbeiter?

Ja  (weiter mit 7.22)

Nein  (weiter mit 7.21)

7.23 Sagen Sie uns bitte aus welchen Gründen das Unternehmen keine Weiterbildungsmaßnahmen anbietet?

Wir haben keine finanziellen Kapazitäten um Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten.

Wir erwarten, dass unsere Mitarbeiter sich selbstständig weiterbilden.

Es bedarf keiner Weiterbildung unserer Mitarbeiter

Sonstiges: \_\_\_\_\_

(weiter mit Frage 7.23)

7.24 Welche der folgenden Möglichkeiten der Weiterbildung werden vom Unternehmen angeboten? (*Mehrfachnennungen möglich*)

Personengebundene Trainings (z.B. Kommunikations-, Präsentationstrainings)

Fachspezifische Weiterbildung

Bildungsurlaube

Leistungsvergütung aller Art für eigene Qualifizierungsmaßnahmen durch den Mitarbeiter (z.B. Aufstiegsoptionen)

Übernahme von Seminarkosten

Unsere Mitarbeiter haben die Möglichkeit sich täglich durch die Arbeit weiterzubilden

Wir haben derzeit keine konkreten Maßnahmen, sind aber immer offen für Anregungen der Mitarbeiter

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

7.25 Wird der Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter im Unternehmen systematisch ermittelt?

Ja  (*Weiter mit Frage 7.24*)

Nein  (*Weiter mit Frage 7.25*)

---

7.26 Wie wird der Weiterbildungsbedarf ermittelt? (*Mehrfachnennungen möglich*)

Durch regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeitern

Durch regelmäßige Potenzialanalysen wird Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter ermittelt

Durch externe Personalberater

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

7.27 Finden im Unternehmen regelmäßige Feedback-/Leistungsbeurteilungsgespräche statt?

Ja

Nein

---

7.28 Gibt es eine berufliche Ausbildung im Unternehmen?

Ja, wir bilden aus.

Nein, wir bilden nicht aus.

---

## 8 Verhältnis von Arbeit und Freizeit

8.1 Schätzen Sie bitte auf folgender Skala ein, wie oft die Beschäftigten die Freizeit mit den Arbeitskollegen verbringen.

Sehr oft                      oft                      selten                      sehr selten  
                                                                 

---

8.2 Wie viele Urlaubstage stehen den Beschäftigten im Durchschnitt vertraglich zu?

ca. \_\_\_\_\_ (Tage)

---

8.3 Wie viele Urlaubstage haben die Beschäftigten im letzten Jahr ungefähr verfallen lassen?

ca. \_\_\_\_\_ (Tage)

---

8.4 Schätzen Sie bitte auf folgender Skala die Belastung der Beschäftigten durch Überstunden ein.

Sehr stark                      stark                      schwach                      sehr schwach  
                                                                 

---

8.5 Werden die Überstunden entlohnt und wenn ja, wie?

Ja, durch monetäre Entlohnung                     

Ja, durch Freizeitausgleich                     

Nein                     

---

8.6 Gibt es im Unternehmen Möglichkeiten zur Regeneration für die Mitarbeiter?

Ja                       (weiter mit Frage 8.7)

Nein                       (weiter mit Frage 8.8)

---

8.7 Welche Regenerationsmöglichkeiten gibt es im Unternehmen? (Mehrfachnennungen möglich)

Gesellschaftsspiele                     

Fernseher                     

Radio                     

Flipper                     

Computerspiele                     

Möglichkeit Basketball / Fußball zu spielen



Sonstiges \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.8 Durch welche Eigenschaften zeichnen sich die Arbeitsräume des Unternehmens aus?  
(Mehrfachnennungen möglich)

- bunte Farben
- warme Beleuchtung
- gute, natürliche Helligkeit
- Grünpflanzen
- Tisch mit Magazinen, Zeitungen etc.
- Couch/Sessel/Sitzgarnitur
- Küche mit Kühlschrank /Mikrowelle
- Gemeinschafts-/Ruheraum
- Großraumbüro
- Einzelbüros

Sonstiges \_\_\_\_\_

8.9 Werden in Ihrem Unternehmen den Mitarbeitern gesondert Lebensmittel, außer durch die Kantine, bereitgestellt?

- Ja
- Nein

8.10 Können Sie auf Firmenkosten Lieferservices in Anspruch nehmen?

- Ja
- Nein

8.11 Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zur Atmosphäre im Unternehmen zu?

	trifft voll u. ganz zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Bei uns überarbeitet sich keiner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es muss jeder selbst zusehen, wie er mit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

seiner Arbeit zurecht kommt.

- |   |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Es haben alle ein echtes Interesse an ihrer Arbeit.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bei uns fällt keiner dem anderen in den Rücken.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es herrscht eine gute Arbeitsatmosphäre.                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bei uns setzt jeder seine Arbeitskraft voll ein.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bei uns gibt es häufig Konflikte und Spannungen.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bei uns hat jeder Zeit für die privaten Probleme der anderen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 

## 9 Der Betriebsrat

9.1 Welche Veränderungen in der Unternehmensstruktur sind seit der Gründung des Unternehmens erfolgt?

- Fusionen
- Allianzen
- Rationalisierungsmaßnahmen
- Kostenreduzierungen
- Geschäftsexpansion
- Geschäftswechsel
- Sonstiges: \_\_\_\_\_
- Keine:
- 

9.2 Welche Überlegungen oder Gründe standen dahinter?

---

---

---

9.3 Welche Veränderungen in der New Economy haben sich auf das Unternehmen ausgewirkt? *(Mehrfachnennungen möglich)*

- Kurseinbruch
- Arbeitskräftemangel
- Verschlechterung der Auftragslage

Finanzierungsprobleme

Wachsende Konkurrenz

Sonstiges: \_\_\_\_\_

Keine:  (weiter mit Frage 9.5)

---

9.4 Haben diese Veränderungen Einfluß auf das Verhältnis zwischen Management und Belegschaft gehabt?

Ja, es gibt eine engere Kooperation zur gemeinsamen Problembewältigung

Ja, das Verhältnis ist konfliktreicher geworden

Nein

---

9.5 Gibt es im Unternehmen einen Betriebsrat?

Ja  (weiter mit Frage 9.6)

Nein  (weiter mit Frage 9.29)

---

9.6 Aus welchen Motiven / Gründen wurde dieser gegründet?

---

---

---

---

---

9.7 Wer waren die Hauptprotagonisten / Akteure bei dieser Initiative? (Mehrfachnennungen möglich)

Einzelne Arbeitnehmer

Geschäftsleitung

Gewerkschaft (en)

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

9.8 Welche Alternativen wurden bedacht?

Runder Tisch

Beirat

Sonstiges: \_\_\_\_\_

Keine

9.9 Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zur allgemeinen Bewertung der Rolle von Betriebsräten zu?

	trifft voll u. ganz zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Betriebsräte tragen dazu bei, dass Konflikte im Unternehmen schnell gelöst werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsräte sind eine wichtige Instanz der Vermittlung von Arbeitnehmer/Arbeitgeber-Interessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsräte sind ein legitimes Instrument der Arbeitnehmervertretung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsräte sind ein Anachronismus und in modernen Unternehmen überflüssig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.10 Was sind aus Ihrer Sicht die 3 wichtigsten Arbeitsfelder/ Funktionen/ Instrumente eines Betriebsrates? (Bitte wählen Sie die drei wichtigsten Felder aus und weisen Sie diesen deren Bedeutung nach die Zahlen 1 (ausgesprochen wichtig), 2(sehr wichtig) und 3 (wichtig) zu.)

Mitwirkung in personellen Angelegenheiten (Kündigung, Einstellung, Versetzung)	<input type="checkbox"/>
Mitwirkung in wirtschaftlichen Angelegenheiten (Stillegung, Ausgründung von Betriebsteilen, Zusammenschlüsse, Übernahmen).	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen zu Arbeits- Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit	<input type="checkbox"/>
Arbeitsbedingungen: Arbeitszeitregelung, Telearbeit etc.	<input type="checkbox"/>
Regelung der Beschäftigungssicherung	<input type="checkbox"/>
Qualifizierungsmaßnahmen, Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>
Vereinbarungen zur Altersvorsorge und Entlohnung (Aktienoptionen, betriebliche Rentenzulage)	<input type="checkbox"/>
Tarifgestaltung	<input type="checkbox"/>
Durchsetzung von Leistungsnormen	<input type="checkbox"/>
Schlichtungs,- Vermittlungsinstanz	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	

9.11 Bitte schätzen Sie auf folgender Skala das Klima zwischen Betriebsrat und Management ein?

Sehr gut	gut	schlecht	sehr schlecht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.12 Bitte schätzen Sie auf folgender Skala die Sachkompetenz des Betriebsrates ein?

Sehr gut  gut  schlecht  sehr schlecht

---

9.13 Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management?

Sehr kooperativ  Kooperativ  Konfrontativ  Sehr konfrontativ

---

9.14 Inwieweit treffen folgende Aussagen bezüglich der Alltagskommunikation zwischen Betriebsrat und Management zu?

	trifft voll u. ganz zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Es finden regelmäßige Treffen zwischen Betriebsrat und Management statt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei auftretenden Problemen werden ad hoc Treffen vereinbart	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Austausch erfolgt informell im alltäglichen Arbeitsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Ergebnisse von Verhandlungen werden protokolliert und den Betriebsparteien zugestellt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu allen wesentlichen Fragestellungen werden Betriebsvereinbarungen abgeschlossen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mündlich abgesprochene Festlegungen gelten per „Handschlag“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

9.15 Wie beurteilen Sie die Rolle der Belegschaft im betrieblichen Politikprozeß?

Die Belegschaft wird stark einbezogen

Die Belegschaft beteiligt sich mit konstruktiven Vorschlägen

Die Belegschaft ist konfliktorientiert

Die Belegschaft nimmt Informationen (z.B. durch Aushänge, Betriebsversammlungen) zur Kenntnis

---

9.16 Beurteilen Sie das Selbstverständnis des Betriebsrates gegenüber dem Management?

Sachlich orientiert

Ideologisch

Pragmatisch

Innovativ

---

9.17 Beurteilen Sie das Selbstverständnis des Managements gegenüber dem Betriebsrat

Sachlich orientiert

Ideologisch

Pragmatisch

Innovativ

---

9.18 Wer bestimmt Ihrer Meinung nach das Verhandlungsklima zwischen Management und Betriebsrat?

Eher das Management

Eher der Betriebsrat

---

9.19 Wie beurteilen Sie auf folgender Skala Flexibilität und Weitblick des Betriebsrates auf zukünftige Herausforderungen?

Sehr groß  groß  gering  sehr gering

---

9.20 Wie beurteilen Sie auf folgender Skala Flexibilität und Weitblick der Geschäftsleitung auf zukünftige Herausforderungen?

Sehr groß  groß  gering  sehr gering

---

9.21 Bitte sagen Sie uns, inwieweit folgende Aussage zutrifft.

Der Betriebsrat vertritt die Interessen der Arbeitnehmer adäquat.

trifft voll u.  trifft teilweise  trifft eher nicht  trifft nicht zu   
ganz zu zu zu

---

9.22 Bitte beurteilen Sie auf folgender Skala wie wichtig für Sie der Betriebsrat ist.

Sehr wichtig  wichtig  unwichtig  sehr unwichtig

---

9.23 Wie schätzen Sie auf folgender Skala die Akzeptanz des Betriebsrates innerhalb der Belegschaft ein?

Sehr hoch  hoch  gering  sehr gering



---

9.24 Welche Gewerkschaften sind in Ihrem Unternehmen vertreten?

IG Bauen-Agrar-Umwelt

IG Bergbau, Chemie, Energie

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft

IG Metall

Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten

Gewerkschaft der Polizei

Transnet Gewerkschaft GdED

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e. V. (ver.di)

Sonstige: \_\_\_\_\_

Keine  (Ende des Fragebogens)

---

9.25 Wie hoch schätzen Sie den Anteil der Beschäftigten im Unternehmen ein, die gewerkschaftlich organisiert sind? (Angabe bitte in Prozent)

ca. \_\_\_\_\_%

---

9.26 Gibt es gewerkschaftliche Vertrauensleute im Unternehmen?

Ja

Nein

---

Datum

Stellung im Unternehmen

VIELEN DANK FÜR IHRE MITARBEIT!