

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 137

Betriebs- und Arbeitszeiten als Faktoren des Unternehmenserfolgs

Von

Detlef Krause



Duncker & Humblot · Berlin

DETLEF KRAUSE

**Betriebs- und Arbeitszeiten als Faktoren
des Unternehmenserfolgs**

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 137

Betriebs- und Arbeitszeiten als Faktoren des Unternehmenserfolgs

Von

Detlef Krause



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Krause, Detlef:

Betriebs- und Arbeitszeiten als Faktoren des Unternehmenserfolgs /
von Detlef Krause. – Berlin : Duncker und Humblot, 1994

(Betriebswirtschaftliche Schriften ; H. 137)

ISBN 3-428-08190-0

NE: GT

Alle Rechte vorbehalten
© 1994 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fotoprint: Werner Hildebrand, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0523-1035
ISBN 3-428-08190-0

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
gemäß der ANSI-Norm für Bibliotheken

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---------|---|----|
| 0 | Vorbemerkungen | 1 |
| 0.0 | Ziel der Erhebung | 1 |
| 0.1 | Grundgesamtheit und Stichprobe | 3 |
| 0.2 | Darstellung der Ergebnisse | 6 |
| 0.3 | Ergebniszusammenfassungen | 8 |
| 1 | Unternehmensmerkmale | 9 |
| 1.0 | Globale Unternehmensmerkmale | 9 |
| 1.0.0 | Einzeldarstellung | 9 |
| 1.0.1 | Zusammenhänge | 12 |
| 1.1 | Individuelle Unternehmensmerkmale | 13 |
| 1.1.0 | Übersicht | 13 |
| 1.1.1 | Struktur der Führungskräfte | 15 |
| 1.1.1.0 | Anzahl und Quoten | 15 |
| 1.1.1.1 | Anforderungen und formale Qualifikationen | 17 |
| 1.1.1.2 | Aktualisierung des Managementwissens | 21 |
| 1.1.2 | Einsatz von Managementinstrumenten | 23 |
| 1.1.2.0 | Planungsinstrumente | 23 |
| 1.1.2.1 | Kontrollinstrumente | 28 |
| 1.1.2.2 | Planungs- und Kontrollinstrumente | 29 |
| 1.2 | Profil der Unternehmensmerkmale | 35 |
| 2 | Betriebszeit und Arbeitszeit | 40 |
| 2.0 | Betriebszeit | 40 |
| 2.0.0 | Übersicht | 40 |
| 2.0.1 | Beginn, Ende, Dauer und Lage der Betriebszeit | 41 |
| 2.0.1.0 | Beginn und Ende der Betriebszeit | 41 |
| 2.0.1.1 | Dauer der Betriebszeit | 43 |
| (1) | Tägliche Betriebszeit | 43 |
| (2) | Wöchentliche Betriebszeit | 43 |
| 2.0.1.2 | Lage der Betriebszeit | 48 |
| 2.1 | Arbeitszeit | 49 |
| 2.1.0 | Übersicht | 49 |
| 2.1.1 | Beschäftigungsformen | 50 |
| 2.1.2 | Arbeitszeitformen | 55 |
| 2.1.2.0 | Verbreitung von Arbeitszeitformen | 55 |
| 2.1.2.1 | Begründung von Arbeitszeitformen | 62 |
| (1) | Übersicht | 62 |
| (2) | Einzelgründe | 63 |
| (3) | Gruppen von Gründen | 64 |
| 2.1.3 | Arbeitszeitregelungen | 68 |
| 2.2 | Profil der Betriebs- und Arbeitszeiten | 68 |

| | | |
|---------------|---|-----|
| 3 | Unternehmenserfolg und Arbeitszeiterfolg | 73 |
| 3.0 | Unternehmenserfolg | 73 |
| 3.0.0 | Übersicht | 73 |
| 3.0.1 | Indikatoren des Unternehmenserfolgs | 75 |
| 3.0.2 | Einflußfaktoren des Unternehmenserfolgs | 77 |
| 3.0.3 | Profil des Unternehmenserfolgs | 82 |
| 3.1 | Arbeitszeiterfolg | 84 |
| 3.1.0 | Übersicht | 84 |
| 3.1.1 | Indikatoren des Arbeitszeiterfolgs | 85 |
| | (1) Rentabilitätserfolg | 85 |
| | (2) Zufriedenheitserfolg | 87 |
| | (3) Rentabilitäts- und Zufriedenheitserfolg im Vergleich | 89 |
| 3.1.2 | Einflußfaktoren des Arbeitszeiterfolgs | 91 |
| 3.1.3 | Profil des Arbeitszeiterfolgs | 93 |
| 3.2 | Profil des Unternehmens- und Arbeitszeiterfolgs | 94 |
| 4 | Betriebszeit und Arbeitszeit als Erfolgsfaktoren | 97 |
| 4.0 | Unternehmenserfolg und Betriebs- und Arbeitszeit | 97 |
| 4.0.0 | Unternehmenserfolg und Betriebszeit | 97 |
| | 4.0.0.0 Unternehmenserfolg und tägliche Betriebszeit | 97 |
| | 4.0.0.1 Unternehmenserfolg und wöchentliche Betriebszeit | 101 |
| | 4.0.0.2 Profil des Unternehmenserfolgs und der Betriebszeiten | 108 |
| 4.0.1 | Unternehmenserfolg und Arbeitszeit | 109 |
| 4.1 | Unternehmenserfolg und Arbeitszeiterfolg | 115 |
| 4.1.0 | Vorbemerkungen | 115 |
| 4.1.1 | Zusammenhänge und Einflußfaktoren | 117 |
| | 4.1.1.0 Zusammenhänge | 117 |
| | 4.1.1.1 Einflußfaktoren | 119 |
| 4.2 | Ergebnisse | 124 |
| 5 | Zusammenfassung | 126 |
| Anlagen | | 135 |
| 1 | Tabellen | 137 |
| 2 | Abbildungen | 157 |
| 3 | Fragebogen | 190 |
| 4 | Variablenliste | 198 |
| 5 | Schlagwortverzeichnis | 221 |

Verzeichnis der Tabellen

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabelle 1: | Grundgesamtheit und Stichprobe | 5 |
| Tabelle 2: | Häufigkeitsverteilung Beschäftigte | 10 |
| Tabelle 3: | Häufigkeitsverteilungen Umsatz 1 und Umsatz 2..... | 10 |
| Tabelle 4: | Häufigkeitsverteilungen Branche 1 - Branche 3..... | 11 |
| Tabelle 5: | Häufigkeitsverteilung Rechtsform | 12 |
| Tabelle 6: | Unternehmensleitung nach globalen Unternehmensmerkmalen | 16 |
| Tabelle 7: | Globale Unternehmensmerkmale und Merkmale der Akademisierung | 19 |
| Tabelle 8: | Managementwissen nach ausgewählten Unternehmensmerkmalen, Unternehmensleitung und Umsatz in Mio. DM..... | 23 |
| Tabelle 9: | Planungsintensitäten nach Unternehmensmerkmalen..... | 27 |
| Tabelle 10: | Kontrollintensitäten nach Unternehmensmerkmalen | 29 |
| Tabelle 11: | Managementbereiche und -instrumente nach Unternehmensmerkmalen..... | 33 |
| Tabelle 12: | Typologie der Unternehmen nach globalen und individuellen Merkmalen I ... | 37 |
| Tabelle 13: | Typologie der Unternehmen nach globalen und individuellen Merkmalen II ... | 38 |
| Tabelle 14: | Betriebswöchen nach Betriebszeiten | 45 |
| Tabelle 15: | Betriebszeitverteilung in Prozent nach Betriebswochen | 46 |
| Tabelle 16: | Betriebswoche nach Unternehmensmerkmalen | 48 |
| Tabelle 17: | Beschäftigungsverhältnis nach Betriebswoche und Unternehmens- merkmalen..... | 51 |
| Tabelle 18: | Teilzeitbeschäftigung nach Unternehmensmerkmalen - Zeilenprozent je Teilzeitkategorie - | 53 |
| Tabelle 19: | Wöchentliche Betriebszeit (montags bis sonntags insgesamt) nach Teil- zeitbeschäftigung und Unternehmensmerkmalen..... | 54 |
| Tabelle 20: | Gemeinsame Anwendung von Arbeitszeitformen..... | 57 |
| Tabelle 21: | Verbreitung klassischer Formen der Arbeitszeitflexibilisierung nach Unternehmensgröße - Mehrfachnennungen auf Basis von Fällen und Antworten - | 59 |
| Tabelle 22: | Betriebszeiten nach Formen der Arbeitszeitflexibilisierung und Betriebswochen..... | 61 |
| Tabelle 23: | Wunschintensitäten nach Betriebswoche..... | 67 |
| Tabelle 24: | Typologie der Unternehmen nach Betriebszeit- und Arbeitszeitmerkmalen | 70 |
| Tabelle 25: | Typologie der Unternehmen nach Unternehmens-, Betriebszeit- und Arbeitszeitmerkmalen..... | 71 |
| Tabelle 26: | Indikatoren des Unternehmenserfolgs nach Unternehmensmerkmalen | 77 |
| Tabelle 27: | Typologie der Unternehmen nach Unternehmens- und Unternehmens- erfolgsmerkmalen..... | 83 |
| Tabelle 28: | Indikatoren des Arbeitserfolgs nach Betriebswoche | 92 |
| Tabelle 29: | Typologie der Unternehmen nach Unternehmens-, Betriebszeit-, Arbeitszeit- und Arbeitserfolgsmerkmalen | 94 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| Tabelle 30: | Typologie der Unternehmen nach Unternehmens-, Betriebs- und Arbeitszeit- sowie Unternehmens- und Arbeitszeiterfolgsmerkmalen | 96 |
| Tabelle 31: | Indikatoren der Dauer der Betriebszeit nach Indikatoren relativen Unternehmenserfolgs | 98 |
| Tabelle 32: | Indikatoren des Unternehmenserfolgs nach Indikatoren der wöchentlichen Betriebszeit | 102 |
| Tabelle 33: | Typologie der Unternehmen nach Unternehmens-, Betriebszeit- und Unternehmenserfolgsmerkmalen | 108 |
| Tabelle 34: | Indikatoren relativen Unternehmenserfolgs nach Arbeitszeitindikatoren | 110 |
| Tabelle 35: | Typologie der Unternehmen nach Unternehmens-, Betriebszeit-, Arbeitszeit- und Unternehmenserfolgsmerkmalen | 114 |
| Tabelle 36: | Indikatoren des Rentabilitäts- und Zufriedenheitserfolgs von Arbeitszeitformen nach Indikatoren des Unternehmenserfolgs | 117 |
| Tabelle 37: | Indikatoren des Arbeitszeiterfolgs nach Betriebswochen und relativem Unternehmenserfolg | 119 |
| Tabelle 38: | Gesamtypologie der Unternehmen (Lösung 1) | 129 |
| Tabelle 39: | Gesamtypologie der Unternehmen (Lösung 2) | 130 |

Verzeichnis der Abbildungen

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Untersuchungsansatz | 2 |
| Abbildung 2: Globale Unternehmensmerkmale | 9 |
| Abbildung 3a: Individuelle Unternehmensmerkmale: Führungskräfte | 14 |
| Abbildung 3b: Individuelle Unternehmensmerkmale: Managementinstrumente | 14 |
| Abbildung 4: Unternehmensleitung nach Umsatz | 16 |
| Abbildung 5: Unternehmensleitung nach Rechtsform | 17 |
| Abbildung 6: Akademisierung der Funktionsbereiche | 18 |
| Abbildung 7: Topmanagerquote und Funktionalisierungsgrad | 19 |
| Abbildung 8: Hochschulabsolventenquote nach Beschäftigtenzahl und Branche | 20 |
| Abbildung 9: Managementwissen nach Schulungsträgern | 21 |
| Abbildung 10: Managementwissen nach Branche und Unternehmensleitung | 24 |
| Abbildung 11: Abweichung der einzelnen Planungsintensitäten von der durchschnittlichen Planungsintensität | 24 |
| Abbildung 12: Zusammenhang von Managementwissen (VAR040B) und allgemeiner Planungsintensität (VAR053A) | 26 |
| Abbildung 13: Allgemeine Planungsintensität nach Beschäftigtenzahl und Unternehmensleitung | 27 |
| Abbildung 14: Abweichung der einzelnen Kontrollintensitäten von der durchschnittlichen Kontrollintensität | 28 |
| Abbildung 15: Allgemeine Kontrollintensität nach Beschäftigtenzahl und Unternehmensleitung | 30 |
| Abbildung 16: Allgemeine Kontrollintensität nach Umsatz und Unternehmensleitung | 30 |
| Abbildung 17: Zusammenhang von Managementwissen (VAR040B) und Managementinstrumenten (VAR070) | 32 |
| Abbildung 18: Managementwissen und Managementinstrumente nach Beschäftigtenzahl | 33 |
| Abbildung 19: Managementbereiche nach Beschäftigtenzahl | 34 |
| Abbildung 20: Managementbereiche nach Umsatz | 34 |
| Abbildung 21: Managementbereiche nach Unternehmensleitung | 35 |
| Abbildung 22: Managementwissen nach Branche und Unternehmensleitung | 36 |
| Abbildung 23: Betriebszeiten | 40 |
| Abbildung 24: Wochentägliche Abweichungen vom durchschnittlichen Betriebszeitbeginn | 41 |
| Abbildung 25: Wochentägliche Abweichungen vom durchschnittlichen Betriebszeitende | 42 |
| Abbildung 26: Durchschnittliche tägliche Betriebszeiten | 44 |
| Abbildung 27: Abweichungen der wochentäglichen von der durchschnittlichen täglichen Betriebszeit | 44 |
| Abbildung 28: Wöchentliche Betriebszeit nach Beschäftigtenzahl und Umsatz | 47 |
| Abbildung 29: Wöchentliche Betriebszeit nach Branche und Beschäftigtenzahl | 47 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 30: Beschäftigungsformen..... | 50 |
| Abbildung 31: Differenz der wöchentlichen Betriebszeiten zwischen Unternehmen mit auch befristet und nur unbefristet Beschäftigten nach Beschäftigtenzahl..... | 52 |
| Abbildung 32: Arbeitszeitformen..... | 56 |
| Abbildung 33: Managementinstrumente nach traditioneller Arbeitszeitflexibilisierung und Beschäftigtenzahl..... | 59 |
| Abbildung 34: Wöchentliche Betriebszeit nach Beschäftigtenzahl und Schichtarbeit..... | 60 |
| Abbildung 35: Gründe für Arbeitszeitformen..... | 62 |
| Abbildung 36: Begründung von Arbeitszeitformen..... | 63 |
| Abbildung 37: Intensität der Begründung von Arbeitszeitformen nach Beschäftigtenzahl..... | 65 |
| Abbildung 38: Begründungsintensität für verschiedene Arbeitszeitformen nach Branche..... | 65 |
| Abbildung 39: Allgemeine Begründungsintensität für Arbeitszeitformen nach Branche und Beschäftigtenzahl..... | 67 |
| Abbildung 40: Unternehmenserfolg..... | 73 |
| Abbildung 41: Indikatoren relativen Unternehmenserfolgs..... | 75 |
| Abbildung 42: Unternehmen nach Umsatz..... | 76 |
| Abbildung 43: Verhältnis erfolgreicher zu weniger erfolgreichen Unternehmen nach Beschäftigtenzahl..... | 78 |
| Abbildung 44: Unternehmen nach Beschäftigtenzahl und Umsatz..... | 79 |
| Abbildung 45: Relativer Unternehmenserfolg nach Beschäftigtenzahl und Umsatz..... | 79 |
| Abbildung 46: Relativer Unternehmenserfolg nach Branche und Umsatz..... | 80 |
| Abbildung 47: Allgemeiner Unternehmenserfolg nach Beschäftigtenzahl und Unternehmensleitung..... | 80 |
| Abbildung 48: Allgemeiner Unternehmenserfolg nach Branche und Unternehmensleitung..... | 81 |
| Abbildung 49: Managementwissen und Managementinstrumente nach relativem Unternehmenserfolg..... | 82 |
| Abbildung 50: Arbeitszeiterfolg..... | 85 |
| Abbildung 51: Rentabilitätserfolg von Arbeitszeitformen - nur Unternehmen mit jeweiliger Arbeitszeitform -..... | 86 |
| Abbildung 52: Einzelner minus mittlerer Rentabilitätserfolg der Arbeitszeitformen - nur Unternehmen mit jeweiliger Arbeitszeitform -..... | 87 |
| Abbildung 53: Zufriedenheitserfolg von Arbeitsformen - nur Unternehmen mit jeweiliger Arbeitszeitform -..... | 88 |
| Abbildung 54: Einzelner minus mittlerer Zufriedenheitserfolg der Arbeitszeitformen - nur Unternehmen mit jeweiliger Arbeitszeitform -..... | 89 |
| Abbildung 55: Differenzen von Rentabilitäts- und Zufriedenheitserfolg der Arbeitszeitformen..... | 90 |
| Abbildung 56: Differenzen von Rentabilitäts- und Zufriedenheitserfolg gruppiertter Arbeitszeitformen - nur Unternehmen mit jeweiliger Arbeitszeitform -..... | 90 |
| Abbildung 57: Tägliche Betriebszeiten nach relativem Unternehmenserfolg..... | 99 |
| Abbildung 58: Tägliche Betriebszeiten nach relativem Unternehmenserfolg - Siebentägige Betriebswoche -..... | 99 |
| Abbildung 59: Betriebszeiten nach Beschäftigtenzahl und relativem Unternehmenserfolg - Samstag bei sechstägiger Betriebswoche -..... | 100 |
| Abbildung 60: Betriebszeiten nach Beschäftigtenzahl und relativem Unternehmenserfolg - Samstag bei siebentägiger Betriebswoche -..... | 101 |
| Abbildung 61: Beschäftigungsvielfache erfolgreicher Unternehmen nach Betriebswoche..... | 103 |

| | |
|---|-----|
| Abbildung 62: Relativer Unternehmenserfolg nach wöchentlicher Betriebszeit und Beschäftigtenzahl..... | 103 |
| Abbildung 63: Differenz der wöchentlichen Betriebszeiten erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen nach Beschäftigtenzahl | 104 |
| Abbildung 64: Eigenkapitalrendite nach Beschäftigtenzahl und Betriebswoche | 104 |
| Abbildung 65: Eigenkapitalrendite nach Branche und Betriebswoche..... | 105 |
| Abbildung 66: Allgemeiner Unternehmenserfolg und wöchentliche Betriebszeit nach Unternehmensleitung..... | 106 |
| Abbildung 67: Eigenkapitalrendite nach Unternehmensleitung und Betriebswoche | 107 |
| Abbildung 68: Allgemeiner Unternehmenserfolg nach Managementinstrumenten und Betriebswoche | 107 |
| Abbildung 69: Allgemeiner Unternehmenserfolg und wöchentliche Betriebszeit nach Teilzeitarbeit..... | 111 |
| Abbildung 70: Eigenkapitalrendite nach Teilzeitarbeit und Betriebswoche | 111 |
| Abbildung 71: Allgemeiner Unternehmenserfolg nach klassischer Arbeitszeitflexibilisierung und Teilzeitarbeit | 112 |
| Abbildung 72: Relativer Unternehmenserfolg nach Teilzeitquote und Beschäftigtenzahl.... | 112 |
| Abbildung 73: Relativer Unternehmenserfolg nach Beschäftigtenzahl und Schichtarbeit.... | 113 |
| Abbildung 74: Relativer Unternehmenserfolg nach Beschäftigtenzahl und Nacht- oder Sonntags- oder Feiertagsarbeit | 113 |
| Abbildung 75: Rentabilitätserfolg von Arbeitszeitformen nach relativem Unternehmenserfolg | 118 |
| Abbildung 76: Rentabilitätswirkungen von Formen der Arbeitszeitflexibilisierung nach relativem Unternehmenserfolg..... | 118 |
| Abbildung 77: Rentabilitätserfolg von Teilzeitarbeit nach Eigenkapitalrendite und Betriebswoche | 120 |
| Abbildung 78: Rentabilitätserfolg von Überstunden nach Eigenkapitalrendite und Betriebswoche | 120 |
| Abbildung 79: Rentabilitätserfolg von Schichtarbeit nach Eigenkapitalrendite und Betriebswoche | 121 |
| Abbildung 80: Rentabilitätserfolg klassischer Arbeitszeitflexibilisierung und Beschäftigtenzahl nach relativem Unternehmenserfolg | 122 |
| Abbildung 81: Relativer Unternehmenserfolg nach Rentabilitätserfolg klassischer Arbeitszeitformen und Branche | 122 |
| Abbildung 82: Relativer Unternehmenserfolg nach Zufriedenheitserfolg klassischer Arbeitszeitformen und Branche | 123 |

Abkürzungsverzeichnis

Im folgenden sind nur diejenigen Abkürzungen aufgeführt, die in den Tabellen vorkommen, aber nicht aus sich heraus hinreichend verständlich sind. Mit Hilfe der zugeordneten Variablennummer kann die genaue Beschreibung der betreffenden Abkürzung der als Anlage 4 beigefügten Variablenliste entnommen werden.

| | | | | | |
|----------|----------|----------|---------|----------|----------|
| ALLPLAKO | VAR069AA | BZE-FRE | VAR084 | LAGEBZE3 | VAR096J2 |
| AUTONOM2 | VAR212B | BZE-SAM | VAR085 | LW | VAR177C |
| AZERF F2 | VAR197Q | BZE-SON | VAR086 | MW | VAR177A |
| AZERF K2 | VAR197O | BZE-FEI | VAR087 | NASONFEI | VAR120F1 |
| AZERF T2 | VAR197K | BZE-MEAN | VAR096B | ÖW | VAR177D |
| AZERF T4 | VAR197M | BZD-MON | VAR088 | OW | VAR177E |
| AZGRUNDT | VAR178A | BZD-DIE | VAR089 | PERSONAL | VAR096C |
| AZGRUNDK | VAR178B | BZD-MIT | VAR090 | PLAKOINT | VAR070 |
| AZGRUNDF | VAR178C | BZD-DON | VAR091 | R-FEIER2 | VAR183A |
| AZREG | VAR198 | BZD-FRE | VAR092 | R-NACHT2 | VAR181A |
| BEFQUOTE | VAR108 | BZD-SAM | VAR093 | R-SCH2 | VAR180A |
| BESCHÄF1 | VAR207 | BZD-SON | VAR094 | R-SONNT2 | VAR182A |
| BESCHÄF5 | VAR208D | BZD-FEI | VAR095 | R-TEILZ2 | VAR185A |
| BESCHÄF6 | VAR208E | EKREND | VAR204 | R-ÜBER2 | VAR186A |
| BESCHÄF7 | VAR208F | EKREND1 | VAR204 | RECHTSF1 | VAR210A |
| BZ | VAR0960 | EKREND2 | VAR204A | RECHTSF2 | VAR210B |
| BZ 5TAGE | VAR0961 | EXBERAT | VAR037 | REGDICHT | VAR202 |
| BZ 6TAGE | VAR0962 | EXUNIHS | VAR039 | RENT-F2 | VAR188F |
| BZ 7TAGE | VAR0963 | EXVERB | VAR038 | RENT-K2 | VAR188E |
| BZB-MON | VAR072 | FINANZEN | VAR069B | RENT-T2 | VAR188D |
| BZB-DIE | VAR073 | FRISTIG2 | VAR103A | SUREG | VAR201 |
| BZB-MIT | VAR074 | FUNKDIFF | VAR018B | TOPQUOTE | VAR006B |
| BZB-DON | VAR075 | FUNKQUOT | VAR018A | TRADFLEX | VAR120F |
| BZB-FRE | VAR076 | HSFÜKR | VAR030 | TW | VAR177F |
| BZB-SAM | VAR077 | HSQUOTE | VAR031 | TZ < 15 | VAR101 |
| BZB-SON | VAR078 | HSTOPQUO | VAR032 | TZ15-<35 | VAR100 |
| BZB-FEI | VAR079 | INEXEXP | VAR036 | TZQUOTE | VAR107 |
| BZB-MEAN | VAR096A | ININEXP | VAR035 | ÜBER | VAR120E |
| BZE-MON | VAR080 | INVESTIT | VAR069D | ÜBERSTD | VAR120E |
| BZE-DIE | VAR081 | KW | VAR177B | ÜSREG | VAR200 |
| BZE-MIT | VAR082 | LAGE-BZ | VAR096K | UNTERF 1 | VAR206 |
| BZE-DON | VAR083 | LAGEBZB2 | VAR096I | UNTERF 2 | VAR206A |

Abkürzungsverzeichnis

XIII

| | | | | | |
|----------|---------|-----------|----------|----------|---------|
| UNTERF 3 | VAR206B | W-SCHICHT | VAR176A | Z-SCH2 | VAR189A |
| UNTERF 4 | VAR206C | W-SONNT | VAR176C | Z-SONNT2 | VAR191A |
| UZREG | VAR199 | W-TEIL | VAR176F | Z-TEILZ2 | VAR194A |
| VZQUOTE | VAR104 | W-ÜBER | VAR176G | Z-ÜBER2 | VAR195A |
| WACHSTUM | VAR203 | WÖCH-BZ | VAR0960 | ZUFR-F2 | VAR197F |
| WACHST1 | VAR203 | WÖCH-BZ5 | VAR096C | ZUFR-K2 | VAR197E |
| WACHST2 | VAR203A | WÖCH-BZ5 | VAR096C1 | ZUFR-T2 | VAR197D |
| WISSEN2 | VAR040B | WÖCH-BZ7 | VAR096D | ZUKUNFT | VAR205 |
| W-GLEIT | VAR176E | WÖCH-BZ7 | VAR096D1 | ZUKUNFT1 | VAR205 |
| W-KURZ | VAR176H | Z-FEIER2 | VAR192A | ZUKUNFT2 | VAR205A |
| W-NACHT | VAR176B | Z-NACHT2 | VAR190A | | |

0 Vorbemerkungen

0.0 Ziel der Erhebung

Ursprünglich sollte lediglich eine gegen Mitte der 80er Jahre durchgeführte Untersuchung über mittelständische Unternehmen¹ wiederholt werden. Im Zusammenhang mit einem Forschungsprojekt über "Muster der Gestaltung von Betriebs- und Arbeitszeiten"² ergab sich aber die Anregung, den vorhandenen Mittelstandsfragebogen um Fragen zur Gestaltung der Betriebs- und Arbeitszeiten und zur Beurteilung der Wirkungen verschiedener Arbeitszeitformen auf die Rentabilität der Unternehmen und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu erweitern.³ Daraus resultierte der in Abb. 1 dargestellte Untersuchungsansatz.⁴

Zu drei Themenkreisen sind Informationen vorhanden:

1. Unternehmensmerkmale,
2. Betriebs- und Arbeitszeitregelungen,
3. Erfolgsmerkmale.⁵

Im Mittelpunkt des Interesses steht der Zusammenhang zwischen Betriebszeitregelungen, Arbeitszeitregelungen und Erfolgsmerkmalen. Als Erfolgsmerkmale werden erfaßt:

1. Beurteilung der Wirkungen verschiedener Arbeitszeitformen auf die Rentabilität der Unternehmen und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter.⁶
2. Einstufungen des Unternehmenserfolgs hinsichtlich des Umsatzwachstums, der Eigenkapitalrendite und der Zukunftsaussichten, jeweils relativ zum Branchendurchschnitt, sowie der tatsächliche Umsatz.

Der gesamte Aufbau dieser Arbeit folgt der Linie folgender Rahmenhypothesen:

¹ Vgl. Pohl, H.-J., Rehkugler, H., Mittelständische Unternehmen. Durch qualifiziertes Management zum Erfolg, Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Bremen, Band 33, Bremen 1986.

² Vgl. Krause, D., Arbeitszeiten und Fehlzeiten. Ergebnisse einer empirischen Analyse betrieblicher Aufzeichnungen, Stuttgart 1992.

³ Vgl. Anlage 3.

⁴ Die Untersuchung wurde gemeinsam mit Prof. Dr. H.-J. Pohl, Hochschule Bremen, Fachbereich Wirtschaft, konzipiert. Auch die Erhebung und Aufbereitung der Daten erfolgte gemeinsam. Für die vorliegende Auswertung zeichnet allein der Verfasser verantwortlich. Der Vergleich der beiden Erhebungen ist einer eigenen Studie vorbehalten.

⁵ Die Merkmale werden im Zusammenhang mit den Ergebnisdarstellungen erläutert.

⁶ Dies wird zusammenfassend auch als Arbeitserfolg bezeichnet.

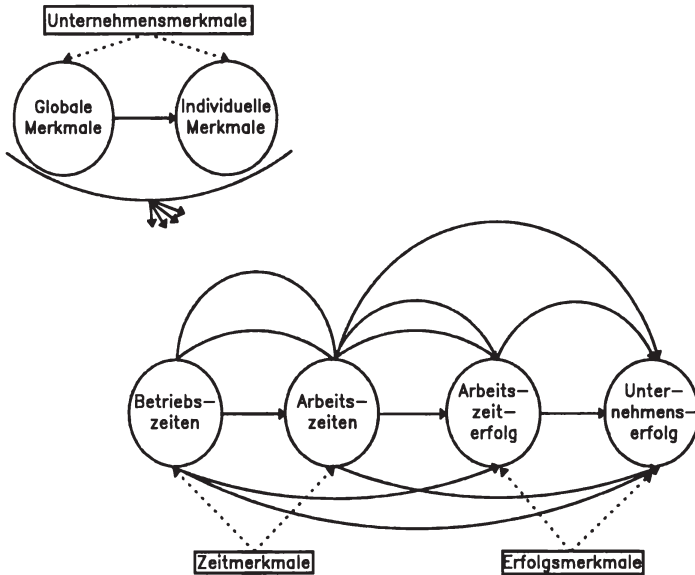


Abbildung 1: Untersuchungsansatz

1. Zwischen der absoluten und relativen Besetzung von Führungspositionen⁷, den formalen Qualifikationen des Führungspersonals sowie der absoluten und relativen Bedeutung von Akademikern im Unternehmen⁸, der Differenzierung und Akademisierung von Führungsaufgaben nach Funktionsbereichen, dem Ausmaß der Aktualisierung des Führungs- oder Managementwissens, dem Umfang der instrumentellen Anwendung von Führungs- oder Managementwissen, der Länge der Betriebszeit und dem Ausmaß der Arbeitszeitflexibilisierung auf der einen Seite und dem wirtschaftlichen (Rentabilitäts-) und sozialen (Zufriedenheits-) Erfolg von Arbeitszeitformen sowie dem relativen⁹ und absoluten¹⁰ oder Umsatzerfolg der Unternehmen auf der anderen Seite bestehen positive Zusammenhänge.¹¹

⁷ Relativ zur Beschäftigtenzahl.

⁸ Dies wird zusammenfassend als Akademisierung bezeichnet. Die relative Bedeutung bemisst sich als Anteil an allen Führungspersonen oder an der Beschäftigtenzahl.

⁹ Relativ zum Branchendurchschnitt.

¹⁰ Absoluter Erfolg hier: Umsatzerfolg.

¹¹ Bereits an dieser Stelle sei auf eine wichtige Sprachregelung hingewiesen: Wird eine Beziehungsaussage nicht näher spezifiziert, so handelt es sich um eine allgemeingültige oder gesetzesmäßige Aussage. Gelegentlich werden Aussagen dieses Typs ausdrücklich als "allgemein" oder mit Bezeichnungen wie "im allgemeinen gilt" oder "durchweg gilt" etikettiert. Beide Varianten schließen natürlich Hypothesen mit mehr oder minder einschränkenden Randbedingungen ein. Hiervon ist deutlich folgender Fall zu unterscheiden: Immer dann,

2. Mit dem Ausmaß funktionaler Differenzierung, insbesondere im Größenwachstum eines Unternehmens¹², wächst der absolute Bedarf an Führungspersonal im allgemeinen und an Akademikern im besonderen. Damit werden Umfang und Intensität des Einsatzes von Führungs- oder Managementinstrumenten, das sind hier Instrumente der Planung und Kontrolle, sowie Umfang und Intensität der Aktualisierung des Führungs- oder Managementwissens begünstigt.

3. Mit längeren Betriebszeiten ist eine Ausweitung der Anwendung verschiedener Arbeitszeitformen verknüpft. Der positive Zusammenhang von Betriebszeitausweitung und Arbeitszeitflexibilisierung induziert seinerseits vermehrte Planungs- und Kontrollaktivitäten.

4. Die Arbeitszeitformen werden sich insgesamt unterschiedlich auf den wirtschaftlichen Erfolg (Rentabilitäts- und Zufriedenheitserfolg der Arbeitszeitformen) und den sozialen Erfolg (Zufriedenheitserfolg der Arbeitszeitformen) auswirken. Dabei werden die moderneren Formen der Arbeitszeitflexibilisierung in jeder Hinsicht überlegen sein. Insbesondere wird ferner ein sehr enger Zusammenhang a) zwischen Rentabilitäts- und Zufriedenheitserfolg der Arbeitszeitformen und b) zwischen Arbeitszeiterfolg und Unternehmenserfolg erwartet.¹³

5. Auf die Zusammenhänge gemäß 1. bis 4. werden zentrale Unternehmensmerkmale wie Größe, Branche, Rechtsform und Art der Unternehmensleitung einwirken. Diese wurden vorher nur selten spezifiziert, mit einer Ausnahme: Durchweg wurde angenommen, inhaber- oder eigentümergeleitete Unternehmen unterschieden sich von managergeleiteten Unternehmen durch Betonung "härterer" wirtschaftlicher Erfolgskriterien und durch eine gewisse Vernachlässigung der Professionalisierung¹⁴ und Differenzierung des Managements.

0.1 Grundgesamtheit und Stichprobe

Für die schriftliche Befragung stand eine vollständige Liste der bei der Handelskammer Bremen registrierten Unternehmen mit 10 bis unter 1000 Beschäftigten zur Verfügung (N=1928). Diese erhielten alle einen Fragebogen mit freigemachtem Rückumschlag. Den ausgefüllten Fragebogen schickten 508 Unternehmen zurück. Das entspricht einem Rücklauf von 26,3%. Allerdings mußten wir insgesamt 35 Unternehmen aus der Auswertung ausschließen, da sie tatsächlich entweder weniger als 10 oder 1000 und mehr Beschäftigte hatten. Damit reduziert sich der Anteil auswertbarer Fragebogen auf 24,5%. Dieses Ergebnis ist als außerordentlich gut zu bezeichnen.

wenn eine Hypothese nicht allgemein gilt, d.h. nicht unter allen Kontrollbedingungen bestätigt werden kann, wird dies, sofern es sich aus dem Zusammenhang nicht bereits ergibt, mit Begriffen wie "tendentiell gilt", "in der Regel gilt", "im Durchschnitt gilt" oder "im großen und ganzen gilt" kenntlich gemacht.

¹² Die Größe kann durch die Beschäftigtenzahl oder den absoluten Umsatz bestimmt werden.

¹³ Das hieße, daß zwei Maße für einunddenselben Sachverhalt vorlägen.

¹⁴ Die Bezeichnung Professionalisierung des Managements bezieht sich auf: Akademisierung, Managementwissen und Managementinstrumente.