

Kostenfreie Publikation
www.steinbeis-edition.de



Steinbeis

Werte im Wandel 2



Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) | Konrad Zerr, Stephan Fischer

Erwartungen junger Führungskräfte und wie
Selbstständige und Arbeitgeber darüber denken

Steinbeis-Studie
in Kooperation mit den



WIRTSCHAFTSJUNIOREN
DEUTSCHLAND

Impressum

© 2010 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Herausgeber: Steinbeis-Stiftung, Stuttgart

Autoren: Prof. Dr. Konrad Zerr | Prof. Dr. Stephan Fischer

Werte im Wandel?

Erwartungen junger Führungskräfte und wie Selbstständige und Arbeitgeber darüber denken

Steinbeis-Stiftung

Ansprechpartner Studien: Max Pfeiffer

max.pfeiffer@stw.de | www.fsti.info

Steinbeis-Beratungszentrum Marketing – Intelligence – Consulting

konrad.zerr@stw.de | www.stw-beratung.de/su/1011

Die zentralen Ergebnisse sind verfügbar unter: www.fsti.info/studie-wjd

1. Auflage / Steinbeis-Edition, Stuttgart 2010

ISBN 978-3-941417-37-3

Satz: Patrick Schäfer, Steinbeis-Edition

Titelbild: [©iStockphoto.com/Ilandrea](https://www.iStockphoto.com/Ilandrea)

Druck: Woge Druck GmbH, Karlsbad-Langensteinbach

Konrad Zerr | Stephan Fischer

Werte im Wandel

**Erwartungen junger Führungskräfte
und wie Selbstständige und Arbeitgeber
darüber denken**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Management Summary	9
1 Forschungsmotivation und Forschungsfragen	11
2 Methodischer Ansatz und Datengrundlage	13
2.1 Das Untersuchungsdesign.....	13
2.2 Das Untersuchungsmodell	15
2.3 Die Stichprobenstruktur.....	17
3 Begriff, Dimensionen und Ausprägungen werteorientierten Managementhandelns	21
3.1 Operationalisierung werteorientierten Managementhandelns.....	21
3.2 Ausprägung werteorientierten Managementhandelns	25
3.3 Dimensionen werteorientierten Managementhandelns	29
4 Die Werteorientierung Selbstständiger und Angestellter im Vergleich ...	33
4.1 Moral oder Kommerz: Wie werteorientiert sind Selbstständige und Angestellte?.....	33
4.2 Wunschvorstellungen: Was erwarten Selbstständige von ihrer Selbstständigkeit und Angestellte von ihrem Arbeitgeber?	40
4.3 Anspruch und Wirklichkeit: Wie schätzen Selbstständige ihr eigenes Handeln ein und wie Angestellte das Handeln ihres Managements?	46
4.4 Motivatoren: Welche Werte steigern das Commitment?	51
5 Fazit	55
Literaturverzeichnis	57
Abbildungsverzeichnis	58
Tabellenverzeichnis	59
Abkürzungsverzeichnis	60
Anhang 1: Fragebogen.....	61
Anhang 2: Dimensionsmodell.....	79
Hintergrundinformationen	86
Autorenprofile	88

Vorwort

Werte im Wandel – sicher kein neues aber nach wie vor sehr aktuelles Thema. Jede Gesellschaft ist zu jeder Zeit einem Wertewandel ausgesetzt. Die individuellen und gesellschaftlichen Vorstellungen über die Bedeutung der unser Zusammenleben bestimmenden Sozialregeln und Normen verändern sich im Zeitverlauf. Manche Werte verlieren an Bedeutung und andere erfahren zur selben Zeit einen Bedeutungszuwachs. So scheint sich in westlichen Gesellschaften seit Jahren zum Beispiel das Spannungsfeld zwischen individualistischen und kollektivistischen oder auch zwischen materialistischen und post-materialistischen Werten zu verändern. Gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wandel gehen aber Hand in Hand. An welchen Werten orientieren sich nun die in der Wirtschaft handelnden Personen?

Die vorliegende Studie untersucht die Frage nach zentralen Werthaltungen von Angestellten und Selbstständigen in Unternehmen und vergleicht die Einstellungen der beiden Zielgruppen. Dabei zeigen sich interessante Unterschiede. Darüber hinaus werden Wirkzusammenhänge zwischen der Werteorientierung des Managements eines Unternehmens und dem „Commitment“ der Mitarbeiter aufgedeckt. Ein für das Personalmarketing wichtiger Zusammenhang. Zum Gelingen dieser Studie haben viele beigetragen. An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Mitwirkenden herzlich bedanken. Zunächst danken wir der Steinbeis-Stiftung und den Wirtschaftsunioren Deutschland, die die vorliegende Studie von Anfang an gefördert und unterstützt haben. Ein besonderer Dank geht an Frau Claudia Morscheck vom Steinbeis-Beratungszentrum Marketing – Intelligence – Consulting. Ohne ihre fachliche Unterstützung und ihr Engagement während der gesamten Dauer des Projekts wäre dieses kaum möglich gewesen. Herrn Max Pfeiffer vom Ferdinand-Steinbeis-Institut danken wir für die sicher nicht einfache Projektkoordination und der Steinbeis-Edition für die sehr gelungene gestalterische Umsetzung. Schließlich geht unser Dank an Frau Kirke Knepel, die uns in der Endphase des Berichts tatkräftig unterstützt hat. Ein hervorgehobenes Dankeschön geht jedoch an alle Wirtschaftsunioren, die uns durch die Beantwortung unserer Fragen überhaupt erst die Möglichkeit für spannende Einsichten gegeben haben.

Wir wünschen nun allen Lesern viel Spaß und neue Einblicke in das Thema!

Management Summary

Zentrale Ergebnisse der Steinbeis-Studie in Kooperation mit den Wirtschafts Junioren Deutschland sind:

- Selbstständige erscheinen werteorientierter als Angestellte.
- Angestellte erwarten von ihren Arbeitgebern vor allem Fairness; der zentrale Wert, um die Identifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit dem eigenen Unternehmen zu steigern.
- Dagegen sind aus Angestelltensicht die Umweltfreundlichkeit potenzieller Arbeitgeber oder die Möglichkeit, auch international arbeiten zu können, eher von untergeordneter Bedeutung bei ihrer Entscheidung für einen Arbeitgeber.

Dies sind nur einige zentrale Ergebnisse der Steinbeis-Studie „Werte im Wandel?“, die von der Steinbeis-Stiftung in Kooperation mit den Wirtschafts Junioren Deutschland durchgeführt wurde. Dazu haben mehr als 1.000 Wirtschafts Junioren, fast paritätisch verteilt auf selbstständige Unternehmer und Angestellte, im Juni 2010 an einer standardisierten Online-Befragung teilgenommen. Die Studie wurde wissenschaftlich begleitet von Prof. Dr. Konrad Zerr und Prof. Dr. Stephan Fischer, welche beide Berater des Steinbeis-Beratungszentrums MIC (Marketing – Intelligence – Consulting) und Professoren der Hochschule Pforzheim sind.

Zentrale Fragen waren hierbei, wie werteorientiert Selbstständige und Angestellte sind und was Selbstständige von ihrer Selbstständigkeit und Angestellte von ihrem Arbeitgeber erwarten. Aus den Rückmeldungen wurden die Erwartungen, aber auch die Einstellungen zu Werten wie Nachhaltigkeit, Fairness und Kundenorientierung aus Selbstständigen- und Angestelltensicht ermittelt.

Zusammenfassend können rund 55 % aller Selbstständigen als stark wertorientiert in ihren geäußerten Einstellungen bezeichnet werden, bei den Angestellten sind es 41 %. Unternehmen mit einem höheren Umsatzwachstum haben auch einen höheren Anteil an stark wertorientierten Mitarbeitern. Die Ergebnisse der Studie zeigen zudem ein mehrheitlich hohes Commitment der Wirtschaftsunioren zu ihren jeweiligen Unternehmen. Eine differenzierte Analyse zeigt auch den zentralen Einflussfaktor zur Steigerung des Commitments: Je fairer sich Mitarbeiter behandelt fühlen, umso ausgeprägter ist ihr Commitment. Werte wie Nachhaltigkeit und Kundenorientierung spielen zwar auch eine, aber keine so maßgebliche Rolle. Des Weiteren kann der Schluss gezogen werden, dass Freiräume und Entwicklungsmöglichkeiten Angestellten wie Selbstständigen wichtiger sind als Verdienst und überragender wirtschaftlicher Erfolg. Selbstständige Unternehmer sind sich zudem ihrer gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Verantwortung sehr bewusst. Weiterer Forschungsbedarf besteht dennoch hinsichtlich der kausalen Zusammenhänge zwischen Unternehmenserfolg und wertorientiertem Managementhandeln.

1 Forschungsmotivation und Forschungsfragen

Nicht erst seit der Finanzkrise stehen die Werte der wirtschaftlich Handelnden verstärkt in der öffentlichen Diskussion. Spätestens seit dem Enron-Skandal werden weltweit Corporate-Governance-Regeln für Handeln im Management festgelegt. Corporate Social Responsibility (CSR)-Konzepte haben ebenfalls seit langem Konjunktur. Viele Unternehmen sehen werteorientiertes, nachhaltiges Management als „Marketinginstrument“¹. Es werden Öko- und Sozialbilanzen erstellt, die den ökologischen oder soziale Nutzen und die damit verbundenen Kosten betrieblicher Tätigkeit erfassen sollen, und Chief Sustainability Officer implementiert.

Trotz dieser Entwicklungen prallen allerdings oft unversöhnlich scheinende Weltanschauungen in der Beurteilung der wirtschaftlich Handelnden aufeinander. Einen Eindruck vermitteln folgende Zitate, geäußert während einer Talkshow bei Maybrit Illner²:

„Wir müssen wieder über Werte diskutieren ...“ ... „Ich erlebe Manager, die bei mir weinen, weil sie einem Druck ausgesetzt sind in ihren Unternehmen ... und Nachhaltigkeit ... vollkommen außen vor gerät.“

*Franz-Josef Möllenberg (Vorsitzender Gewerkschaft
Nahrung-Genuss-Gaststätten [NGG])*

„Die Werteorientierung war lange so, dass die Menschen Mittelpunkt wirtschaftlichen Handelns waren. Und dann kam dieser Verlust an Werteorientierung.“

Oskar Lafontaine (ehem. Vorsitzender Linkspartei)

„Gerade in Familienunternehmen wird doch sehr werteorientiert gelebt und wir sind sehr auf unsere Mitarbeiter angewiesen, ... die wir natürlich sehr, sehr fair behandeln.“

Marie-Christine Ostermann (Unternehmerin)

1 Zerr et al. (2007).

2 ZDF, Maybrit Illner, Sendung vom 05.08.2010, 22.30 Uhr.

Die Einen diagnostizieren einen Werteverfall in der Wirtschaft, Andere, insbesondere selbstständige Unternehmer, reklamieren für sich eine hohe Werteorientierung in ihrem wirtschaftlichen Handeln. Welche der Perspektiven besitzt nun die stärkste empirische Evidenz? Wie werteorientiert ist das Managementhandeln in den Unternehmen tatsächlich? Diesen Fragestellungen geht die vorliegende Studie im Folgenden auf den Grund.

Dabei wird werteorientiertes Managementhandeln aus Sicht folgender handelnder „Akteure“ betrachtet:

1. Selbstständige Unternehmer:

Welche Erwartungen verbinden Selbstständige mit ihrer Selbstständigkeit und welche Rolle spielen dabei Werte der Nachhaltigkeit? Wie werteorientiert sind selbstständige Unternehmen in ihren Einstellungen? Wie beurteilen sie ihr eigenes Managementhandeln unter dem Gesichtspunkt eines „nachhaltigen“ Managements?

2. Angestellte Führungskräfte:

Welche Erwartungen besitzen Angestellte an Arbeitgeber und welche Rolle spielen dabei Werte der Nachhaltigkeit? Wie werteorientiert geben sich Angestellte im Vergleich zu Selbstständigen? Wie beurteilen Angestellte das Handeln ihres Managements mit Blick auf Nachhaltigkeitsaspekte? Gibt es Zusammenhänge zwischen unternehmerischem Verhalten in ethischer, sozialer und ökologischer Hinsicht und z. B. der Attraktivität als Arbeitgeber, der Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und dem Commitment junger Führungskräfte mit ihrem Unternehmen?

Letztlich zentral sind die Fragen, wie werteorientiert Selbstständige und Angestellte sind und was Selbstständige von ihrer Selbstständigkeit und Angestellte von ihrem Arbeitgeber erwarten. Die Antworten darauf besitzen unterschiedliche betriebswirtschaftliche Relevanz für das Personalmanagement und das Personalmarketing, aber auch für das strategische Management von Unternehmen.

2 Methodischer Ansatz und Datengrundlage

2.1 Das Untersuchungsdesign

Zur Einschätzung des Managementhandelns mit Blick auf die skizzierten zentralen Forschungsfragen haben mehr als 1.000 Wirtschaftsjuristen im Juni 2010 an einer standardisierten Online-Befragung teilgenommen. Die Teilnehmer verteilen sich in etwa paritätisch auf selbstständige Unternehmer und Angestellte. Die methodische Anlage der Studie ist folgendem Methodensteckbrief zu entnehmen.

Zielsetzung	Ermittlung der Werteorientierung Selbstständiger und Angestellter.
Grundgesamtheit	Alle Mitglieder der Wirtschaftsjuristen in Deutschland (8.765 ordentliche Mitglieder, 6.013 Fördermitglieder, Stand Juli 2010)
Auswahlverfahren	Vollerhebung
Erhebungsmethode	Passwortgeschützte Online-Befragung
Erhebungszeitraum	09.06. bis 18.09.2010 (am 15.06.2010 Reminder)
Rekrutierung der Teilnehmer	Vorankündigung der Befragung im „quipnotes“-Newsletter sowie im Intranet der Wirtschaftsjuristen. E-Mail-Einladung durch die Landesverbände der Wirtschaftsjuristen über deren E-Mail-Verteiler. Passwortgeschützter Zugang zum Online-Fragebogen mit für alle Eingeladenen gleichem Passwort. E-Mail-Nachfassaktion am 15.06.2010.
Erhebungsinstrument	Teilstandardisierter Online-Fragebogen mit 2 offenen und ca. 20 geschlossenen, überwiegend ratingskalierten Fragen.
Zusammensetzung der Stichprobe	1.008 davon: 513 Selbstständige, 495 Angestellte 677 unter 40 Jahre, 324 älter als 40 Jahre, 7 k. A. 273 weiblich, 727 männlich, 8 k. A. 416 aus Baden-Württemberg und Bayern, 459 aus anderen westdeutschen Landesverbänden, 120 aus Ostdeutschland, 13 k. A.

Sicherstellung des Datenschutzes	<p>Der Durchführung der Befragung lag ein technisches und datenschutzrechtliches Sicherheitskonzept zu Grunde.</p> <p>Die europäischen und deutschen Datenschutzgesetze wurden bei Durchführung und Auswertung strikt beachtet</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Personenbezogene Daten wie Name, E-Mail-Adresse und Telefonnummer wurden NICHT erhoben.▪ Die Auswertung erfolgte stets auf aggregierter und NICHT auf individueller Ebene.▪ Personenbezogene Daten wurden an das auswertende Institut NICHT übermittelt.▪ Der Versand der E-Mail-Einladungen erfolgte auf Basis eines vorbereiteten Schreibens durch die WJ-Kreise („Adressmittlungsverfahren“).▪ Antwort- und Adressdaten waren physisch strikt getrennt und nicht zusammenführbar.
---	---

Tabelle 1: Methodensteckbrief.

Gesicherte Informationen über die Anzahl der tatsächlich zur Umfrage eingeladenen und auch mit der Erinnerungsmail erreichten Mitglieder gibt es aufgrund der dezentralen Verantwortlichkeiten bei den Wirtschaftsmitgliedern nicht. Entsprechend schwer ist auch der Ausweis einer exakten Rücklaufquote. Eine Erreichbarkeit von 100 % angenommen, betrüge diese auf alle Mitglieder berechnet ca. 7 %.

2.2 Das Untersuchungsmodell

Im Rahmen der Untersuchung soll nicht nur eine Selbst- und Fremdeinschätzung des werteorientierten Handelns von Entscheidungsträgern erfolgen. Darüber hinaus wird auch der Status Quo der Werteorientierung zwischen Selbstständigen und Angestellten vergleichend analysiert. Anspruch des Forschungskonzepts ist insbesondere jedoch auch, Wirkzusammenhänge zwischen werteorientiertem Managementhandeln und betriebswirtschaftlichen Wirkungs- und Erfolgsgrößen abzubilden und in ihrer Stärke zu bestimmen. Die angenommenen Wirkzusammenhänge verdeutlicht folgendes Modell.

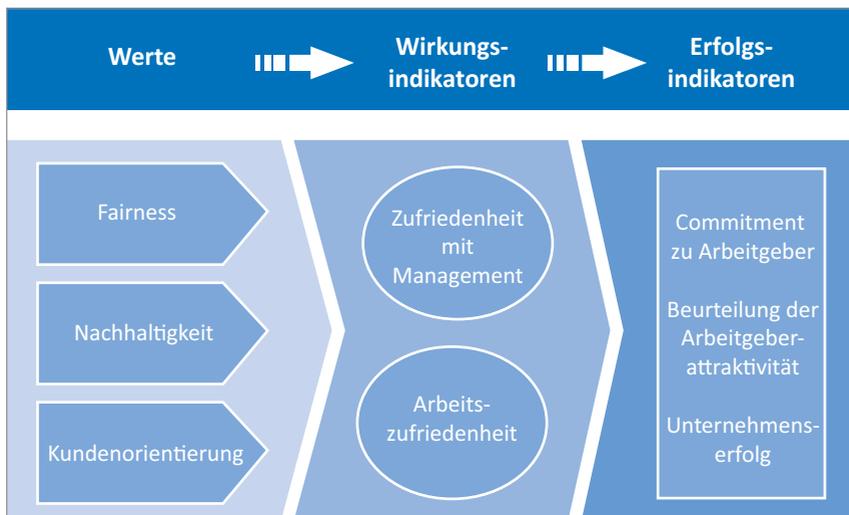


Abbildung 1: Modell der Wirkzusammenhänge.

Ausgangspunkt bilden die weiter unten (vgl. 3.1) im Detail operationalisierten Werte als Orientierungsrahmen des Managementhandelns. Werden diese im Rahmen unternehmerischer Entscheidungsprozesse adäquat berücksichtigt, lässt sich als Folge eine Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Entscheidungsträgern des Unternehmens, aber auch mit der persönlichen Arbeitssituation erwarten. Diese hat wiederum einen vermutlich deutlich positiven Einfluss auf die, aus betriebswirtschaftlicher Sicht zentralen, Ziel- bzw. Erfolgsgrößen. Solche können ökonomischer (Unternehmenserfolg, Unternehmenswachstum), aber auch „vorökonomischer Natur“ sein (Commitment der Mitarbeiter, wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität). Als zentrale „vorökonomische“ Erfolgsgröße wird insbesondere das Konstrukt „Commitment“ in

den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt. Die einschlägige Literatur unterscheidet dabei zwischen affektivem (emotionalem), kalkulatorischem und normativem Commitment³. Unternehmen streben in der Regel affektives Commitment ihrer Mitarbeiter an, weil es die stärkste und stabilste Bindungswirkung hat. In dieser Untersuchung wird daher auf das Konstrukt des affektiven Commitment zurückgegriffen. Es setzt sich in unserer Untersuchung aus folgenden Facetten zusammen:

- Unternehmensidentifikation: Steht der Mitarbeiter hinter dem, was sein Unternehmen verkörpert?
- Wertekongruenz: Orientiert sich das unternehmerische Handeln an Werten und Prinzipien, von denen auch der Mitarbeiter überzeugt ist?
- Zugehörigkeitsgefühl: Wie stark ist das Zugehörigkeitsgefühl, das der Mitarbeiter zum Unternehmen empfindet?
- Organisationsstolz: Ist der Mitarbeiter stolz auf die Leistungen des Unternehmens?
- Weiterempfehlung: Würde der Mitarbeiter sein eigenes Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen?

3 Vgl. dazu z. B. van Dick (2004).

2.3 Die Stichprobenstruktur

Insgesamt nahmen 1.008 der erreichten Wirtschaftsjuristen an der bundesweiten Befragung teil (27% Frauen, 72% Männer). Die Teilnehmer streuen über alle Landesverbände, allerdings in einer etwas anderen Gewichtung als es der realen Mitgliederstruktur entspricht. So ist der Anteil der Antworten in Baden-Württemberg und in Berlin-Brandenburg im Vergleich zum realen Mitgliederanteil besonders hoch. Mitglieder aus Bayern und Rheinland-Pfalz sind demgegenüber in der Stichprobe eher unterrepräsentiert (vgl. Tabelle 2).

Landesverband	Ordentliche Mitglieder	Fördermitglieder	Gesamt	Anteil an Mitglieder Gesamt	Antworten	Anteil an Stichprobe
Baden-Württemberg	1484	695	2179	14,7%	210	20,8%
Bayern	2231	1907	4138	28,0%	206	20,4%
Berlin-Brandenburg	216	175	391	2,6%	61	6,1%
Hanseraum	1318	424	1742	11,8%	140	13,9%
Hessen	727	706	1433	9,7%	114	11,3%
Nordrhein-Westfalen	1427	1181	2608	17,6%	154	15,3%
Rheinland-Pfalz	540	481	1021	6,9%	37	3,7%
Saarland	139	193	332	2,2%	14	1,4%
Sachsen	267	128	395	2,7%	30	3,0%
Sachsen-Anhalt	187	48	235	1,6%	14	1,4%
Thüringen	229	75	304	2,1%	15	1,5%
k. A.					13	1,3%
WJD Gesamt	8765	6013	14778	100,0%	1008	100,0%

Tabelle 2: Stichprobenstruktur nach Landesverbänden (Quelle: Wirtschaftsjuristen Deutschland [Stand Juli 2010] und eigene Berechnungen).

Ursächlich für diese regionale Verzerrung der Teilnehmerstruktur könnten unterschiedliche Teilnahmebereitschaften aufgrund eines regional unterschiedlichen Interesses am Befragungsthema sein. Wahrscheinlicher ist aber, dass die E-Mail-Erreichbarkeit der Mitglieder nicht in allen Landesverbänden gleichermaßen sichergestellt war. So ist zu vermuten, dass in manchen Regionen die Kommunikation des Befragungslinks intensiver und auf Basis einer besseren

Adressbasis erfolgte als in anderen. Eine Verzerrung der Ergebnisse aufgrund dieser regionalen Disproportionalitäten ist jedoch nicht zu erwarten.

Etwa zwei Drittel der teilnehmenden Wirtschaftsjuvenen sind jünger als 40 Jahre, das andere Drittel älter. Wenig überraschend ist die im Vergleich zu den Angestellten deutlich stärkere Besetzung der älteren Jahrgänge bei den Selbstständigen. Die Selbstständigkeit wird oft erst nach einer längeren beruflichen Praxis im Angestelltenverhältnis erreicht. Insgesamt spiegelt die vorliegende Studie erwartungsgemäß jedoch eher das Meinungsbild jüngerer Fach- und Führungskräfte wider.

		Gesamt	Beschäftigungsstatus	
			selbstständig	angestellt
Ihr Alter?	unter 30 Jahre	104 10,3%	44 8,6%	60 12,1%
	30 bis unter 35 Jahre	253 25,1%	100 19,5%	153 31,0%
	35 bis unter 40 Jahre	320 31,8%	181 35,3%	139 28,1%
	40 bis unter 45 Jahre	200 19,9%	110 21,4%	90 18,2%
	45 Jahre und älter	124 12,3%	76 14,8%	48 9,7%
	k. A.	7 0,6%	2 0,4%	5 0,8%
	Gesamt	1008 100,0%	513 100,0%	495 100,0%

Tabelle 3: Stichprobenstruktur nach Alter und Beschäftigungsstatus.

Mit Blick auf die Altersstruktur der Befragten ist anzumerken, dass eine ordentliche Mitgliedschaft bei den WJ mit dem Erreichen des 40. Lebensjahres erlischt und dann auf Wunsch in eine Fördermitgliedschaft übergeht. Da der reale Anteil der Fördermitglieder bei ca. 40% (vgl. Tabelle 2) liegt, sind diese etwas unterrepräsentiert. Nicht gerechtfertigt erscheint es aber, diesen deshalb eine geringere Teilnahmebereitschaft zu unterstellen. Vielmehr wird die Qualität der für die E-Mail-Einladungen verfügbaren Adressen im Bereich der Fördermitglieder geringer sein.

Hinsichtlich des Bildungsgrades der befragten Personen bleibt festzuhalten, dass mehr als zwei Drittel ein abgeschlossenes Studium vorweisen. Nur etwa 10% der befragten Wirtschaftsjuristen besitzen kein Abitur bzw. keine Hochschulreife. Angestellte haben im Vergleich zu den Selbstständigen noch häufiger ein abgeschlossenes Studium in der Tasche.

Nach den persönlichen Umständen soll nun auch die Arbeitssituation der Befragten etwas genauer beleuchtet werden. Der überwiegende Anteil der befragten Angestellten arbeitet in großen (49%) oder zumindest mittelständischen Unternehmen (36%). Eher gering (13%) ist deren Anteil in Unternehmen mit 20 oder weniger Mitarbeitern. Bei den Selbstständigen verhält es sich umgekehrt. Die meisten sind entweder ganz auf sich allein gestellt (19%) oder lenken ein kleines Unternehmen mit 20 oder weniger festen Mitarbeitern (56%). Trotzdem leiten die befragten Selbstständigen durchaus häufig auch mittelständische (18%) oder gar große Unternehmen (6%) mit mehr als 500 Mitarbeitern.

		Gesamt	Beschäftigungsstatus	
			selbstständig	angestellt
Unternehmensgröße	Einzelunternehmer	100 9,9%	99 19,3%	1 0,2%
	5-20 MA	351 34,8%	285 55,6%	66 13,3%
	21-500 MA	271 26,9%	93 18,1%	178 36,0%
	mehr als 500 MA	274 27,2%	30 5,8%	244 49,3%
	k.A.	12 1,2%	6 1,2%	6 1,2%
	Gesamt	1008 100,0%	513 100,0%	495 100,0%

Tabelle 4: Stichprobenstruktur nach Unternehmensgröße und Beschäftigungsstatus.

Der überwiegende Teil der befragten Wirtschaftsjuristen arbeitet in Dienstleistungsunternehmen (ca. 76%). Dabei dominieren wissensintensive wissenschaftliche, technische und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen. Allerdings gibt es mit Blick auf die Branche des beschäftigenden Unternehmens deutliche Unterschiede zwischen Selbstständigen und Angestellten. Angestellte arbeiten doppelt so häufig im verarbeitenden Gewerbe. Ihr Anteil in den wissensintensiven Dienstleistungen ist demgegenüber deutlich geringer.

	Gesamt	Selbstständige	Angestellte
Freiberufliche, wissenschaftliche, technische und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen	32,8%	42,7%	22,7%
Verarbeitendes Gewerbe	15,3%	10,1%	20,6%
Finanzen/Versicherungen	13,4%	7,4%	19,6%
Information und Kommunikation	9,0%	10,7%	7,3%
Sonstige Dienstleistungen	20,5%	21,8%	18,6%
Landwirtschaft und Bergbau	4,3%	3,3%	5,3%
w. n. / k.A.	4,9%	3,8%	5,9%
Basis (= 100 %)	1008	513	495

Tabelle 5: Stichprobenstruktur nach Branche.

Die Befragten wurden auch um ihre Einschätzung gebeten, für wie erfolgreich sie ihr Unternehmen halten. Die überwiegende Mehrheit aller Befragten bezeichnet demnach ihr Unternehmen als sehr erfolgreich oder erfolgreich (68%). Unter den Angestellten ist der Anteil höher (72%) als unter den Selbstständigen (65%). Dass bei dieser subjektiven Erfolgsbeurteilung nicht allein das Umsatzwachstum als Kriterium herangezogen wird, zeigt sich darin, dass auch in Unternehmen mit Umsatzrückgang oder Umsatzstagnation immer noch 62% der dort Beschäftigten ihr Unternehmen subjektiv als sehr erfolgreich/erfolgreich bezeichnen. Insbesondere Angestellte scheinen für ihre subjektive Erfolgsbeurteilung nicht nur monetäre Aspekte heranzuziehen. Allerdings mag in Zeiten der Wirtschaftskrise von vielen Befragten eine Umsatzstagnation auch noch als Erfolg gewertet werden. Ganz nach dem Motto: „Es hätte alles noch viel schlimmer kommen können.“

3 Begriff, Dimensionen und Ausprägungen werteorientierten Managementhandelns

3.1 Operationalisierung werteorientierten Managementhandelns

Ausgangspunkt einer wissenschaftlich fundierten Analyse „werteorientierten Managementhandelns“ ist ein klares Begriffsverständnis (Realdefinition): Was wird in dieser Studie unter „werteorientiertem Managementhandelns“ verstanden? Das wiederum legt den Grundstein zur Ableitung empirisch messbarer Indikatoren, die Aussagen dazu ermöglichen (operationale Definition).

Der Wirtschaftsethiker Bernd Noll definiert Werte wie folgt:

„In Werten dokumentiert sich das, was ein Individuum, eine Gruppe oder eine Gesellschaft als wünschenswert ansieht. Werte sind folglich Auffassungen über die Wirklichkeit, genauer: über die Qualität der Wirklichkeit. Sie beeinflussen damit die Auswahl unter möglichen Handlungszielen, Mitteln und Handlungsweisen.“⁴

Auf den vorliegenden Kontext übertragen stellen Werte also eine Konzeption dessen dar, was mit Blick auf das Managementhandelns als wünschenswert gilt. Sie definieren langfristig stabile, sozio-kulturell verankerte Erwartungen an

- die Art und Weise, wie unternehmerische Entscheidungen getroffen sowie
- welche Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen bei unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigt werden sollten
- und was wünschenswerte Auswirkungen dieser Entscheidungen auf Individuen, Kollektive oder die Gesellschaft als Ganzes sind.

Werte stellen Anforderungen an (Entscheidungs-)Prozesse, machen Vorgaben für als sinnvoll erachtete Entscheidungsdeterminanten und definieren wünschenswerte Ergebnisse auch jenseits der mit einer Entscheidung originär verfolgten Ziele.

4 Noll (2002), S. 9.

Die Relevanz der betrachteten Werte steht und fällt mit der Perspektive, aus der heraus diese festgelegt werden. Wer definiert letztlich, was wünschenswert ist?

Im Rahmen der vorliegenden Studie erfolgt diese Festlegung auf Basis zweier Kriterien:

- Zum einen werden wünschenswerte Orientierungen für das Managementhandeln aus einer betriebswirtschaftlich-wissenschaftlichen Perspektive heraus festgelegt. Im Fokus stehen dabei insbesondere solche Werte, die aus Sicht des Marketing und der Personalforschung als rational gelten.
- Zum anderen werden Werte in die Betrachtung mit einbezogen, die aktuell in der öffentlichen Diskussion stehen und die gesellschaftspolitisch als wünschenswerte Orientierungen für Managementhandeln erscheinen.

Auf Grundlage dieser Vorüberlegungen kristallisieren sich drei betriebswirtschaftlich und gesellschaftspolitisch zentrale Werte wirtschaftlichen Handelns als Objektbereich unserer Untersuchung heraus:

- Fairness des Managementhandelns
- Nachhaltigkeit des Managementhandelns
- Kundenorientierung des Managementhandelns

Fairness:

Fairer Umgang mit Mitarbeitern gilt aus Sicht des Personal-, aber auch des Marketing-Managements als wichtiger unternehmerischer Erfolgsfaktor. Demnach fördert Fairness die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Arbeitsklima, Arbeitsmotivation und Arbeitseffizienz steigen. Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst die Kundenzufriedenheit positiv und damit den Markterfolg. Mit den unternehmerischen Konsequenzen fairen oder unfairen Verhaltens beschäftigt sich die betriebswirtschaftliche „Fairnessforschung“. Sie stellt verschiedene Ansätze zur Operationalisierung von Fairness bereit⁵. Von den Autoren dieser Studie wird Fairness vor allem über folgende Aspekte definiert:

- Empathie: Interessiert sich das Management für die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter? Zeigt es Einfühlungsvermögen?
- Fürsorge: Tut das Management das, was möglich ist, damit es den Mitarbeitern gut geht und diese zufrieden sind?

⁵ Vgl. dazu den Überblick bei Nöcke (2010).

- Partizipation: Bezieht das Management die Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen ein?
- Rücksichtnahme: Wird auch in wirtschaftlich schwierigen Entscheidungssituationen Rücksicht auf die Mitarbeiter genommen?

Nachhaltigkeit:

Nachhaltiges Managementhandeln steht in vielfältiger Weise im Fokus der wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskussion. Manager sind demnach gefordert, die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Konsequenzen ihres Handelns zu berücksichtigen. Verantwortliches Handeln schützt die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Grundlagen unserer Gesellschaft dauerhaft oder beschädigt diese zumindest nicht. Die Personalforschung gibt insbesondere im Ansatz des „nachhaltigen Personalmanagements“⁶ Hinweise für mögliche Operationalisierungen. Aber auch im Marketing werden schön länger Konzepte der Nachhaltigkeit, z. B. in ihrem Einfluss auf die Marke, betrachtet (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Operationalisierung von Nachhaltigkeit, nach Zerr et al. (2007), S. 19.

Die zentralen Dimensionen der Nachhaltigkeit sind jeweils die soziale, ökologische und wirtschaftliche Verantwortung des Managements. Etwas erweitert spezifizieren die Autoren dieser Studie Nachhaltigkeit im Managementhandeln wie folgt:

6 Vgl. Zaugg (2009).

- Soziale Verantwortung: Ist das Handeln des Managements geprägt von sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung?
- Umweltorientierung: Legt das Management viel Wert auf umweltschonende Prozesse und Produkte?
- Gleichberechtigung: Engagiert sich das Management für die Gleichbehandlung von Männern und Frauen?
- Mäzenatentum: Unterstützt das Unternehmen soziale Projekte?
- Ethisch-moralisches Handeln: Was ist wichtiger: Wirtschaftlicher Erfolg oder Moral und Ethik?

Kundenorientierung:

Kundenorientierung ist aus Sicht der Marketingtheorie in entwickelten, materiell satten Gesellschaften der entscheidende Faktor nachhaltigen unternehmerischen Erfolgs. Manchmal wird dem Marketing diesbezüglich auch ein altruistischer Ansatz zugesprochen: Nur durch die Erfüllung der Wünsche und Anforderungen anderer (der Kunden), kann das Unternehmen seine eigenen Ziele erreichen. Die Operationalisierung von Kundenorientierung erscheint nichtsdestotrotz nicht einfach. Sie beinhaltet viele Facetten. In unserer Studie wird Kundenorientierung wie folgt operationalisiert:

- Kooperationsbereitschaft des Managements: Besteht eine große Bereitschaft mit Kunden zusammenzuarbeiten, um die unternehmerischen Leistungen permanent zu verbessern?
- Veränderungsbereitschaft: Inwieweit ist das Management bereit, interne Leistungen und Prozesse zum Vorteil der Kunden zu verändern?

Die den jeweiligen Werten zugeordneten und oben skizzierten Aspekte wurden im Rahmen der Untersuchung als Thesen ausformuliert. Diesen konnten die Befragten jeweils zustimmen oder auch nicht. Die Gruppe der Selbstständigen wurde dabei um eine Selbsteinschätzung ihres eigenen Managementhandelns gebeten. Die Gruppe der angestellten Mitarbeiter beurteilen demgegenüber nicht ihr eigenes Handeln, sondern das des jeweiligen Managements in ihren Unternehmen. Diese Antworten zeigen also die Fremdeinschätzung des Managementhandelns durch Mitarbeiter. Zudem wurden alle Befragten auch um ihre Meinung gebeten, welche Einstellung sie persönlich zu den skizzierten Werten besitzen und welche grundlegenden Erwartungen sie mit ihrer Selbstständigkeit verbinden bzw. an ihren Arbeitgeber haben.

3.2 Ausprägung werteorientierten Managementhandelns

Ein grundlegender analytischer Ansatz dieser Untersuchung besteht darin, innerhalb der befragten selbstständigen und angestellten Führungskräfte „Werte-Cluster“ zu identifizieren, die sich in ihrer Werteorientierung wesentlich unterscheiden. Die Beantwortung der eingangs skizzierten Forschungsfragen stützt sich im Kern auf eine vergleichende Analyse dieser Werte-Cluster innerhalb und zwischen den Selbstständigen und Angestellten.

Zur Bildung von in sich homogenen Teilsegmenten innerhalb einer größeren Population bieten sich – je nach Datenlage – verschiedene statistische Verfahren, wie z. B. die hierarchische Cluster-Analyse, die Clusterzentrenanalyse oder andere, an. Ohne an dieser Stelle methodische Details diskutieren zu wollen sei angemerkt, dass die Cluster-Bildung dabei auf Basis eines relativen Vergleichs des Antwortverhaltens eines bestimmten Befragten im Verhältnis zu allen anderen erfolgt. Dadurch beinhalten diese Verfahren das Problem der Sicherstellung der zeitlichen Stabilität einer einmal gefundenen Clusterlösung. Dies bedeutet mit anderen Worten, dass im Falle einer späteren Wiederholung der Studie die Analyse zwischenzeitlich stattgefundenen Veränderungen bei den Werte-Clustern erschwert wäre. Die Cluster-Lösungen der unterschiedlichen Messzeitpunkte wären nicht ohne weiteres miteinander vergleichbar.

Aus diesem Grund wird hier zur Bildung der Werte-Cluster auf ein „Index-Verfahren“ zurückgegriffen, das eine zeitliche Stabilität der Cluster-Bildung eher gewährleistet. Dabei werden die Cluster auf Basis fester Punktwerte gebildet, die ein Befragter bei bestimmten Fragestellungen erreicht. In der vorliegenden Untersuchung wurde dazu die persönliche Werteorientierung des jeweils Befragten anhand von insgesamt fünf Thesen erfasst, denen er mittels einer fünfstufigen Skala zustimmen konnte oder die er ablehnen konnte (auch „keine Antwort“ (k. A.) war möglich). Die Thesen repräsentieren einmal die Einstellung zum Wert „Nachhaltigkeit“, zum anderen zum Wert „Fairness“ gegenüber Mitarbeitern und Kunden. Die Zuordnung der Einzelitems zu den beiden Kernwerten wurde mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse überprüft (Varianzklärung Angestellte 58 %, Selbstständige 62 %).

Die konkrete Fragestellung zur Erfassung der persönlichen Werteorientierung der Angestellten und Selbstständigen mit den dazugehörigen Thesen lautete wie folgt:

„Unabhängig davon, was Andere denken: Inwieweit stimmen Sie ganz persönlich den folgenden Aussagen zu oder lehnen Sie ab?“
(1) Einstellung zur Nachhaltigkeit:
N1: Wirtschaftlicher Erfolg ist meiner Ansicht nach letztlich wichtiger als Moral und Ethik.
N2: Das Thema „Ökologie und Umwelt“ wird aus meiner Sicht überbewertet und sollte bei unternehmerischen Entscheidungen keine so große Rolle spielen.
N3: Die Verfolgung gesellschaftlicher / sozialer Ziele gehört nicht zu den Aufgaben eines Unternehmens.
(2) Fairness gegenüber Kunden- und Mitarbeitern:
F1: Ein Unternehmen kann aus meiner Sicht nur erfolgreich sein, wenn es seine Mitarbeiter fair und gut behandelt.
F2: Unternehmerische Entscheidungen sollten sich meiner Ansicht nach stets an den Wünschen und Erwartungen der Kunden orientieren.

Tabelle 6: Thesen zur Erfassung der persönlichen Werteorientierung.

Die von den Befragten auf der Fünferskala gegebenen Antworten wurden dann für jede These mittels eines Transformationsverfahrens auf eine 100-Punkte-Skala umgerechnet. Insgesamt konnten die Befragten also je These 100 Punkte erreichen. Dabei wurde die Transformation so durchgeführt, dass eine höhere Punktzahl auch eine höhere „Werteorientierung“ ausdrückt (d. h. bei These N2 in Tabelle 6 wurde die Skalenrichtung umgedreht). Die Clusterbildung erfolgt dann auf Basis der über alle Items durchschnittlich erreichten Punkte. Befragte, die im Durchschnitt aller Thesen 50 Punkte oder weniger erreicht haben, werden der Gruppe der „Erfolgsorientierten“ zugeordnet. Personen mit einer durchschnittlichen Punktzahl von mindestens 50 und weniger als 75 Punkten gelten als „eher wertorientiert“ und solche mit mehr als 75 Punkten als „stark wertorientiert“.

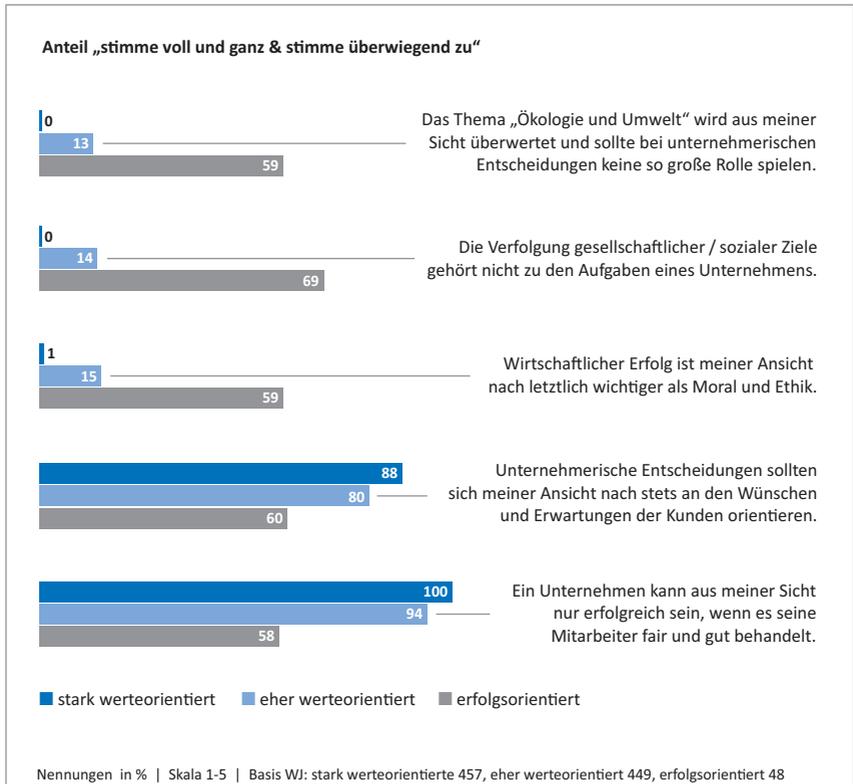
Die Ergebnisse dieser Berechnungen sind in folgender Tabelle 7 dargestellt. Die Gruppe der „nicht zuordenbaren“ hat bei mindestens einer These „keine Antwort“ angegeben und wurden daher keinem Cluster zugeordnet.

Index (These in Klammern)	Gesamt	Werteindex (klassiert)			
		erfolgs-orientiert	eher werte-orientiert	stark werte-orientiert	nicht zuordenbar
Moral (N1)	69,62	32,81	58,07	84,63	72,22
Ökologie (N2)	69,74	32,29	58,35	85,34	62,50
Sozial (N3)	72,36	27,60	61,02	88,62	62,50
Mitarbeiterfairness (F1)	89,40	68,75	85,91	95,13	87,84
Kundenfairness (F2)	77,18	68,23	74,67	80,91	72,73
Ø-Werteindex	75,77	45,94	67,61	86,93	
Anzahl Befragte	1008	48	449	457	54

Tabelle 7: Berechnung der Werte-Cluster.

Die Tabelle 7 zeigt deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Clustern. Folgende Abbildung 3 verdeutlicht die Unterschiede auch nochmals auf Basis der Zustimmungsraten der einzelnen Werte-Cluster zu den jeweiligen Thesen. Differenzen konstatieren sich insbesondere im Wert „Nachhaltigkeit“. Keiner der stark werteorientierten und nur 13% der eher werteorientierten Angestellten halten z. B. das Thema „Ökologie und Umwelt“ in der gesellschaftlichen Diskussion für überbewertet. Aber 59% der erfolgsorientierten Mitarbeiter stimmen dieser These zu. Auffallend ist insbesondere auch die Meinungsdisparität bei der Frage, ob die Verfolgung gesellschaftlicher / sozialer Ziele zu den Aufgaben eines Unternehmens zählt. Der Aussage, dass die Verfolgung gesellschaftlicher bzw. sozialer Ziele nicht zu den Aufgaben eines Unternehmens gehört, stimmen 69% der erfolgsorientierten Angestellten zu, aber kein Einziger der stark werteorientierten Angestellten. Entsprechend würden 59% der erfolgsorientierten Angestellten moralische und ethische Aspekte hinter wirtschaftlichen zurückstellen. In allen Wertegruppen wird jedoch mehrheitlich anerkannt, dass ein Unternehmen nur erfolgreich sein kann, wenn es seine Mitarbeiter fair und gut behandelt (100% der stark werteorientierten, 94% der eher werteorientierten und 58% der erfolgsorientierten Angestellten). Ähnliche Übereinstimmungen finden sich in der Einschätzung der Bedeutung der Kundenorientierung. 60% der erfolgsorientierten Angestellten und 88% der stark werteorientierten Angestellten bzw. 80% der eher wertorientierten Angestellten stimmen der Aussage zu, dass sich ein Unternehmen kundenorientiert zeigen sollte.

? Schließlich sind wir gespannt auf Ihre ganz persönliche Haltung zu den bisher angesprochenen Themen, ganz unabhängig davon, wie Ihre oberen Führungskräfte denken. Inwieweit stimmen Sie persönlich den folgenden Aussagen zu oder lehnen Sie ab.



! **Deutliche Einstellungsunterschiede!**

Abbildung 3: Einstellung der Werte-Cluster.

3.3 Dimensionen werteorientierten Managementhandelns

Die Bildung von Werte-Clustern typisiert junge Führungskräfte, Angestellte und Selbstständige auf Grundlage ihrer jeweiligen persönlichen Überzeugungen. Welche Rolle spielen solche Werte jedoch, wenn ein neuer Arbeitgeber ausgesucht oder eine Entscheidung für die Selbstständigkeit gefällt wird? Inwieweit fließen Erwartungen an werteorientiertes Management in diese Entscheidungen mit ein? Und wie beurteilen insbesondere Angestellte das Managementhandeln der Führungskräfte in ihren jeweiligen Unternehmen? Kann dieses als werteorientiert im Sinne von nachhaltig und fair bezeichnet werden? Und fördert werteorientiertes Management auch die Identifikation der Angestellten und Selbstständigen mit ihren Unternehmen?

Ausgangspunkt zur Beantwortung dieser Fragen bildet zunächst eine umfassende Dimensionsanalyse (Faktorenanalyse), mittels derer die latent vorhandenen Werteorientierungen in unterschiedlichen Entscheidungs- und Beurteilungssituationen erfasst werden. Datengrundlage bilden dafür die in folgender Tabelle 8 dargestellten Fragenblöcke, die sich jeweils wiederum aus mehreren Thesen zusammensetzen, denen die Befragten zustimmen oder die sie ablehnen konnten.

1. Erfassung der Erwartungen

Selbstständige:

Mit dem Start in die Selbstständigkeit sind häufig viele Erwartungen und Hoffnungen verknüpft. Wie hoch waren Ihre Erwartungen mit Blick auf folgende Aspekte?

Angestellte:

Mit dem Start in ein neues Arbeitsverhältnis sind häufig viele Erwartungen an den neuen Arbeitgeber verknüpft. Wenn Sie an den Start Ihrer Arbeit beim jetzigen Arbeitgeber zurückdenken, wie hoch waren da Ihre Erwartungen mit Blick auf folgende Aspekte?

2. Beurteilung des Managementhandelns

Fremdbeurteilung durch Angestellte:

Folgende Aussagen beschreiben mögliches Handeln der Unternehmensführung. Inwieweit würden Sie mit Blick auf Ihr Unternehmen den jeweiligen Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen?

Selbsteinschätzung durch Selbstständige:

Folgende Aussagen beschreiben mögliches Handeln selbstständiger Unternehmer. Inwieweit würden Sie mit Blick auf Ihr Handeln den jeweiligen Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen?

3. Einstellung / Identifikation mit eigenem Unternehmen

Einstellung zum Unternehmen seitens der Angestellten:

Im Folgenden ist uns wichtig zu erfahren, wie Sie persönlich zu Ihrem Arbeitgeber stehen. Wir bitten um eine ehrliche Einschätzung und sichern absolute Vertraulichkeit zu. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgenden Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen.

Einstellung zur eigenen Selbstständigkeit:

Sagen Sie uns bitte ehrlich, inwieweit Sie folgenden Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen.

Tabelle 8: Fragestellungen für Dimensionsanalyse.

Die faktorenanalytische Ermittlung latenter Wertedimensionen auf Basis der Antworten auf obige Fragen zeigt Gemeinsamkeiten, aber auch interessante Unterschiede zwischen Selbstständigen und Angestellten.

Mit Blick auf die Erwartungen an einen neuen Arbeitgeber, ordnen sich diese bei Angestellten in die latenten Werte-Dimensionen „Fairness“ (gegenüber Mitarbeitern und Kunden), „Ökologie“, „Marktstellung“ des Unternehmens, „Arbeitsatmosphäre“ und persönliche und finanzielle „Entwicklungsmöglichkeiten“. Diese Dimensionen erklären bei den Angestellten ca. 66% der Antwortvarianz. Bei den Angestellten lässt sich demgegenüber die Erwartungshaltung an die Selbstständigkeit anhand dreier Wertedimensionen (59% Varianzerklärung) strukturieren: „Anerkennung“, „wirtschaftlicher Erfolg“ sowie „Autonomie und Entfaltungsmöglichkeiten“. Daneben mag es aber auch noch Erwartungen geben, die mit der vorliegenden Befragung nicht erfasst wurden.

Hinsichtlich der hinter der Beurteilung des Managementhandelns stehenden Wertedimensionen dominieren eher die Gemeinsamkeiten zwischen Angestellten und Selbstständigen. Die latenten Wertedimensionen (Varianzerklärung 68% Angestellte, 63% Selbstständige) lassen sich gleichermaßen vier Kernwerten zuordnen: Fairness, soziales und ökologisches Verhalten („Nachhaltigkeit“), Kundenorientierung und Verhalten unter Erfolgsdruck. Ein interessantes Detail zeigt trotzdem einen kleinen Unterschied zwischen den betrachteten Gruppen: Selbstständige ordnen den Umgang mit Mitarbeitern (insbesondere deren Partizipation an Entscheidungen) teilweise stärker der Wertedimension „Nachhaltigkeit“ (soziales Verhalten) als der Dimension „Fairness“ zu. Dies könnte ein Hinweis auf die unterschiedlichen Perspektiven der Befragten sein. Während Partizipation aus Sicht der Selbstständigen (die andere partizipieren lassen) soziales Handeln und damit eine Dimension der Nachhaltigkeit ist, stellt es für Angestellte (die partizipieren dürfen) einen Aspekt der Verfahrensgechtigkeit und damit der Fairness dar.

Hinsichtlich der latenten Dimensionen, durch welche die Einstellung zum eigenen Arbeitgeber oder auch zur eigenen Selbstständigkeit determiniert werden, ergeben sich wiederum spannende Unterschiede. Bei den Angestellten (74 % Varianzerklärung) definiert sich diese insbesondere über die Faktoren „Attraktivität des Arbeitgebers“ nach außen sowie dem „Commitment“ (Identifikation, Zugehörigkeitsgefühl) zum Unternehmen. Bei den Selbstständigen (51 % Varianzerklärung) wird die Sicht auf die eigene Selbstständigkeit durch das Ausmaß der Identifikation mit dem eigenen Tun, sowie der „Außenwirkung“, die mit der Selbstständigkeit verbunden ist, bestimmt.

Außerdem werden von außenstehenden Freunden und Bekannten aber auch vom Selbstständigen selbst nicht nur Vor- sondern auch Nachteile der selbstständigen Tätigkeit gesehen. Das Ausmaß dieser „kritischen Reflexion“ sowie „Unsicherheit“ bzgl. der eigenen Tätigkeit beeinflusst ebenso die Einstellung zur Selbstständigkeit. Insgesamt stützt die Dimensionsanalyse das konzeptionell formulierte Wertemodell insbesondere in den Dimensionen der für die Beurteilung des Managementhandelns zentralen Werte „Fairness“, „Kundenorientierung“ und „Nachhaltigkeit“.⁷

Wird das bereits dargestellte Indexbildungsverfahren auf den Aspekt „Managementhandeln“ und die hinter dessen Bewertung stehenden zentralen Wertedimensionen, „Fairness“, „Nachhaltigkeit“ und „Kundenorientierung“ angewandt, zeigen sich deutliche Bewertungsunterschiede zwischen Selbstständigen und Angestellten. Insbesondere in der Dimension „Fairness“ gibt es starke Abweichungen: Angestellte beurteilen das Managementhandeln in ihren eigenen Unternehmen unter dem Aspekt Fairness durchgehend deutlich schlechter, als die Selbstständigen in der Selbsteinschätzung ihr eigenes Verhalten beschreiben (vgl. Tabelle 9).

⁷ Eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse der Dimensionsanalyse sowie der hinter den Dimensionen sich verbergenden Thesen kann den Übersichten in Anhang 2 entnommen werden.

Wertedimension	Gesamt	Werteindex (klassiert, Mittelwert)			
		erfolgsorientiert	eher wertorientiert	stark wertorientiert	nicht zuordenbar
Fairness (Angestellte)	58,37	44,10	58,81	60,10	54,17
Fairness (Selbstständige)	77,52	70,00	75,64	80,18	72,92
Nachhaltigkeit (Ang.)	58,49	41,67	56,49	63,99	50,89
Nachhaltigkeit (Selbst.)	64,83	46,53	59,91	71,14	56,25
Kundenorientierung (Ang.)	74,79	61,41	74,64	77,39	67,36
Kundenorientierung (Selbst.)	88,49	83,70	87,63	89,88	85,27
Werteindex	75,77	45,94	67,61	86,93	

Tabelle 9: Berechnung des Werteindex „Managementhandeln“.

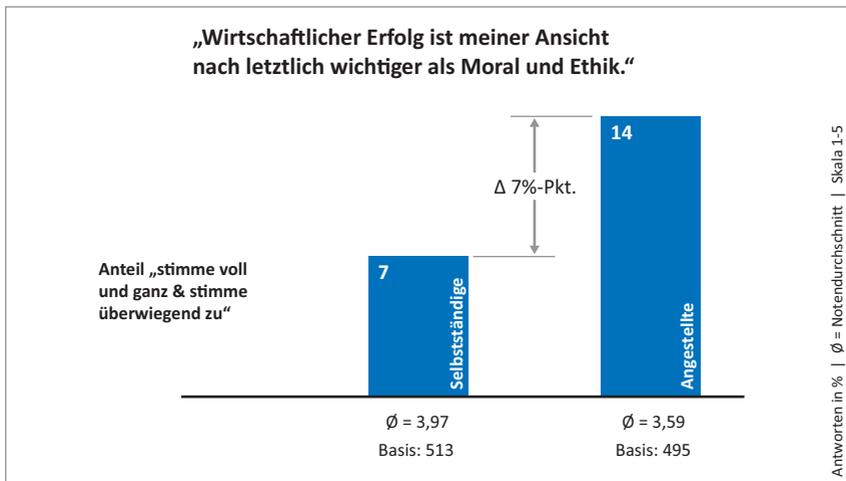
4 Die Werteorientierung Selbstständiger und Angestellter im Vergleich

4.1 Moral oder Kommerz: Wie wertorientiert sind Selbstständige und Angestellte?

Wirtschaftlich Handelnden wird häufig unterstellt, dass sie wirtschaftlichem Erfolg Priorität einräumen. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen jedoch, dass nur eine Minderheit aller Wirtschaftsunioren, wenn sie nach ihrer ganz persönlichen Meinung gefragt werden, der These zustimmen, dass wirtschaftlicher Erfolg letztlich wichtiger als Moral und Ethik sei. Es ist allerdings auffallend, dass sich unter den Zustimmenden im Vergleich zu den Selbstständigen (7%) doppelt so viele Angestellte (14%) finden.



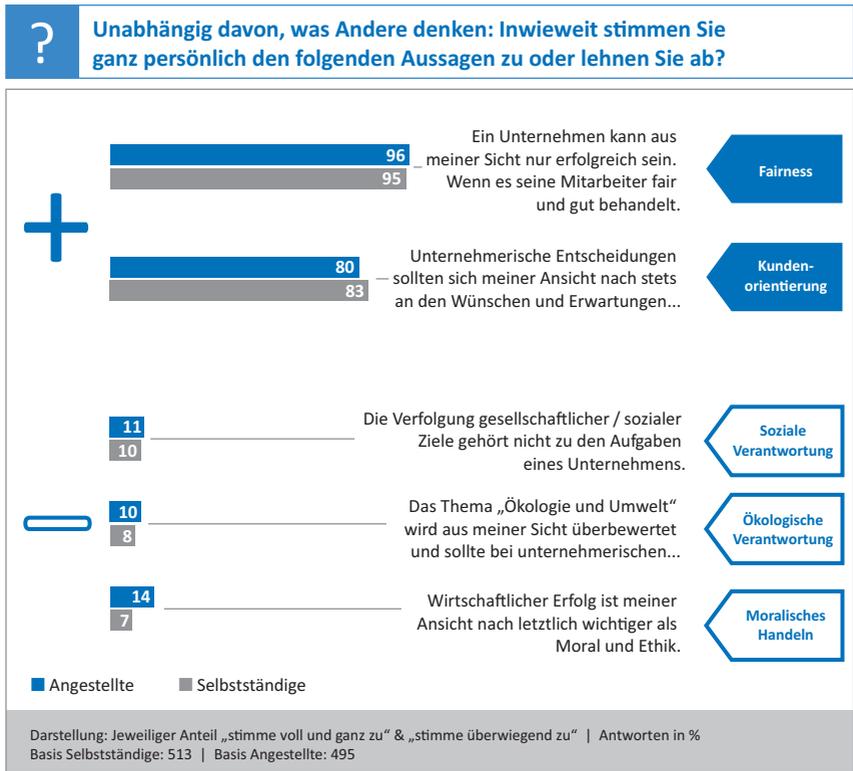
Unabhängig davon, was Andere denken: Inwieweit stimmen Sie ganz persönlich den folgenden Aussagen zu oder lehnen Sie ab?



Angestellte stellen wirtschaftlichen Erfolg doppelt so häufig über Moral und Ethik.

Abbildung 4: Werteorientierung von Selbstständigen und Angestellten.

Die Tendenz, dass Angestellte eher eine etwas geringere Werteorientierung im Vergleich zu Selbstständigen haben, findet sich auch in den Antworten auf andere Thesen wieder. So messen Angestellte der sozialen und ökologischen Verantwortung, aber auch der Kundenorientierung von Unternehmen eine etwas geringere Bedeutung zu. Eine Ausnahme kann man in der Kategorie Fairness feststellen, repräsentiert durch die These „Ein Unternehmen kann aus meiner Sicht nur erfolgreich sein, wenn es seine Mitarbeiter fair und gut behandelt“. Hier liegt der insgesamt sehr hohe Zustimmungswert (95 %) bei den Angestellten geringfügig höher (96 %).



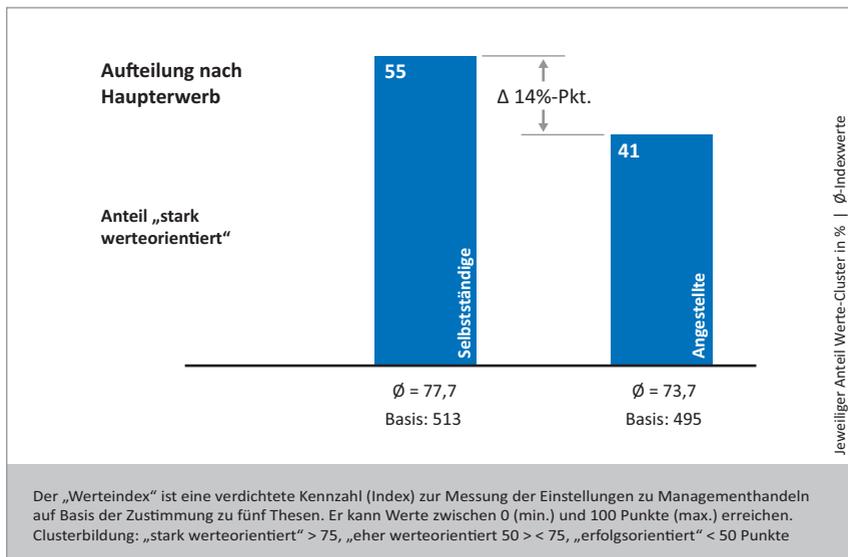
! Angestellte zeigen sich in jeder Dimension etwas weniger werteorientiert, als Selbstständige. Ausnahme: Fairness!

Abbildung 5: Dimensionen der Werteorientierung im Vergleich.

Insgesamt können ca. 55% aller Selbstständigen als stark wertorientiert in ihren geäußerten Einstellungen bezeichnet werden, im Vergleich zu 41% bei den Angestellten. Daraus lässt sich vorsichtig folgern, dass Angestellte stärker auf den materiellen Erfolg fokussieren, als auf die Realisierung von Werten der Nachhaltigkeit. Insofern stützen die Ergebnisse auch Befunde aus der Literatur zur Lohn-Leistungsgerechtigkeit⁸. Danach geht es Angestellten verstärkt darum, für ihre abhängige Tätigkeit und quasi als Ausgleich für den damit verbundenen Verlust an Freiheitsgrad entsprechend materiell honoriert zu werden.



Wie wertorientiert sind Selbstständige und Angestellte?



Selbstständige scheinen wertorientierter als Angestellte.

Abbildung 6: Werteindex im Vergleich.

⁸ Vgl. z. B. Adams (1965), Mowday (1996).

Ein weiterer Befund ist, dass der Anteil der stark Werteorientierten bei den über 40-Jährigen mit 52% höher ist als bei den unter 40-Jährigen (46%). Dieser Aspekt deckt sich durchaus mit Erkenntnissen der Werteforschung und der Frage nach Präferenzen unterschiedlicher Generationen. Stark vereinfacht könnte man das Ergebnis bei den über 40-Jährigen (Generation X und Baby Boomer-Generation) als Tendenz zu kollektiven Werten verstehen, während es bei den unter 40-jährigen (Generation Y oder Millennials) eher um individualistische Werte geht.

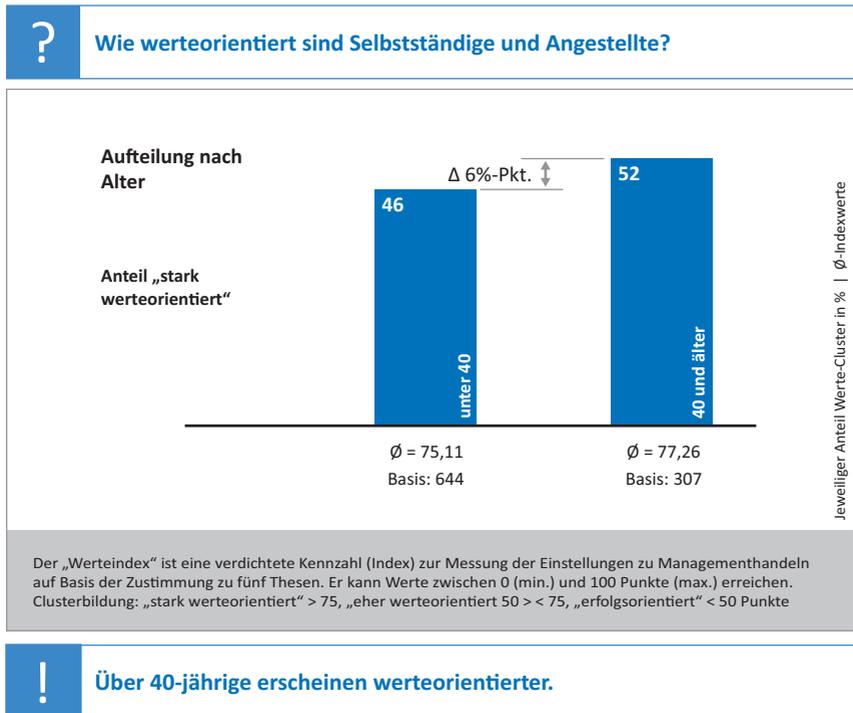
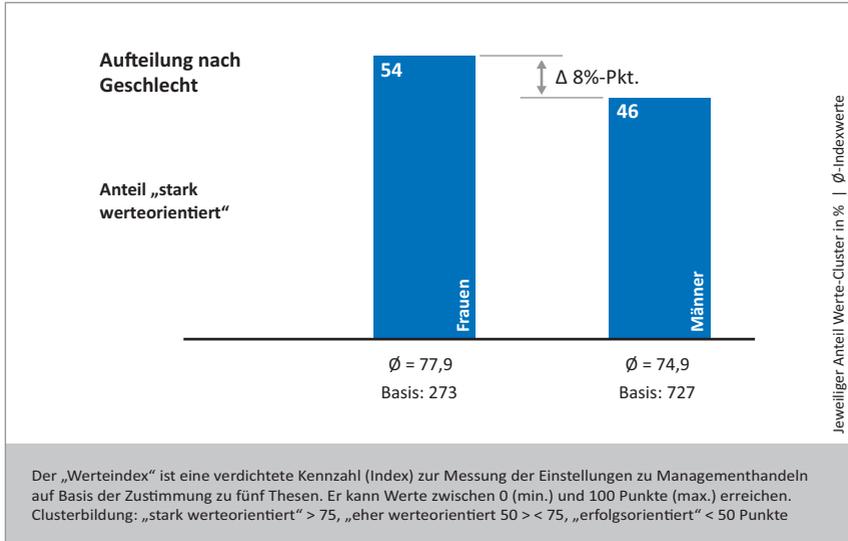


Abbildung 7: Werteindex nach Altersgruppe.

Des Weiteren scheint es einen Unterschied zwischen den Geschlechtern zu geben. So geben 54% der Frauen an, stark wertorientiert zu sein. Bei den Männern sind es 46%. Dafür ursächlich könnten Unterschiede in der familialen Wertesozialisation sein. Bei Mädchen erfolgt diese nach wie vor eher unter Aspekten der „sozialen Verantwortung“, wohingegen bei Jungen „Erfolg und Wettbewerb“ im Vordergrund stehen.



Wie wertorientiert sind Selbstständige und Angestellte?



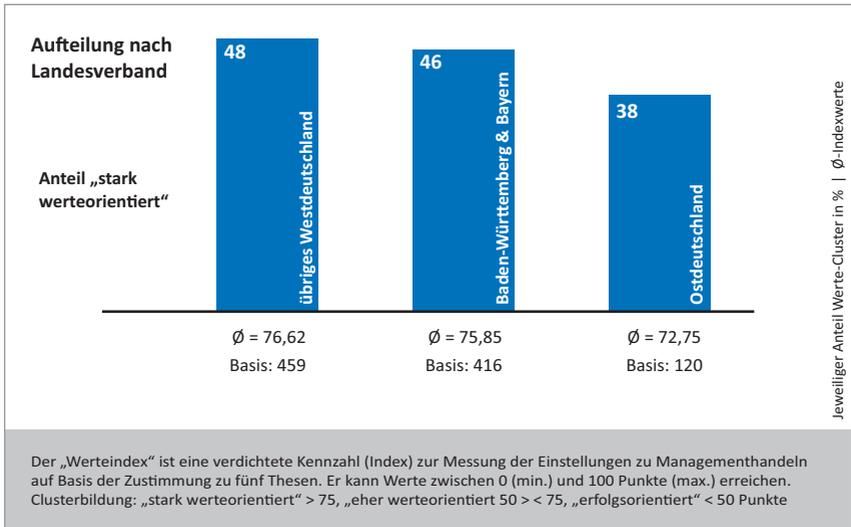
Frauen scheinen wertorientierter als Männer.

Abbildung 8: Werteindex nach Geschlecht.

Die Daten der Untersuchung wurden auch dahingehend ausgewertet, in welchen Regionen sich wirtschaftlich Handelnde als stark wertorientiert einstufen. Hierbei ergab sich, dass die Wertorientierung in Westdeutschland stärker ausgeprägt ist (48%) als in Ostdeutschland (38%). Eine aufgrund der Teilnehmerzahl weitere Auswertung für die Bundesländer Baden-Württemberg und Bayern kam zu dem Ergebnis, dass hier 46% der Wirtschaftsunioren stark wertorientiert sind.



Wie wertorientiert sind Selbstständige und Angestellte?



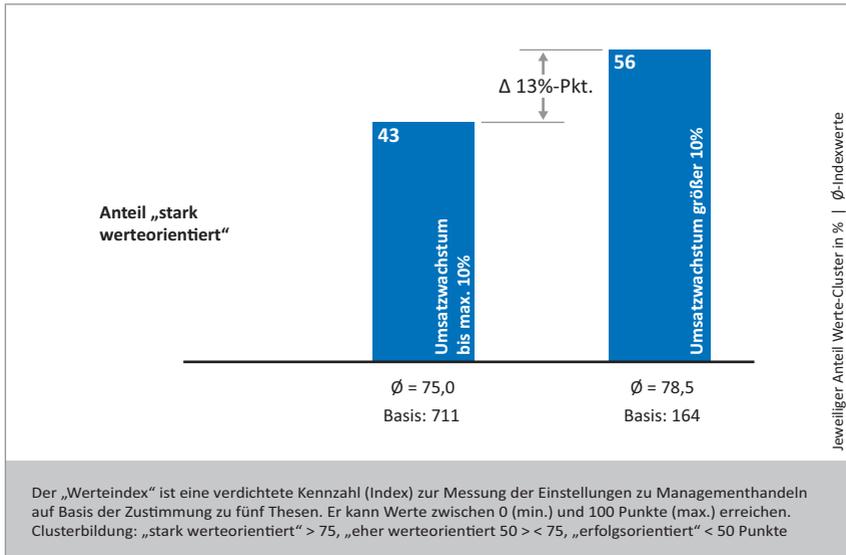
In Westdeutschland ist die Werteorientierung ausgeprägter als in Ostdeutschland.

Abbildung 9: Werteindex nach Region.

Besonders aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ist folgendes Ergebnis interessant: Unternehmen mit einem höheren Umsatzwachstum haben auch einen höheren Anteil an stark wertorientierten Mitarbeitern (56 % vs. 43 %) (vgl. Abbildung 10). Kann dies als Indiz dafür gewertet werden, dass sich Werteorientierung auch wirtschaftlich lohnt? Um diese Frage abschließend beantworten zu können, wäre ein experimentelles Untersuchungsdesign notwendig, welches Ursache-Wirkungsbeziehungen eindeutig abbildet und intervenierende Variablen jenseits der interessierenden Werteorientierungen kontrolliert. Letztlich kann aber gesagt werden, dass Wertorientierung dem Erfolg zumindest nicht schadet. Höchstwahrscheinlich ist sogar das Gegenteil der Fall.



Das Jahr 2010 einmal außer Acht gelassen. Wie hat sich dann der Gesamtumsatz Ihres Unternehmens in den zwei Jahren zuvor in etwa entwickelt?



Unternehmen mit höherem Umsatzwachstum haben einen höheren Anteil an stark wertorientierten Mitarbeitern.

Abbildung 10: Werteindex nach Umsatzwachstum.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass Selbstständige wertorientierter scheinen als Angestellte. Zudem stellen Angestellte wirtschaftlichen Erfolg doppelt so häufig über Moral und Ethik und zeigen sich in jeder Dimension etwas weniger wertorientiert als Selbstständige. Die Ausnahme hierzu bildet der Aspekt Fairness. Ein wichtiger Befund ist, dass Werteorientierung Unternehmen erfolgreicher zu machen scheint.

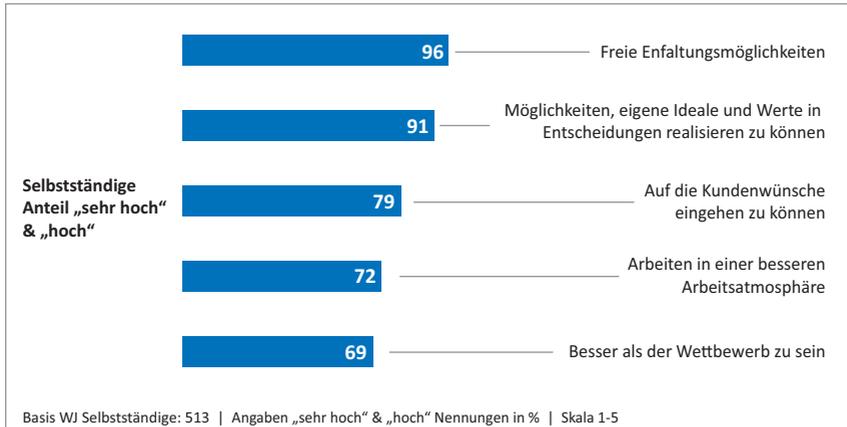
4.2 Wunschvorstellungen: Was erwarten Selbstständige von ihrer Selbstständigkeit und Angestellte von ihrem Arbeitgeber?

Die Wunschvorstellungen Selbstständiger zu Beginn der Selbstständigkeit oder Angestellter beim Start in ein neues Angestelltenverhältnis ähneln sich. An oberster Stelle stehen „freie Entfaltungsmöglichkeiten“ (96 % Selbstständige) bzw. „Entwicklungsmöglichkeiten hinsichtlich Aufgabe und Verantwortung“ (88 % Angestellte). Dieses Ergebnis überrascht nicht inhaltlich, aber in seiner Deutlichkeit. Es bestätigt in überragender Weise die Bedeutung von Selbstverwirklichungsmotiven im Arbeitsleben. Selbstständige wie Angestellte wollen freie Entscheidungsmöglichkeiten und möglichst wenig Zwang und Fremdsteuerung.

Wirtschaftliche Aspekte bzw. der Verdienst sind zwar nicht unwichtig, stehen bei beiden Gruppen jedoch nicht im Fokus (60 % Angestellte, 46 % Selbstständige). Im Sinne der Herzberg'schen Zweifaktoren-Theorie belegt dies den Stellenwert der Vergütung als Hygienefaktor; diese ist zwar wichtig, aber eben nicht entscheidend für Zufriedenheit.



Mit dem Start in die Selbstständigkeit sind häufig viele Erwartungen und Hoffnungen verknüpft. Wie hoch waren Ihre Erwartungen mit Blick auf folgende Aspekte?



Top 5: Die Freiräume sind entscheidend!

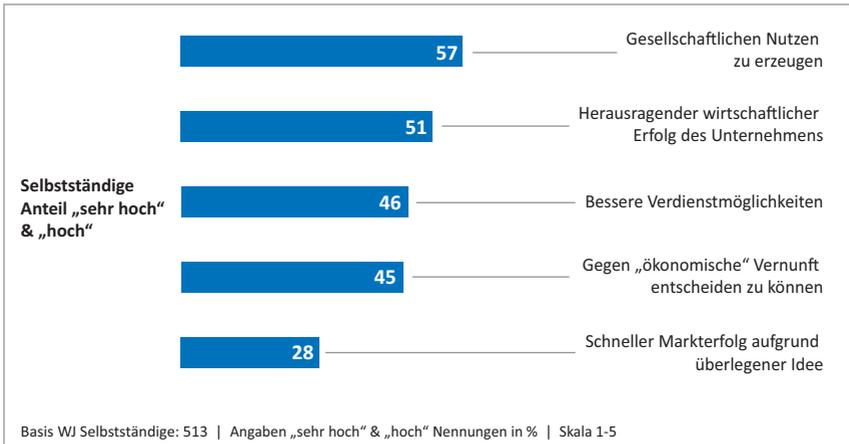
Abbildung 11: Top 5 der Erwartungen der Selbstständigen von ihrer Selbstständigkeit.

Neben den freien Entfaltungsmöglichkeiten bildet bei den Selbstständigen die Möglichkeit, eigene Ideale und Werte in Entscheidungen realisieren zu können (91%), den zweitwichtigsten Aspekt bzgl. der Erwartungen an die Selbstständigkeit; ein bekanntermaßen zentrales Gründungsmotiv. Auf Kundenwünsche eingehen zu können (79%), das Arbeiten in einer besseren Arbeitsatmosphäre (72%) und die Motivation, besser als der Wettbewerb zu sein (69%), sind weitere zentrale Erwartungsdimensionen.



Mit dem Start in die Selbstständigkeit sind häufig viele Erwartungen und Hoffnungen verknüpft.

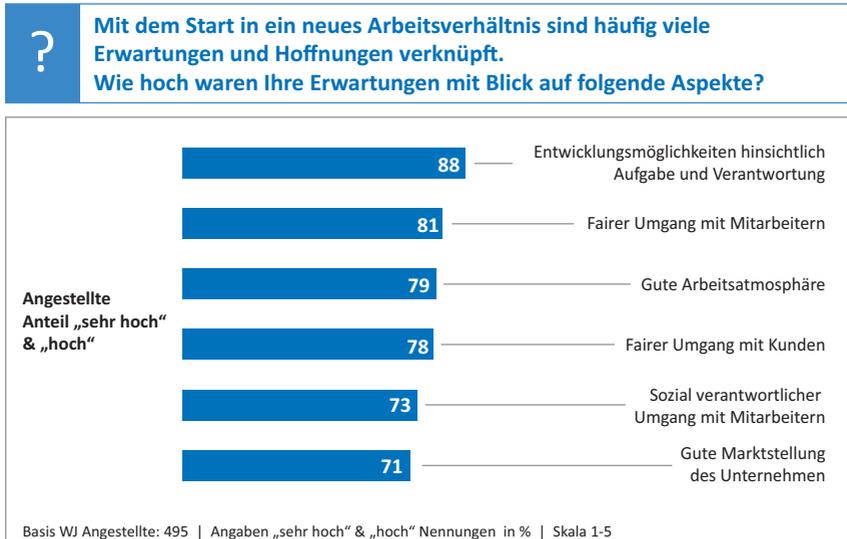
Wie hoch waren Ihre Erwartungen mit Blick auf folgende Aspekte?



Bottom 5: Wirtschaftliche Aspekte stehen nicht im Vordergrund.

Abbildung 12: Bottom 5 der Erwartungen von Selbstständigen von ihrer Selbstständigkeit.

Zwar hat eine deutliche Mehrheit (57%) der Selbstständigen zu Beginn den Anspruch, mit ihrem Tun einen „gesellschaftlichen Nutzen“ zu erzeugen (vgl. Abbildung 12). In der Rangfolge aller abgefragten Erwartungen steht dieser Aspekt jedoch eher abgeschlagen auf einem mittleren Rang. Einen herausragenden wirtschaftlichen Erfolg erwarten noch weniger Befragte zu Beginn ihrer Selbstständigkeit, aber immer noch 51%. Unwichtig erscheint der Aspekt, im Rahmen einer Selbstständigkeit auch die Freiheit zu haben, gegen „ökonomische“ Vernunft entscheiden zu können (45%). Einen schnellen Markterfolg, aufgrund einer überlegenen Idee, erwarten vergleichsweise wenige Selbstständige (28%). Die überwiegende Mehrheit der befragten Selbstständigen scheint also fest auf dem Boden der unternehmerischen Realität verankert, hegt keine illusorischen Erwartungen und erkennt die Notwendigkeit eines langen Atems bei der Erzielung wirtschaftlichen Erfolgs.



! **Top 6: Entwicklungsmöglichkeiten und „gute Behandlung“.**

Abbildung 13: Top 6 der Erwartungen von Angestellten an ihre Arbeitgeber.

Aus Sicht der Angestellten entscheidende Erwartungsdimensionen (vgl. Abbildung 13) sind ein fairer (81%) und sozial verantwortlicher (73%) Umgang mit Mitarbeitern, eine gute Arbeitsatmosphäre (79%) sowie ein fairer Umgang mit Kunden (78% sehr hohe & hohe Erwartungen). Die Erwartungshaltung der Angestellten fokussiert sich also im Wesentlichen auf den Wert „Fairness des Managementhandelns“. Dieser wird als zentral erachtet.

Des Weiteren hegen 71% der Angestellten auch hohe Erwartungen an eine gute Marktstellung des Unternehmens, in dem sie arbeiten. Dies kann Ausdruck des Sicherheitsstrebens vieler abhängig Beschäftigter sein.



**Mit dem Start in ein neues Arbeitsverhältnis sind häufig viele Erwartungen und Hoffnungen verknüpft.
Wie hoch waren Ihre Erwartungen mit Blick auf folgende Aspekte?**

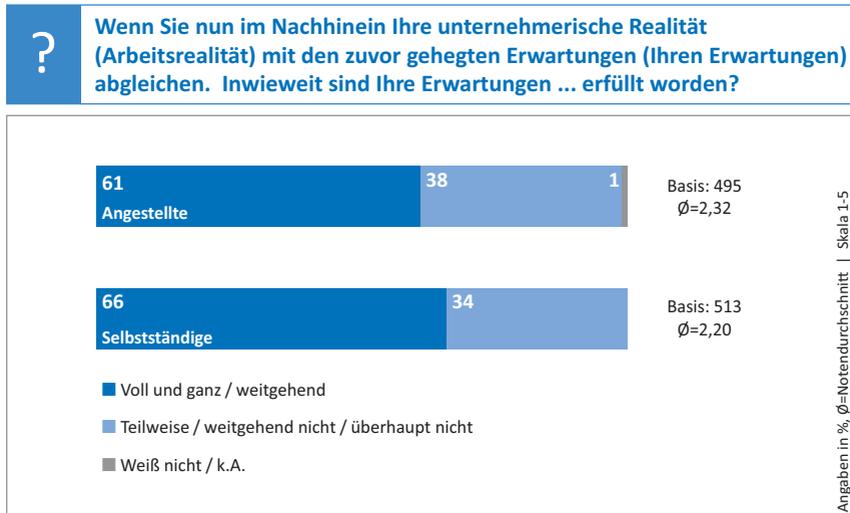


Bottom 10: Geringe Erwartungen an Internationalität und Umweltfreundlichkeit.

Abbildung 14: Bottom 10 der Erwartungen von Angestellten an ihre Arbeitgeber.

Jeweils 59 % der Angestellten wünschen sich in besonderem Maße ein gutes Image ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit sowie nette und sympathische Kolleginnen bzw. Kollegen (vgl. Abbildung 14). In der Rangfolge der Nennungen abgeschlagen, aber immer noch mehrheitlich, erwarten die Angestellten, dass ihr (potenzieller) Arbeitgeber einen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb (56%), eine strikte Kundenorientierung (54%) und herausragenden wirtschaftlichen Erfolg (48%) aufweist. 54% der Angestellten erwarten zudem, dass das Management sich sozial verantwortlich gegenüber der Gesellschaft verhält.

Trotz mehrheitlicher Nennung befindet sich auch dieser Aspekt auf den hinteren Rangplätzen. Weniger als ein Drittel der Angestellten (29%) stellen Anforderungen an die Möglichkeit, international arbeiten zu können. Nur eine Minderheit (20%) der Angestellten äußert schließlich sehr hohe oder hohe Erwartungen an die Umweltfreundlichkeit ihres zukünftigen Arbeitgebers oder an die Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei Managemententscheidungen (21%). Insgesamt zeigt sich: Erwartungen an Werte der Nachhaltigkeit (soziale, ökologische, wirtschaftliche Werte) sind im Vergleich zu Werten der Fairness aus Sicht der Angestellten weniger relevant. Insbesondere der in der Öffentlichkeit viel diskutierte Aspekt der Umweltorientierung zeigt sich in den Erwartungen der Befragten als eher gering abgebildet.



! Die Erwartungen Selbstständiger und Angestellter werden mehrheitlich erfüllt.

Abbildung 15: Erfüllung der Erwartungen an die Arbeitsrealität.

Wird nachhaltiges Managementhandeln normativ als wünschenswertes Ziel definiert, relativiert sich vor dem Hintergrund des gerade dargestellten Befunds das eigentlich positive Untersuchungsergebnis, dass sich bei der überwiegenden Mehrheit der Angestellten (61%) und Selbstständigen (66%) die mit der Selbstständigkeit oder dem neuen Arbeitsverhältnis verbundenen Erwartungen voll und ganz oder zumindest weitgehend erfüllt haben.

4.3 Anspruch und Wirklichkeit: Wie schätzen Selbstständige ihr eigenes Handeln ein und wie Angestellte das Handeln ihres Managements?

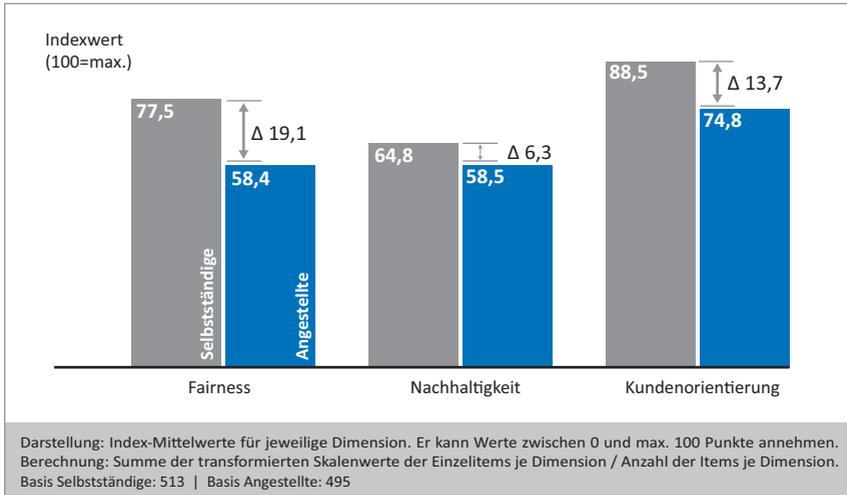
Selbstständige schätzen ihr eigenes Handeln als nachhaltiger, kundenorientierter und fairer ein, als Angestellte das Handeln des Managements in ihren Unternehmen. Werden die Selbstständigen als Repräsentanten des Management gesehen, das den Angestellten wertorientiertes Managementhandeln vorlebt, stellt sich die Frage nach den Ursachen dieser Diskrepanz. Fehlt es den Selbstständigen an einer realistischen Selbsteinschätzung oder wird die Werteorientierung selbstständiger Unternehmer von den Angestellten nicht wahrgenommen? Oder aber sind vielleicht die Bewertungsmaßstäbe unterschiedlich?

Ein und dieselbe Handlung kann z. B. von einer Gruppe bereits als „nachhaltig“ angesehen werden, während eine andere Gruppe die gleiche Handlung als „nicht nachhaltig“ versteht (Problem des halb vollen oder halb leeren Glases). Ein weiterer Erklärungsansatz könnte darin liegen, dass viele Angestellte in größeren Unternehmen arbeiten, die befragten Selbstständigen jedoch überwiegend Einzelunternehmungen, Kleinunternehmen oder kleinere mittelständische Unternehmen führen.

Tendenziell gilt jedoch: Kleinere Unternehmen besitzen eine höhere Werteorientierung im Management.



Wie schätzen Selbstständige ihr eigenes Handeln ein und wie Angestellte, das Handeln ihres Managements?



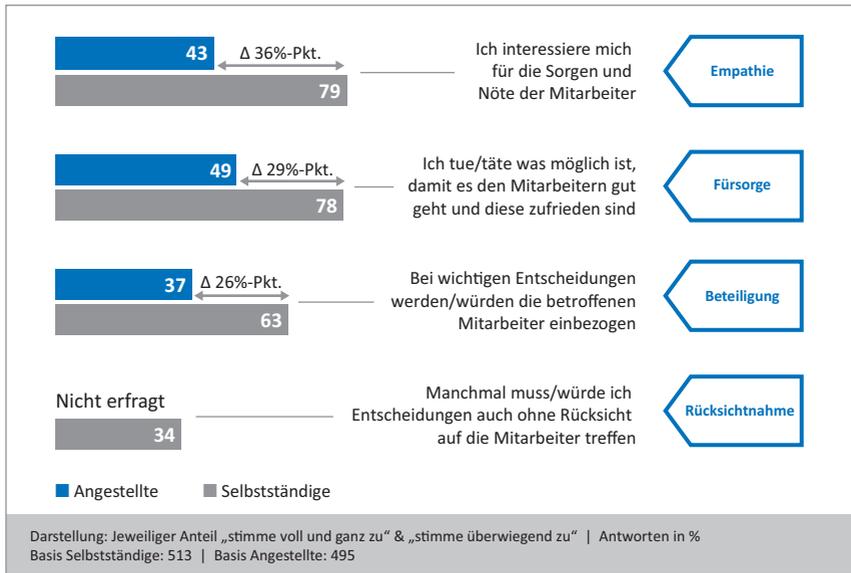
Selbstständige schätzen ihr eigenes Handeln deutlich positiver ein als die Angestellten das Handeln ihres Managements.

Abbildung 16: Einschätzung des Handelns des Managements im Vergleich.

Die größten Diskrepanzen zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung des Managementhandelns zeigen sich bei der Wertedimension „Fairness“. Während sich jeweils mehr als zwei Drittel der Selbstständigen als empathisch, fürsorglich und partizipativ im Führungsstil einschätzen, bestätigen dies jeweils weniger als die Hälfte der befragten Angestellten mit Blick auf das Management in ihren Unternehmen. Dieses Ergebnis korrespondiert mit vielen Ergebnissen aus Mitarbeiterbefragungen, in denen bei Fragen zur Personalführung durch die Mitarbeiter regelmäßig schlechte Noten vergeben werden, während Vorgesetzte mit ihrem Führungsverhalten stets zufriedener sind.



Folgende Aussagen beschreiben mögliches Handeln selbstständiger Unternehmer (der Unternehmensführung). Inwieweit würden Sie mit Blick auf Ihr Handeln (Ihr Unternehmen) den jeweiligen Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen?



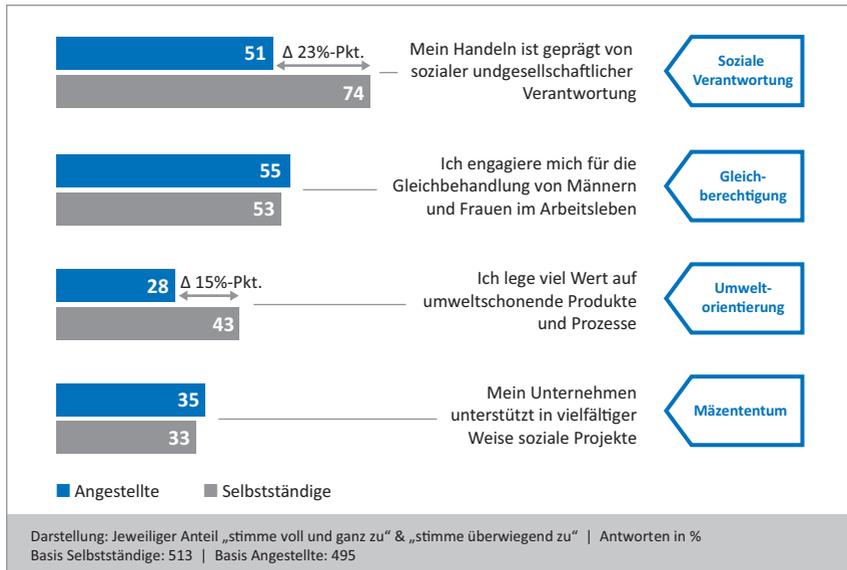
Fairness: Selbstständige geben sich mitarbeiterorientierter als Angestellte es wahrnehmen.

Abbildung 17: Bewertung des Handelns des Managements in der Dimension „Fairness“ im Vergleich.

Ähnlich verhält es sich hinsichtlich der Einschätzung der „Nachhaltigkeit“ des Managementhandelns: 74% der Selbstständigen bezeichnen ihr Verhalten als von „gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung“ geprägt, aber nur 51% der Angestellten teilen diese Meinung. 43% der Selbstständigen geben an, Wert auf umweltschonende Prozesse und Produkte zu legen, aber nur 28% bescheinigen dies ihrem jeweiligen Management. Lediglich hinsichtlich der Nachhaltigkeitsaspekte „Gleichberechtigung“ und „Mäzenatentum“ (Unterstützung sozialer Projekte) beurteilen Angestellte das Managementhandeln besser, als Selbstständige ihr eigenes Handeln.



Folgende Aussagen beschreiben mögliches Handeln selbstständiger Unternehmer (der Unternehmensführung). Inwieweit würden Sie mit Blick auf Ihr Handeln (Ihr Unternehmen) den jeweiligen Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen?



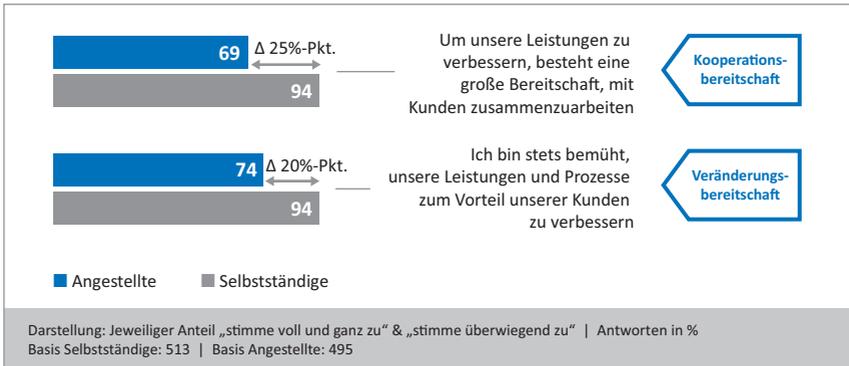
Nachhaltigkeit: Selbstständige beurteilen ihr Handeln sozialer und ökologischer als Angestellte das Handeln ihres Unternehmens.

Abbildung 18: Bewertung des Handelns des Managements in der Dimension „Nachhaltigkeit“ im Vergleich.

Auch hinsichtlich der Kundenorientierung gehen die Meinungen zwischen Angestellten und Selbstständigen auseinander. Fast alle Selbstständigen (94%) sind ihren eigenen Aussagen nach bereit, mit Kunden zusammenzuarbeiten und ihre Prozesse zum Vorteil der Kunden zu verbessern, aber nur zwischen 69% und 74% der Angestellten bestätigen dies.



Folgende Aussagen beschreiben mögliches Handeln selbstständiger Unternehmer (der Unternehmensführung). Inwieweit würden Sie mit Blick auf Ihr Handeln (Ihr Unternehmen) den jeweiligen Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen?



Kundenorientierung: Angestellte bestätigen zwar die Kundenorientierung ihrer Unternehmen, aber bei weitem nicht so deutlich wie Selbstständige.

Abbildung 19: Bewertung des Handelns des Managements in der Dimension „Kundenorientierung“ im Vergleich.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass Selbstständige ihr eigenes Handeln in Bezug auf Fairness, Nachhaltigkeit und Kundenorientierung deutlich positiver einschätzen als die Angestellten das Handeln ihres Managements wahrnehmen. Bei diesen Ergebnissen bleibt unklar, ob es sich um tatsächliche oder wahrgenommene Diskrepanzen handelt. Gilt letzteres, können dafür Kommunikationsdefizite (Angestellte wissen nicht, was ihr Management diesbezüglich für Maßnahmen bzw. Prozesse umsetzt) oder unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe verantwortlich sein. Hier zeigt sich weiterer Forschungsbedarf.

4.4 Motivatoren: Welche Werte steigern das Commitment?

Im Rahmen der Befragung wurde auch das „Commitment“ der Angestellten zu ihrem Unternehmen erfasst. Das heißt,

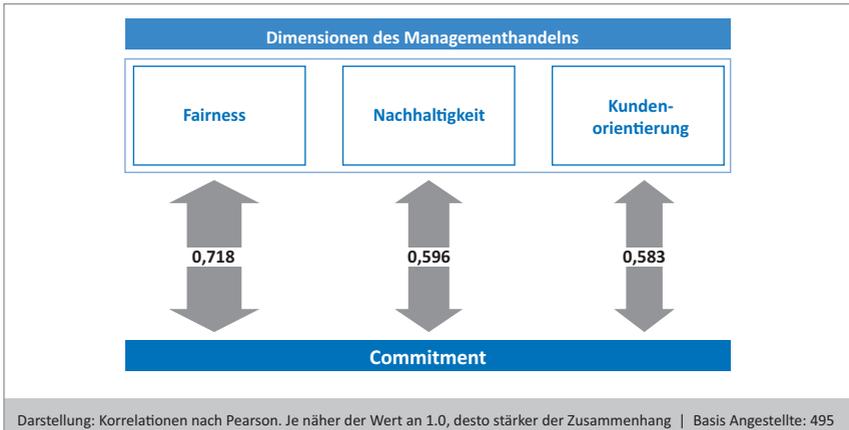
- inwieweit identifizieren sich die angestellten Wirtschaftsunioren mit ihren Unternehmen,
- inwieweit sind sie von den in ihren Unternehmen gelebten Werten selbst auch überzeugt,
- fühlen sie sich zum Unternehmen zugehörig,
- sind sie gar stolz auf ihr Unternehmen?

Commitment bezieht sich wie zuvor ausgeführt auf das Konstrukt der affektiven bzw. emotionalen Bindung an das Unternehmen.

Insgesamt ergibt sich dazu ein sehr positiver Befund: Das Commitment der Wirtschaftsunioren zu ihren jeweiligen Unternehmen ist mehrheitlich hoch. Eine differenzierte Analyse zeigt auch den zentralen Einflussfaktor zur Steigerung des Commitment: Je fairer sich Mitarbeiter behandelt fühlen, umso ausgeprägter auch ihr Commitment. Werte wie „Nachhaltigkeit“ und „Kundenorientierung“ spielen zwar auch, aber keine so maßgebliche Rolle.



Welche Werte steigern das Commitment?



Das Commitment wird stark durch die Dimension „Fairness“ beeinflusst. Nachhaltigkeit & Kundenorientierung spielen eine deutlich geringere Rolle!

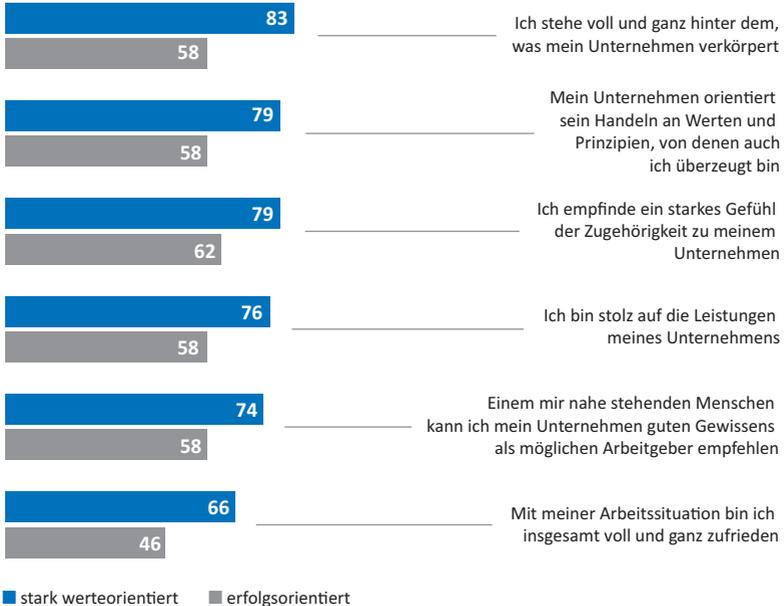
Abbildung 20: Korrelation der Dimensionen des Managementhandelns auf das Commitment.

Weitere Ergebnisse zeigen, dass sich werteorientierte Angestellte stärker mit ihrem Arbeitgeber identifizieren und zufriedener sind als erfolgsorientierte Mitarbeiter. So liegen Angestellte, die ihren Fokus auf Erfolg haben, im Durchschnitt 20 Prozentpunkte gegenüber den wertorientierten Angestellten zurück, wenn sie zu Thesen, wie z. B. „Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Unternehmen“, Stellung nehmen sollen. Die affektive Bindung an das Unternehmen ist also bei denjenigen Mitarbeitern größer, die sich mehr an Werten der Nachhaltigkeit und Fairness denn am wirtschaftlichen Erfolg ausrichten.



Im Folgenden ist uns wichtig zu erfahren, wie Sie persönlich, als Angestellte, zu Ihrem Arbeitgeber stehen.

Anteil „stimme voll und ganz & überwiegend zu“



Basis WJ Angestellte: 495 | Angaben „stimme voll und ganz zu“ & „stimme überwiegend zu“ | Nennungen in % | Skala 1-5



Commitment Angestellte: Stark wertorientierte Angestellte identifizieren sich stärker mit dem Arbeitgeber und sind zufriedener.

Abbildung 21: Einflussfaktoren von Werten für Angestellte auf das Commitment.

5 Fazit

Selbstständige Unternehmer sind sich ihrer gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Verantwortung sehr bewusst. Allerdings nehmen angestellte Mitarbeiter das Handeln ihres Managements nicht immer im gleichen Ausmaß als wertorientiert wahr. Wertorientierung bedeutet für Angestellte vor allem Fairness gegenüber Mitarbeitern und Kunden: Empathie, Partizipation, Rücksichtnahme und Fürsorge sind die zentralen Parameter zur Steigerung des Mitarbeiter-Commitment. Nachhaltigkeit und Kundenorientierung kommen erst danach. Ähnlich sind sich Angestellte und Selbstständige hinsichtlich ihrer Erwartungen an das Arbeitsumfeld: Freiräume und Entwicklungsmöglichkeiten sind wichtiger als Verdienst und überragender wirtschaftlicher Erfolg.

Hinsichtlich der kausalen Zusammenhänge zwischen Unternehmenserfolg und wertorientiertem Managementhandeln zeigt sich jedoch weiterer Forschungsbedarf. Dies gilt auch mit Blick auf die Erklärung der in dieser Untersuchung identifizierten Beurteilungsunterschiede in der Selbstwahrnehmung Selbstständiger und der Fremdwahrnehmung Angestellter hinsichtlich des Grades der Wertorientierung im Managementhandeln.

Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1965):** Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2. New York.
- Dick, R. van (2004):** *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen.
- Mowday, R. T. (1996):** Equity theory predictions of behavior in organizations. In: Steers, R. M.; Porter, L. W.; Bigley, G. A. (Eds.). *Motivation and leadership at work*. New York.
- Nöcke, D. (2010):** *Fairness gegenüber internen und externen Kunden. State-of-the-Art der empirischen Management- und Marketingforschung*. Universität Marburg.
- Noll, B. (2002):** *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*. Stuttgart/Berlin/Köln.
- Zaugg, R. J. (2009):** *Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*. 1. Auflage: Habilitationsschrift. Wiesbaden.
- Zerr, K.; Pförtsch, W. A.; Heil, S. (2007):** Die Zukunft des Marketings: Nachhaltigkeit als Basisstrategie des Marketing und der Markenführung. In: *Interface FLORE – Report 2007. Die Zukunft erhalten. Nachhaltigkeit in der Wirtschaft – Einblicke und Entwicklungen*. Atlanta, Georgia USA: Interface Inc. Juli 2007.

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1:** Modell der Wirkzusammenhänge
- Abbildung 2:** Operationalisierung von Nachhaltigkeit
- Abbildung 3:** Einstellungen der Werte-Cluster
- Abbildung 4:** Werteorientierung von Selbstständigen und Angestellten
- Abbildung 5:** Dimensionen der Werteorientierung im Vergleich
- Abbildung 6:** Werteindex im Vergleich
- Abbildung 7:** Werteindex nach Altersgruppe
- Abbildung 8:** Werteindex nach Geschlecht
- Abbildung 9:** Werteindex nach Region
- Abbildung 10:** Werteindex nach Umsatzwachstum
- Abbildung 11:** Top5 der Erwartungen der Selbstständigen von ihrer Selbstständigkeit
- Abbildung 12:** Bottom5 der Erwartungen der Selbstständigen von ihrer Selbstständigkeit
- Abbildung 13:** Top6 der Erwartungen von Angestellten an ihre Arbeitgeber
- Abbildung 14:** Bottom 10 der Erwartungen von Angestellten an ihre Arbeitgeber
- Abbildung 15:** Erfüllung der Erwartungen an die Arbeitsrealität
- Abbildung 16:** Einschätzung des Handelns des Managements im Vergleich
- Abbildung 17:** Bewertung des Handelns des Managements in der Dimension „Fairness“ im Vergleich
- Abbildung 18:** Bewertung des Handelns des Managements in der Dimension „Nachhaltigkeit“ im Vergleich
- Abbildung 19:** Bewertung des Handelns des Managements in der Dimension „Kundenorientierung“ im Vergleich.
- Abbildung 20:** Korrelation der Dimensionen des Managementhandelns auf das Commitment
- Abbildung 21:** Einflussfaktoren von Werten für Angestellte auf das Commitment.

Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1:** Methodensteckbrief
- Tabelle 2:** Stichprobenstruktur nach Landesverbänden
- Tabelle 3:** Stichprobenstruktur nach Alter und Beschäftigungsstatus
- Tabelle 4:** Stichprobenstruktur nach Unternehmensgröße und Beschäftigungsstatus
- Tabelle 5:** Stichprobenstruktur nach Branche
- Tabelle 6:** Thesen zur Erfassung der persönlichen Werteorientierung
- Tabelle 7:** Berechnung der Werte-Cluster
- Tabelle 8:** Fragestellungen für Dimensionsanalyse
- Tabelle 9:** Berechnung des Werteindex „Managementhandeln“

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BW	Baden-Württemberg
CSR	Corporate Social Responsibility
k. A.	keine Antwort
MA	Mitarbeiter
Max.	Maximal
Min.	Minimal
NGG	Nahrung-Genuss-Gaststätten
Tab.	Tabelle
Vgl.	vergleiche
WJ	Wirtschaftsjunioren
WJD	Wirtschaftsjunioren Deutschland
w. n.	weiß nicht
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

Unternehmerische Entscheidungen sollten sich meiner Ansicht nach stets an den Wünschen und Erwartungen der Kunden orientieren.	<input type="checkbox"/>					
Die Verfolgung gesellschaftlicher/ sozialer Ziele gehört nicht zu den Aufgaben eines Unternehmens.	<input type="checkbox"/>					

310: Wenn Sie unvoreingenommen versuchen, den Erfolg Ihres Unternehmens einzuschätzen. Für wie erfolgreich würden Sie Ihr Unternehmen bezeichnen?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- sehr erfolgreich
- erfolgreich
- teilweise erfolgreich
- eher nicht erfolgreich
- nicht erfolgreich
- weiß nicht

Falls Antwort „sehr erfolgreich“, „erfolgreich“ oder „teilweise erfolgreich“ war bei Frage 310

320: Und was zeichnet den Erfolg Ihres Unternehmens aus?

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

▲

▼

340: Größe Ihres Unternehmens, gemessen an der Anzahl der weltweit festen Mitarbeiter?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- außer mir selbst keine festangestellten Mitarbeiter
- weniger als 5 feste Mitarbeiter
- zwischen 5 und 10 festen Mitarbeitern
- zwischen 11 und 20 festen Mitarbeitern
- zwischen 21 und 100 festen Mitarbeitern
- zwischen 101 und 500 festen Mitarbeitern
- zwischen 501 und 2.000 festen Mitarbeitern
- zwischen 2.001 und 15.000 festen Mitarbeitern
- mehr als 15.000 feste Mitarbeiter
- weiß nicht

345: Das Jahr 2010 einmal außer Acht gelassen. Wie hat sich dann der Gesamtumsatz Ihres Unternehmens in den zwei Jahren zuvor in etwa entwickelt?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- Wir hatten in 2008/2009 kein Wachstum, sondern einen Umsatzrückgang
- Der Umsatz ist in 2008/2009 in etwa stabil geblieben
- Wir hatten ein jährliches Wachstum bis ca. 5 %
- zwischen 6 % und 10 %
- zwischen 11 % und 15 %
- mehr als 15 %
- weiß nicht

365: Wie lange sind Sie bereits selbstständig?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- unter 2 Jahre
- zwischen 2 und unter 4 Jahren
- zwischen 4 und unter 6 Jahren
- 6 Jahre und länger
- weiß nicht

370: Wie viele Jahre sind Sie insgesamt bereits berufstätig?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- weniger als 2 Jahre
- zwischen 2 und unter 4 Jahren
- zwischen 4 und unter 6 Jahren
- mehr als 6 Jahre
- weiß nicht

376: Branche Ihres Unternehmens, in Anlehnung an die Wirtschaftszweiklassifikation des Statistischen Bundesamts?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
- Verarbeitendes Gewerbe
- Energie- und Wasserversorgung, Abwasser, Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
- Baugewerbe
- Handel, Instandhaltung und Reparatur von KFZ
- Verkehr und Lagerei
- Gastgewerbe
- Information und Kommunikation
- Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (u.a. Dienstleistungen für Unternehmen)
- Sonstige (wie Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Kunst, Unterhaltung und Erholung, Öffentliche Verwaltung, etc.)
- Weiß nicht

377: In welchem Landes-Verband der Wirtschaftsjuvenoren sind Sie?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- Baden-Württemberg
- Bayern
- Berlin-Brandenburg
- Hanseraum
- Hessen
- Nordrhein-Westfalen
- Rheinland-Pfalz
- Saarland
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Thüringen

405: Für unsere statistischen Auswertungen benötigen wir zum Schluss noch einige persönliche Informationen von Ihnen. Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- abgeschlossene Lehre
- Realschulabschluss
- Abitur/Hochschulreife
- abgeschlossenes Studium
- Sonstiges

410: Ihr Alter?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- unter 30 Jahre
- 30 bis unter 35 Jahre
- 35 bis unter 40 Jahre
- 40 bis unter 45 Jahre
- 45 Jahre und älter

420: Ihr Geschlecht?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- weiblich
- männlich

**500: Gibt es sonst noch etwas, das Sie uns mitteilen möchten?
Verbesserungsvorschläge, Anmerkungen oder Ideen?**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb	<input type="checkbox"/>					
Herausragender wirtschaftlicher Erfolg	<input type="checkbox"/>					
Möglichkeit, auch international zu arbeiten	<input type="checkbox"/>					
Nette, sympathische Kolleginnen und Kollegen	<input type="checkbox"/>					
Umweltfreundlichkeit des Unternehmens	<input type="checkbox"/>					
Strikte Kundenorientierung des Unternehmens	<input type="checkbox"/>					

230: Uns interessiert im Folgenden, welchen Einfluss das Handeln Ihrer Unternehmensführung auf Ihre Arbeit ausübt. Was würden Sie sagen, wie stark wird Ihr eigenes Handeln durch das Handeln der im Unternehmen maßgeblich verantwortlichen Führungskräfte beeinflusst?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- sehr stark
- stark
- etwas
- kaum
- gar nicht
- weiß nicht

240: Und wie zufrieden sind Sie persönlich alles in allem mit dem Handeln und den Entscheidungen Ihrer Unternehmensführung?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- voll und ganz zufrieden
- sehr zufrieden
- zufrieden
- eher unzufrieden
- unzufrieden
- weiß nicht

250: Folgende Aussagen beschreiben mögliches Handeln der Unternehmensführung. Inwieweit würden Sie mit Blick auf Ihr Unternehmen den jeweiligen Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort aus	stimme voll und ganz zu	überwiegend	teilweise	eher nicht	stimme überhaupt nicht zu	weiß nicht/ keine Aussage möglich
Das Handeln unserer Unternehmensführung ist für mich unter ökonomischen Gesichtspunkten jederzeit nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Bei wichtigen Entscheidungen werden die betroffenen Mitarbeiter einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Unsere Unternehmensführung trifft Entscheidungen auch ohne Rücksicht auf die Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Unsere Unternehmensführung tut was sie kann, damit es den Mitarbeitern gut geht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Unsere Unternehmensführung interessiert sich für die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Unsere Unternehmensführung berücksichtigt bei Entscheidungen gewissenhaft mögliche Auswirkungen auf das öffentliche Meinungsbild.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Das Handeln unserer Unternehmensführung ist geprägt von sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Unser Unternehmen unterstützt in vielfältiger Weise soziale Projekte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Verspricht eine Entscheidung wirtschaftlichen Erfolg, wird diese kompromisslos durchgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

270: Unabhängig davon, was Andere denken: Inwieweit stimmen Sie ganz persönlich den folgenden Aussagen zu oder lehnen Sie ab?						
Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort aus	stimme voll und ganz zu	überwiegend	teilweise	eher nicht	stimme überhaupt nicht zu	weiß nicht/keine Aussage möglich
Wirtschaftlicher Erfolg ist meiner Ansicht nach letztlich wichtiger als Moral und Ethik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Das Thema „Ökologie und Umwelt“ wird aus meiner Sicht überbewertet und sollte bei unternehmerischen Entscheidungen keine so große Rolle spielen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Ein Unternehmen kann aus meiner Sicht nur erfolgreich sein, wenn es seine Mitarbeiter fair und gut behandelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Unternehmerische Entscheidungen sollten sich meiner Ansicht nach stets an den Wünschen und Erwartungen der Kunden orientieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Die Verfolgung gesellschaftlicher/sozialer Ziele gehört nicht zu den Aufgaben eines Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

310: Wenn Sie unvoreingenommen versuchen, den Erfolg Ihres Unternehmens einzuschätzen. Für wie erfolgreich würden Sie Ihr Unternehmen bezeichnen?
Bitte nur eine Antwort aus folgenden Möglichkeiten wählen
<input type="checkbox"/> sehr erfolgreich
<input type="checkbox"/> erfolgreich
<input type="checkbox"/> teilweise erfolgreich
<input type="checkbox"/> eher nicht erfolgreich
<input type="checkbox"/> nicht erfolgreich
<input type="checkbox"/> weiß nicht

Falls Antwort „sehr erfolgreich“, „erfolgreich“ oder „teilweise erfolgreich“ war bei Frage 310

320: Und was zeichnet den Erfolg Ihres Unternehmens aus?

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

340: Größe Ihres Unternehmens, gemessen an der Anzahl der weltweit festen Mitarbeiter?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- außer mir selbst keine festangestellten Mitarbeiter
- weniger als 5 feste Mitarbeiter
- zwischen 5 und 10 festen Mitarbeitern
- zwischen 11 und 20 festen Mitarbeitern
- zwischen 21 und 100 festen Mitarbeitern
- zwischen 101 und 500 festen Mitarbeitern
- zwischen 501 und 2.000 festen Mitarbeitern
- zwischen 2.001 und 15.000 festen Mitarbeitern
- mehr als 15.000 feste Mitarbeiter
- weiß nicht

345: Das Jahr 2010 einmal außer Acht gelassen. Wie hat sich dann der Gesamtumsatz Ihres Unternehmens in den zwei Jahren zuvor in etwa entwickelt?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- Wir hatten in 2008/2009 kein Wachstum, sondern einen Umsatzrückgang
- Der Umsatz ist in 2008/2009 in etwa stabil geblieben
- Wir hatten ein jährliches Wachstum bis ca. 5 %
- zwischen 6 % und 10 %
- zwischen 11 % und 15 %
- mehr als 15 %
- weiß nicht

350: Bei wie vielen unterschiedlichen Arbeitgebern waren Sie bisher in Festanstellung beschäftigt? Falls Sie mehrere Bildungsabschlüsse haben (z.B. abgeschlossene Lehre und Studium) interessiert uns nur die Anzahl der Arbeitgeber, bei der Sie nach Ihrem höchsten Bildungsabschluss beschäftigt waren, inklusive des jetzigen Arbeitgebers.

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- Das ist mein erster Arbeitgeber
- Das ist bereits mein zweiter Arbeitgeber
- Das ist bereits mein dritter Arbeitgeber ich war schon bei mehr als drei unterschiedlichen Arbeitgebern in Festanstellung beschäftigt
- weiß nicht

370: Wie viele Jahre sind Sie insgesamt bereits berufstätig?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- weniger als 2 Jahre
- zwischen 2 und unter 4 Jahren
- zwischen 4 und unter 6 Jahren
- mehr als 6 Jahre
- weiß nicht

373: Ihr Karriereziel?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- Vorstand/Geschäftsführer
- Obere Führungskraft (Leitender Mitarbeiter)
- Mittlere Führungskraft (z.B. Abteilungsleiter)
- Untere Führungskraft (z.B. Gruppenleiter)
- Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung
- weiß nicht

376: Branche Ihres Unternehmens, in Anlehnung an die Wirtschaftszweckklassifikation des Statistischen Bundesamts?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
- Verarbeitendes Gewerbe
- Energie- und Wasserversorgung, Abwasser, Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
- Baugewerbe
- Handel, Instandhaltung und Reparatur von KFZ
- Verkehr und Lagerei
- Gastgewerbe
- Information und Kommunikation
- Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (u.a. Dienstleistungen für Unternehmen)
- Sonstige (wie Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Kunst, Unterhaltung und Erholung, Öffentliche Verwaltung, etc.)
- Weiß nicht

377: In welchem Landes-Verband der Wirtschaftsjuvenoren sind Sie?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- Baden-Württemberg
- Bayern
- Berlin-Brandenburg
- Hanseraum
- Hessen
- Nordrhein-Westfalen
- Rheinland-Pfalz
- Saarland
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Thüringen

405: Für unsere statistischen Auswertungen benötigen wir zum Schluss noch einige persönliche Informationen von Ihnen. Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- abgeschlossene Lehre
- Realschulabschluss
- Abitur/Hochschulreife
- abgeschlossenes Studium
- Sonstiges

410: Ihr Alter?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- unter 30 Jahre
- 30 bis unter 35 Jahre
- 35 bis unter 40 Jahre
- 40 bis unter 45 Jahre
- 45 Jahre und älter

420: Ihr Geschlecht?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- weiblich
- männlich

**500: Gibt es sonst noch etwas, das Sie uns mitteilen möchten?
Verbesserungsvorschläge, Anmerkungen oder Ideen?**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

Anhang 2: Dimensionsmodell

a) Wertesicht der Angestellten:

(Prozentangaben in Klammern zeigen jeweilige Varianzerklärung)

Dimension 1: Erwartungen (66%):

(1) Fairness:

- fairer Umgang mit Kunden
- sozial verantwortliches Managementverhalten gegenüber der Gesellschaft
- fairer Umgang mit Mitarbeitern
- sozial verantwortlicher Umgang mit Mitarbeitern
- strikte Kundenorientierung des Unternehmens

(2) Marktstellung:

- Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb
- herausragender wirtschaftlicher Erfolg
- gute Marktstellung des Unternehmen
- gutes Image / Renommee des Unternehmens in der Öffentlichkeit

(3) Ökologie:

- Umweltfreundlichkeit des Unternehmens
- Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei Managemententscheidungen

(4) Arbeitsatmosphäre:

- nette, sympathische Kolleginnen und Kollegen
- gute Arbeitsatmosphäre

(5) Entwicklungsmöglichkeiten:

- Entwicklungsmöglichkeiten in finanzieller Hinsicht
- Entwicklungsmöglichkeiten hinsichtlich Aufgabe und Verantwortung

Dimension 2: Managementhandeln (68 %):**(1) Verhalten geg. Mitarbeitern: (Fairness)**

- Unsere Unternehmensführung interessiert sich für die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter.
- Unsere Unternehmensführung tut was sie kann, damit es den Mitarbeitern gut geht.
- Bei wichtigen Entscheidungen werden die betroffenen Mitarbeiter einbezogen.

(2) Soziales und ökologisches Verhalten : (Nachhaltigkeit)

- Das Handeln unserer Unternehmensführung ist geprägt von sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung.
- Unser Unternehmen unterstützt in vielfältiger Weise soziale Projekte.
- Unsere Unternehmensführung legt viel Wert auf umweltschonende Produkte und Prozesse.

(3) Kundenorientierung:

- Unsere Unternehmensführung ist stets bemüht, unsere Leistungen und Prozesse zum Vorteil unserer Kunden zu verbessern.
- Um unsere Leistungen zu verbessern, besteht eine große Bereitschaft, mit Kunden zusammenzuarbeiten.

(4) Erfolgsdruck:

- Starker Kostendruck verhindert manchmal ökologisch bessere Lösungen in unseren Produkten, Dienstleistungen und Prozessen.
- Verspricht eine Entscheidung wirtschaftlichen Erfolg, wird diese kompromisslos durchgesetzt.

Dimension 3: Einstellung zum Arbeitgeber (74%):

(1) Arbeitgeberattraktivität:

- Freunde und Bekannte reagieren manchmal skeptisch, wenn sie hören, bei welchem Unternehmen ich arbeite.
- Meines Erachtens wird mein Unternehmen am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen.

(2) Commitment:

- Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Unternehmen.
- Ich stehe voll und ganz hinter dem, was mein Unternehmen verkörpert.
- Mein Unternehmen orientiert sein Handeln an Werten und Prinzipien, von denen auch ich überzeugt bin.
- Ich bin stolz auf die Leistungen meines Unternehmens.
- Mit meiner Arbeitssituation bin ich insgesamt voll und ganz zufrieden.
- Einem mir nahe stehenden Menschen kann ich mein Unternehmen guten Gewissens als möglichen Arbeitgeber empfehlen.

b) Wertesicht der Selbstständigen: (Prozentangaben in Klammern zeigen jeweilige Varianzerklärung)

Dimension 1: Erwartungen (59%):

(1) Anerkennung:

- in besonderer Weise auf die Kundenwünsche eingehen zu können
- durch unternehmerisches Handeln auch gesellschaftlichen Nutzen zu erzeugen
- frei von Sachzwängen auch gegen „ökonomische“ Vernunft entscheiden zu können
- besser als der Wettbewerb zu sein

(2) Wirtschaftlicher Erfolg:

- herausragender wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens
- bessere Verdienstmöglichkeiten als im Angestelltenverhältnis
- schneller Markterfolg aufgrund überlegener Idee

(3) Autonomie und Entfaltung:

- freie Entfaltungsmöglichkeiten hinsichtlich Aufgabe und Verantwortung
- Arbeiten in einer besseren Arbeitsatmosphäre
- Möglichkeit, eigene Ideale und Werte in Entscheidungen realisieren zu können

Dimension 2: Managementhandeln (63 %):**(1) Verhalten geg. Mitarbeitern: (Fairness)**

- Ich tue / täte was möglich ist, damit es den Mitarbeitern gut geht und diese zufrieden sind.
- Ich interessiere mich für die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter.

(2) Soziales und ökologisches Verhalten : (Nachhaltigkeit)

- Mein Unternehmen unterstützt in vielfältiger Weise soziale Projekte.
- Ich lege viel Wert auf umweltschonende Produkte und Prozesse.
- Mein Handeln ist geprägt von sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung.
- Bei wichtigen Entscheidungen werden / würden die betroffenen Mitarbeiter einbezogen.

(3) Kundenorientierung:

- Ich bin stets bemüht, unsere Leistungen und Prozesse zum Vorteil unserer Kunden zu verbessern.
- Um unsere Leistungen zu verbessern, besteht eine große Bereitschaft, mit Kunden zusammenzuarbeiten.

(4) Erfolgsdruck:

- Verspricht eine Entscheidung wirtschaftlichen Erfolg, dann setze ich diese kompromisslos durch.
- Starker Kostendruck verhindert manchmal ökologisch bessere Lösungen in unseren Produkten, Dienstleistungen und Prozessen.

Dimension 3: Einstellung zur eigenen Selbstständigkeit (51%):**(1) Identifikation mit eigenem Tun:**

- Ich stehe voll und ganz hinter dem, was mein Unternehmen verkörpert.
- Mein unternehmerisches Handeln steht immer auch im Einklang mit meinen persönlichen Werten und Einstellungen.
- Ich bin stolz auf die Leistungen meines Unternehmens.
- Ich identifiziere mich voll und ganz mit meinem Unternehmen.

(2) Selbstbewusstsein nach Außen:

- Meines Erachtens wird mein Unternehmen am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen.
- Ich bin stolz auf das, was ich unternehmerisch aufgebaut habe.
- Mit meiner Situation als Selbstständiger bin ich insgesamt voll und ganz zufrieden.
- Ich bin von der Überlegenheit der Produkte und Leistungen meines Unternehmens überzeugt.

(3) Kritische Reflexion des eigenen Tuns:

- Freunde und Bekannte reagieren manchmal skeptisch auf meine Selbstständigkeit.
- Private Interessen müssen zugunsten meines Unternehmens häufig zurückstehen.
- Als Privatperson würde ich manche unternehmerische Entscheidung anders treffen.
- Manchmal habe ich Zweifel an der Richtigkeit meiner Entscheidungen.



Steinbeis

Steinbeis ist weltweit im Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 800 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in 50 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben sie überwiegend an Forschungseinrichtungen, Universitäten und Hochschulen.

Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat.



Die Wirtschaftsjunioren Deutschland bilden mit rund 10.000 aktiven Mitgliedern aus allen Bereichen der Wirtschaft den größten deutschen Verband junger Unternehmer und Führungskräfte. Sie tragen die Verantwortung für rund 300.000 Arbeitsplätze, 35.000 Ausbildungsplätze und mehr als 120 Milliarden Euro Umsatz.

Gegründet wurden die Wirtschaftsjunioren Deutschland 1954. Seit 1958 sind sie Mitglied der Junior Chamber International (JCI), des 1944 gegründeten Weltverbandes der Wirtschaftsjunioren mit heute rund 200.000 Mitgliedern in mehr als 100 Nationalverbänden und über 5.000 Städten oder Kreisen.

Autorenprofil



Prof. Dr. Konrad Zerr

leitet das Steinbeis-Beratungszentrum Marketing – Intelligence – Consulting und ist Professor für Marketing an der Hochschule Pforzheim. Seine Forschungsschwerpunkte sind u.a. quantitative Marktforschung, Markenführung und Dienstleistungsmarketing.



Prof. Dr. Stephan Fischer

ist Berater am Steinbeis-Beratungszentrum Marketing – Intelligence – Consulting und Professor im Studiengang Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim. Seine Forschungsschwerpunkte sind u.a. Potenzialanalyse und -entwicklung, Führung in der Prozessorganisation und strategisches Kompetenzmanagement.

Die Steinbeis-Studie „Werte im Wandel? – Erwartungen junger Führungskräfte und wie Selbstständige und Arbeitgeber darüber denken“ wurde von der Steinbeis-Stiftung in Kooperation mit den Wirtschaftsuniönen Deutschland durchgeführt. Dazu haben mehr als 1.000 Wirtschaftsuniönen, fast paritätisch verteilt auf selbstständige Unternehmer und Angestellte, im Juni 2010 an einer standardisierten Online-Befragung teilgenommen. Die Studie wurde wissenschaftlich begleitet von Prof. Dr. Konrad Zerr und Prof. Dr. Stephan Fischer, welche beide Berater des Steinbeis-Beratungszentrums MIC (Marketing – Intelligence – Consulting) und Professoren der Hochschule Pforzheim sind.

Zentrale Ergebnisse der Steinbeis-Studie in Kooperation mit den Wirtschaftsuniönen Deutschland sind:

- Selbstständige erscheinen werteorientierter als Angestellte.
- Angestellte erwarten von ihren Arbeitgebern vor allem Fairness; der zentrale Wert, um die Identifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit dem eigenen Unternehmen zu steigern.
- Dagegen sind aus Angestelltensicht die Umweltfreundlichkeit potenzieller Arbeitgeber oder die Möglichkeit, auch international arbeiten zu können, eher von untergeordneter Bedeutung bei ihrer Entscheidung für einen Arbeitgeber.

„Steinbeis trifft mit den Erkenntnissen über Werte im Wandel bei den Wirtschaftsuniönen ins Schwarze!“

Daniel Bischoff (WJ Karlsruhe)

ISBN 978-3-941417-37-3



Steinbeis-Editiön