

Darwiportunismus: Eine empirische Studie

Fred G. Becker, Felix Schmalenberger, Yves Ostrowski

Diskussionspapier Nr. 582

der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Oktober 2010

Universität Bielefeld
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Postfach 10 01 31
33501 Bielefeld

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Vorwort zum Thema	1
1. Einleitung	2
1.1 Problemeinführung und Erkenntnisziel.....	2
1.2 Methodologie und Aufbau der Arbeit	3
2. Forschungsrahmen.....	6
2.1 Beriffsverständnis.....	6
2.1.1 Darwinismus.....	6
2.1.2 Opportunismus	7
2.1.3 Darwinismus + Opportunismus = Darwiportunismus.....	9
2.2 Unternehmungen der Region Ostwestfalen-Lippe	11
2.3 Arbeitshypothesen	12
3. Forschungsmethodik.....	14
3.1 Auswahl der Untersuchungseinheiten und der -methode.....	14
3.2 Konstruktion des Interviewleitfadens.....	15
3.3 Durchführung des Pretests und der Hauptuntersuchung	16
3.4 Datenaufbereitung und Auswertungsmethode	17
4. Erklärungsrahmen	20
4.1 Die befragten Unternehmungen	20
4.2 Darstellung der erhobenen Daten	20
4.2.1 <i>Darwinismus</i>	20
4.2.2 <i>Opportunismus</i>	29
4.3 Interpretation der Erkenntnisse	45
4.3.1 <i>Darwinismus</i>	45
4.3.2 <i>Opportunismus</i>	49
4.3.3 <i>Darwiportunismus</i>	56
5. Fazit und Ausblick	59
5.1 Fazit.....	59
5.2 Ausblick	60
Literaturverzeichnis.....	62
Anhang	66

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darwiportunismus Matrix.....	11
Abbildung 2: Befragte Unternehmungen in der Darwiportunismus Matrix.....	61
Abbildung 3: Mittelfristig zu erwartende Veränderungen in der Darwiportunismus Matrix der befragten Unternehmungen.....	64

Vorwort zum Thema

Alle zwei Jahre organisiert und moderiert der von mir geleitete Arbeitsbereich (Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal und Unternehmensführung) gemeinsam mit der Westfälisch-Lippischen Universitätsgesellschaft der Freunde und Förderer der Universität Bielefeld e. V. das von uns so getaufte OWL.ManagementKolloquium (www.owlmk.de). Jeweils zu einer strategisch bedeutsamen Problematik der Unternehmensführung werden Unternehmer und Top-Manager eingeladen, Impulsvorträge zu ihrer Sicht und betrieblichen Herangehensweise vor einem kleineren Kreis anderer Unternehmer und Top-Managern aus der Region Ostwestfalen-Lippe zu präsentieren und gemeinsam miteinander zu diskutieren. Hinzu kommt entweder ein Vortrag von mir aus der theoretischen Perspektive zur gewählten Thematik oder ein Vortrag von Studenten hierzu.

Im Jahre 2007 hatte das 5. OWL.ManagementKolloquium die Thematik des „Darwiportunismus“. Dieser künstliche Terminus soll Ausdruck für die Verbindung zweier vielfach in der betrieblichen Realität vorhandener Phänomene sein: darwinistisches Verhalten der Arbeitgeber bei Auswahl-, Karriere- und Freisetzungprozessen sowie opportunistisches Verhalten der Arbeitnehmer (als Gegenreaktion, als Ausdruck sozialisierter Normen) bei der Abwägung betrieblicher und individueller Interessen. So ungewöhnlich und gewöhnungsbedürftig die Wortschöpfung meines Saarbrücker Kollegen Christian Scholz auch immer sein mag, sie inspiriert die Diskussion in folgendem Sinne: *„Neue, ungewöhnliche Begriffe bergen das Potenzial, schwierige Sachverhalte in ihrer Komplexität zu reduzieren und so als Kristallisationskeim für breit geführte Diskussionen und Forschungsprogramme zu dienen.“*¹

Um das OWL.ManagementKolloquium mit der Thematik vorzubereiten, führten wir vorab eine empirische Studie im Teilnehmerkreis (angemeldete Personen) durch. Zweck war es, einen Überblick über die Ansichten des Teilnehmerkreises zu erhalten und später zu präsentieren. Die Interviews führte dabei Felix Schmalenberger. Nunmehr liegt, leider durch verschiedene Umstände verursacht verspätet, die schriftliche Fassung der empirischen Studie vor. Da es nach wie vor nicht sehr viel empirisches Material über die Thematik gibt, haben wir uns entschlossen, sie dennoch drei Jahre nach Durchführung durch dieses Manuskript der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Das Manuskript in die nunmehr vorliegende, zudem aktualisierte Fassung gebracht zu haben, ist ein Verdienst von Yves Ostrowski.

Bielefeld, im Oktober 2010

Fred G. Becker

¹ Stein (2001), S. 42.

1. Einleitung

1.1 Problemeinführung und Erkenntnisziel

Der Saarbrücker Universitätsprofessor *Scholz* zeichnet unter Zuhilfenahme der Wortschöpfung Darwiportunismus ein neues Szenario in der Arbeitswelt:²

- Gemäß des darwinistischen Paradigmas, des „*survival of the fittest*“, bestehen im Wirtschaftsleben nur die Unternehmungen und Mitarbeiter, die an bestimmte, sich ständig verändernde externe und interne Rahmenbedingungen am besten angepasst sind. Die Marktradikalität mit ihrem extremen Wettbewerbsdruck zwingt Unternehmungen zum Handeln, um im globalen Wettbewerb zu überleben.
- Auf der anderen Seite werden Unternehmungen mit einem extrem opportunistischen Verhalten ihrer Mitarbeiter konfrontiert, welches auf die Verfolgung des eigenen Nutzens und der eigenen Ziele ausgerichtet ist. Der Opportunismus, als zentrales, menschliches Motiv, wird vor allem durch den Wertewandel der jungen Generation verstärkt. Angehörige dieser Generation fühlen sich den Unternehmungen nur noch in geringem Maße verbunden. Erfüllen sich ihre Erwartungen nicht, zögern sie nicht lange, nach dem passenden Arbeitgeber zu suchen.³

Die definitorische Gleichung lautet: ***Darwinismus + Opportunismus = Darwiportunismus***. Der kollektive, systemimmanente Darwinismus im Wirtschaftsleben tritt auf den individuellen Opportunismus der Mitarbeiter.

Vor allem die Situation während des Zusammenbruchs des *Neuen Marktes* veranlasste *Scholz* zur Schöpfung des Darwiportunismus, welcher als Erklärungs- und Beschreibungsmodell der Arbeitswelt dienen sollte: „*Unternehmungen, die noch im Jahr 2000 als Vorzeigefirmen intensive menschliche Beziehungen zu ihren ‚Mitunternehmern‘ betonten, entließen ab 2001 auf rüdestem Wege ‚überflüssiges Personal‘. Und die gleichen Mitarbeiter, die des Geldes an der ‚Umsetzung einer Vision‘ mitmachten, suchten beim ersten Abbröckeln des Aktienkurses ihr Heil bei einem Arbeitgeber mit sicherer Gehaltsperspektive.*“⁴

Seitdem hat sich auf beiden Seiten nur wenig verändert. Ob Citigroup, Bayer-Schering oder Nokia-Siemens – nicht nur bei diesen beispielhaft erwähnten Unternehmungen – enden Anpassungen, wie „Umstrukturierungen“ und „Programme zur Kostensenkung“, in Mitarbeiterentlassungen, so dass die Zeiten der „*Stammplatzgarantie*“ illusorisch erscheinen.⁵ Die „lebenslange Beschäftigung“ wird zum Mythos, da der Anteil unbefristeter, sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungen sinkt, während Beschäftigungsformen wie geringfügige Beschäftigung, Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge zunehmen, um den Marktanforderungen im Hinblick auf Flexibilität, Schnelligkeit und Wissensvorsprung gerecht zu werden. Vermehrt ist die Rede von „*Jobnomaden, Flexijobbern und Zeitarbeitern, die nicht im Paradies eines gesicherten Dauerarbeitsplatzes malochen.*“⁶ Dies hat zur Folge, dass die Verpflichtung der Mitarbeiter gegenüber den Unternehmungen abnimmt, da diese selbst keine

² Vgl. Scholz (1999) sowie Scholz/Stein (2001).

³ Vgl. Faz (2007).

⁴ Scholz (2003), S. 83.

⁵ Vgl. Handelsblatt (2007); Spiegel (2007); Spiegel (2007a).

⁶ Englisch (2006), S. 1.

Loyalitätsbereitschaft mehr signalisieren. Abnehmende Loyalität, Bindungslosigkeit und Job Hopping werden daher auch von aktuellen Umfragen bestätigt.⁷

Darwiportunismus ist ein interessanter Aspekt, vor allem aus Perspektive der Personal- und Unternehmensführung – sofern er denn in der betrieblichen Realität wirklich vorkommt: Für die Unternehmungen entstünde zunehmend ein Spannungsfeld zwischen geforderter Flexibilität und notwendiger Mitarbeiterbindung. Aufgrund des verschärften globalen Wettbewerbs und beschleunigten Wandels wären auch Unternehmungen gezwungen, sich darwinistisch zu verhalten. Das darwinistische Verhalten würde eine zunehmende Flexibilität, vor allem im Hinblick auf Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse, Downsizing der (Stamm-) Belegschaften, Systeme zur Auswahl der „Fittesten“ bis hin zu größeren Mitarbeiterentlassungen, zur Folge haben. Auf der anderen Seite sind Unternehmungen vor dem Hintergrund des heutigen Fachkräftemangels und „Competition for Talents“ (Wettbewerb um Leistungs- und Potenzialträger) gezwungen, die richtigen Wissens- und Leistungsträger an sich zu binden, um im Markt bestehen zu können. Hierbei müssten sie sich jedoch auf das verstärkt opportunistische Verhalten der Mitarbeiter einstellen, das sich unter anderem in höheren Fluktuationsraten, geringerer Betriebszugehörigkeit, abnehmender Loyalität und verschwindendem Commitment niederschlagen würde.

Ziel unserer Arbeit war es, im Rahmen einer explorativen Studie, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, inwieweit sich ostwestfälisch-lippische Unternehmungen im Spannungsfeld zwischen Darwinismus und Opportunismus – systematisiert im Konzept des Darwiportunismus – befinden und somit ein Handlungsbedarf gegeben ist.

1.2 Methodologie und Aufbau der Arbeit

Die explorative Studie gilt als **methodologisches Instrument** der empirischen Forschung, deren Ziel die Erforschung weitgehend unbekannter Problemstellungen ist. Das Konzept der *bezugsrahmenorientierten-explorativen Forschung* hilft, derartige Untersuchungen durchzuführen und wird daher auch in dieser Arbeit angewandt. Ist über das Erkenntnisobjekt nur wenig bekannt, dienen Bezugsrahmen als Hilfsmittel der Forschung, da durch ihre sorgfältige Entwicklung mit inhaltlichen, prozessualen und methodischen Elementen eine explorative Studie systematisch erarbeitet, durchgeführt und nachvollzogen werden kann.⁸ Zunächst werden themarelevante Aspekte aus Literatur und gegebenenfalls aus der Praxis in einen so genannten Forschungsrahmen eingebracht. Dieser stellt einen systematischen Überblick über vorliegende, auch durchaus widersprüchliche Thesen dar. Damit dient er als Basis für die empirische Phase, um sowohl mögliche Fragen generieren zu können als auch sensibilisierter für Antworten zu sein, und zwar unabhängig von der problembezogen zweckmäßigen Forschungsmethodik. Die Ergebnisse der Emperie werden dabei in einem so genannten Erklärungsrahmen wiedergegeben, der ebenfalls systematisch, diesmal aber widerspruchsfrei und erklärend den neuen Erkenntnisstand dokumentiert. Alle Rahmenelemente bedürfen dabei einer expliziten Erläuterung, damit der Forschungsprozess von einer Idee über mögliche Thesen, deren Revidierung, Modifikation, Bestätigung bis hin zur empirisch wie theoretisch gestützten Erklärung nachvollziehbar ist. Die hier gewählte Thematik passt genau auf eine solche Forschungsmethodologie. Als eigenständiges Forschungsgebiet existiert über den Darwiportunismus derzeit lediglich eingeschränktes, theoretisches Wissen. Theoriegeleitete Publi-

⁷ Vgl. Gallup (2006); Faz (2007a); Monster (2006).

⁸ Vgl. Becker (2006), S. 285 ff.

kationen wurden hauptsächlich vom Lehrstuhl *Scholz* vorgenommen. Beginnend mit der ersten Publikation zum Darwiportunismus⁹ werden grundlegende Aspekte hauptsächlich in dem von *Scholz* veröffentlichten Buch „*Spieler ohne Stammplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt*“ dargestellt.¹⁰ Eine modelltheoretische Analyse des Darwiportunismus unternimmt *Stein*.¹¹ Darüber hinaus entstanden Publikationen über den Darwiportunismus, vor allem in Bezug auf spezielle Wirtschaftsbranchen, respektive Berufsbilder¹², auf virtuelle Teams¹³, Wissensgesellschaft¹⁴ und in Bezug auf Personalmanagement.¹⁵ Dort wurden hauptsächlich die Auswirkungen des Darwiportunismus auf die jeweiligen Bereiche beschrieben. Öffentlich zugängliche empirische Untersuchungen im Bereich des Darwiportunismus existieren bislang nicht. Das Vorhandensein rudimentärer, theoriegeleiteter Arbeiten und das Fehlen empirischer Erkenntnisse erlauben somit eine explorative Herangehensweise.

Die zugrunde gelegte Forschungsmethodologie hat Implikationen auf den **Aufbau** der vorliegenden Arbeit. Diese gliedert sich in fünf Abschnitte.

Nach Einführung in die Thematik wird im *Abschnitt 2* der Forschungsrahmen konzipiert. Dieser liegt dem Forschungsprojekt als Orientierungshilfe zugrunde. Er soll das Vorverständnis über das Erkenntnisobjekt Darwiportunismus erfassen, den Forschungsgegenstand konkretisieren sowie Interdependenzen und Umfang des Objekts verdeutlichen.¹⁶ Zunächst werden die einzelnen Darwiportunismus-Komponenten mit ihren begrifflichen, theoretischen Hintergründen und Zusammenhängen im Einzelnen thematisiert. Das Forschungsgebiet des Darwiportunismus ist eng mit dem Aspekt der Mitarbeiterbindung verhaftet. Daher erfolgt auch deren Berücksichtigung im Forschungsrahmen, um weitere Erkenntnisse im Hinblick auf die nachfolgende Forschung zu erlangen. Zudem ist ein genauerer Blick auf die Unternehmungen der Region Ostwestfalen-Lippe notwendig, vor allem, um die Art der ansässigen Unternehmungen und eventuelle Spezifika herauszuarbeiten.

Der *dritte Abschnitt* beschäftigt sich mit der Forschungsmethodik. Der zuvor entwickelte Inhalt des Forschungsrahmens gilt hierbei als Richtlinie für die eigentliche empirische Erhebung. Vorüberlegungen zum Forschungsdesign sollen den pragmatischen Aspekt der Methodologie intersubjektiv nachvollziehbar machen. Ferner wird die Festlegung der Untersuchungseinheiten und die Auswahl der Erhebungsmethode dargelegt. Ausführungen zur Konstruktion des Interviewleitfadens, zur Durchführung der Untersuchung (inkl. Pretest) sowie zur Datenaufbereitung und Auswertungsmethode komplettieren diesen Abschnitt.

Innerhalb des Erklärungsrahmens – *Abschnitt 4* – wird das Ergebnis des Forschungsprojekts dargestellt. Der Erklärungsrahmen dient als Deskriptions- und Erklärungsmuster, mit dessen Hilfe deskriptive, explanatorische und praxeologische Aussagen ermöglicht werden sollen.¹⁷

⁹ Vgl. Scholz (1999). Ähnliche Ansätze finden sich bereits früher; bspw. bei Sattelberger (1997), der das Risiko sozial darwinistischer Arbeitswelten aufgrund veränderter externer Rahmenbedingungen und Individualisierung der Vertragsbeziehungen behandelt.

¹⁰ Vgl. Scholz (2003).

¹¹ Vgl. Stein (2001).

¹² Vgl. Scholz/Stein (2000); Scholz (2002); Scholz/Eisenbeis (2004).

¹³ Vgl. Scholz (2001); Scholz (2000).

¹⁴ Vgl. Scholz/Stein (2002).

¹⁵ Vgl. Scholz (2004); Scholz (2006).

¹⁶ Vgl. Becker (2006), S. 291.

¹⁷ Vgl. Becker (2006), S. 297.

Nach kurzer Beschreibung der an der Untersuchung teilgenommenen Unternehmungen werden die aus der Studie gewonnenen, empirischen Daten zunächst dargestellt. Dies geschieht entsprechend der Aufteilung nach den im Interviewleitfaden entwickelten Fragebatterien zu den einzelnen Darwiportunismus-Komponenten. Anschließend erfolgt die Interpretationen der Erkenntnisse. Die Erkenntnisse aus den beiden Komponenten werden hier zusätzlich in einem weiteren Unterabschnitt zum Darwiportunismus interpretativ zusammengeführt, um Aussagen über das Erkenntnisziel dieser Arbeit zu treffen.

Der *Abschnitt 5* dient der Zusammenfassung der wichtigsten, gewonnenen Erkenntnisse. Kritisch wird auch auf das Forschungsvorgehen und Schwachstellen der Untersuchung eingegangen.

2. Forschungsrahmen

2.1 Begriffsverständnis

2.1.1 Darwinismus

Die erste Komponente des Darwiportunismus bezieht sich auf den (kollektiven) Darwinismus. Im Allgemeinen wird hierunter die von *Darwin* entwickelte Evolutionstheorie verstanden, die sich mit den Ursachen der Entstehung und Umwandlung der Arten befasst und nach der diejenigen Populationen überleben, die sich am besten an herrschende Umweltbedingungen anpassen. Der Darwinismus geht von der Grundvoraussetzung aus, dass sich die Individuen einer Art in bestimmten Eigenschaften unterscheiden (Variation) und dadurch besser an ihre Umgebung angepasst sind („*Survival of the Fittest*“). Das Ergebnis ist eine natürliche Auslese (Selektion) innerhalb einer Generation. Die besser angepassten, erblichen Eigenschaftsvarianten werden sich über die Generationsfolge in der Population verbreiten (Retention) und die weniger gut angepassten allmählich verdrängen.¹⁸

Scholz überträgt die Gedanken des evolutionären Paradigmas auf Unternehmungen, die Selektion wird hierbei in den Mittelpunkt gestellt. Im wirtschaftlichen Darwinismus entscheidet ausschließlich der Markt als übergeordnetes, kollektives System: „*Gemäß dem evolutionären Paradigma des ‚Survival of the Fittest‘ bestehen im Wettbewerb nur diejenigen, die sich an die externen und internen Rahmenbedingungen am besten angepasst haben. Nur wer besser ist als der Mitbewerber, überlebt.*“¹⁹ Nach *Scholz* stehen somit auch Unternehmungen im ständigen Wettstreit und durchlaufen die Schritte der Variation, Selektion und Retention.²⁰ Unternehmungen werden im Vergleich zu anderen überlebensfähiger werden, indem sie ihre Eigenschaften an veränderte Umweltbedingungen anpassen. Bei der Selektion entscheidet der Markt, wer überlebt. Auch in der Wirtschaft findet somit ein *Survival of the Fittest* statt – aus einer Population überleben nur die an eine gegebene Situation Bestangepassten, der Rest wird von der Evolution eliminiert.²¹ Zuletzt durchlaufen die Unternehmungen auch die Retention im Sinne der Bewahrung erfolgreicher Verhaltensmuster.

Im vorliegenden Manuskript wird unter Darwinismus ein Verdrängungswettbewerb um das Bestehen in einer Umwelt verstanden, der darauf abzielt, dass der Markt die bestangepassten Unternehmungen selektiert und diese sich daher – im ständigen Wettstreit – an veränderte Rahmenbedingungen anpassen müssen.

Nach *Szebel-Habig* bedeuten Anpassungsmaßnahmen oft die Reduzierung der Belegschaft, in dem Personal – in unwirtschaftlichen Bereichen – gezielt abgebaut wird.²² *Scholz* betont im Zuge dessen den *betrieblichen Darwinismus*: Unternehmungen sind nicht nur Objekte in darwinistischen Märkten, sondern auch Subjekte, da sie den Wettbewerbsdruck nach innen wei-

¹⁸ Vgl. Darwin (1900).

¹⁹ Scholz (2001), S. 8.

²⁰ Vgl. Scholz (2003), S. 29.

²¹ Vgl. Scholz (2001), S. 8.

²² Vgl. Szebel-Habig (2004), S. 144.

tergeben und somit innerbetrieblich darwinistische Systeme fördern – mit entsprechenden Konsequenzen wie Konkurrenzdenken zwischen Mitarbeitern und Mobbing.²³

Darwinismus ist folglich ein zentrales Verhaltensmuster in der heutigen Arbeitswelt.²⁴ Unter den Rahmenbedingungen einer veränderten Arbeitswelt (virtuelle Organisationen, Just-in-time, Outsourcing, Restrukturierungen, u. v. m.) und der Globalisierung birgt das heutige Arbeitsleben weniger Sicherheit, bringt mehr Destabilisierung, ist komplexer und sorgt für mehr temporäre Partnerschaften. Das zukünftige Arbeitsleben wird ungewisser und erlaubt weniger Garantien und Vorhersagbarkeit.²⁵ Dementsprechend ändert sich das Verhältnis zwischen Unternehmung und Mitarbeiter. Die Konsequenz ist, dass es keine „Stammplatzgarantien“ mehr gibt (weder für Unternehmungen auf ihren Märkten, noch für die Mitarbeiter in den Unternehmungen).

2.1.2 Opportunismus

Die zweite Komponente des Darwiportunismus ist durch den Opportunismus (v. a. der Arbeitnehmer) gekennzeichnet. Demnach werden Handlungen nur dann getätigt, wenn der daraus erzielbare individuelle Nutzen höher ist als der des Unterlassens, respektive der jeder anderen realisierbaren Handlungsalternative. Opportunismus schließt dabei arglistiges Verhalten mit ein, das gerade wegen des radikalen Wahrnehmens von Chancen zu nachteiligen Wirkungen auf andere Akteure führt.²⁶

Hier wird folgende Definition des Opportunismus zugrunde gelegt: Eine Verhaltensannahme, bei der Individuen so handeln, dass ihr eigener Vorteil im Vordergrund steht. Zur Maximierung ihres persönlichen Nutzens instrumentalisieren sie alle ihnen zur Verfügung stehenden Attribute ihrer Umwelt wie andere Menschen, Organisationen, Situationen und verfolgen ehrgeizig und selbstmotiviert die eigenen Interessen unter Zuhilfenahme arglistigen Verhaltens, ohne dabei Rücksicht auf andere zu nehmen.²⁷ Diese Begriffsfassung stellt somit sowohl auf die ökonomische Verhaltensannahme der individuellen Nutzenmaximierung als auch auf das allgemeine Verständnis des Handelns nach eigenem Vorteil ohne Rücksicht auf ethische Prinzipien und spätere Folgen ab.

Es lassen sich in Bezug auf den Darwiportunismus zwei Ursachen für den Opportunismus identifizieren, die auch von *Scholz* herangeführt werden: Die ökonomische Verhaltensannahme des Opportunismus, bedingt durch das Menschenbild des rein aufgrund Kosten-Nutzen-Überlegungen handelnden Homo Oeconomicus²⁸, und die Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels (insbesondere der Wertewandel der Generationen mit den damit verbundenen Einstellungen zur Erwerbsarbeit, Leistungsbereitschaft sowie deren biographischen Stellenwert).

Die neue Form des Wirtschaftens im post-industriellen Zeitalter bezeichnet *Sennet* als auf Kurzfristigkeit und Elastizität ausgerichteten *flexiblen Kapitalismus*. Hier herrschen Unsi-

²³ Vgl. Scholz (2003), S. 41 ff.

²⁴ Vgl. Scholz (2003), S. 49.

²⁵ Vgl. Weinert (1998), S. 39.

²⁶ Vgl. Williamson (1975), S. 26; Stein (2001), S. 43.

²⁷ Vgl. Scholz/Stein (2001), S. 2.

²⁸ Vgl. hierzu u. a. Göbel (2002); Kirchgässner (1991).

cherheit, fehlende langfristige Bindungen und fehlende Routine mit der Folge des „*Drifts*“, des ziellosen Dahintreibens der Gesellschaft. Man „driftet“ zur Unabhängigkeit als neuem Leitziel, aus Angst vor Abhängigkeit. Loyalität, Treue, Verpflichtung und Verbindlichkeiten verlieren ihren sozialen und moralischen Wert.²⁹ Die Menschen von heute müssen sich flexibel verhalten, offen für kurzfristige Veränderungen sein und ständig neue Risiken eingehen. Dies führt auch zu einer neuen Bedeutung der Arbeit: Man verrichtet Arbeit – mal hier, mal da – und wird immer öfter hin- und hergeschoben. Orientierungslosigkeit und Bindungslosigkeit werden zu neuen gesellschaftlichen Werten als soziale Folge der Flexibilität. Moderne Arbeitsbeziehungen sind nur noch Beziehungen auf Zeit.³⁰ Aspekte dieses Veränderungsprozesses werden unter dem Stichwort des Wertewandels diskutiert.³¹

Vor diesem Hintergrund des Wertewandels können Arbeitende zum jetzigen Zeitpunkt in drei, jedoch nicht eindeutig durch Geburtsdaten abgrenzbare, Generationen eingeteilt werden.³²

- Die Generation der „Babyboomer“ (geboren ca. zwischen 1948 und 1965) vertritt, bedingt durch die zeitliche Nähe zum Zweiten Weltkrieg, Werte wie Solidarität, gemeinschaftsinn, Fairness und Gleichberechtigung.³³
- Die „Generation X“ (ca. 1965 – 1980) wurde von *Coupland* beschrieben, in ihr dominiert das Gefühl der Orientierungslosigkeit. Werte wie Informalität, Freiheit, Balance zwischen Arbeit und Freizeit, Diskussionsfreude und ein hoher Anspruch an Sinnggebung charakterisieren diese Generation.³⁴
- Die „Generation Y“ entspricht nach *Scholz* dem Wertesystem, das dem Darwiportunismus zugrunde liegt.³⁵ In Anlehnung an *Couplands* Generation X beschreibt die Generation Y das Phänomen der jungen (Berufs-) Generation, die als erste in der virtuellen High-Tech- und Konsumwelt aufgewachsen ist. Diese Altersgruppe gilt als erste wirklich vernetzte und globale Generation. Sie ist *die* flexible Generation, die Flexibilität zum höchsten Lebensprinzip und zur Tugend erhebt. Dabei tauscht sie die Sicherheit dauerhafter Verpflichtungen gegen die Selbstverwirklichung. Vergnügen und der eigene Lustgewinn stehen im Vordergrund ihres Denkens und Handels. Daher geht sie nur noch temporäre Allianzen und pragmatische Bindungen auf Zeit ein. Bezeichnungen wie „Flickenteppich“, „Bastel-“ oder „Wahlbiographie“ beschreiben die sich ergebenden Lebensläufe dieser Generation.³⁶ Vertreter dieser Altersgruppe werden zudem als optimistisch, multikulturell, paradox, entrepreneurial, experimentierfreudig, erlebnishungrig, hochinformiert, fun-suchend und aus eigener Erfahrung lernend charakterisiert.³⁷ Zudem gelten sie als karriere- und leistungsorientiert.³⁸

²⁹ Vgl. Sennett (2006), S. 15 ff.

³⁰ Vgl. Sennett (2006), sowie Opaschowski (1999), S. 142 ff.

³¹ Vgl. Wimmer/Domayer/Oswald/Vater(2005), S. 54; Opaschowski (1999), S. 10 f.; Shell Deutschland (2006), S. 169 ff.; Staehle (1999), S. 628 f.; Rosenstiel/Molt/Rüttinger (2005), S. 172 f.; Wunderer (2006), S. 18 ff.

³² Vgl. Opaschowski (1999), S. 141.

³³ Vgl. Szebel-Habig (2004), S. 60.

³⁴ Vgl. Coupland (1992); Horx (2000), S. 4; Opaschowski (1999), S. 17; Scholz (2003), S. 62; Szebel-Habig (2004), S. 60; s. auch die Übersicht bei Marr/Fliaster (2003), S. 44.

³⁵ Vgl. Scholz (2003), S. 141.

³⁶ Vgl. Opaschowski (1999), S. 148 f.; Szebel-Habig (2004), S. 60.

³⁷ Vgl. Scholz (1999).

³⁸ Vgl. Scholz (2003), S. 82.

2.1.3 Darwinismus + Opportunismus = Darwiportunismus

Scholz selbst, als Entdecker des Phänomens „Darwiportunismus“, unternimmt keine eindeutige Definition desselbigen. Zunächst beschreibt er, dass man hierunter *„die wechselseitige Beeinflussung zwischen der individuellen Suche nach Chancen (Opportunismus) und dem kollektiven Mechanismus des Aussortierens von dem, was nicht zur Wettbewerbsfähigkeit des Systems beiträgt (Darwinismus)“*³⁹ versteht. Diese Definition greift allerdings zu kurz, da sie vor allem auf Seiten des Opportunismus lediglich auf die Suche nach Chancen abstellt. An anderer Stelle verweist Scholz darauf, dass Darwiportunismus ein *„reales Phänomen“* ist und *„eine wechselseitige Beziehung ausdrückt, bei der sich der Einzelne permanent nach persönlichen Optionen umschaute (Opportunismus) und die übergeordnete Institution benutzt, um das Gesamtsystem Variation, Selektion und Retention zu realisieren (Darwinismus)“*⁴⁰. Auch hier fokussiert die Definition seitens des Opportunismus nur auf das „Umschauen“, also die Suche nach Optionen bzw. Chancen. Die Begriffskomponente des Darwinismus bezieht sich in dieser Definition nicht nur auf den Mechanismus der Selektion, sondern auf den gesamten darwinistischen Prozess.

Eine zweckmäßigere Definition, die auch dieser Arbeit zugrunde liegen soll, unternimmt Stein. Vor allem in Bezug auf den Opportunismus wird diese Definition deutlicher, da sie explizit die Nutzenmaximierung unter Inkaufnahme arglistigen Verhaltens beinhaltet. Er definiert Darwiportunismus als einen *„gedanklichen Rahmen für eine spezifische Konstellation arbeitsbezogener Handlungsrollen, gekennzeichnet durch die wechselseitige Anpassung von Wertesystem und Arbeitswelt. Vorausgesetzt wird, dass die Akteure sowohl einem darwinistischen Verdrängungswettbewerb um das Bestehen in ihrer hochdynamischen Umwelt ausgesetzt sind, als auch ihren individuellen Nutzen selbst unter Inkaufnahme einer Regelinkonformität maximieren wollen. Die definitorische Gleichung lautet: Darwinismus + Opportunismus = Darwiportunismus.“*⁴¹

Die Kombination von Darwiportunismus und Opportunismus beschreibt demnach eine (Arbeits-) Situation, in der der systemimmanente Darwinismus im unternehmerischen Wirtschafts- und Geschäftsleben auf den individuellen Opportunismus nutzenmaximierender Mitarbeiter trifft. Das Zusammentreffen führt, nach Scholz, zu verschiedenen Arbeitsverhältnissen und somit zu unterschiedlichen *sozialen Kontrakten*. Unter einem sozialen Kontrakt wird synonym der *psychologische Vertrag* verstanden.⁴² Mit dem Eingehen eines Arbeitsverhältnisses schließen Mitarbeiter neben dem rechtlichen auch einen psychologischen Arbeitsvertrag implizit ab. Dieser wird nicht schriftlich fixiert und ist juristisch nicht einklagbar, besteht aber hinsichtlich der wechselseitigen Erwartungen und Ansprüche innerhalb der Beschäftigungszeit.⁴³ Der Vertrag unterliegt dabei dynamischen Veränderungen im Zuge individueller Persönlichkeitsentwicklungen und unternehmerischer Sozialisationsbemühungen. Verletzungen des Vertrages können durch verschiedene Verhaltenskonsequenzen ökonomische Wir-

³⁹ Scholz (2003), S. 81.

⁴⁰ Vgl. Scholz (2003), S. 86.

⁴¹ Stein (2001), S. 43.

⁴² Vgl. Marr/Fliaster (2003), S. 68.

⁴³ Vgl. Szebel-Habig (2004), S. 19.

tiven Fall ermöglicht dieser Kontrakt unternehmensbezogene Innovation, aufgrund eines angstfreien Raumes – durch Verzicht auf internen Wettbewerb und der Möglichkeit zur Nutzung der eigenen Chancen. Im negativen Fall etabliert sich eine Selbstbedienungsmentalität, da die Mitarbeiter den Ton angeben. Längerfristig führt dies zu innerbetrieblichen Ineffizienz und verringerter Wettbewerbsfähigkeit.

- *Feudalismus*:⁴⁷ In dieser Arbeitskonstellation ist den Mitarbeitern bewusst, dass für die Unternehmung ein Überlebenskampf herrscht und diese sich deshalb darwinistisch verhalten muss. Auf Mitarbeiterinteressen kann hier keine Rücksicht genommen werden. Trotzdem sind die Mitarbeiter der Unternehmung gegenüber loyal, weil sie sich tatsächlich verbunden fühlen oder auf dem externen Arbeitsmarkt keine anderen Chancen haben. Im positiven Fall führt dies zu einer Effizienzsteigerung, da der externe Marktdruck in internen Wettbewerbsdruck transformiert wird. Die Mitarbeiter werden durch diese Wettbewerbskultur zu mehr und besserer Leistung angespornt. Im negativen Fall ergibt sich eine Ausbeutung der Mitarbeiter. Der interne Wettbewerbsdruck wird so groß, dass es zum „Burn-out-Syndrom“ kommen kann. Die Folge sind steigende Abwesenheits- und Krankheitsraten sowie Fehler im Betriebsablauf.
- *Darwiportunismus pur*: In diesem sozialen Kontrakt kommunizieren beide Seiten transparent und bewusst, dass sie primär ihren eigenen Nutzen verfolgen. Voraussetzung hierfür ist eine offene Kommunikation auf Ebene des „neuen Realismus“, indem beide Seiten verstehen, dass der alte soziale Kontrakt – basierend auf Sicherheit und Loyalität auf Gegenseitigkeit – nicht mehr existiert.⁴⁸ Das individuelle Verhalten wird darüber hinaus gegenseitig akzeptiert. Im positiven Fall entsteht hierdurch ein „High-Performance-System“ durch eine begeisterte Dynamik. Die individuell nutzbaren Chancen und der interne Wettbewerb führen zur Steigerung der Wettbewerbsposition der Unternehmung auf dem Markt. Im negativen Fall ergibt sich eine „Straßenbahn-Situation“, in der ein beliebiges Ein- und Aussteigen stattfindet. Sobald ein Anreiz-Beitrags-Ungleichgewicht herrscht, in dem Wertschöpfungserwartungen der Unternehmung oder Nutzenerwartungen der opportunistischen Mitarbeiter nicht erfüllt werden, trennt man sich vom jeweiligen Partner – und dies gilt für beide Seiten gleichermaßen.

2.2 Unternehmungen der Region Ostwestfalen-Lippe

Ostwestfalen-Lippe (OWL) ist eine Region im nordöstlichen Teil des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen. Zu ihr gehören die Kreise Bielefeld, Minden-Lübbecke, Herford, Lippe, Gütersloh, Höxter und Paderborn. OWL zeichnet sich durch eine vorherrschende Wirtschaftsstruktur mittelständischer und familiengeführter Betriebe aus.⁴⁹

⁴⁷ Der Begriff Feudalismus charakterisiert diese Arbeitskonstellation, weil im feudalistischen Mittelalter den Herrschenden Unterwürfigkeit und Loyalität entgegengebracht wurde. Vgl. hierzu Scholz (2003b), S. 116.

⁴⁸ Vgl. Scholz (2003), S. 231 ff.

⁴⁹ Vgl. IHK (2005), S. 6; fast 70 Prozent der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe arbeiten in Unternehmungen mit weniger als 500 Beschäftigten. Vgl. hierzu OWL (2005), S. 3.

Hinsichtlich der Definition **mittelständischer Unternehmungen** orientiert sich das vorliegende Manuskript an qualitativen Kriterien. Hiermit wird man ebenso Unternehmungen gerecht, die sich mittelständisch verhalten, jedoch aufgrund rein quantitativer Kriterien nicht mehr dem Mittelstand zuzuordnen wären. Teilweise determinieren gerade die qualitativen Kriterien eine Gesamtunternehmung so entscheidend, dass die gebräuchlichen, quantitativen Aspekte eher nachrangigen Charakter besitzen.⁵⁰

Der qualitative Ansatz beruht auf der engen Verbindung von Unternehmung und Inhaber, worunter auch **Familienunternehmungen** fallen.⁵¹ Unter einer Familienunternehmung versteht Klein eine Unternehmung, „auf das die Familie einen maßgeblichen Einfluss ausübt. Von einem maßgeblichen Einfluss der Familie auf die Unternehmung soll dann gesprochen werden, wenn die Familie einen der Einflussfaktoren Eigenkapital, Kontrolle oder Management vollständig dominiert oder der Mindereinfluss durch entsprechenden Einfluss bei einem anderen Faktor ausgeglichen wird. Als notwendige Bedingung wird eine Beteiligung der Familie am Eigenkapital vorausgesetzt.“⁵² Konkret bedeutet dies, dass eine Familienunternehmung dann vorliegt, wenn 100 Prozent des Eigenkapitals von der Familie gehalten wird. Bei nur 50-prozentiger Beteiligung am Eigenkapital muss mindestens die Hälfte der Sitze im Kontrollgremium durch die Familie besetzt oder mindestens die Hälfte der Geschäftsleitungsmitglieder aus der Familie bestehen, damit es sich um eine Familienunternehmung handelt.⁵³ Ferner zeichnen inhaber- oder familiengeführte Unternehmungen sich durch langfristige Zielsetzungen, einen hohen Verantwortungssinn gegenüber der Unternehmung sowie der Gesellschaft und dem Willen zum Erhalt von Arbeitsplätzen aus.⁵⁴

2.3 Arbeitshypothesen

Die bisher beschriebenen Aspekte sollen nun in Arbeitshypothesen münden. Das Ziel ist hierbei nicht, überprüfbare Hypothesen zu entwickeln. Vielmehr sollen Zusammenhänge zwischen den Aspekten Darwiportunismus (insbesondere der Elemente im Einzelnen), Mitarbeiterbindung und Unternehmungen der Region OWL hergestellt werden, die die Grundlage für die empirische Forschung bilden. Intuition, Spekulation, Theorie, Analogieschlüsse, Plausibilitätsüberlegungen u. a. m. sind bei ihrer Konstruktion zulässig.⁵⁵

- Es wird dabei angenommen, dass Darwinismus die Situation der Unternehmungen in ihren Märkten treffend beschreibt. Unternehmungen sind Objekte in darwinistischen Märkten und der Verdrängungswettbewerb wirkt auch in das Innere der Unternehmungen hinein, so dass es zu innerbetrieblichem Darwinismus kommt. Somit wird unterstellt, dass Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen, Mitarbeiterentlassungen und Systeme zur Auswahl der leistungsfähigsten Mitarbeiter (Bestenauswahl) ein notwendiges Verhalten von Unternehmungen darstellen, um deren Überleben im globalen Wettbewerb zu sichern.
- Die Darlegungen in Bezug auf mittelständische, bzw. familiengeführte Unternehmungen legen die Vermutung nahe, dass insbesondere Familienunternehmungen der Region OWL

⁵⁰ Vgl. Günterberg/Wolter (2002), S. 4, Becker (2006a).

⁵¹ Vgl. Klein (2004), S. 1.

⁵² Klein (2004), S. 18; ähnlich Wimmer/Domayer/Oswald/Vater (2005), S. 6.

⁵³ Vgl. Klein (2004), S. 17.

⁵⁴ Vgl. Klein (2004), S. 124; Wimmer/Domayer/Oswald/Vater (2005), S. 121.

⁵⁵ Vgl. Becker (2006), S. 293.

nicht zu drastischen, radikalen Maßnahmen neigen und sich ihr darwinistisches Verhalten in anderer Form widerspiegeln könnte. Darwinismus kennzeichnet zwar das Wettbewerbsumfeld der Unternehmungen, ihre Reaktionen hierauf – vor allem in Bezug auf die Mitarbeiter – könnten jedoch in abgeschwächter Form vorliegen.

- Ein opportunistisches Verhalten der Mitarbeiter wird unterstellt. Individuen neigen – gemäß der o. g. Ausführungen – prinzipiell zum Opportunismus, und dies wird durch den Wertewandel der jungen Berufsgeneration verstärkt. Geringere Mitarbeiterbindung, sinkende Betriebszugehörigkeiten und höhere Fluktuationsraten müssten Indizien hierfür sein.
- Im Hinblick auf die Spezifika von Familienunternehmungen wird ein anderes, weniger opportunistisches Verhalten bei derartigen Unternehmungen vermutet: Eine höhere Mitarbeiterbindung könnte durch die Ausbildung in den Betrieben, die Verinnerlichung der Unternehmungskultur und durch die engen, persönlichen Beziehungen zwischen Mitarbeiter und Führung, respektive Eigentümer, vorliegen, so dass eher abgeschwächt opportunistisches Verhalten vorliegen könnte.
- Insbesondere im Hinblick auf die dominierende Unternehmungsform wird im Ergebnis vermutet, dass sich Unternehmungen der Region Ostwestfalen-Lippe nur bedingt im Spannungsfeld zwischen Darwinismus und Opportunismus befinden.

3. Forschungsmethodik

3.1 Auswahl der Untersuchungseinheiten und der Forschungsmethode

Die Grundgesamtheit der Untersuchungseinheiten dieser Arbeit ergibt sich aus der einleitend vorgenommenen Konkretisierung des Erkenntnisziels auf Unternehmungen der Region Ostwestfalen-Lippe. Die Auswahl der Untersuchungseinheiten konzentriert sich nicht bewusst auf Familienunternehmungen beziehungsweise auf den Mittelstand, wenngleich diese einen Großteil der ostwestfälischen Wirtschaft ausmachen. Somit verbleibt die Möglichkeit, auch nicht-mittelständische, respektive nicht-familiengeführte Unternehmungen in der Untersuchung zu berücksichtigen.

Für explorative Studien ist es weitgehend unerheblich, wie die einzelnen Untersuchungseinheiten aus der Grundgesamtheit weiter ausgewählt werden.⁵⁶ Die Beobachtungen und Beschreibungen einzelner Untersuchungsteilnehmer versprechen bereits interessante Erkenntnisgewinne. Bei der weiteren (Stichproben-) Auswahl ist es – auch im Hinblick auf eine höhere Teilnahmewahrscheinlichkeit – hilfreich, auf die anwesenden Unternehmungen des *OWL.ManagementKolloquiums* zurückzugreifen. Am 4. Mai 2007 diskutierten auf dieser Veranstaltung Unternehmer und Führungskräfte ostwestfälisch-lippischer Unternehmungen gemeinsam mit Wissenschaftlern der Universität Bielefeld über den Darwiportunismus. Dagehend wurden 24 teilnehmende Unternehmungen für die Untersuchung ausgewählt. Somit liegt eine Teilerhebung beruhend auf einer bewussten Auswahl vor.⁵⁷ Die Untersuchungseinheiten innerhalb der Unternehmungen sollten Entscheidungsträger aus den Bereichen der Unternehmungs- oder Personalleitung sein. Speziell durch ihre Erfahrung und ihr Wissen war ein Erkenntnisgewinn in Bezug auf das vorliegende Erkenntnisziel zu erwarten. Auch hier konnte auf die angemeldeten Teilnehmer des Kolloquiums zurückgegriffen werden, da auf Seiten der Unternehmungen hauptsächlich Unternehmer, respektive Eigentümer, Mitglieder der Geschäftsleitung sowie Personalverantwortliche angemeldet waren.

Exploratische, methodenpluralistische Forschung wird in der Regel mit qualitativer Forschung verbunden, in welcher die Beobachtungsrealität verbalisiert und interpretativ ausgewertet wird.⁵⁸ Hier wird das *leitfadengestützte Experteninterview* angewendet. Es eignet sich zur „Exploration des Unbekannten“, da dem Befragten alle Freiheitsgrade bei der Fragenbeantwortung offen stehen. Die Experten sollen ihr Erfahrungswissen in einer offenen Gesprächssituation frei und ausführlich wiedergeben können. Dem Interviewer ist es zudem möglich im Gesprächsablauf Fragen oder Aussagen zu konkretisieren, respektive weiter zu hinterfragen.⁵⁹

Das Leitfadeninterview ist die gängigste Form der qualitativen, mündlichen Befragung.⁶⁰ Der Leitfaden dient als Grundgerüst für die anzusprechenden Themen, ist flexibel und lässt dem

⁵⁶ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 71.

⁵⁷ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 267 f.; Kromrey (2006), S. 281.

⁵⁸ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 296.

⁵⁹ Vgl. Mayring (2002), S. 65.

⁶⁰ Als Bezeichnung dieser Interviewsituation werden häufig auch offenes, qualitatives, fokussiertes, zentriertes, Intensiv-oder Experteninterview verwendet. Gemeinsam ist allen die Zugrundelegung eines Leitfadens und daher ist Leitfadeninterview“ die allgemeingültige Bezeichnung. Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 386.

Interviewer genügend Spielraum, spontan aus der Interviewsituation heraus, weitere Fragen und Themen einzubeziehen. Einblicke in die Relevanzstrukturen und die Erfahrungshintergründe des Befragten sind somit zu erlangen. Der Gesprächsverlauf wird dabei weniger vom Interviewer und stärker vom Interviewten gesteuert. Die Gesprächsführung ist somit offen und erfolgt meist nur wenig oder gering strukturiert und wenig standardisiert. Auch bei der Auswertung können somit Aspekte herausgefiltert werden, die bei der Leitfadenskonstruktion nicht berücksichtigt wurden.⁶¹

Eine Form von Leitfadeninterviews stellen *Experteninterviews* dar.⁶² Unter Experten werden hierbei Fachleute verstanden, also Personen, die über besondere Wissensbestände im Hinblick auf das Erkenntnisziel verfügen. Der Expertenstatus ist jedoch auch ein je nach Forschungsinteresse zugeteilter Status, denn zum Experten wird für den Wissenschaftler derjenige, der ihm mit Blick auf sein spezifisches Forschungsthema Relevantes beizubringen verspricht.⁶³ Dies schien uns bei unserer Studie als eine besonders wichtige Quelle.

3.2 Konstruktion des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden baut auf den Erkenntnissen des Forschungsrahmens (s. 1.2) auf. Die Entwicklung des Leitfadens setzt dementsprechend eine intensive Beschäftigung mit dem Forschungsrahmen und dem gesamten Erkenntnisgebiet voraus. Diese Arbeit soll es dem Forscher erleichtern, die verschiedenen Dimensionen des Forschungsinteresses während des Experteninterviews frei zu formulieren, um sich nicht zu starr am Leitfaden orientieren zu müssen.⁶⁴

Bei der Leitfadenskonstruktion sind folgende Grundsätze zu beachten: Die Fragen innerhalb des Leitfadens sollten einfach und kurz formuliert sein, es sollte nur eine Frage zur gleichen Zeit gestellt werden, und die Fragen sollten nicht suggestiv gestellt sowie nicht hypothetisch formuliert werden.⁶⁵ Des Weiteren ist darauf zu achten, vor allem offene Fragen heranzuziehen. Ebenfalls ist zu berücksichtigen, zeitlichen Restriktionen durch eine klare und effiziente Interviewführung zu begegnen.⁶⁶

Der entwickelte Interviewleitfaden ist in vier Teile gegliedert.⁶⁷

Er beginnt mit Erläuterungen der Thematik, des Erkenntnisziels, des Gesprächsverlaufs, der Interviewaufzeichnung und der Zusicherung der Anonymität.

Der zweite Teil enthält die Abfrage individueller Unternehmungsmerkmale. Dies soll einen genaueren Überblick über die Zusammensetzung der Stichprobe liefern und betrifft auch die Feststellung, ob es sich um eine Familienunternehmung handelt. Vor allem bei Familienun-

⁶¹ Bortz/Döring (2006), S. 308 u. 314; Schnell/Hill/Esser (2005), S. 387; einen Überblick über Interviewtechniken und Leitfadeninterviews bietet auch Friebertshäuser (2003), S. 371 ff.

⁶² Sie werden daher auch als leitfadengestützte Experteninterviews bezeichnet. Vgl. Liebold/Trinczek (2002), S. 33; Trinczek (2002), S. 209.

⁶³ Vgl. Liebold/Trinczek (2002), S. 35.

⁶⁴ Vgl. Liebold/Trinczek (2002), S. 43 ff.; auch die Ausführungen von Trinczek (2002), S. 213 f.

⁶⁵ Vgl. Atteslander (2003), S. 173; Schnell/Hill/Esser (2006), S. 334; Kromrey (2006), S. 373 f.

⁶⁶ Vgl. Liebold/Trinczek (2002), S. 43 f.; Trinczek (2002), S. 213 f.

⁶⁷ S. Interviewleitfaden, Anhang, S. 77.

ternehmungen soll auf die im Forschungsrahmen dargestellten Besonderheiten und ihre Implikationen eingegangen werden. Die Aussagen von Nicht-Familienunternehmungen zu diesem Aspekt können zudem Besonderheiten reflektieren oder anderweitige Erkenntnisse liefern. Die ersten beiden Teile des Leitfadens sollen als Einleitungsfragen eine „Eisbrecherfunktion“ haben und den Übergang zu den zentralen Untersuchungsfragen erleichtern.⁶⁸

Diese werden im dritten Teil des Leitfadens thematisiert. Um herauszufinden, inwieweit sich die Unternehmungen im Spannungsfeld zwischen Darwinismus und Opportunismus befinden, werden zu den beiden Komponenten entsprechende Fragebatterien gebildet. Auf eine explizite Frage nach dem Spannungsfeld zwischen Darwinismus und Opportunismus wird bewusst verzichtet, da die Beantwortung und somit Feststellung des Erkenntnisziels interpretativ geschehen soll. Vor allem sollen dadurch sozial erwünschte Antworten verhindert werden. Die einzelnen Fragen sind aus dem Forschungsrahmen abgeleitet und behandeln ein breites, aber dem Erkenntnisziel dienendes Spektrum an Fragen. Sie sind bewusst vage und offen formuliert, um nicht zu stark zu konkretisieren oder die Antworten in eine bestimmte Richtung zu lenken. Somit soll auch erreicht werden, dass der Befragte möglichst viele Aspekte in seinen Ausführungen wiedergibt. Ob auf eine Vorgabe des jeweiligen Begriffsverständnisses zu Beginn jeder Fragebatterie verzichtet werden kann, soll ein Pretest zeigen. Alle zu thematisierenden Aspekte werden stichwortartig im Leitfaden aufgeführt. Sie dienen dem Interviewer als Orientierungshilfe und gleichzeitig einer Vorbereitung des Befragten auf das Gespräch. Aufgrund der geringen Strukturierung und Standardisierung des Experteninterviews spielt die Reihenfolge der einzelnen Fragen keine Rolle. Die Gesprächssituation sollte weitgehend flexibel sein, und somit kann die Abfolge der Fragen je nach Gesprächspartner oder -situation variieren. Es wird ebenfalls nicht beabsichtigt, alle Fragen des Leitfadens abzuarbeiten. Das Interview kann eine eigene Dynamik entwickeln, und der Gesprächsausgang ist dabei relativ offen. Nur so kann erreicht werden, dass der Befragte auch Aspekte zur Sprache bringt, die vorab nicht im Leitfaden berücksichtigt wurden.

Der vierte Teil schließt das Interview ab.

3.3 Durchführung des Pretests und der Hauptuntersuchung

Bevor mit der eigentlichen Untersuchung begonnen werden konnte, wurde der Interviewleitfaden in einem Pretest empirisch getestet.⁶⁹ Als Gesprächspartner stand hierbei ein Geschäftsleitungsmitglied einer Familienunternehmung zur Verfügung. Im Ergebnis bestätigte sich das offene, flexible Vorgehen und die Verwendung vager Frageformulierungen, da vom Befragten sehr viele Aspekte im Rahmen seiner Ausführungen genannt wurden. Als Ergebnis des Pretests wurde der Leitfaden dahingehend modifiziert, dass das jeweilige Begriffsverständnis nicht vorgegeben wird. Die Befragten sollen sich hierzu selbst äußern. Im Falle einer bedeutenden Abweichung wird das zugrunde gelegte Begriffsverständnis dargelegt. Es wurde auch deutlich, dass diese Frage eine gelungene „Eisbrecherfunktion“ und auch eine gute Übergangsmöglichkeit zum zweiten Hauptthemenkomplex der zentralen Untersuchungsfragen darstellt. Entgegen der Argumentation bei der Leitfadenkonstruktion wurde im Pretest am Ende des Gesprächs versuchsweise eine konkrete Frage nach dem Spannungsfeld zwischen Darwinismus und Opportunismus gestellt. Die Äußerungen ergaben unerwarteterweise weitere, wertvolle Hinweise zu bereits zuvor gestellten Frageaspekten. Aus diesem Grund soll die-

⁶⁸ Vgl. Kromrey (2006), S. 382.

⁶⁹ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 347; Atteslander (2003), S. 329 ff.

se Frage herangezogen werden, falls vermutet wird, dass der Befragte durch diese Frage zu weiteren Aussagen – auch in Bezug auf bereits gestellte Aspekte – motiviert werden kann und somit eventuell einige Aspekte weiter reflektiert als bisher geschehen. Da im Voraus nicht abzusehen ist, wie oft diese Frage zusätzlich gestellt wird, soll sie nicht in den Interviewleitfaden übernommen werden.

Da durch den Pretest nicht ausgeschlossen werden kann, dass bei der Konstruktion des Interviewleitfadens relevante Fragen unvollständig erfasst oder unklar formuliert wurden, soll die Lernerfahrung während der Erhebungsphase zur Qualitätsverbesserung genutzt werden.⁷⁰

Bei der Anwerbung der Untersuchungsteilnehmer sind einige Regeln zu beachten, da bereits mit ihr Erwartungshaltungen erzeugt werden.⁷¹ Die potenziellen Untersuchungsteilnehmer wurden in schriftlicher Form persönlich angeschrieben und das Thema der Arbeit sowie das Untersuchungsvorhaben kurz erläutert.⁷² Die Hauptuntersuchung fand in der Zeit vom 8. Juni bis 2. Juli 2007 in den Räumen der jeweiligen Unternehmungen statt. Zu Beginn jedes Interviews wurde der Darwiportunismus und das Erkenntnisziel der Befragung dargestellt und Informationen zum beabsichtigten Gesprächsverlauf gegeben. Zudem wurde die Forderung von *Bortz/Döring* beachtet, die Anonymität der Ergebnisse jedem Gesprächspartner zu Beginn des Gesprächs zuzusichern.⁷³ Darüber wurden die Gesprächsteilnehmer gebeten, einer digitalen Interviewaufzeichnung zuzustimmen.

3.4 Datenaufbereitung und Auswertungsmethode

Die aufgrund der Nutzung eines digitalen Aufzeichnungsgeräts verbesserte Transkription des Gesprochenen in eine schriftliche Fassung half insbesondere bei der kritischen Reflexion und der Interpretation der Interviews. Die Interviews, die in digitalisierter Form vorlagen, wurden mit Hilfe des Softwareprogramms *f4* wörtlich transkribiert.⁷⁴ Relevante, informelle Aussagen, die sich in einigen Fällen nach der Aufzeichnung der Interviews ergaben, wurden der Transkription hinzugefügt, um auch diese verwerten zu können.⁷⁵ Die vollständigen Interviews lagen somit in Form von Text-Dateien vor und konnten zur Auswertung herangezogen werden.

Die Möglichkeiten der Auswertung qualitativer Interviews sind vielfältig. Die vorliegende, rein qualitative Auswertung folgt keiner starr vorgegebenen Methode, orientiert sich jedoch an den Vorschlägen von *Lamnek*, *Meuser/Nagel* und der *qualitativen Inhaltsanalyse* von *Mayring*.⁷⁶ In Anlehnung an *Lamnek* ergeben sich sieben Phasen der Auswertung: Transkription, Erstellen einer Themenmatrix, Einzelanalyse, generalisierende Analyse, themenorientierte Darstellung, Interpretation und Kontrollphase.

⁷⁰ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 315.

⁷¹ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 71.

⁷² S. Anschreiben im Anhang, S. 76.

⁷³ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 45.

⁷⁴ Die Software zur Transkription ist online unter <http://www.audiotranskription.de/f4> abrufbar

⁷⁵ Zu informellen Aussagen vgl. Lamnek (2005), S. 390.

⁷⁶ Vgl. Lamnek (2005), S. 402 ff.; Meuser/Nagel (1991), S. 451 ff., (2003), S. 488 f.; Mayring (2002), S. 114 ff.

Die erste Phase ist deckungsgleich mit der Datenaufbereitung durch die Transkription. Non-verbale Aspekte des Gesprächs wurden nicht berücksichtigt, da nicht beabsichtigt war, diese bei der Interpretation heranzuziehen.⁷⁷ Es entstanden insgesamt 168 Seiten Interviewtranskription.

Aufgrund der geringen Standardisierung und Strukturierung der Erhebungsmethode wurden nicht alle Fragen bei allen Befragten gestellt. Daher wurden im zweiten Schritt die Transkriptionen auf die erfragten Themenaspekte des Leitfadens je Interview untersucht. Im Ergebnis wurde eine Themenmatrix erstellt, die wiedergibt, bei welchem Interview welche Themen des Leitfadens angesprochen wurden. Über *Lammeks* Vorschlag hinaus, wurde in einer modifizierten Variante auch eine Themenübersicht der Interviews erstellt, die den chronologischen Gesprächsablauf je Interview wiedergibt.⁷⁸ Diese Übersichten sind bei der Auswertung und auch für den Leser hilfreich, um sich einen Überblick über die einzelnen Gesprächsinhalte und den Gesprächsverlauf zu verschaffen.

In der dritten Phase wurde mit der Analyse der einzelnen Interviews begonnen. Hierbei wurden die einzelnen Transkripte analysiert und relevante Aussagen herausgefiltert, um eine Paraphrasierung im Sinne einer Reduktion der Aussagen auf ihren sachlichen Anteil (kognitive Botschaft) zu ermöglichen. Mithilfe der Paraphrasierung ist auch die notwendige Verdichtung der Daten möglich. Hierbei fand eine Kodierung im Sinne einer thematischen Zuordnung von Aussagen, respektive Paraphrasen statt.⁷⁹ Da Äußerungen der Befragten oft mit anderen Fragestellungen bzw. Themen des Leitfadens verbunden waren und somit Querverbindungen vorlagen, musste das gesamte Interviewmaterial im Hinblick auf die Zuordnung einzelner, thematischer Aspekte durchgearbeitet werden.⁸⁰ Erst hiermit war die thematische Zuordnung anhand der Fragen des Interviewleitfadens und die spätere Darstellung und Interpretation zu den einzelnen Themenbereichen des Leitfadens möglich.

Im nächsten Schritt wurde über das einzelne Interview hinaus nach Gemeinsamkeiten, die in einigen oder allen Interviews auftraten, gesucht.⁸¹ Gemeinsamkeiten und Unterschiede ergeben auch mögliche Grundtendenzen, die für alle oder für Teile der Befragten gelten.

Das Ergebnis der Phasen drei und vier schlägt sich im fünften Schritt, der themenorientierten Darstellung, nieder. In Anlehnung an die *zusammenfassende, qualitative Inhaltsanalyse* nach *Mayring*⁸² wurden zur Darstellung die einzelnen Themenaspekte der zentralen Untersuchungsfragen des Leitfadens als Kategoriensystem gewählt, um das reduzierte Abbild des Datenmaterials darzustellen.⁸³ Durch die Paraphrasierung konnte die Tendenz der Aussagen sowie bedeutungsvolle Einzelaspekte dargestellt werden. Bei der Darstellung wurde Wert darauf gelegt, wichtige Aussagen beziehungsweise Tendenzen durch Zitate zu stützen, um somit „den Befragten zur Sprache kommen zu lassen“.

⁷⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen von Liebold/Trinczek (2002), S. 48.

⁷⁸ S. hierzu Anhang, S. 79.

⁷⁹ Vgl. hierzu auch Bortz/Döring (2006), S. 330 ff.

⁸⁰ Vgl. hierzu Meuser/Nagel (1991), S. 453.

⁸¹ Vgl. hierzu Meuser/Nagel (2001), S. 452.

⁸² Vgl. Mayring (2002), S. 115.

⁸³ Die jeweilige Frage nach dem Begriffsverständnis wurde nicht dargestellt, da diese lediglich als Kontrolle bzw. Definitionsabfrage galt. Vgl. Leitfaden im Anhang, S. 77. Fernab von den Fragen des Leitfadens ergaben sich induktiv – durch die Aussagen der Befragten – zwei zusätzliche Aspekte, die im Anhang dargestellt sind. Vgl. S. 77.

In der sechsten Phase wurden die erhobenen Daten interpretiert. Die Interpretation erfolgte mit Hilfe einer *induktiven Kategorienbildung*. Aus dem Interviewmaterial heraus ergeben sich – entgegen der Kategorienbildung im Darstellungsteil – die Kategorien der Interpretation. Unter einer repräsentierenden und den interpretativen Sachverhalt bezeichnenden Kategorie werden einzelne Erkenntnisse verarbeitet. Durch die Heranziehung des Forschungsrahmens und zusätzlichen Materials soll – in Anlehnung an *Mayrings explikative, qualitative Inhaltsanalyse* – das Verständnis im Rahmen der Interpretation erweitert werden.⁸⁴

Um Fehlinterpretationen auszuschließen, erfolgte im siebten Schritt die Kontrollphase. Die Originalaussagen der Transkriptionen wurden noch einmal im Zusammenhang herangezogen, um mögliche Fehlschlüsse bei der Interpretation zu erkennen.

⁸⁴ Vgl. Mayring (2002), S. 115 f.; zur induktiven Kategorienbildung vgl. auch Bortz/Döring (2006), S. 330.

4. Erklärungsrahmen

4.1 Die befragten Unternehmungen

Von den 24 angeschriebenen Unternehmungen konnte bei 21 ein Interview durchgeführt werden. Dies entspricht einer Erfolgs-, respektive Rücklaufquote von 88 Prozent. Bei drei Unternehmungen war, seitens der angesprochenen Personen, kein Termin im Zeitraum der Erhebung möglich.

Aufgrund der Vertraulichkeit und zugesicherten Anonymität wird auf eine Spezifizierung und namentliche Nennung der Unternehmungen verzichtet. Eine anonymisierte Übersicht der teilgenommenen Unternehmungen findet sich im Anhang.⁸⁵ Die Unternehmungen wurden anhand der Vergabe von Buchstaben in chronologischer Reihenfolge der geführten Interviews kodiert (A bis P).

In 20 Fällen fand das Experteninterview mit einem Gesprächspartner und in einem Fall mit zwei Gesprächspartnern statt. Die Mehrheit der Befragten (zehn von 22) waren Geschäftsführer, vier von 22 Vorstandsmitglieder (davon zwei Personalvorstände: K, P) und drei Personalleiter. In zwei Dritteln der Fälle (14 von 21) lag eine Familienunternehmung vor, wovon bei 13 die Familie zu 100 Prozent und bei einer Unternehmung (C) zu 90 Prozent am Eigenkapital beteiligt ist. Die überwiegende Rechtsform der Unternehmungen der Stichprobe ist die mittelstandstypische GmbH bzw. GmbH & Co. KG in acht bzw. fünf von 21 Fällen. Ferner wurden fünf AGs befragt, wovon drei börsennotiert sind. Die Mehrheit der Unternehmungen (zehn von 21) ist im Produktionsbereich (inkl. Mischform) tätig. Neun von 21 sind im Dienstleistungsbereich tätig, davon vier im Finanzdienstleistungsbereich (E, F, H, I). Die restlichen zwei Unternehmungen sind dem Handel zuzuordnen. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit und Fluktuationsrate bei den Unternehmungen lässt sich nicht verlässlich angeben, da die Zahlen teilweise auf Schätzungen der Befragten beruhen, beziehungsweise nicht angegeben werden konnten.

4.2 Darstellung der erhobenen Daten

4.2.1 Darwinismus

Gefragt danach, **inwieweit Darwinismus die Situation der Unternehmung beschreibt**, sprachen sich 16 Unternehmungen für eine treffende Beschreibung aus. Die Unternehmungen befinden sich in einem Verdrängungswettbewerb, der darauf abzielt, sich den verändernden Rahmenbedingungen ständig anzupassen *„Wir haben sehr intensiv erlebt, was Wettbewerb bedeuten kann, und es überlebt nur der, der in der Lage ist, sich am schnellsten auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen“* (Aussage von Unternehmung T); *„Hier gibt es eine Entwicklung am Markt, die eine deutliche Verdrängung darstellt. [...] Man muss sich permanent an die neuen Marktsituationen anpassen. Und das würde ich im klassischen Darwinismus sehen“* (A); *„[...] trifft auf jedes Unternehmen zu, das im Wettbewerb steht. Der Bessere überlebt, indem er sich weiterentwickelt. [...] Es ist ein gutes Abbild, eine Beschreibung der wirtschaftlichen Verhältnisse“* (N).

⁸⁵ Vgl. Anhang, S. 80.

Drei Unternehmungen sprechen sich eingeschränkt für eine treffende Beschreibung aus (C, E, L). Der Befragte in Unternehmung C spricht sich zwar dafür aus, dass sich in einer marktwirtschaftlichen Ordnung auf Dauer nicht der Schwächere durchsetzt und es somit darwinistische Tendenzen gibt, verwehrt sich jedoch dagegen, dass man sich als Unternehmung ständig darwinistisch verhält und dies die typischen Verhaltensweisen der Marktbeteiligten widerspiegelt: *„Man hat nicht zum Ziel und zur Absicht, den Mitbewerber aus dem Markt zu drücken, ihm das Leben schwer zu machen. [...] So einen nachhaltigen Druck des Systems, dass daraus notwendige Verhaltensänderungen resultieren, den verspüre ich nicht, den gibt es auch objektiv selten.“* Die Befragten in Unternehmung E und L sprechen sich dafür aus, dass man nicht vereinfacht sagen kann, dass der Beste sich immer durchsetzt und dass das System dies nicht ermöglicht. Vor allem gesetzliche Rahmenbedingungen in Bezug auf Personalabbauprogramme und Betriebsräte sind *„korrigierende Institutionen“* (E). Zudem gibt es auch Ausnahmen, Nischenprodukte und -existenzen, die *„nicht klassisch dem darwinistischen Paradigma unterliegen“* (C).

Zwei Unternehmungen (I, J) sprechen sich dafür aus, dass Darwinismus die Situation ihrer Unternehmung nicht kennzeichnet. In Unternehmung I ist Darwinismus in extremer Form nicht durchsetzbar, aufgrund des Tarifrechts *„Es überleben nicht nur die Besten [...] Darwinismus funktioniert bei uns nicht.“* Bei Unternehmung J unterscheidet sich nach eigener Aussage der Wettbewerb deutlich von dem anderer Unternehmungen, insofern dass dort kein Verdrängungswettbewerb stattfindet. Von daher ergibt sich dort auch kein derartiger *„Anpassungsdruck“*.

Als **Ursache für den Darwinismus** werden zahlreiche Faktoren identifiziert. Veränderte Marktsituationen nennen neun Unternehmungen als Ursache (A, C, E, G, H, M, O, R, U).

In 13 Fällen wird die Globalisierung erwähnt (B, C, D, E, F, H, J, K, L, M, P, R, U), wovon sich fünf Unternehmungen (C, F, H, P, R) für eine Verstärkerfunktion der Globalisierung aussprechen: *„Als Unternehmung sind wir natürlich auch sehr stark von der Globalisierung erfasst, und das sind Tendenzen, die natürlich dazu geführt haben, dass man an der ein oder anderen Stelle ein bisschen darwinistischer vorgeht“* (K); *„Wir sind angreifbar von Anbietern aus der ganzen Welt“* (B); *„Durch die Globalisierung sind die Mechanismen intensiver und spürbarer geworden, die Intervalle kürzer und der resultierende Druck größer“* (C).

Ein verändertes Kunden-, Verbraucher-, respektive Nachfrageverhalten (A, C, D, E, F, G, R, U) und die Preisorientierung (A, B, C, D, G, K, R, S) wird in acht Fällen erwähnt *„Wir sind als Unternehmen in einer sehr starken Preisspirale. Unsere Produkte müssen ständig günstiger werden und daran merken sie, dass ein Verdrängungswettbewerb herrscht“* (G).

Eine zunehmende Konkurrenzsituation durch größere Anbietergruppen (E, H, J, O, Q, S) und den Wettbewerb als solches (H, I, L, Q, R, S) identifizieren jeweils sechs Unternehmungen.

Den Kostendruck als Ursache führen vier Unternehmungen (C, D, E, T) an: *„Wenn man nicht die richtige Kostenstruktur hat, dann ist man ruckzuck weg vom Fenster, kriegt keine Zuschläge mehr und das geht dann relativ schnell“* (T); *„Der Wettbewerb wird härter. Früher haben wir gesagt, Kosten oder Preise müssen gleich bleiben, und heute müssen Kosten und Preise um 20 Prozent gesenkt werden“* (D).

Die Renditeerwartung wird in drei Fällen als Ursache herangeführt (E, P, J); veränderte Geschäftsmodelle (E, G) und Einflüsse der eigenen Branche (G, K) werden in zwei Fällen als Ursache erwähnt. Jeweils einmal wird die Gewinnoptimierung (E), strategische Neuorientie-

rung (E), Überkapazität (E), Einfluss von Analysten und Medien (F), fehlende Tradition (I), technische Entwicklung (S), Spezialisierung (M), Gesetzeseinflüsse (M) und Konjunktur (Q) als Ursache für den Darwinismus von den Befragten angeführt.

In der Aussage der Befragten in Unternehmung U ist bei der Frage nach der Notwendigkeit des Darwinismus auch eine weitere Ursache für Darwinismus verhaftet. Als Ursache können auch Verfehlungen der Unternehmungen angesehen werden, falls diese zu spät auf Veränderungen reagieren.

*„Im Markt finden wir einen sehr starken Darwinismus vor, auf den wir reagieren müssen und das bringt verstärkte Veränderungsprozesse mit sich“ (U). Gefragt nach den **Auswirkungen des Darwinismus** ergeben sich vielfältige Aspekte. Mitarbeiterentlassungen als Auswirkung und somit als Anpassungsmaßnahme auf veränderte Rahmenbedingungen werden in acht Unternehmungen erwähnt (A, B, E, G, K, P, S, U): „Das ist der harte Wettbewerb und in dem Moment, wo ich Preiswettbewerb habe, ist immer das Personal dran“ (A); „Wenn ein Unternehmen in Schwierigkeiten kommt, sind es meistens die variablen Kosten, derer sie sich entledigen müssen – dann sind personelle Entlassungen erstmal das Mittel, wie sie vielleicht noch einige Arbeitsplätze retten können“ (B); „Man muss natürlich sehr pragmatisch sehen, dass man durch die Reduzierung von Mitarbeitern relativ schnell andere Kostenziffern bekommt“ (F).*

In Unternehmung I, wo aufgrund des Tarifrechts der Darwinismus nicht in der Art durchsetzbar ist, dass man auf Mitarbeiterentlassungen ungehindert zurückgreifen kann, wird die Möglichkeit der Altersteilzeit und die generelle Fluktuation zur Personalreduzierung genutzt.

Die Nutzung von Leiharbeitnehmerverhältnissen kommt in fünf Fällen zur Sprache (G, K, L, R, T): *„Es ist durchaus attraktiv, einen Teil der Belegschaft als Zeitarbeiter zu beschäftigen. Die kann ich ohne diese ganze Begleitmusik relativ schnell nach Hause schicken. Da gibt es den Begriff der atmenden Belegschaft“ (L); „Wir sind deutlich flexibler geworden. Wir setzen Zeitarbeitsunternehmen ein, um atmen zu können, wenn die Konjunktur hoch oder runter geht, so dass wir uns nicht von der Stammbesellschaft verabschieden müssen“ (G); „Wenn ich Flexibilität für Marktveränderungen benötige, muss ich diese irgendwie erreichen und das kann ich nur, indem ich Zeitarbeit nehme und damit flexibel reagieren kann“ (R). Ähnliches erwähnen zwei befragte Unternehmungen (M, Q), indem sie auf die Nutzung freier Mitarbeiter zurückgreifen, um auf Marktveränderungen reagieren zu können und somit „atmende Ressourcen“ (Q) schaffen.*

Die Produktionsverlagerung (A, B, C, K) und Arbeitszeitflexibilisierung (D, G, K, S) wird in jeweils vier Fällen als Auswirkung identifiziert: *„Der größte Darwinismus besteht natürlich in der Verlagerung der Arbeitsplätze“ (B); „[...] wenn wir diesen modernen Darwinismus vertreten, dass die gewerblichen Arbeitsplätze verlagert werden [...] - das sind die Maßnahmen, die passieren“ (B).*

Eine Umschichtung von Arbeitsplätzen innerhalb der Unternehmung wird in drei Fällen erwähnt (D, E, G). *„Wir versuchen alles, was möglich ist, umzuschichten“ (G). Hierbei wird jedoch auch eine gewisse Betriebsgröße vorausgesetzt, um eine Umschichtung zu ermöglichen und das Personal nicht abbauen zu müssen.*

Das Outsourcing wird von zwei Befragten angeführt (D, N): *„Wir arbeiten mit einem Netzwerk von Zulieferern, sodass unser eigener Betrieb im Falle einer Krise geschont wird“ (N).*

Ebenfalls wird in zwei Fällen die Ausgliederung von Geschäftsbereichen (E, I) und der Rückgriff auf dezentrale Strukturen (T, U) als Auswirkung genannt, um kleine, schlagkräftige Einheiten zu schaffen und schneller auf Marktgegebenheiten reagieren zu können.

Die Reduzierung des Geschäftsstellennetzes (E) und eine Entgeltflexibilisierung (K) wird in jeweils einem Fall als Auswirkung identifiziert.

Bei der Frage danach, **inwieweit Darwinismus innerbetrieblich stattfindet**, ergibt sich ein differenziertes Bild. Sieben Unternehmungen berichten, dass es innerbetrieblich nicht zu einem Darwinismus kommt (B, G, J, M, P, R, S): *„Darwinismus haben wir, d. h. es ist schon so, dass wir der ständigen Veränderung unterliegen, aber wir tragen das eben nicht in aller Konsequenz in unser Unternehmen rein, was Bestenauswahl usw. angeht. Das lehnen wir ab, das passt nicht zu uns, das passt nicht zu unserer Philosophie“* (G).

Vor allem erwähnen diese Unternehmungen, dass sie auf Selektionen, Rankings, Reportings und Leistungskontrollen, also spezifische Methoden oder Instrumente, weitgehend verzichten. Angesprochen auf die Möglichkeit, „Low-Performer“ auszuwählen, indem Performance-Messungsmethoden angewendet werden, entgegnet der Befragte in Unternehmung R exemplarisch: *„Mich interessiert das Familienunternehmen, das so etwas betreibt und die nächsten zehn Jahre erfolgreich am Markt ist.“*

Leistungsbezogene Vergütung (B) und eine Selektion bei der Übernahme von Auszubildenden (R) wird jedoch in diesen Fällen relativierend erwähnt. Insbesondere in Unternehmung R wird erwähnt, dass man mit Prämien zwar den Druck unter den Mitarbeitern erzeugen kann und dann auch innerbetrieblichen Wettbewerb erreicht, dass dieser aber nicht zum Vorteil einer Unternehmung anzusehen ist.

Der Befragte in Unternehmung J äußert, dass betrieblicher Darwinismus in seiner Branche nicht möglich ist, und eine Wettbewerbssituation zwischen den Mitarbeitern auch nicht zu erzeugen ist.

Elf Befragte berichten, dass Darwinismus auch innerbetrieblich stattfindet (A, C, D, H, I, K, L, O, Q, T, U): *„Ja, der Druck wird weitergegeben – das ist so ein Reflex“* (K); *„Es muss auch ein gewisser Wettbewerb unterhalb der Mitarbeiter sein. Unter den Spielern in einer Mannschaft muss immer eine gewisse Spannung da sein, so dass auch ein gewisser Wettbewerb da ist. Die Spieler dürfen sich nie zu sicher sein, dass sie Stammspieler sind“* (Q); *„Diesen Druck des Lebens, im positiven Sinne ‚Darwinismus‘, den möchte ich auch ins Unternehmen einhauchen, weil wir sonst irgendwann weg vom Fenster sind. Wenn wir nicht wissen, dass wir uns täglich wieder anpassen müssen, [...] wenn das nicht in allen Köpfen drin steckt, von solchen Leuten muss man sich auch schon mal trennen. [...] Betrieblicher Darwinismus ist gut, und notwendig, um eine High-Performance zu erreichen, und dafür muss man auch schon mal die Schwächsten rausnehmen, weil das eine Signalwirkung für andere hat“* (T).

Fünf Befragte (A, I, K, O, U) beziehen diese Feststellung hauptsächlich auf den Auswahlprozess bei Auszubildenden oder Mitarbeitern insgesamt: *„Wir müssen die besten Mitarbeiter am richtigen Platz haben und das heißt, dass es für uns schon notwendig ist, in einem gewissen Darwinismus uns auf die Besten zu konzentrieren“* (U); *„Wir sind schon gezwungen darauf zu achten, dass wir die Positionen, die man besetzen kann, auch höchst qualifiziert ausfüllt“* (K); *„Wir versuchen da schon eine Selektion reinzukriegen und versuchen die Leute dann zu entwickeln, dass sie Führungspositionen übernehmen können“* (A).

Zudem wird berichtet, dass die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter steigt und somit auch der Druck (K, T, U). Von daher haben auch die Mitarbeiter erkannt, dass es *„nicht eine Existenzberechtigung qua erster Teilnahme gibt, also man wird angeheuert und ist dann für immer dabei, sondern man muss sich täglich aufs Neue beweisen, dass man dazugehört“* (T). *„Ein Wettkampf besteht da schon“* (K).

In Unternehmung D wird zwar geäußert, dass es betriebliche Gewinnbeteiligungen einsetzt (*„Jeder kämpft nun, dass dabei etwas herumkommt.“*) und auch Leistungsbeurteilungssysteme, Zielsetzungs- und Beratungsgespräche stattfinden, aber danach nicht selektiert. Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen und Vergütungsregelungen wie Bonus-Systeme werden auch von Unternehmung H angeführt: *„Wenn man Darwinismus definiert als Überleben der Besten, dann ist es ganz klar, dass wir klare Zielvereinbarungen haben – wir haben klare Beurteilungen – [...] da kann er an seinem Bonus und auch an der Beurteilung ablesen, wie gut oder auch nicht überzeugend er war. [...] Da findet Darwinismus direkten Einfluss in das Mitarbeiterwesen.“*

Die meisten Befragten erwähnen auch auf gezielte Nachfrage nach speziellen Instrumenten, respektive Methoden, zur Bestenauswahl, dass nichts Derartiges unternommen wird: *„Es ist so, dass es sich von allein hervortut, wer sich einsetzt und wer nicht. Das menschliche Bauchgefühl ist der beste Messgrat dafür“* (B); *„[...] findet nicht statt – wir haben nicht diesen Ansatz. [...] Wer rausgeht, das wissen wir auch so“* (D); *„So etwas gibt es im Unternehmen nicht. Das würde ich für ganz dramatisch oder für ganz schlimm halten. [...] Wenn man so dächte, sollte man den Laden zumachen“* (C). Lediglich in Unternehmung H wird erwähnt, dass nach derartigen Methoden entlassen wird, aber auch nur dann, wenn diese Erfolglosigkeit nachhaltig war. In Unternehmung I wird erwähnt: *„Die Controllinginstrumente können heute auf jede Verkaufsleistung des Einzelnen herunterbrechen, und da ist schon ein ganz anderer Druck da.“*

Gefragt danach, **inwieweit Darwinismus notwendig ist**, ergibt sich ein sehr klares Bild. Alle Unternehmungen, in denen dieser Aspekt zur Sprache kam, sprechen sich für die zwingende Notwendigkeit aus: *„Man muss sich permanent an die Marktsituationen anpassen. Das würde ich im klassischen Darwinismus sehen“* (A); *„Darwinismus ist natürlich aus Unternehmenssicht eine Notwendigkeit, weil ein Unternehmen genauso egoistisch ist wie jedes andere Individuum, und wir sind kein Sozialbetrieb“* (E); *„Wenn überhaupt kein Darwinismus in einer freien Marktwirtschaft existieren würde, dann wäre die Volkswirtschaft viel zu behäbig. Es würden auch Strukturen geschaffen, die nicht mehr besonders effizient sind, und das führt sicherlich dazu, dass man überhaupt nicht mehr wettbewerbsfähig ist“* (F); *„Als Wirtschaftsunternehmen sind wir immer wieder gezwungen, uns ständig nach vorne weiterzuentwickeln, damit wir nicht irgendwann von der Bildfläche verschwinden“* (H); *„Ich bin davon überzeugt, dass es ohne Darwinismus nicht geht und dass es einen weiteren Trend in diese Richtung geben wird“* (K). Es kommt hierbei deutlich zur Sprache, dass Entscheidungen im darwinistischen Sinne getroffen werden müssen, um die Überlebensfähigkeit der gesamten Unternehmung und somit auch der Mitarbeiter sicherzustellen.

Darwinistisches Verhalten ergibt sich nach den Unternehmungen C und B auch aus der Wirtschaft, in der sich die Unternehmungen bewegen. Der Markt zwingt Unternehmungen dazu, sich darwinistisch zu verhalten: *„Man war ohne Alternative gezwungen, diesen Weg mitzugehen, oder der Markt hat einen aussortiert. Insofern hat man sich da auch diesem Mechanismus unterworfen und war Opfer dieses Mechanismus“* (C); *„Wir sind vom Markt her gezwungen, nach Optimierung der Prozesse zu suchen, weil sie sonst gefressen werden“* (B).

Die Befragte in Unternehmung U führt heran: *„Ich glaube, es gehört dazu, zu diesen Zyklen in der Wirtschaft. Es gehört immer dazu, wenn wir uns vielleicht nicht frühzeitig mit den Veränderungen, die von außen zwangsläufig an uns herangetragen werden, stellen und uns damit auseinandersetzen und frühzeitig die Stellschrauben verändern“* (U).

Der Befragte in Unternehmung L führt die Notwendigkeit auf einen Bedingungsmechanismus zurück, nachdem Darwinismus dann notwendig ist, wenn der Obersatz einer Unternehmung Überleben heißt: *„Pass dich an, wenn du überleben willst.“*

Gefragt danach, **inwieweit andere Unternehmungen darwinistischer sind**, ergaben sich verschiedene Unterscheidungsmerkmale. In zwölf Fällen wurde ein Unterschied zwischen börsennotierten Gesellschaften und Familienunternehmungen erwähnt (B, D, E, F, H, I, K, M, N, Q, S, U): *„Es ist etwas Anderes, ob sie Familienunternehmer oder Vorstand einer großen börsennotierten AG sind, mit einem Fünf-Jahres-Vertrag und nach jedem Quartal werden sie von den Analysten zusammengeprügelt“* (M); *„Ein Familienunternehmer muss nicht Aktionäre befriedigen“* (N); *„Wenn man die Rahmenbedingungen kennt, 18 Monate Durchschnittsdauer eines Vorstandsmitglieds, vierteljährliche Präsentation der Zahlen, die ja nur noch kurzfristig denken, dann ist das [Anm.: Darwinismus] eigentlich nur die logische Folge. [...] Ein Familienunternehmen denkt und handelt anders“* (Q).

Als Gründe für diese Unterscheidung wird in sieben Fällen (D, F, H, I, K, N, U) die Quartalsgetriebenheit in AGs herangeführt: *„Wenn sie diese ganze Quartalsgläubigkeit sehen, immer bis zum nächsten Quartal Zahlen liefern zu müssen, dann sind sie schon gezwungen, das Thema Anpassung ganz anders zu sehen“* (I); *„Jeder Vorstand einer AG wird im Quartal gemessen, und das ist für langfristige Strategien teilweise sehr hinderlich“* (U).

Des Weiteren werden Profit-, Renditeerwartungen und Gewinnorientierung der AGs (*„Der Hauptaktionär erwartet natürlich eine Rendite. Und das kann ein Familienunternehmen schon mal vernachlässigen“* (E)), der Einfluss der Analysten (F, H), der kürzere Zeit- bzw. Planungshorizont (F), ein stärkerer Ergebnisdruck (H, M, S) (*„Wir zeigen unseren Aktionären Quartalsergebnisse, insofern haben sie quartalsweise immer einen Druck, Ergebnisse zu erzielen“* (H)) und die Probleme durch häufige Wechsel der Vorstände, und damit die fehlende Kontinuität (U, Q), im Gegensatz zu Familienunternehmungen genannt.

Zudem wird erwähnt, dass Familienunternehmungen, im Vergleich zu AGs, keiner Gewinnmaximierung unterworfen sind (B, G, J), nicht von externen Anspruchsgruppen im Sinne des Shareholder-Value getrieben sind (B, G, K) und ihr Vorteil darin liegt, ihre Ergebnisse nicht publizieren zu müssen: *„Was die lieben, ist eben dieses nicht Publizieren müssen, sondern eigenständig entscheiden zu können und auch den Wettbewerbern nicht zeigen, wo stehe ich eigentlich. Und das ist ein riesiger Vorteil, auch in der Steuerung des Unternehmens“* (H).

Darüber hinaus werden Unterschiede durch die Abgrenzung von Familienunternehmungen zu Großkonzernen von vier Befragten herangeführt (B, G, J, P): *„Mitarbeiterentlassungen sehen wir bei Großkonzernen. Da ist das Gang und Gäbe. Aber bei einer mittelständischen Industrie eher seltener der Fall – da muss schon der Insolvenzverwalter vor der Tür stehen, dass man das macht“* (J).

Fernab von Unterscheidungen in Bezug auf die Rechtsform wird außerdem ein Unterschied im darwinistischen Verhalten von einigen Befragten auch auf die beteiligten Personen in der Unternehmungsführung zurückgeführt: *„Zu sagen, Familienunternehmen haben eine andere Situation, aus der Tatsache heraus, Familienunternehmen zu sein, das glaube ich eher nicht.“*

[...] *Das würde ich nicht auf die Rechtsform, immer auf die beteiligten Personen zurückführen*“ (C). Der Befragte in Unternehmung Q erwähnt dahingehend, dass es persönlichkeitsabhängig ist, ob dafür gesorgt wird, dass Darwinismus in der Unternehmung gelebt wird. Wenn ein Familienunternehmer eine derartige Einstellung besitzt, kann eine patriarchalische Führung von Nachteil sein, da unter Umständen kein Korrektiv, keine Disziplinierung durch andere Personen, wie in einer AG durch weitere Vorstände gegeben ist.

In Bezug auf den Unterschied durch beteiligte Personen werden hauptsächlich Unterschiede durch fremd(manager)geführte Unternehmungen herangeführt: *„Dass man gewisse Dinge entscheiden muss, ist klar. Aber das so stringent durchzuziehen, wie es die fremdgeführten Konzerne machen, die wirklich dem Shareholder-Value verpflichtet sind, das werden sie bei familiengeführten Unternehmen nicht erleben können*“ (P). Es wird dabei angeführt, dass in eigentümergeleiteten Unternehmungen eine andere Werteorientierung herrscht (M, U) – *„Anpassungen sind da noch wertebasiert, und die sehen anders aus als ein brutaler Selektionskampf*“ (M) –, und oftmals der eigene Name mit der Unternehmung verbunden ist, so dass dies schon teilweise eine andere Herangehensweise und einen anderen Darwinismus impliziert: *„Bei uns steht der Name an der Firma dran, da fühlt man sich nochmal mehr verpflichtet*“ (T). Fremd(manager)geführte Unternehmungen unterliegen insbesondere durch die befristeten Verträge der Manager eher kurzfristigen Perspektiven und als Ergebnis dessen, wird auch ein anderes Verhalten und auch eine geringere Identifikation mit der Unternehmung herangeführt (J, P, S, K): *„Immer da, wo sie angestellte Manager haben, die über Quartalszahlen ihre Existenz nachweisen müssen, haben sie ein anderes Verhalten. [...] Sein Interesse [Anm.: Familienunternehmer] ist ja gerade nicht im kurzfristigen Bereich angesiedelt, [...] das unterscheidet sich, weil der angestellte Manager, der einen Fünf-Jahres-Vertrag hat, versucht, das Beste daraus zu machen und wenn nicht hier, dann eben woanders*“ (J).

Durch die Befragung danach, **inwieweit Besonderheiten von Familienunternehmungen Auswirkungen auf das darwinistische Verhalten der Unternehmungen haben**, wurden zahlreiche Charakteristika genannt. Die Langfristigkeit, mit der Familienunternehmungen denken und handeln, wird in neun Fällen als Besonderheit genannt (D, G, J, L, N, Q, R, S, T): *„Man läuft nicht jedem Trend hinterher, und man macht keine voreiligen Schlüsse, man optimiert nicht Quartalszahlen, sondern man kann langfristiger handeln*“ (Q); *„Familienunternehmen sind in aller Regel nicht zwingend darauf aus, kurzfristig Gewinne zu maximieren, sondern sagen, wir wollen langfristig am Markt bestehen. [...] Die mittel- und langfristige Orientierung, die in Familienunternehmen möglich ist, aber auch gewollt ist, weil man dort ja teilweise in Generationen denkt [...], führt dazu, dass missliche Situationen nicht sofort mit Radikalmaßnahmen bekämpft oder gelöst werden müssen*“ (L); *„Das Entscheidende ist, dass ein Familienunternehmen eine langfristige Ausrichtung hat und nicht kurzfristigen Schwankungen hinterherläuft*“ (N); *„Das Entscheidende ist, dass der Familienunternehmer daran interessiert ist, eine langfristige Entwicklung des Unternehmens zu begleiten*“ (Q).

Vier Befragte führen die langfristige Orientierung auf das Interesse zurück, die Unternehmung für nachfolgende Generationen zu sichern (J, L, R, T): *„Mein Ziel ist, das Unternehmen erfolgreich am Markt zu halten, zu wachsen und für die fünfte Generation vorzubereiten. Also ich plane hier auf 30 Jahre*“ (R).

Sieben Befragte nennen Leitbilder, respektive Grundsätze, andere Maßstäbe bzw. Werteorientierungen und als umfassendes Merkmal die Unternehmungskultur als weitere Besonderheit (A, D, G, I, L, M, U): *„Wir sind ein Familienunternehmen, das heißt, wir haben eine Unternehmenskultur – und die ist nicht hauen und stechen, die ist auch bei weitem nicht, dass der Beste überlebt*“ (A); *„[...] eine andere Werteorientierung, die sagt, Anpassungen können wir*

nicht ausweichen, aber die sagt, das ist noch wertebasiert und sieht doch etwas anders aus als ein brutaler Selektionskampf“ (M).

In vier Fällen kam zur Sprache, dass in Familienunternehmungen eine höhere Eigenkapitalquote vorliegt (H, K, Q, R) und diese Besonderheit der Grund dafür ist, dass Familienunternehmungen eine gewisse Gelassenheit besitzen, unabhängiger sind und nicht so hektisch reagieren müssen (B, G, L): *„Bei Familienunternehmen ist es häufig so, dass eine andere Eigenkapitaldecke da ist. [...] Dann brauche ich auch nicht so hektisch zu reagieren. Das heisst, ich brauche auch intern nicht diesen Druck, im Sinne eines absoluten Darwinismus weiterzugeben“ (Q); „Wir haben eine recht hohe Eigenkapitalquote von etwa zwei Drittel – da sind wir extrem ruhig und auf langfristigen Erfolg ausgelegt. [...] Wir haben diesen Druck nicht. Insofern ist das sicherlich auch eine Möglichkeit, sich leichter anzupassen“ (R).*

Sechs Befragte erwähnen als weitere Besonderheit den Aspekt des Verzögerns von Mitarbeiterentlassungen (A, G, N, Q, R, T): *„In Familienunternehmen wird generell gar nicht so stark entlassen, weil diese Maßnahmen finden gestreckt statt“ (G); „Im Zweifel steht der Familienunternehmer dafür ein, dass er seine Mitarbeiter etwas länger hält in Krisenzeiten, als er vielleicht müsste, weil er weiß, dass auch gute Mitarbeiter in guten Zeiten wieder schwer zu gewinnen sind“ (N); „Natürlich reagiert ein Familienunternehmen auch, aber da gibt es so ein Lack von drei oder vier Monaten, dass man auch handelt, aber eben nicht so aktionistisch“ (Q).*

Zwei Befragte bestätigen diese Besonderheit, verweisen jedoch gleichzeitig auf die Gefahr, die darin beruht (A, U): *„Familienunternehmen entlassen klassischerweise sechs Monate später [...] und versuchen immer das Soziale abzufedern. Leider entlassen viele zu spät und gehen dann dabei kaputt“ (A).*

Eine besondere Verantwortung gegenüber Mitarbeitern erwähnen, respektive bestätigen neun Befragte (J, K, L, N, O, P, R, S, U).⁸⁶ *„Es ist wichtig, eine klare Verantwortung aufzubauen. Wir kennen unsere Mitarbeiter, wissen um die einzelnen Bedürfnisse und kümmern uns darum“ (O); „Wir versuchen immer, auch bei unseren Entscheidungen zu schauen, was bringt das für die Mitarbeiter, insofern, dass wir sagen, wir wollen einen gewissen Bestand an Mitarbeitern erhalten“ (P); „Bei uns ist es sicherlich so. Bis wir jemandem auf die Füße treten, da kommt sehr viel Toleranz mit. Ihrem besten Freund werden sie auch mehr Fehler verzeihen – insofern gehen wir da mit einem recht langen Atem heran. [...] Für uns ist es wichtig, als Familienunternehmen auch soziale Beziehungen, Verantwortung für die Mitarbeiter zu haben“ (R); „Die Verantwortung den Mitarbeitern und ihren Familien gegenüber, ist bei Familienunternehmen schon höher – [...] das ist schon durch die Realität gedeckt“ (T).*

Zwei Befragte erwähnen in Bezug hierzu, dass man sich solch eine Verantwortung nur leisten kann, solange keine Krisensituation besteht (L, N, P): *„Wo die Existenz des Unternehmens gefährdet ist, wird auch der Familienunternehmer Kündigungen aussprechen müssen. [...] Das ist ein ambivalentes Thema – wenn ich wirklich in einer Crash-Situation bin, muss ich auch hart und schnell entscheiden, und wenn ich dann Familienunternehmer bin und das nicht gelernt habe oder nicht kann, ist das nicht positiv für's Unternehmen“ (L); „Wenn ich in eine Perspektivlosigkeit komme, dann bleibt mir wahrscheinlich nichts anderes übrig [Anm.: Mitarbeiter zu entlassen]“ (N).*

⁸⁶ In einigen Fällen wurde dieser Aspekt vom Interviewer explizit erfragt, falls er sich nicht bereits im Gesprächsverlauf ergab.

In der hohen Verantwortung sieht die Befragte in Unternehmung U jedoch auch eine Gefahr: *„Man kümmert sich umeinander, man fühlt Verantwortung füreinander. Das führt manchmal dann dazu, dass man notwendige Veränderungsmaßnahmen vielleicht etwas zu spät einläutet. Ganz besonders, wenn es dann an Mitarbeiterschicksale geht“*.

Im Weiteren werden in sieben Fällen enge, persönliche Bindungen, respektive die persönliche Verbundenheit zwischen Unternehmung oder Inhabern und Mitarbeitern (A, B, G, K, L, R, U), in sechs Fällen ein stärkeres Miteinander, ein partnerschaftlicher, fairer, verlässlicher Umgang (B, D, G, J, M, P) und in zwei Fällen eine höhere gegenseitige Identifikation (B, K) als Besonderheit von Familienunternehmungen genannt, die Auswirkungen auf das darwinistische Verhalten haben *„Wir leben mit unseren Mitarbeitern. Das sind keine auswechselbaren Spieler. Es sind langfristig im Unternehmen großgewordene Mitarbeiter, die zum Teil bei uns selbst ausgebildet worden sind, zu denen wir also eine langfristige Beziehung haben. Wir hängen an denen, und wir wissen auch, dass wir die sehr schwer bekommen“* (N); *„Hier gibt es immer eine soziale Bindung, und hier wird sehr viel darüber nachgedacht, welche Auswirkungen das hat“* (A); *„Wenn sie so eine Bindung haben – und das ist ein Charakteristikum von Familienunternehmen, die identifizieren sich mit ihren Mitarbeitern und können das [Anm.: Darwinismus] dann gar nicht so exerzieren und wollen das auch gar nicht“* (B); *„Vielleicht ist das typisch für ein Familienunternehmen, bevor wir uns von Mitarbeitern, die wir oft auch selbst aus- und weitergebildet haben, endgültig trennen, versuchen wir, alle anderen Wege erstmal zu gehen“* (K); *„[...] dass vielfach die persönlichen Beziehungen zwischen Eignern und den Mitarbeitern intensiver sind und auch personale Entscheidungen, und auch andere Entscheidungen, möglicherweise unter höherer Gewichtung des menschlichen Aspekts gemacht werden“* (L); *„Wenn man diese familiären Beziehungen hat – und die können sie nicht leichtfertig trennen –, dann haben sie damit eine irre Verbindung zum Unternehmen und zur Familie. Und das ist, glaube ich, ein sehr großer Vorteil“* (R); *„Das sind unsere vier Grundwerte – [...] aber ganz wichtig ist Partnerschaft“* (D); *„Die Bindung der Familie zum Unternehmen und damit auch zu den Mitarbeitern und von den Mitarbeitern auf der anderen Seite ist viel stärker in Familienunternehmen“* (G); *„In Familienunternehmen sieht das [Anm.: Darwinismus] noch anders aus [...], und das basiert hauptsächlich aus der Mitarbeit zwischen den Familienunternehmern und den Mitarbeitern“* (P).

Eine Einschränkung dieser Besonderheit des persönlicheren Miteinanders und der engen Beziehungen äußerten drei Befragte (B, M, R). Derartige Beziehungen zwischen Unternehmung und Mitarbeiter werden unternehmungsgrößenabhängig beschrieben, und somit liegen gewisse Grenzen für die Auswirkungen durch diese Besonderheiten vor: *„Das hat schlicht und einfach auch etwas mit der Größe eines Unternehmens zu tun. Wenn sie ein kleineres Unternehmen haben, wo der Chef jeden Mitarbeiter kennt, dann hat er auch eine andere Beziehung als im Großunternehmen mit 10.000 Beschäftigten – ich glaube, das ist schon ein wesentlicher Unterschied“* (M); *„Ein Familienunternehmen kann eine gewisse Größe erreichen, und ab einer bestimmten Menge an Mitarbeitern ist es auch schwer, dieses Unternehmen als Familienunternehmen zu erleben“* (R).

Allein der Befragte in Familienunternehmung C äußert, dass er keine speziellen Besonderheiten von Familienunternehmungen ausmachen kann, die Auswirkungen auf das Verhalten haben. Es gelten keine anderen Kriterien, und es herrsche prinzipiell keine andere Situation in Familienunternehmungen. Die Unterschiede im Verhalten lassen sich, seiner Meinung nach, eher auf die beteiligten Personen in den Unternehmungen zurückführen.

Ähnlich äußern sich auch drei Nicht-Familienunternehmungen (E, F, H). Die Befragten erwähnen hier, dass auch AGs über eine Unternehmungskultur verfügen und sich einer sozialen

Verantwortung, vor allem gegenüber den Mitarbeitern bewusst sind und sich ihnen gegenüber verpflichtet fühlen (F, H), es auch in AGs nicht nur um Profit geht (F) als auch eine Nähe und Betroffenheit in Bezug auf die Mitarbeiter ebenfalls gegeben ist (E). Die angestellten Manager übernehmen hier die entsprechende Rolle und Verantwortung, um in ihren Einheiten oder Teams diese Beziehungen herzustellen (H). *„Insofern sind wir gegenüber den Familienunternehmen in keinster Weise im Hintertreffen“* (H).

4.2.2 Opportunismus

Gefragt danach, **inwieweit Opportunismus die Arbeitssituation in der Unternehmung in Bezug auf die Mitarbeiter kennzeichnet**, ergab sich ein klares Bild. Lediglich zwei Unternehmungen (E, K) erwähnen, dass die Arbeitssituation auf Mitarbeiterseite opportunistisch geprägt ist: *„Ich glaube schon, dass es stärkeren Opportunismus gibt. [...] Opportunistische Tendenzen von Mitarbeitern haben eher zu- als abgenommen“* (K); *„Opportunismus hat in jüngster Vergangenheit zugenommen. [...] Jeder muss einen gesunden Egoismus leben, jeder ist sein eigener PR-Mann, und wenn der Arbeitgeber an der Ecke blind oder taub ist, dann muss man mal persönliche Qualifikationen überlegen, ob die per se andere interessanter sind“* (E).

Vier Befragte (H, O, T, U) äußern sich zwiespältig. Opportunismus spiele zwar so gut wie keine Rolle und er sei vor allem nicht an negativen Auswirkungen auszumachen, trotzdem würden opportunistische Tendenzen bei Mitarbeitern existieren: *„Nicht desto trotz, gibt es natürlich opportunistische Tendenzen bei Mitarbeitern. [...] Mitarbeiter sind umworben. und der Opportunismus fließt auch teilweise in Richtung Selbstoptimierung, Karriereentwicklung und Gehaltsforderungen“* (H); *„Was ich sehe in dieser opportunistischen Ausrichtung ist, dass Mitarbeiter eigentlich ein bequemens Umfeld suchen. [...] hier komme ich gut über den Tag und kann meine Energie in der Freizeit einbringen [...] und damit folgen sie sehr streng nur ihrer eigenen Vorstellung und ihrem eigenen Nutzen“* (U). Der Befragte in Unternehmung T erwähnt, dass es keine opportunistische Arbeitssituation gäbe, relativiert jedoch: *„Da ist mir bei diesen High-Potentials doch aufgefallen, dass da eben diese Opportunismus-Komponente sehr stark vertreten war“*.⁸⁷

In den weiteren 14 Unternehmungen, in denen dieser Aspekt zur Sprache kam, ergab sich jedoch, dass Opportunismus die Arbeitssituation eher nicht kennzeichnet (B, C, D, G, I, J, L, M, O, P, Q, R, S, T). Es wird erwähnt, dass es opportunistisches Verhalten im kleinen Rahmen, bei einem geringen Teil der Mitarbeitern gibt, jedoch eher die Ausnahme bleibt und vor allem keine negativen Auswirkungen bestehen, so dass man zu einer anderen Kennzeichnung der Arbeitssituation gelangen müsste: *„So gänzlich zu argumentieren, dass es das nicht gäbe, würde ich nicht tun, aber ich würde es auch nicht als typische Verhaltensweise bewerten. [...] Ich gehe davon aus, dass es in unserem Unternehmen Opportunismus in dem Maße nicht gibt – in Ansätzen natürlich“* (C); *„Opportunismus ist ja nicht das Alleinige, wonach die Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte sich ausrichten. [...] Wenn ich mich nur zurücklehne und gucke was kommt – das passiert auch, dass Gelegenheiten genutzt werden, aber es ist nicht das, was uns treibt“* (D); *„Das merken wir nicht. Das ist wirklich nicht so bei uns – wir haben wirklich Mitarbeiter, die für das Unternehmen eintreten. [...] es ist nicht so, dass hier jeder nur sein Schäflein ins Trockene bringen will. Negative Auswirkungen des Opportunismus spüren wir kaum“* (G); *„Opportunismus ist grundsätzlich nicht auszuschließen – die Ge-*

⁸⁷ Vgl. auch Darstellungsteil zur Frage, inwieweit sich die junge Berufsgeneration in Bezug auf Opportunismus verändert hat, S. 7 ff.

fahr ist grundsätzlich da. [...] Brutaler Opportunismus findet in dem Maße nicht statt – [...] das ist eher die Ausnahme“ (M); „Opportunismus habe ich eigentlich nur in äußerst geringem Umfang erlebt. Das ist nichts, was jetzt eine breite Basis bei uns findet. [...] Ich habe das Gefühl, dass wir eine vernünftige Situation bei uns haben“ (R); „Wir haben eine Betriebszugehörigkeit von 14 Jahren, dann zeigt das eigentlich, dass dort der Opportunismus sicherlich nicht so ausgeprägt ist“ (P); „Das kennzeichnet die Situation überhaupt nicht. Unser Geschäft hat viel mit Vertrauen zu tun, auch mit Werten. Es sind langfristige Beziehungen. [...] Von daher ist das bei uns in der Unternehmenskultur nicht das Thema – weder intern noch extern“ (Q).

Wie bereits auf darwinistischer Seite äußert der Befragte in Unternehmung J, dass eine opportunistische Arbeitssituation nicht gegeben ist, da: *„[...] der Personenkreis, der sich so eine Aufgabe [Anm.: in der Unternehmung J] sucht, anders von der Grundeinstellung her ist. [...] Das ist von der Berufswahl schon etwas, was nichts mit Opportunismus zu tun hat, sondern auch immer einen altruistischen Kern hat.“*

Gefragt danach, **inwieweit beim Opportunismus Differenzierungen nach Mitarbeitergruppen – bspw. nach Alter, Arbeitsbereich, Hierarchieebene o. Ä. – möglich sind**, erwähnen sieben Befragte, bei denen dieser Aspekt zur Sprache kam, dass Opportunismus eher auf Führungskräfte abstellt und damit Differenzierungen nach Hierarchieebenen möglich sind (A, C, J, K, N, P, U): *„Ich glaube, das [Anm.: Opportunismus] bezieht sich natürlich im Wesentlichen auf Führungskräfte“ (N).*

Der Befragte in Unternehmung R betont, dass Opportunismus nicht nur etwas mit Hierarchien, sondern mit der Veränderungsgeschwindigkeit und Struktur in Hierarchien zu tun hat. Wenn regelmäßig Positionen neu zu besetzen seien, ergäben sich auch zunehmend mehr individuelle Chancen für das persönliche Vorankommen.

Der Befragte in Unternehmung I betont hierbei: *„Die [Anm.: Opportunisten] gibt es auf allen Ebenen – das ist nicht nur auf Führungskräfte begrenzt. Das ist natürlich abgestuft, was die Wirkung angeht im Unternehmen, aber ich glaube, dass das auf allen Ebenen vorhanden ist.“*

Dass es keine Differenzierung nach Hierarchieebene gibt, äußert auch die Befragte in Unternehmung U, relativiert jedoch, dass: *„Die Gewichtung, in welcher Darwinismus und Opportunismus vorkommt, natürlich durch die Führungskraft geprägt ist. [...] Es gibt Führungskräfte, die den Opportunismus durch verschiedene Verhaltensweisen stärken. Es ist in der einen Persönlichkeit mehr verhaftet als in der anderen.“* Diese Aussage stellt auf eine Differenzierung nach der individuellen Persönlichkeit ab. Eine derartige, typenbedingte Differenzierung erwähnen auch zwei weitere Befragte: *„Das ist eher typenbedingt“ (F); „Die Möglichkeit, sich opportunistisch zu verhalten, gibt es immer wieder, aber die werden nicht vom Unternehmen dargelegt, sondern das liegt in der Natur der Mitarbeiter selber“ (H).*

In vier Fällen (B, H, J, P) kommt zur Sprache, dass Opportunismus eher auf junge Mitarbeiter zutrifft: *„Opportunismus ist eine Geschichte, die eher den jungen Menschen vorbehalten ist, weil sie noch eine hohe Erwartungshaltung ans Leben haben. Sie wollen was werden, wollen was aufbauen. Da ist der Hunger noch da“ (B); „Jemand ist stärker an seinen eigenen Dingen ausgerichtet, wenn er davon einen größeren Nutzen glaubt zu haben – das könnte dafür sprechen, dass das bei jüngeren Leuten oder Berufseinsteigern größer ist“ (J); „Ich könnte vermuten, dass gerade jüngere Mitarbeiter opportunistisch sind und dass gerade diejenigen, die auf unteren Karrierestufen noch stehen, sich opportunistisch verhalten. [...] Es ist durchaus denkbar, dass in der Gruppe zwischen 20 und 40 diese opportunistischen Tendenzen et-*

was stärker ausgeprägt sind“ (H). Der Befragte in Unternehmung P führt dies dabei speziell auf die jungen Leute zurück, da sie noch nicht so stark mit der Unternehmung verwurzelt sind.

Älteren Mitarbeitern wird dahingehend ein „stärkerer Gehorsamsgedanke“ (B) zugesprochen und zudem die Tatsache, dass sie in der Regel in einer Position sind, wo sie sich kaum noch verbessern können, den Zenit ihrer Leistungsfähigkeit oder eine innere Zufriedenheit erreicht haben und daher kein Grund für opportunistisches Verhalten besteht (H).

Der Befragte in Unternehmung P erwähnt im Weiteren, dass sich Differenzierungen in Bezug auf den Opportunismus durch Ausbildung und Hierarchieebene ergeben: *„Je besser die Ausbildung, je besser die Hierarchieebene, desto eher wird wahrscheinlich darüber nachgedacht, das Optimale für sich selber herauszuholen.“*

Als **Ursache des Opportunismus** werden zahlreiche Faktoren von den Befragten herangeführt. Acht Befragte (A, B, C, D, E, I, K, P) identifizieren einen gesellschaftlichen Wertewandel, eine gesellschaftliche Entwicklung als Ursache für den Opportunismus: *„Es kommt aus der Egozentrik der Welt. Die Werte sind ja nur noch ich-bezogen. Die Grundfunktionen der Gesellschaft Familie, Gemeinschaft, mal zurückstecken, sind systematisch zerstört worden. [...] Wir haben eine unglückliche, gesellschaftliche Entwicklung hinter uns. Die Leute wurden gestärkt in dem Gefühl, sie müssen an sich denken, um nach vorne zu kommen“* (A); *„Die Ursache liegt im Wertewandel unserer Gesellschaft. Es gehört heute schon fast zum guten Ton, zu wechseln – wechsel dich hoch“* (B); *„Loyalität, die Verbundenheit hat nachgelassen“* (E); *„Eine gesellschaftliche Entwicklung, die in die Richtung geht, Egoismen zu entwickeln“* (I); *„Die Bindungsfähigkeit hat gesellschaftlich insgesamt nachgelassen“* (J).

Der Befragte in Unternehmung C spricht hierbei von *„veränderten Wettbewerbsbedingungen“*, bei denen Flexibilität und Unabhängigkeit geradezu verlangt werden: *„Sie müssen sich opportunistisch verhalten, um überhaupt ins System zu kommen. Das System zwingt sie, sich so zu verhalten.“*

Ähnlich sieht es der Befragte in Unternehmung K, der veränderte Rahmenbedingungen ausmacht, die zu mehr Opportunismus führen: *„Es gibt auch Tendenzen außerhalb des Unternehmens, in der Gesellschaft, in Politik etc., die dazu führen, dass opportunistische Tendenzen gestärkt werden.“* Vor allem der Wegfall der kollektiven Sicherungssysteme führe dazu, dass man mehr für sich selbst kämpfen müsse und das Ergebnis sei eine *„individualisierte Welt – wenn ich in dieser mehr individualisierten Welt lebe, dann ist der Schritt nicht weit dahin, dass man auch im Unternehmen zusieht, für sich selbst zu sorgen.“*

Dahingehend erwähnt die Befragte in Unternehmung U, dass auch die Regierung vorgibt, man müsse sich zunehmend selbst um die eigene Vorsorge kümmern und das führt dazu, dass *„die Menschen gezwungen sind, sich sehr stark auf ihre eigenen Interessen zu konzentrieren.“*

Der Befragte in Unternehmung B nennt die Werbung als weitere Ursache. Beworben würden *„die lachenden, jungen, erfolgsverwöhnten, die im Cabrio durch die Gegend brausen. Da muss doch Opportunismus wachsen.“*

Drei Befragte (E, L, O) führen als Ursache eine veränderte Arbeitswelt an: *„Opportunismus ist ein Reflex auf veränderte Verhältnisse am Arbeitsmarkt – [...] wahrgenommene Veränderungen der Arbeitswelt führen dazu, dass sich Leute anders verhalten“* (L); *„Die Arbeitswelt verändert sich – Märkte, Strategien, Geschäftsmodelle, Kundenbedürfnisse, Arbeitsprozesse*

und darauf muss ich mich geistig einstellen“ (E); „die Herausforderung ist heute größer. [...] Man muss von der Ausbildung, vom Können und vom Ego her mehr in den Rucksack packen. Das hat diese opportunistische Betrachtung weiter nach vorne gebracht“ (O).

Eine veränderte Erziehung und (Aus-) Bildung identifizieren ebenfalls drei Befragte (D, L, P) als Ursache: *„Die Freiheit der Ausbildung hat den Bewegungsdrang gefördert“ (D); „Opportunismus ist auch ein Reflex auf veränderte Erziehung. [...] Die Erziehungsleistung hat nachgelassen. Das bedeutet, dass bestimmte Lebensvorstellungen und Werte offenbar nicht mehr vermittelt werden“ (L); „Ihr lebt in einer Leistungsgesellschaft, passt Euch an, setzt Euch durch. Wenn einem das schon in der Schule mitgeteilt wird, dann ist es ja kein Wunder, dass man das irgendwann verinnerlicht“ (P).*

Zwei Befragte nennen Angst als Ursache, vor allem die Existenzangst, die sich aus dem Verfall der Sicherheit der Arbeitsplätze im Rahmen der Veränderungen der Arbeitswelt ergeben hat (F, U): *„Existenzangst spielt eine große Rolle. [...] Viele sind auch gar nicht darauf programmiert, sondern denken sich, ich kriege hier mein Gehalt bis zur Rente. Das haben die so in ihrer Lebensplanung mit eingebaut und die reagieren teilweise sehr hektisch, wenn sie merken, jetzt könnte das auch mal zu Ende sein. [...] Das ist bei uns in Deutschland immer noch so, ist international in manchen anderen Ländern total anders“ (U).*

In Bezug auf die Angst als Ursache, betont der Befragte in Unternehmung H, dass auch eine weitere Reaktion der Mitarbeiter möglich sei: *„Eine andere mögliche Reaktion ist, dass man durchaus enger aneinander rückt. Dass man eher versucht, die Dinge gemeinsam zu lösen, dass man nicht bereit ist, schnell abzuspringen, aufzugeben oder sich gegen die Unternehmensziele stellt. [...] Vielleicht ist es ähnlich wie bei einer Familie. Wenn dort eine schwierige Situation entsteht, dann rückt man in der Regel auch eher zusammen“ (H).*

Das persönliche Fortkommen (F) und der individuelle Ehrgeiz (I) werden als weitere Ursachen herangeführt.

Der Befragte in Unternehmung M betont, dass die Ursache in der Natur des Menschen liege: *„Es liegt in der Natur des Menschen, sich selbst Vorteile gegenüber anderen zu verschaffen. [...] Opportunismus ist das naturhaft Menschliche.“*

In Unternehmung T kommt zur Sprache, dass auch das (soziale) Umfeld, der Freundeskreis den Opportunismus prägen kann. Darüber hinaus führt er den Wettbewerb um Talente bzw. Leistungs- und Potenzialträger (Competition for Talents) als Ursache für zunehmenden Opportunismus an. Vor allem junge Bewerber bekämen mit, wie begehrt sie seien, treten dementsprechend auf und verhalten sich daher zunehmend opportunistisch.

Die Befragte in Unternehmung U führt als Ursache auch Verfehlungen der Unternehmungen selbst an: *„Dass es dem Unternehmen nicht immer gelingt, die Mitarbeiter am Erfolg oder der Sache teilhaben zu lassen, dass sie selbst ein Teil des Ganzen sind [...], es uns nicht immer gelingt, Mitarbeiter mitzuziehen, sie zu begeistern [...], ist sicherlich ein Punkt, den wir sehr selbstkritisch betrachten müssen.“*

Zwei Befragte schreiben dem Opportunismus eine ganz andere Ursache zu: *„Überleben wollen im Wettbewerb, und zwar durch Methoden, wo wir sagen, dass ist streng egozentrisch oder opportunistisch“ (M); „Die Begründung für opportunistisches Verhalten ist letztlich: Jemand will überleben. Es scheint ein Überlebensprinzip zu sein. [...] Darwinismus ist für*

mich mittel- oder langfristig angelegt und Opportunismus ist etwas, das ich eher mit einer Einzelsituation verbinden würde. Also Ausdruck der gleichen Grundgeschichte, letztlich überleben wollen“ (L).

Elf Befragte (C, D, F, H, J, K, M, O, Q, R, U) äußern sich, im Rahmen der Ursachenzuschreibung des Opportunismus, auch bezüglich einer Reaktion der Mitarbeiter auf den Darwinismus der Unternehmung:⁸⁸ *„Da, wo der Stärkere sich durchsetzt, haben wir es auch mit darwinistischen Verhaltensweisen zu tun. Und dass in Verbindung damit dann auch der Einzelne darüber nachdenkt, wie er damit umgeht und sein Verhalten darauf einstellt, hat auch gewisse opportunistische Züge“ (C); „[...] notwendige Strukturwandel kommen, und dann muss auch mal zu betriebsbedingten Kündigungen gegriffen werden. Das ändert schon die Mentalität der Mitarbeiter“ (F); „Viele von den Firmen, die sich stärker darwinistisch verhalten haben, haben die Zielrichtung aufgegeben, Mitarbeiter an ihren Betrieb zu binden. Die haben ein Verhalten angeboten, auf das der Mitarbeiter reagieren musste“ (J); „Darwinismus ist was exogenes. Die Verhältnisse ändern sich von außen so stark und wirken auf das Innere [...], bevor du hier untergehst oder notleidest, nimmst du deine Chance wahr, und das wirkt dann so zusammen“ (M); „Der Veränderungsprozess ist ein Stetiger und Wachsender und dementsprechend verändert sich auch die Belegschaft. Man hat ein Downsizing, stärkere Organisationsveränderungen und das geht definitiv einher mit den Veränderungen bei den Leuten, in den Leuten“ (O).*

Der Befragte in Unternehmung R äußert auf die konkrete Frage nach einer möglichen Reaktion auf den Darwinismus: *„Ich glaube nicht, dass wir den Darwinismus auf Mitarbeiterebene so sehr prägen, dass dadurch eine opportunistische Gegenreaktion bei uns im Unternehmen sich daraus entwickelt hätte“,* und führt weiter aus: *„Wenn man Darwinismus nicht in den Vordergrund stellt, kommt auch nicht der Geist des jetzt-setz-ich-mich-hier-durch auf.“* Des Weiteren erwähnt er, dass man Darwinismus benutzen kann, um Opportunismus auf den Weg zu bringen und sich dies dann auch in negativer Form auswirken würde, relativiert jedoch: *„Dieser Wettbewerb ist gar nicht ausgerufen und noch nicht einmal der Wunsch, das zu wollen.“*

Gefragt danach, welche **Auswirkungen sich durch Opportunismus ergeben**, v. a. in Bezug auf sinkende Betriebszugehörigkeiten und steigende Fluktuationsraten, führen acht Befragte Auswirkungen an (A, B, D, E, I, H, K, O). Hierunter führen vier Befragte (A, D, E, O) eine Zunahme der Fluktuation an: *„Man sieht zunehmend häufigere Fluktuation“ (A); „Die Wechselhäufigkeit steigt. [...] Wir spüren eine höhere Tendenz bei Führungsnachwuchskräften und jungen Spezialisten – da ist mehr Flexibilität, weniger Bindungswille“ (D).*

Der Befragte in Unternehmung D betont, dass er Auswirkungen nicht an Fluktuationsraten ausmachen kann, da er kleinere Veränderungen – prozentual im Verhältnis zu der großen Mitarbeiterzahl – kaum messen kann. Ähnlich betont der Befragte in Unternehmung K: *„Wenn ich gesagt habe, dass opportunistische Tendenzen von Mitarbeitern eher zu- als abgenommen haben, dann sehen wir an der Fluktuationsrate, dass sich offensichtlich nicht viel getan hat – viel weniger als ein Prozent kann man ja auch nicht haben.“*

Neben einer Zunahme der Fluktuation identifiziert der Befragte in Unternehmung O zudem: *„Die Dauer der Betriebszugehörigkeit ist stetig geringer geworden. Die mittleren Lebensplanungsabschnitte liegen zwischen vier, fünf und sechs Jahren und dann geht es inhaltlich wie-*

⁸⁸ Teilweise wurde der Aspekt, inwieweit Opportunismus eine Reaktion auf Darwinismus ist, auch explizit angesprochen.

der in eine andere Entwicklungsphase und dementsprechend in eine Verlagerung oder Veränderung.“ Ähnlich äußern zwei Befragte (B, E), dass die Bindung der Mitarbeiter nachgelassen hat bzw. eine mangelnde Bindung vorliegt.

Der Befragte in Unternehmung I nennt als anderweitige Auswirkung, dass Mitarbeiter „früher fordernd, mit der Idee auf Gehaltserhöhung“ auftreten. In Bezug hierzu äußert sich auch der Befragte in Unternehmung K: „Es zeigt sich in wesentlichen Bereichen des Arbeitsverhältnisses: Erhöhte Gehaltsforderungen und der Wunsch nach möglichst schneller beruflicher Entwicklung, Karriere.“

Ebenfalls in Bezug auf Gehalt und Karriere äußert sich der Befragte in Unternehmung H: „Mitarbeiter versuchen, sich dahingehend zu optimieren, dass Karriereentwicklung und Gehaltsforderungen in besonderer Weise gestellt werden“, jedoch sieht er keine Veränderungen in der Betriebszugehörigkeit oder Fluktuationsrate: „Das ist nicht so. Sie haben Recht, man müsste das daran erkennen können. Aber ich sehe auch bei uns, dass es schon immer Opportunisten gab, und ich glaube nicht, dass die Zahl der Opportunisten zugenommen hätte. Und das korrespondiert mit den Zahlen, die wir haben. [...] Betriebszugehörigkeit und Fluktuation ist relativ konstant geblieben und das spricht dafür, dass die Zahl der Opportunisten auch relativ konstant geblieben ist. [...] Die Loyalität ist sehr stark ausgeprägt. Das sieht man auch in ungefähr 15 Jahren durchschnittlicher Betriebszugehörigkeit in unserem Bereich – das gilt für unser Haus in toto sicherlich ähnlich.“

Die weiteren Befragten, bei denen dieser Aspekt zur Sprache kam, konnten keinerlei Auswirkungen, vor allem in Bezug auf sinkende Betriebszugehörigkeiten und/oder steigende Fluktuationsraten, feststellen (C, F, J, L, N, P, Q, R). Konkret darauf angesprochen, dass Auswirkungen sich in abnehmender Betriebszugehörigkeit und steigender Fluktuation widerspiegeln müssten, erwähnt der Befragte in Unternehmung C: „Das würde ich auch meinen, wenn es so wäre. Deshalb kann ich auch kaum von solchen Erfahrungen berichten. [...] Wir hätten nicht 25 oder 30 Jahre lang im Unternehmen tätige Mitarbeiter. [...] Das sind alles keine opportunistischen Verhaltensweisen, und insofern konnte ich das nicht beobachten.“

„Gott sei Dank merken wir keine Tendenz, weil wir unsere Mitarbeiter langfristig an uns binden. Wir schließen auch keine befristeten Arbeitsverträge ab“ (N); „Wenn wir teilweise Unternehmen haben mit über 14 Jahren Betriebszugehörigkeit, dann zeigt das, dass dort Opportunismus sicherlich nicht so ausgeprägt ist.“ (P); „Wenn es mehr geworden ist, ist es mir noch nicht aufgefallen, und entsprechend hat es auch noch keine Auswirkungen, die ich dafür schlussfolgern könnte“ (R).

Drei Befragte sehen für derartige Auswirkungen eher die Ursache in konjunkturellen Entwicklungen und stellen daher keine Auswirkungen durch den Opportunismus fest (G, M, S): „Wenn die Konjunktur schlecht läuft, versuchen Mitarbeiter natürlich im Unternehmen zu bleiben. Wenn sie gut läuft, gibt es immer auch Abwerbungen. Das ist normal, aber das hat es früher auch gegeben“ (G); „Man spürt momentan wieder eine etwas anziehende Fluktuation. Das hängt aber mit der konjunkturellen Entwicklung zusammen. Wenn es mehr Möglichkeiten gibt zu wechseln, dann wechseln auch mehr. Aber nicht durch stärkeren Opportunismus ausgelöst, das sehe ich nicht“ (M).

Bei der Frage, **inwieweit Opportunismus akzeptabel ist**, erwähnen neun Befragte, bei denen dieser Aspekt zur Sprache kam, dass es durchaus ein legitimes, akzeptables und nicht vorzuwerfendes Verhalten der Mitarbeiter ist (B, E, H, I, L, N, P, R, U): „Ich glaube Opportunismus ist eine ganz menschliche Geschichte. Das können wir den Menschen nicht vorwerfen“

(B); *„Opportunismus ist nicht wegzudenken – man muss sich darauf einstellen. Menschen haben nur ein Arbeitsleben zu vergeben, also nehme ich mir die Freiheit zu prüfen, was machen andere, und evtl. muss man entsprechende Konsequenzen ziehen. [...] Ich sehe das ganz sportlich – jeder ist für sich selbst verantwortlich. Und von daher bin ich keinem böse, der seine persönlichen Interessen wahrnimmt, solange er es verträglich und fair macht“* (E).

Der Befragte in Unternehmung L sieht im Opportunismus eine Beschreibung von Funktionalitäten: *„In der persönlichen Zielverfolgung ist das ein ganz normaler Mechanismus, der auch ein Stück weit Überleben sichert. [...] Man könnte Opportunismus als Situationsdarwinismus bezeichnen. Da sieht jemand eine Situation und nutzt die zu seinem Vorteil, und das ist weder gut noch schlecht. Wenn die Verhandlungssituation zu Lasten eines Vertragspartners geht, dann beginnt es kritisch zu werden.“*

In ähnlicher Richtung argumentiert ein weiterer Interviewpartner: *„Lage der Mitarbeiter ver setzt, die für sich Chancen erkennen, dann kann man auch zum Ergebnis kommen, dass der Darwinismus des Mitarbeiters der Opportunismus gegenüber dem Arbeitgeber ist. [...] Das eigene Chancen-suchen der Mitarbeiter kann ich absolut nachvollziehen. Ich halte es für positiv und vernünftig, solange ich in der Lage bin, den Opportunismus auch zu bändigen“* (R).

Es wird deutlich betont, dass das Interesse, respektive der Vorteil, der Unternehmung gewahrt sein muss, damit opportunistisches Verhalten akzeptabel sein kann: *„Wenn es in einem positiven Sinne als Motor wirkt, aber immer nur in Grenzen, wenn es das Team nicht schädigt und der Erreichung der Unternehmensziele dient. Wenn das möglich ist, dann könnte eine gewisse Anzahl von Opportunisten durchaus gut sein“* (H); *„[...] das Optimalste für sich herausholen, was durchaus legitim ist. Die Herrschaften investieren ja auch eine Menge Zeit in ihre Ausbildung. Von daher nehme ich das nicht einmal übel. [...] Er ist akzeptabel, solange spürbar ist, dass er auch zum Wohl des Unternehmens eingesetzt wird. Solange Mitarbeiter dieses ‚Für-sich-selbst-einsetzen‘ auch für das Unternehmen tun, daraus für das Unternehmen auch Vorteile erwachsen, ist das durchaus in Ordnung“* (P); *„Wenn die Ziele stimmen und es mir als Unternehmer etwas bringt, dann haben beide Seiten etwas davon – insofern ist er natürlich immer akzeptabel. [...] Es gibt keine Grenzen, bis wohin ich das gut finden kann, aber wenn es für mein Unternehmen und für das Miteinander förderlich ist, habe ich auf gar keinen Fall etwas dagegen“* (R).

Die Befragte in Unternehmung U erwähnt, dass die Sicherheit der Arbeitsplätze nicht mehr gegeben ist und es somit vernünftig und nachvollziehbar sei, dass ein Mitarbeiter *„sein ganzes Herz nicht mehr an diese Firma hängt“* und mehr an sich selbst denkt. Opportunismus wird somit *„überlebensnotwendig“*.

Gefragt danach, **was die Unternehmungen gegen Opportunismus unternehmen**, ergaben sich folgende Aussagen: In acht Fällen (E, K, L, M, N, O, T, U) werden Entwicklungsmöglichkeiten erwähnt, um auf den Opportunismus einzuwirken: *„Entscheidend ist, dass man den Menschen ernst nimmt, ihn wahrnimmt. Wir müssen eine Veränderungswilligkeit fordern, aber wir müssen auch zeigen, dass wir den Mitarbeiter als Persönlichkeit schätzen und ihn auch weiterentwickeln und fördern“* (E); *„Mitarbeitern Entwicklungschancen zeigen. Die Leute müssen wissen, dieses Unternehmen entwickelt sich und dann kann ich mich auch entwickeln. [...] Wir sehen uns verpflichtet, guten Leuten ein Umfeld zu bieten, wo sie sich weiterentwickeln und wachsen können“* (T). Die Förderung der Entwicklung sieht der Befragte in Unternehmung E als Investition: *„Opportunismus klein zu halten, bedeutet Investition in die Mannschaft.“*

Der Befragte in Unternehmung K erwähnt Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen weiterer Personalinstrumente: *„Wir müssen Personalinstrumente einführen, die es gewährleisten, dass Mitarbeiter ihren Weg gehen können: Nachwuchsförderprogramme, Weiterbildung, Personalentwicklung, Anreizsysteme – wenn man solche Systeme anbietet, sind die schon ganz zufrieden.“*

Eine entsprechende *Unternehmenskultur* wird in fünf Fällen erwähnt (F, H, O, Q, R): *„Eine klare Unternehmenskultur, starke Werte im Unternehmen – insofern auch dem Opportunismus im negativen Sinne wenig Chancen geben“* (H); *„Der wichtigste Ansatz ist, eine gewisse Wertekultur vorzuleben“* (O); *„Der größte Hebel ist das Führungsmodell und die Kultur, die man im Unternehmen hat“* (R).

Des Weiteren werden weiche Faktoren erwähnt: *„Das sind alles sehr weiche Faktoren, weiche Ansätze, die gesamten Dinge, die zu einem sich-Wohlfühlen beitragen – das sind die entscheidenden Argumente“* (O); *„Wohlfühlen setzt ein Surrounding voraus, was durch weiche Faktoren bestimmt ist – guten Arbeitsplatz, gutes Betriebsklima, kollegiales Arbeiten, was alles denkbar ist“* (M); *„Wenn sie weiche Faktoren auch noch heranziehen und fördern, gibt das ein gutes Mix an Instrumenten, um so einen Opportunismus etwas in Grenzen zu halten“* (K); *„Jede einzelne Maßnahme für sich mag wirklich lächerlich wirken für den Betrachter von außen, aber wenn man mal die Gesamtheit sieht, dann ist es kein Wunder, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen“* (P).

Explizit werden dahingehend folgende „soft-facts“ von den Befragten angeführt: Betriebsklima (A, C, M) (*„Wenn sich da einer anders verhält und nicht in dieses Betriebsklima passt, der sortiert sich selbst aus, der geht woanders hin, und damit erledigt sich das Problem“* (C)), menschlicher, vernünftiger, fairer und verantwortungsvoller Umgang (A, G, J, O), Wir-Gefühl erzeugen und Wertschätzung entgegenbringen (E), gegenseitige Akzeptanz erzeugen (*„Wenn die Akzeptanz gegenseitig ist, hat man diese opportunistischen Auswirkungen nicht“* (C)), den Mitarbeitern Beziehungen anbieten (*„Die Leute haben verlernt, Beziehungen so zu gestalten, dass die befriedigend sind, wenn man ihnen Beziehungen anbietet, dann wird die Beziehung auch eher wiederkommen“* (J)), identifikationsfördernde Maßnahmen wie Tag der offenen Tür, Betriebsfeste, Weihnachtsfeiern etc. (*„Es sind die identifikationsfördernden Maßnahmen, die auf den ersten Blick Peanuts sind, aber eine ziemliche Wirkung haben“* (K)), Incentive-Reisen auf Teamebene (*„um nicht den Einzelkämpfer hervorzuheben“* (E)), mit Vertrauen arbeiten, Vereinbarungen und Verbindlichkeiten treffen (Q).

Die Befragte in Unternehmung U erwähnt, dass es wichtig sei, Lebenskonzepte, Arbeitskonzepte und eine Work-Life-Balance anzubieten, um auf den Opportunismus einwirken zu können: *„Wenn wir attraktive Konzepte anbieten, dann schaffen wir es, auf opportunistisch veranlagte Mitarbeiter einzugehen. [...] Wir müssen neue Wege finden, den Mitarbeitern etwas anzubieten, womit sie sich identifizieren können. Dann können wir diesen Opportunismus eingrenzen“*.

Der Befragte in Unternehmung R stellt zur Möglichkeit des Einwirkens auf den Opportunismus eine Verbindung zum Darwinismus her, so dass ein geringerer Darwinismus helfen kann, etwas gegen opportunistisches Verhalten zu unternehmen: *„Wenn man selbst schon diesen Darwinismus in der Mitarbeiterselektion nicht in den Vordergrund stellt, sondern es als leicht steuerndes Element nutzt [...], dann kommt gar nicht dieser Geist des ‚Jetzt-setz-ich-mich-hier-durch‘ auf, und dann hat man es auch besser im Griff.“*

Sechs Befragte (H, I, L, M, F, J) äußern sich dahingehend, dass offene Kommunikation und Ehrlichkeit in diesem Zusammenhang hilfreich sein können: *„Auf der hierarchiegleichen Ebene hat Opportunismus dann keine Chance, wenn die Kommunikation stimmt und hat auch in der hierarchiehöheren Ebene keine Chance – wenn man sich wirklich kümmert und die Dinge nicht laufen lässt, sondern wenn man mit seinen Mitarbeitern ein Gespräch führt. [...] Dann ist man nah am Mitarbeiter dran, dass man alle Tendenzen, die vielleicht in die falsche Richtung gehen, auch schnell erkennt und dementsprechend besprechen kann“* (H); *„Die sind extrem wichtig. Das sind auch Kerninhalte unserer Unternehmenskultur. Wenn sie solch eine Unternehmenskultur haben, haben sie auch ganz andere Möglichkeiten auf die Mitarbeiter, die solche Entwicklungen anzeigen, zuzugehen“* (I); *„offene Informationspolitik, die nicht Angst erzeugen darf, aber immer den Eindruck erweckt, mir wird nichts verborgen. Das ist auch eine Bedingung, die opportunistisches Verhalten vermeiden helfen kann“* (L); *„Eine offene Kommunikation ist ganz wichtig, um einen Opportunismus einzudämmen. Dann identifiziert sich ein Mitarbeiter auch mehr mit den Zielen des Unternehmens“* (M).

Die Befragte in Unternehmung U erwähnt zwar, dass offene Kommunikation und Ehrlichkeit essentiell seien und es Aufgabe in jeder Gesellschaft sei, Transparenz und eine Kultur der Offenheit zu pflegen, relativiert jedoch: *„Das ändert für den einzelnen Mitarbeiter nichts an der Situation. Man kann noch sagen, ja gut, die haben mir offen und ehrlich gesagt, dass ich entlassen werde, aber das hilft ihnen nicht an dieser Stelle.“*

In vier Fällen werden Mitarbeitergespräche (C, F, N, O), *„um herauszufinden, wo müssen wir für den einzelnen Mitarbeiter etwas tun“* (N), oder *„um die Entwicklung abzustimmen“* (O), sowie das Gehalt, eine leistungsgerechte Bezahlung, respektive monetäre Anreize (A, D, E, G), als Möglichkeit genannt.

Darüber hinaus wird als Möglichkeit die Mitarbeiterführung (H, R) und (vernünftige) Arbeitsbedingungen (B, J, M) genannt, um etwas gegen den Opportunismus zu unternehmen: *„Wir können Mitarbeiter nur von unserem Unternehmen begeistern und wenn uns das gelingt, dann verlieren sie automatisch ihren Opportunismus“* (B). Der Befragte in Unternehmung L erwähnt zudem, dass auch Großzügigkeit helfen kann: *„Was opportunistisches Verhalten vermeiden kann, ist eine erlebte Großzügigkeit. Wenn ein Mitarbeiter das Gefühl hat, hier wird immer nur das ortsübliche Minimum geboten, dann wird er sich in bestimmten Situationen weniger loyal, weniger unternehmensgebunden zeigen, als wenn er das Gefühl hat, hier passiert eine Reihe von Dingen, die nicht sein müssen, die aber bewusst mir etwas Gutes verschaffen sollen.“*

Einige Befragte erwähnen, dass es bei allen Maßnahmen wichtig sei, ein entsprechendes Verhalten vorzuleben (B, J, O): *„Wir versuchen ein vernünftiges, positives Gefühl zu unseren Mitarbeitern rüberzubringen und das auch vorzuleben. In kleinen Unternehmen müssen sie mehr mit Vorleben arbeiten und zeigen, dass sie hinter dem, was sie predigen, auch stehen“* (B); *„[...] wir müssen ihnen das, was wir machen wollen, auch vorleben“* (J).

Ebenfalls drei Befragte (C, D, H) erwähnen, dass nicht nur die Unternehmung etwas tun kann, sondern dass vielfach auch Mitarbeiter und Kollegen regulierend wirken, insofern, dass bereits innerhalb der Mitarbeitergruppen etwas gegen Opportunismus unternommen wird: *„Mitarbeiter und Kollegen werden aktiv und lassen sich ein solches Verhalten nicht bieten. Da ist die Grenze des opportunistischen Verhaltens schnell gezogen“* (C); *„Wenn alle rennen, um auch eine Gewinnbeteiligung zu bekommen, und einer sagt, ihr könnt mich tragen – ganz lange wird der nicht getragen, der wird dann fallen gelassen“* (D); *„Die Gemeinschaft der Mit-*

arbeiter, die Firma und ihre Maßnahmen und wie sie sich den Mitarbeitern gegenüber verhält, bringt den Mitarbeiter dazu, seinen Opportunismus zu verlassen oder aufzubauen“ (B).

Resümierend fasst es der Befragte in Unternehmung L zusammen, inwieweit Unternehmungen etwas gegen Opportunismus tun können: *„Da gibt es ganz viele Kleinigkeiten, die alle bekannt sind unter dem Thema Betriebsklima, was das nur zusammenfasst, aber die funktionalen Zusammenhänge sind immer die gleichen. Wo man sagen kann, wenn ein Unternehmen solche klimafördernden Faktoren fördert, wenn daran gearbeitet wird, wenn man das wahrnimmt, es wertschätzt, dafür Zeit und Geld aufwendet, kriegt man das auch zurückgezahlt, unter anderem darin, dass es weniger oder kein opportunistisches Verhalten gibt.“*

Danach gefragt, **inwieweit sich die junge (Berufs-) Generation in Bezug auf Opportunismus verändert hat**, konnten von den Befragten, bei denen dieser Aspekt zur Sprache kam, sieben keine Veränderung bei der jungen Generation feststellen (F, G, H, J, O, R, S): *„Es gibt auch viele Gegenbeispiele zu der These, dass bei der jüngeren Generation der Opportunismus ausgeprägter ist. Das ist typenbedingt, und das zieht sich durch alle Generationen“ (F); „Ich glaube nicht, dass sich das deutlicher entwickelt hat. [...] Man merkt eine klare Orientierung auf Ziele, aber nicht so sehr nur auf sich selbst fixiert. [...] Die Menschen haben schon sehr klare Vorstellungen, was sie erreichen wollen, aber eben nicht dadurch, dass sie sich jetzt besonders opportunistisch verhalten, sondern dadurch, dass sie an ihrem Arbeitsplatz Leistung zeigen“ (H); „Ich kriege das nicht so mit und ich glaube auch nicht, dass diese Verallgemeinerungen besonders hilfreich sind“ (J).*

In Unternehmung O kommt zur Sprache, dass bei der jungen Generation eine Tendenz zur Rückbesinnung auf „alte Werte“ wie Familie, Kinder und soziale Ausrichtung zu beobachten sei – *„insofern glaube ich nicht, dass das opportunistische Verhalten noch weiter zunehmen wird.“*

Der Befragte in Unternehmung R erwähnt, dass er eine derartige Veränderung nur in sehr geringem Maße erlebt habe, es jedoch nichts sei, was eine breite Basis fände. Weiterhin betont er, dass ein derartiges Verhalten immer bei der jeweils jungen Generation vorliegt: *„Man wird es immer bei den Jüngeren erleben, aber auch in zehn Jahren, weil da das Feld bestellt wird für die zukünftigen Perspektiven im Unternehmen. [...] Jetzt ist das die junge Generation, deshalb sind die im Moment so, aber vor zehn oder fünf Jahren gab es genauso die Jungen, die für sich selbst auch diese Chancen gesucht haben.“*

Der Befragte in Unternehmung M legt sich in seiner Feststellung nicht eindeutig fest. Junge Menschen seien zwar unerfahrener im Wahrnehmen oder Einbremsen ihrer Chancen und daraus ergäbe sich auch, *„Dass die mehr auf sich gucken, auf ihre Entwicklung – sie stehen ja noch am Anfang – als auf die Entwicklung des Unternehmens oder auf andere Werte“,* aber *„betont zu sagen, die Jugend ist generell egozentrischer oder opportunistisch, kann ich nicht bestätigen. Es ist kein signifikantes Merkmal, das man verallgemeinern kann“ (M).*

Zwölf Befragte sehen eine Veränderung bei der jungen Generation in Bezug auf den Opportunismus (A, B, C, D, E, I, K, L, P, Q, T, U). Hiervon machen zwei Befragte eine Werteveränderung fest (A, B): *„Da gibt es inzwischen schon eine Generation, die diese Werte – Familie, Ortsbezogenheit, Wärme, Unternehmenskultur – verloren hat“ (A); „Man merkt doch, dass es andere Wertvorstellungen gibt. [...] Wir treffen auf eine Generation von jungen Menschen, die ganz andere Vorstellungen im Kopf haben und die wir gar nicht realisieren können. Da sehe ich schon ein Problem auf uns zukommen. Zurzeit ist aber noch nichts im Betrieb angekommen“ (B).* In Bezug auf die Werteveränderung äußert der Befragte in Unter-

nehmung P: *„Die älteren Mitarbeiter, da ist eine ganz andere Mentalität. Treue ist da ein ganz großer Wert. [...] Die Jüngeren, das ist auch ein Ergebnis der Schulbildung, da hat sich eine andere Einstellung ergeben.“*

Zwei Befragte erwähnen, dass der Bewegungsdrang der jungen Generation größer geworden ist: *„Es ist viel mehr Flexibilität und Bewegungsdrang drin, warum soll das bei den Jobs nicht auch so sein – die Welt ist kleiner geworden“* (D); *„Junge Leute suchen Bewegung in ihrem Leben, suchen Vorankommen und dann im Sinne eines wertneutralen Opportunismus sagen, das bringt mich hier nicht weiter, ich wechsele, dann komme ich auf diese Weise schneller voran“* (L). Dementsprechend charakterisieren zwei Befragte die junge Generation als zunehmend ehrgeizig und hochmotiviert (A, L).

Bei zwei Befragten kommt zur Sprache, dass die Bindung der jungen Leute verloren gegangen ist und Verwurzelungen in Familie, sozialen Gruppen oder Betrieben nicht mehr so ausgeprägt sind (B, L).

Auch einige Einzelaussagen liefern interessante Erkenntnisse in Bezug auf die Veränderungen der jungen Generation. Ein Befragter erwähnt: *„Die Einsatzbereitschaft, die Vorleistung hat nachgelassen. Es wird sehr schnell die Rechnung aufgemacht, was gebe ich, was bekomme ich dafür“* (E).

Der Befragte in Unternehmung I schildert die Situation, dass früher viele Auszubildende nach ihrer Ausbildung ins Studium gingen und sich weiterbildeten, und die jungen Leute heute eher unternehmensinterne Maßnahmen und Möglichkeiten zum Weiterkommen und zur Weiterbildung kostenlos nutzen – *„da hat sich die junge Generation auch verändert. [...] Das ist auch eine Art von Opportunismus.“*

In Bezug auf das Thema Fort- und Weiterbildung äußert sich auch der Befragte in Unternehmung L: *„Die jungen Leute haben sich in den letzten Jahren massiv das Thema Fort- und Weiterbildung auf die Fahnen geschrieben. Das geht von beruflicher Weiterbildung bis zum berufsbegleitenden Studium“*. Der Befragte liefert auch gleich die Erklärung für seine Feststellung mit: *„Die Ansicht, die Erwartung dieser Menschen an die Entwicklung der Welt, ihrer Umgebung aber auch an sich selber sind anders. Die sagen – vielleicht schon in Erkenntnis schwieriger Arbeitsmarktverhältnisse, die sie seit Jahren erleben –, ich muss mich besser wappnen, um beruflich in der Zukunft bestehen zu können, als meine Eltern das mussten. [...] Also investieren die mehr in ihre berufliche Aus- und Weiterbildung.“*

Der Befragte in Unternehmung K erwähnt: *„Bei den jungen Menschen wird der Eindruck erweckt, ich kann mich auf Kollektivsicherungssysteme nicht verlassen, sondern ich muss für mich selbst kämpfen. Und wenn ich in dieser mehr individualisierten Welt lebe, dann ist der Schritt nicht weit dahin, dass man sich sagt, dann muss ich halt auch im Unternehmen zusehen, dass ich selbst für mich Sorge.“*

In Unternehmung Q kommt zur Sprache, dass *„die Generation ab 35, 40 Jahre aufwärts einen anderen Verbindlichkeitscharakter hat. Bei der jungen Generation lässt die Verbindlichkeit nach. Das ist eine Gefahr, die den Opportunismus sicherlich fördert.“*

Der Befragte in Unternehmung T berichtet, dass er Erfahrungen mit Opportunismus vor allem bei jungen High-Potentials gemacht hat: *„Die sind durch die Bank so gestrickt. Die treten sehr gut auf, haben einen sehr guten Hintergrund, toller Lebenslauf etc., aber wenn denen sich was Besseres bietet, dann gehen die eiskalt danach, wo verdiene ich am schnellsten am*

meisten Kohle, wann habe ich am schnellsten mein Cabrio verdient. [...] Und das ist mir bei diesen High-Potentials doch aufgefallen, dass da eben diese Opportunismus-Komponente sehr stark vertreten war. [...] Das ist absolut auf die junge Generation zu beziehen und das wird mit Sicherheit auch noch mehr kommen. Die sind alle flexibler geworden, dazu hat man sie auch gedrängt, geht raus, macht was – und da ist Dampf hinter. [...] Da ist ein sehr geschicktes Taktieren in der eigenen Karriereleiter. [...] Da wird es für uns dann schwierig. Eigentlich brauchen wir die, aber wir tun uns natürlich schwer damit, als Durchlauferhitzer zu dienen. Also haben wir das Ziel, Leute, gute Talente jung kennenzulernen, möglichst schon durch ein Praktikum zu binden und dann im Unternehmen zu entwickeln, so dass wir die eigenen Führungsspitzen durch eigene Leute besetzen. Und da sind die zu ungeduldig dazu, diese Gruppe, nennen wir sie, die jungen Opportunisten.“

Danach gefragt, **inwieweit die Befragten die Möglichkeiten der Mitarbeiter beurteilen**, sprachen sich bei Unternehmungen, bei denen dieser Aspekt zur Sprache kam, vier Befragte (J, K, P, R) für eher geringe Möglichkeiten aus:⁸⁹ *„Wir sind mit unserem Schwerpunkt hier in OWL und da ist es so, dass die Möglichkeiten, eine vergleichbare Tätigkeit woanders zu finden, nicht so einfach ist“ (J).* Der Befragte in Unternehmung R sieht bessere Möglichkeiten in größeren Städten und betont: *„Hier in kleinen Regionen, wo es vielleicht fünf größere Arbeitgeber gibt, kommt Opportunismus weniger auf.“* Auch der Befragte in Unternehmung K erwähnt, dass es in seinem direkten Umfeld nur wenig große Unternehmungen gibt, zudem die Infrastruktur schwierig ist und auch die Bodenständigkeit, die er bei den Mitarbeitern in seiner Region ausmacht, eine Rolle dabei spielt, ob Möglichkeiten für Opportunismus bestehen respektive wahrgenommen werden. In Bezug hierzu erwähnt der Befragte in Unternehmung P, die in demselben Ort ansässig ist, dass eher ländliche Strukturen vorherrschen und es wenig große Arbeitgeber vor Ort gibt, dass jedoch die Möglichkeiten für Opportunismus bestehen, *„wenn man flexibel und mobil ist – und da sind wir Ostwestfalen ja immer ein bisschen zurückhaltender, auch einen Ortswechsel vorzunehmen.“*

Ein weiterer Befragter äußert, dass sich OWL durch einen Branchenmix auszeichnet, beurteilt die Chancen bzw. Möglichkeiten in OWL jedoch neutral: *„Möglichkeiten für Veränderungen sind im Augenblick vergleichsweise schlecht. [...] Die Beweglichkeit von Mitarbeitern ist nur dann gegeben, wenn es auch Wachstum in Unternehmen gibt. [...] Ich würde jetzt nicht sagen, dass OWL sich auszeichnet durch besonders schwieriges oder besonders gutes Wechselklima“ (L).*

Ähnlich äußert sich der Befragte in Unternehmung I. Die Möglichkeiten der Mitarbeiter sei eine Frage der allgemeinen Situation und im Moment sucht niemand in seiner Branche in großem Umfang Mitarbeiter: *„Die Wettbewerbsintensität ist hoch, wird aber heute sehr stark nicht über Personal, sondern über Internet, Werbung und Kommunikation angefeuert und nicht mehr über Personal.“*

Der Befragte in Unternehmung H, welche in derselben Branche tätig ist, äußert dahingehend, dass Mitarbeiter sich für andere Unternehmungen nur rechnen, wenn sie einen gewissen Kundenstamm mitbrächten, dies jedoch in der Regel wenig der Fall sei. *„Deswegen ist dieses Ausleben des eigenen Opportunismus und die Unternehmen als Spielball zu sehen, zur Realisierung der eigenen persönlichen Ziele, eher begrenzt in unserem Bereich.“*

⁸⁹ Diese Frage wurde hauptsächlich gestellt, um auszuschließen, dass es in Bezug auf die Region OWL geringere Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten – insbesondere im Hinblick auf Wechselmöglichkeiten – gibt.

Vier Befragte sprechen sich für gute Möglichkeiten für den Opportunismus der Mitarbeiter aus (A, B, M, O, S): „Wir haben hier eine sehr gute, abwechslungsreiche Wirtschaftsstruktur. [...] Eine gute Anbindung in das Ruhrgebiet hinein und hier in der Region viele gut situierte Unternehmen und das beflügelt genau das“ (O); „Die Möglichkeiten sind ganz gut in der Region. [...] Wenn man in dem Umfeld bleiben will, sind die Möglichkeiten, gerade jetzt bei der konjunkturellen Erholung, sicherlich sehr gut“ (M); „In unserer Region ist das gar nicht so schlecht, weil wir ganz gute Unternehmen haben. [...] Für denjenigen, der will und der gut ist, besteht sicherlich die Möglichkeit, einiges an Arbeitsplätzen hier zu finden“ (B).

„Ich glaube schon, dass es auch einen stärkeren Opportunismus gibt. Allerdings kommen wir wieder ganz schnell zum Thema Familienunternehmen – und da wiederum, ist das, glaube ich, nicht so stark, wie in anderen Unternehmen“ (K).

Auf die Frage danach, **inwieweit Besonderheiten von Familienunternehmen existieren, die in positiver Weise auf Opportunismus einwirken**, werden einige Charakteristika herangeführt. Sieben Familienunternehmen nennen die Unternehmenskultur als Besonderheit, die Einfluss auf den Opportunismus hat (A, B, C, D, K, Q, U): „Unsere Unternehmenskultur wird immer von Familienprinzipien bestimmt. Das heißt: immer Geborgenheit, Sicherheit, eben diese klassischen Familienwerte. Und im Rahmen einer solchen Kultur kommt ein auf sich selbst bezogener Mitarbeiter immer an seine Grenzen. [...] Die halten es hier nicht lange durch, weil einfach die Unternehmenskultur, die selektiert sehr schnell. [...] Ich sehe heute einen der wichtigsten immateriellen Werte eines Unternehmens in der Unternehmenskultur“ (A); „Ich denke schon, dass die Philosophie und die Grundwerte, die wir haben, darauf schon Einfluss nehmen“ (D); „Wir können Werte bieten, die jetzt vielleicht ein börsennotiertes Unternehmen nicht zwangsweise so repräsentiert. Wir stehen für etwas; der Unternehmer übernimmt Verantwortung für das, was er tut. [...] Das ist etwas Authentisches und Authentizität überzeugt Menschen. Und das kriegen wir in Familienunternehmen besser hin“ (U).

Auch von einigen Nicht-Familienunternehmen wird die Wichtigkeit der Unternehmenskultur in diesem Zusammenhang bestätigt, respektive erwähnt (I, J, M): „Wer nicht in die Kultur eines Unternehmens passt, der wird es immer schwer haben. [...] Und die Werte muss einfach das Unternehmen vermitteln, deshalb bin ich ein Fan von Leitbildern“ (I); „So wie innerhalb einer Gesellschaft bestimmte Wertevorstellungen wichtig sind, um die Gesellschaft zusammenzuhalten, so ist das auch in einem Unternehmen ganz wichtig, ein gemeinsames Wertesystem zu schaffen“ (M). Auf die Frage, ob die Unternehmenskultur eine Besonderheit von Familienunternehmen ist, äußert der Befragte in Unternehmung J: „Es ist eher eine Besonderheit von Nicht-Familienunternehmen, wenn die eine auf eher längerfristige Beziehungen orientierte Unternehmenskultur haben. [...] Ich glaube, dass man erkannt hat, dass die Frage der Unternehmenskultur für die Stabilität in Unternehmen extrem wichtig ist.“

Ein Befragter betont in Bezug auf die Unternehmenskultur: „Also oft haben Chefs da nicht die richtige Meinung von dem, was in der Firma ist. Also bei uns ist alles anders und so. [...] Das wissen die gar nicht, was denn da in kleinen Kreisen so ist, was nicht so läuft“ (S).

Drei Befragte erwähnen als Besonderheit die engen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Inhabern oder der Führung (B, G, N): „Den Mitarbeiter lässt man nicht im Regen stehen. Und das macht man sicherlich in einem Familienunternehmen viel stärker, viel länger und intensiver – durch die engen Beziehungen“ (B).

Einige Befragte erwähnen diesbezüglich, dass es Grenzen für die engen Beziehungen gibt: *„Wenn ich ein Familienunternehmen mit 40 Mitarbeitern habe, drängt sich das auf. Bei 90.000 weltweit geht das gar nicht“* (D). Auch der Befragte in Unternehmung S betont, dass enge, persönliche Beziehungen von der Betriebsgröße abhängen, was seitens der Unternehmung E bestätigt wird: *„Das ist bei uns nicht so ausgeprägt, da unsere Führungskräfte nicht so eine Tradition aufweisen können, wie es vielleicht ein Inhaber hat oder verschiedene Generationen, die ein Unternehmen führen. [...] Also, ich würde das mal neutral bezeichnen.“* Zwei Befragte erwähnen, dass es organisatorische Grenzen gibt, so dass vor allem bei Filialbetrieben nicht mehr von engen Beziehungen, vor allem in Bezug auf die Nähe zum Inhaber, die Rede sein kann (C, P).

Der Befragte in Familienunternehmung G liefert auch eine Ursache für die engeren Beziehungen in seiner Aussage mit: *„Im Mittelstand hat man eben nicht so viele Hierarchien, das heißt, jeder kennt jeden, auch die Chefs werden gekannt, man geht vernünftig miteinander um – das hilft schon.“* Flache Hierarchien werden von zwei weiteren Befragten explizit als Besonderheit erwähnt (A, U): *„Wir haben sehr leane, also schmale Strukturen, flache Hierarchien. Und ich glaube, dass wir da eine ganz gute Ausgewogenheit hinbekommen. Wenn sie mordsmäßige Strukturen haben, dann ist es natürlich auch leicht, sich mal so durchzuwuseln. Das ist bei uns nicht möglich. Bei uns ist jeder Mitarbeiter sichtbar in dem, was er tut und in dem, was er ist. Und da ist es etwas schwieriger, sich so zu verhalten, dass es fürs Unternehmen schädlich ist“* (U). Auch von einem Nicht-Familienunternehmen (M) wird die Besonderheit von flachen Hierarchien in Familienunternehmungen bestätigt: *„Als Merkmal von Familienunternehmen ist das schon auffallend, dass da diese Nähe gesucht wird, flache Hierarchien – aber da wird auch betont Wert drauf gelegt, weil die Informationsnähe wichtig ist. Schnelle Reaktionen, Vermeidung von komplizierten Dienstwegen und dadurch ist dann gegenseitige Kenntnis und Vertrauen größer.“*

Im Zusammenhang mit engen Beziehungen stehen auch zwei weitere Aussagen (A, J): *„Wir haben Inhaber zum Anfassen. Die sind physisch da. Die kann man in der Kantine und überall sehen, die sind vorhanden, die kommunizieren mit den Mitarbeitern und die geben ihnen das Gefühl, dass hier wirklich ein sehr gutes Miteinander funktioniert“* (A); *„Der Familienunternehmer, der immer durch den Betrieb geht und den man ansprechen kann, das ist natürlich was zum Anfassen“* (J).

Bezogen auf den Unternehmer, respektive Inhaber selbst, beziehen sich auch zwei weitere Äußerungen: *„Es mag auch ein Vorteil sein, dass die Mitarbeiter eine Persönlichkeit haben, an der sie sich orientieren können. Der Familienunternehmer steht immer im Rampenlicht seiner Belegschaft. [...] Und dieses Bild, dass die Menschen sich an einer Person orientieren können und nicht nur an einem Firmenlogo, ist, glaube ich, etwas, was den Unternehmen hilft, Opportunismus einzudämmen“* (B); *„Für uns prägt der Inhaber unsere Unternehmensgruppe. [...] Wer sich mit ihm nicht identifizieren kann, kann sich mit unserer Unternehmenskultur nicht identifizieren. Und das prägt schon überdurchschnittlich“* (U).

Eine stärkere Identifikation mit der Unternehmung, beziehungsweise mit den Unternehmern erwähnen zwei Befragte (K, Q): *„Die Identifikation mit dem Unternehmen, mit der Unternehmerfamilie vor allen Dingen, die ist sehr viel stärker ausgeprägt [...] dadurch bekommt man das so einigermaßen in den Griff“* (K); *„Die Besonderheiten sind Kultur und Identifikation. Ich habe lange bei Unternehmen XY gearbeitet und es ist für mich bis heute faszinierend, wenn sie ins Unternehmen hineinschauen und dort auch gelebt haben als Mitarbeiter, welches hohes Identifikationspotenzial mit der Marke, mit dem Unternehmen, mit der Familie die Mitarbeiter haben“* (Q).

Der Befragte einer Nicht-Familienunternehmung (H) erwähnt diesbezüglich: *„Ich glaube, dass diese Identifikation mit einem Unternehmen bei einem Familienunternehmen in der Regel stärker ausgeprägt ist. Auf einer Skala von eins bis zehn vielleicht bei acht und bei einer AG liegt es so zwischen sechs und sieben. Es kommt dadurch, dass wir keinen Patriarchen haben, wir haben keinen Namensgeber, wir sind insofern kein Familienunternehmen. [...] Dadurch müssen diese Werte vom Management und Führungskräften vorgelebt werden und das ist wichtig, dadurch Identifikation und Bindung zu schaffen. Das ist sicherlich weniger zwangsläufig als bei einem Familienunternehmen, aber es steht auch nicht auf Null.“*

Als einzige Familienunternehmung, bei der dieser Aspekt zur Sprache kam, äußerte der Befragte in Unternehmung L, dass er keinen strategischen Vorteil von Familienunternehmungen und somit auch keine Besonderheiten feststellen kann: *„Wenn Opportunismus eine Beschreibung eines Wenn-Dann-Zusammenhangs ist, dann ist die Gestaltung aller Rahmenbedingungen, die das Wenn beeinflussen auch etwas, was sich niederschlagen kann im Dann, nämlich im mehr oder weniger opportunistischen Verhalten von Mitarbeitern. [...] Wenn das in Familienunternehmen besser gelingt, dann kann es gut sein, dass die Fluktuation dort weniger ausgeprägt ist. Das kann aber auch eine gute fremdmanagementgeführte Führung schaffen. Also hier würde ich [...] keinen strategischen Vorteil von Familienunternehmen sehen.“*

Von einigen Befragten werden im Rahmen ihrer Ausführungen mögliche **Ursachen herangeführt, warum Opportunismus die Arbeitssituation nicht kennzeichnet**. Es ist zweckmäßig, diese Aussagen ebenfalls darzustellen, die als Ursache für diese Einschätzung herangeführt werden.

Zwei Befragte (B, R) erwähnen, dass Opportunisten schwierig zu identifizieren seien: *„Die Frage ist, wie outet sich der Opportunist – wie entdecken sie den überhaupt erstmal? Den müssen sie erstmal finden“* (B); *„Ich glaube nicht, dass sie [...] erkennen können, wer opportunistisch ist und wer nicht. Ich unterstelle eher, dass sie erkennen können, wer nicht opportunistisch ist. [...] Aber auch da wird man sich täuschen können“* (R).

Sechs Befragte (A, F, G, J, N, P) führen eine geringe Mobilität und Flexibilität der Menschen, speziell im Hinblick auf die Region OWL, an: *„Personalwechsel finden statt, aber die bleiben in der Region, weil die einen hohen Lebenswert hat und großes Interesse daran haben, hier zu bleiben“* (A); *„wenn sie versuchen, einen Mitarbeiter auch nur 100 Kilometer weit zu versetzen, dann merken sie, was flexibel ist. Also die Mitarbeiter, die sind kaum flexibel“* (G); *„Was immer verkannt wird – die meisten Mitarbeiter sind gar nicht flexibel in der Wohnortgestaltung“* (N).

Der Befragte in Unternehmung P bestätigt zwar die Zurückhaltung der Ostwestfalen in Bezug auf Ortswechsel, erwähnt jedoch auch: *„Bei den jungen Leuten fängt es langsam an, dass sich Flexibilität und Mobilität entwickeln.“*

Auch der Befragte in Unternehmung J beschreibt, wie wenig flexibel die Mitarbeiter in der Region seien: *„Die meisten Leute hier in dem Raum sind sehr ortsstabil und wollen auch nicht weit fahren“*. Zudem erwähnt er, dass es nicht zu hoher Fluktuation kommt, da *„normierte Einkommen“* vorlägen, und Mitarbeiter demnach bei einem anderen Arbeitgeber auch nicht mehr verdienen würden und führt darüber hinaus eine Unsicherheitsvermeidung als weitere Ursache für die geringe Wechselwilligkeit an: *„Wenn ich wechsel, dann kriege ich nochmal eine neue Probezeit. Das heißt, mein relativ sicheres Arbeitsverhältnis löse ich durch ein unsicheres ab. Also ich glaube nicht, dass da soviel Bewegung ist.“* Passend dazu äußert auch

der Befragte in Unternehmung Q: *„Für die meisten Menschen ist Veränderung nichts Positives. Und im Augenblick, wo ich Job-Hopping betreibe, gehe ich immer ein Risiko ein. Das hat auch etwas mit persönlicher Risikobereitschaft zu tun.“*

Bei zehn Befragten (A, E, F, H, I, J, K, L, Q, T) kommt der Aspekt des Verfalls der (Arbeitsplatz-) Sicherheit zur Sprache. Vor allem drei Finanzdienstleister äußern sich sehr stark zu diesem Aspekt: *„Ich muss zur Kenntnis nehmen, dass ein Arbeitgeber mich nicht mehr von der Ausbildung bis zur Pensionierung beschäftigt, weil Märkte, Strategien, Geschäftsmodelle, Kundenbedürfnisse sich verändern und Arbeitsprozesse anders organisiert werden“* (E); *„Früher war die Wahrscheinlichkeit, wenn man zu einem großen börsennotierten Unternehmen ging, dass man bis ans Lebensende blieb, relativ groß. Das hat sich geändert, weil notwendige Strukturwandel kommen und dann eben auch zu betriebsbedingten Kündigungen gegriffen wird“* (F); *„Die Frage, wo werde ich morgen arbeiten, ist auch eine Frage, die viele Menschen umtreibt. Die Banken haben in den letzten Jahren viele tausend Mitarbeiter entlassen. [...] Die Bankebene ist auch kein Beamtenapparat, wo man sagt, hier weiss ich genau, hier bleibe ich 50 Jahre und dann gehe ich in Rente – die Zeiten sind vorbei“*(H).

Auch außerhalb der Finanzdienstleister werden Aussagen in Bezug auf die Sicherheit getätigt: *„Es gab eben einen Teil der Sicherheiten früher – die sind eben weg. Man weiss nicht, ob man in diesem Betrieb noch die nächsten 20 oder 30 Jahre ist“* (J); *„Ich kann keine Arbeitsgarantie geben. [...] Wir können heute eben nicht mehr aus Wirtschafts- oder Unternehmenssicht gewährleisten, dass jemand, der seine Ausbildung beginnt, auch zum Eintritt in den Ruhestand ebenfalls im Unternehmen ist – früher war das anders“* (Q); *„Kein Unternehmen ist eine Institution, wo man sagt, nach dem Motto, wenn du ‘nen Job bei Daimler hast, dann ist das für ewig – das war früher so“* (T); *„Als Unternehmen können wir unseren Mitarbeitern keinen Arbeitsplatz für ewig garantieren. Das war eigentlich ein USP [Anm.: Alleinstellungsmerkmal], der unschlagbar war, weil der Mensch nach Sicherheit strebt. Der ist nun weg“* (U).

Der Befragte in Unternehmung A erwähnt zwar ebenfalls, dass es die Sicherheit im Vergleich zu früher nicht mehr gäbe und dies auch mit der deutschen Kultur zusammenhänge, relativiert seine Aussage jedoch in Bezug auf Familienunternehmungen: *„[...] wobei in Familienunternehmen gibt es die schon noch, weil, wenn Arbeitszugehörigkeit mit Produktivität der Mitarbeiter verbunden ist, schon zum Nachdenken anregt.“* Diesbezüglich relativiert auch der Befragte in Familienunternehmung T: *„Die Leute wissen, auch wenn’s mal wieder schlechter wird, da bin ich nicht sofort raus. Da ist es eben nicht ruck-zuck, hire and fire.“*

Der Befragte in Unternehmung K erwähnt, dass die *„kollektiven Sicherungssysteme“*, die in der Vergangenheit existierten, heute keinen Wert mehr haben und sich auch, speziell in seiner Unternehmung, niemand mehr darauf verlassen könne, dass Tarifverträge ihn schützen.

Auch der Befragte in Unternehmung L erwähnt eine niedrige Sicherheit im Zusammenhang mit der veränderten Arbeitswelt. Das Leben in der Vergangenheit war, seiner Meinung nach, mono-thematisch: Schule, Ausbildung, Beruf und Rente seien die Abfolge in der Vergangenheit. Zukünftig würden Menschen zwischen Arbeit, Weiterbildung und Arbeitslosigkeit hin und herwechseln. Das Resultat seien *„schwierige Arbeitsmarktverhältnisse“* und somit weniger planbare Sicherheit im Berufsleben.

4.3 Interpretation der Erkenntnisse

4.3.1 Darwinismus

(1) Darwinismus als Kennzeichen der Situation von Unternehmungen:

Die Tatsache, dass sich 16 von 21 Unternehmungen für eine treffende Beschreibung der Verhältnisse durch Darwinismus aussprechen, lässt kaum eine andere Interpretation zu und korrespondiert auch mit der in den Arbeitshypothesen verhafteten Vermutung. Ein Verdrängungswettbewerb existiert, bei dem sich die Unternehmungen an veränderte Rahmenbedingungen anpassen müssen, um letztlich das Überleben der Unternehmung zu sichern. Die Aussagen der Unternehmungen I und J lassen jedoch darauf schließen, dass Unterschiede in der Gewichtung der darwinistischen Ausprägung des Wettbewerbs vorliegen, die auch Implikationen auf die Auswirkungen des Darwinismus haben. In Unternehmung I ist es ein spezielles Tarifrecht, das den Darwinismus nur beschränkt zur Entfaltung kommen lässt. Die Aussage des Befragten in Unternehmung J lässt darauf schließen, dass es weitere Branchenunterschiede im Hinblick auf die darwinistische Ausprägung des Wettbewerbs gibt.

(2) Globalisierung als Triebkraft des Darwinismus:

Die Ursachenzuschreibung der Befragten deutet darauf hin, dass die Globalisierung, wie bereits in der theoretischen Erörterung im Forschungsrahmen dargelegt, eine wesentliche Rolle in Bezug auf den Darwinismus einnimmt. Die Globalisierung wird somit als bedeutendste Rahmenbedingung gesehen, die sich verändert und auf die sich die Unternehmungen durch Anpassungsmaßnahmen einstellen. Der Wettbewerb, respektive die Marktsituation, hat sich durch die Globalisierung verändert und die Angebote sowie Produkte sind durch den Fortschritt der Informationstechnologie vergleichbarer und somit transparenter geworden. Dies erklärt auch die als Ursache genannte Preisorientierung, den Kostendruck und das veränderte Kunden- oder Nachfrageverhalten. Die Unternehmungen müssen sich im Zuge der Globalisierung verstärkt mit günstigen Anbietern aus anderen Ländern auseinandersetzen und reagieren auf diese neue Wettbewerbssituation im darwinistischen Sinne mit entsprechenden Anpassungen in Preis- und Kostenstruktur, um das Überleben der Unternehmung zu sichern. Somit sind auch Auswirkungen des Darwinismus, wie beispielsweise Produktionsverlagerungen, Mitarbeiterentlassungen oder weitere Flexibilisierungsmaßnahmen zu begründen. Interessant ist die Aussage der Befragten in Unternehmung U, die als einzige eine Ursache für den Darwinismus im Handeln der Unternehmungen selbst sieht. Diese Aussage impliziert, dass man durch proaktives und vorausschauendes Handeln extreme Anpassungsmaßnahmen im darwinistischen Sinne verhindern kann.

(3) Die flexiblen Unternehmungen:

Die Aussagen in Bezug auf die Auswirkungen des Darwinismus zeigen, dass die Unternehmungen hauptsächlich mit Flexibilisierungsmaßnahmen auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren. Vor allem die Nutzung von Leiharbeitnehmerverhältnissen, Arbeitszeitflexibilisierung und Produktionsverlagerungen lässt darauf schließen. Dies korrespondiert auch mit Aussagen von *Szebel-Habig*, die betont, dass Unternehmungen bei der zunehmenden Dynamik und Komplexität der Märkte nur überleben, wenn sie flexibel, anpassungs- oder lernfähig reagieren können und dies durch „Free-Agents“ möglich sei, die dann als Manövriermasse eingesetzt werden können.⁹⁰ Ob die Nutzung der Leiharbeit mit einem Abbau der Stammbeslegschaft (Downsizing) einhergeht, kann nicht schlussgefolgert werden. Man kann an dieser

⁹⁰ Als Folge neuer Arbeitsformen und dem Wandel der Arbeitswelt identifizieren sich Mitarbeiter nicht mehr mit den Unternehmungen und handeln als Free-Agents, die mobil beliebig vielen Auftraggebern zur Verfügung stehen. Vgl. hierzu *Szebel-Habig* (2004), S. 37 ff.

Stelle jedoch spekulieren, dass eine verstärkte Zunahme von Leiharbeitnehmerverhältnissen zu einer Reduktion der Stammbeschaften führen müsste. Mitarbeiterentlassungen werden ebenfalls als mögliche Anpassungsmaßnahme, vor allem von Produktionsunternehmungen, erwähnt. Es wird jedoch betont, dass derartige Maßnahmen zur Sicherung der Gesamtunternehmung und somit zur Sicherung der restlichen Arbeitsplätze unternommen werden, und man zunächst alle anderen Wege nutzt, um sich nicht von den Mitarbeitern trennen zu müssen. Auch die Aussagen in Bezug auf Outsourcing-Maßnahmen und die Nutzung von Leiharbeitnehmerverhältnissen lässt den Schluss zu, dass die Unternehmungen versuchen, ihre eigenen Unternehmungen und vor allem ihre Stammbeschaften zu schützen und sich durch ihre Maßnahmen eine gewisse Flexibilität aneignen, um auf veränderte Rahmenbedingungen entsprechend reagieren zu können. Die Unternehmungen schaffen hierdurch „atmende Belegschaften“, respektive „Ressourcen“, um bei Auftragsschwankungen oder anderen Veränderungen nicht die Stammbeschaft abbauen zu müssen.

(4) Boom der Darwinismus-Dienstleister:

Unternehmungen im Bereich der Personaldienstleistungen wachsen nach Angaben der in diesem Bereich tätigen Unternehmung O mit zweistelligen Wachstumsraten pro Jahr. Die erhöhte Nachfrage und der Boom dieser Branche, insbesondere der Zeit- und Leiharbeit, zeigen, dass sich eine Branche gebildet hat, die die darwinistische Nachfrage nach Flexibilität erfüllt. Die zunehmende Flexibilität wird von den Unternehmungen bei Personaldienstleistern eingekauft und damit das Risiko verlagert. Am Boom dieser Branche, an der Zunahme der Auftragslage ist erkennbar, dass Darwinismus vor allem in Bezug auf Flexibilisierungsmaßnahmen verstärkt stattfindet.

(5) Innerbetrieblicher Darwinismus mit Einschränkung:

Der Verdrängungswettbewerb auf den Märkten veranlasst die Unternehmungen nur teilweise, diesen Druck auch in die Unternehmung zu transformieren. Innerbetrieblicher Darwinismus beschränkt sich zumeist auf den Auswahlprozess der Mitarbeiter und Auszubildenden mit dem Ziel die bestqualifizierten Mitarbeiter für die Unternehmung zu gewinnen und diese betrieblich zu fördern. Vor allem die Ablehnung von speziellen Instrumenten, respektive Maßnahmen, – zur Mitarbeiterselektion (Bestenselektion) legt den Schluss nahe, dass innerbetrieblicher Darwinismus in einer abgeschwächten Form vorliegt. Die diesbezügliche Vermutung der Arbeitshypothesen kann somit nicht bestätigt werden. Auch mit Gewinnbeteiligungen, leistungsbezogener Vergütung und Zielvereinbarungen wird kein Verdrängungswettbewerb auf Mitarbeiterebene bewusst erzeugt. Diese Maßnahmen stehen eher im Sinne einer Leistungsorientierung, um die leistungsfähigen Mitarbeiter zu belohnen und somit Anreize für höhere Leistungen auf Mitarbeiterebene zu setzen. Dieser Aspekt deckt sich zudem nicht mit den von *Scholz* beschriebenen Auswirkungen in Bezug auf den betrieblichen Darwinismus.⁹¹ Ein betrieblicher Darwinismus muss auch nicht zwingend von der Unternehmung aus erzeugt werden. Für die Mitarbeiter ist es offensichtlich, dass der Druck auf die Unternehmungen und somit auch auf sie selbst, insbesondere aufgrund der Veränderung des Wettbewerbszenarios, gestiegen ist. Diese Selbstwahrnehmung führt dazu, dass sich Anpassungsprozesse – Darwinismus im positiven Sinne – auf Seiten der Mitarbeiter, vor allem in Bezug auf die steigenden Erwartungen an die eigene Qualifikation, automatisch ergeben.

(6) Darwinismus als zwingende Notwendigkeit:

Wer sich nicht anpasst, verliert! Darwinismus wird als zwingende Notwendigkeit angesehen, um das eigene Überleben zu sichern. Ständige Weiterentwicklungen und Anpassungen sind notwendig, um im Wettbewerb zu bestehen. Aus dieser zwingenden Notwendigkeit heraus

⁹¹ Siehe hierzu Abschnitt 2.1.1.

lassen sich auch die Auswirkungen, respektive Maßnahmen der Unternehmungen rechtfertigen. Anpassungsmaßnahmen müssen vorgenommen werden, um das Überleben der gesamten Unternehmung und somit auch der Mitarbeiter sicherzustellen. Im Sinne der Aussage des Befragten in Unternehmung L kann die Notwendigkeit des darwinistischen Verhaltens tatsächlich als Bedingungsmechanismus aufgefasst werden: Pass dich an, wenn du überleben willst! Die Aussagen zur Notwendigkeit lassen auch darauf schliessen, dass die Unternehmungen ein positives Bild vom Darwinismus haben. Darwinismus bedeutet für sie Anpassung im positiven Sinne: Anpassung, die das Überleben der Unternehmung und der Mitarbeiter sichert.

(7) Andersartigkeit von Familienunternehmungen:

Vor allem im Unterschied zu börsennotierten Aktiengesellschaften bestehen bei Familienunternehmungen einige Charakteristika, die dazu führen, dass Darwinismus nicht im extremen Maße praktiziert wird. Vor allem der häufige Wechsel der Vorstände, die kurzen Laufzeiten der Vorstandsverträge, die Quartalsgetriebenheit, der Einfluss der Analysten und der sich hieraus ergebende Ergebnisdruck sowie die hohen Renditeerwartungen sind die großen Unterscheidungsmerkmale im Vergleich zu Familienunternehmungen. Börsennotierte AGs sind aufgrund dieser Merkmale dazu gezwungen, wesentlich kurzfristiger zu denken und zu handeln.⁹² Es lässt sich schlussfolgern, dass derartige Unternehmungen schneller reagieren müssen und von daher auch zu anderen, extremeren Maßnahmen greifen, um vor allem die Erwartungen an die Rendite im Sinne der Analysten und im Hinblick auf die Börsenkurse zu erfüllen. Der Vorteil von Familienunternehmungen wird vor allem darin gesehen, dass sie keiner Gewinnmaximierung unterliegen, sich nicht Investoren und Analysten und somit äußeren Einflüssen derart stark unterwerfen müssen, nicht quartalsweise Ergebnisse publizieren müssen und somit kein entsprechender Ergebnisdruck besteht, autonom entscheiden können sowie langfristiger ausgerichtet sind. Die Langfristigkeit wird auch als wesentliches Charakteristikum von Familienunternehmungen herangeführt. Sie ergibt sich daraus, dass Familienunternehmer das mit der Unternehmung verbundene Privateigentum sichern wollen. Die Unternehmung ist die Einkommensquelle der Familie und gilt somit ihrer Absicherung auch der nachfolgenden Generation. Das Handeln ist somit langfristiger ausgelegt und zielt nicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung ab. Dies führt dazu, dass Familienunternehmungen nicht mit Radikalmaßnahmen agieren müssen, einen längeren Atem sowie eine gewisse Gelassenheit in vielen Entscheidungsfragen besitzen. Dies wird zudem verstärkt durch die hohen Eigenkapitalquoten der Familienunternehmungen. Der Druck von externen Investoren, respektive Kapitalgebern, wird somit deutlich reduziert und ermöglicht den Familienunternehmungen ruhiger, kontinuierlicher und gelassener ihre Unternehmungen zu führen. Das Verzögern, respektive Nicht-Unternehmen von Mitarbeiterentlassungen, was auch als Besonderheit genannt wurde, kann als Folge der langfristigen Orientierung und Gelassenheit interpretiert werden. Zudem lässt sich dieser Aspekt auch durch die als Besonderheit erwähnte, hohe Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern erklären, die teilweise auch als Element der Unternehmungskultur bei Familienunternehmungen wahrgenommen wird. Diese Aspekte stehen darüber hinaus im Einklang mit den angeführten Spezifika von Familienunternehmungen.⁹³

Die hohe Verantwortung lässt sich zudem dadurch belegen, dass Entscheidungen in Familienunternehmungen unter höherer Gewichtung des menschlichen Aspektes getroffen werden. Die Begründung hierfür liegt in den engen, persönlichen Beziehungen zwischen Unternehmung, respektive Unternehmer(familie), und Mitarbeitern. Mitarbeiter sind häufig bereits seit ihrer Ausbildung in den Unternehmungen tätig. Die lange Zusammenarbeit, die auch durch die

⁹² Diese Merkmale und Vorteile wurde sogar von Familienunternehmungen und auch von den befragten börsennotierten AGs (E, F, H) bestätigt bzw. ebenfalls herangeführt.

⁹³ S. hierzu die Spezifika in Bezug auf Verantwortung und Personalfreisetzung, Abschnitt 2.2

angegebenen durchschnittlichen Betriebszugehörigkeiten gedeckt ist, verstärkt die engen, persönlichen Beziehungen, da ein persönlicheres Miteinander in der Zusammenarbeit über viele Jahre entsteht. Die vor allem für mittelständische Unternehmungen kennzeichnenden, flachen Hierarchien begünstigen diesen Aspekt. Eine starke, gegenseitige Bindung und Identifikation zwischen Unternehmung und Mitarbeitern ist die Folge, was auch durch die geringen Fluktuationsraten der Unternehmungen gedeckt ist, so dass teilweise von familiären Beziehungen gesprochen werden kann.⁹⁴ Des Weiteren haben vor allem kleinere Familienunternehmungen aufgrund des heutigen Fachkräftemangels ein stärkeres Interesse an engen, persönlichen Beziehungen, um hierdurch eine höhere Mitarbeiterbindung zu erreichen.⁹⁵ Wenn gute, qualifizierte Mitarbeiter schwer zu bekommen sind, kann dies auch dazu führen, dass die Unternehmungen nicht ohne Weiteres im Rahmen von Anpassungsmaßnahmen entlassen, womit auch das Verzögern beziehungsweise Nicht-Unternehmen von Mitarbeiterentlassungen eine weitere Erklärung findet. Dies lässt den Schluss zu, dass sich Familienunternehmungen darwinistisch, aber unter verstärkter Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Mitarbeiter, verhalten. Dies korrespondiert auch mit den Auswirkungen des Darwinismus beziehungsweise mit den genannten Maßnahmen (Nutzen von Leiharbeitern und somit im Schutz der eigenen Stammebelegschaft u. a. m.) und ist zudem eine Erklärung dafür, warum es nur in sehr abgeschwächter Form zu innerbetrieblichen Darwinismus kommt. Auch der Aspekt des Verzögerns, respektive Nicht-Unternehmens von Mitarbeiterentlassungen wird deutlich erklärbarer. Bei jeglichem Anpassungsdruck und aller Flexibilisierung wird versucht, Rücksicht auf die eigenen Mitarbeiter zu nehmen und sie möglichst weitgehend zu schonen. Mitarbeiterentlassungen gelten daher als Ultima Ratio.

(8) Existenz von Branchenunterschieden:

Vor allem die Aussagen der Befragten I und J legen den Schluss nahe, dass es Unterschiede gibt, inwieweit eine Branche oder der entsprechende Wettbewerb darwinistisch geprägt ist. Der Unternehmung I liegt ein spezieller Tarifvertrag (Tarifvertrag öffentlicher Dienst) zugrunde, der vor allem Mitarbeiterentlassungen stark reglementiert – *„Sie haben ein Tarifrecht, was sehr ausgeprägt auch die Schwächeren berücksichtigt. Sie haben überhaupt keine Möglichkeit, wenn bestimmte Kriterien erfüllt sind, Mitarbeiter zu kündigen“* (I). Eine Unkündbarkeit besteht vor allem dann, wenn Mitarbeiter das 40. Lebensjahr erreicht haben und 15 Jahre in der Unternehmung beschäftigt waren. Darwinistische Auswirkungen, wie Entlassungen, müssen in Unternehmungen, die diesem Tarifvertrag unterliegen, relativiert werden. Darwinismus ist dort in extremster Form nicht durchsetzbar. Jedoch besteht auch hier die Möglichkeit des Personalabbaus durch Ausnutzen der Fluktuation und Altersteilzeit, was nach eigener Angabe auch von Unternehmung I vorgenommen wird.⁹⁶ Die Unternehmung J ist im Bereich der personennahen Dienstleistungen tätig. Darwinismus kennzeichnet hier die Situation der Unternehmung nicht, da in dieser Branche vor allem kein Verdrängungswettbewerb besteht. Eine Wettbewerbssituation zwischen Mitarbeitern kann nicht erzeugt werden, zudem werden die Mitarbeiter in diesem Bereich als andere Ressource wahrgenommen. Die Branche hat nach eigener Angabe des Befragten einen Personalkostenanteil an Produktpreisen von teilweise 90 Prozent. Entlassungen bedeuten somit gleichzeitig die Reduktion von Leistungen. Daher sind sie in dieser Branche eher unüblich. Diese beiden Beispiele zeigen, dass es Unterschiede in der darwinistischen Ausprägungen unterschiedlicher Branchen oder Unternehmungen geben kann. Zudem können Rahmenbedingungen, wie ein spezielles Tarifrecht, vorlie-

⁹⁴ Zu Betriebszugehörigkeiten und Fluktuationsraten, vgl. Anhang.

⁹⁵ Ein Fachkräftemangel wurde von den Unternehmungen L und N explizit angesprochen; vgl. hierzu auch die Ausführungen bei Schirmer (2007), S. 48.

⁹⁶ 2,8 von insgesamt 3,9 Prozent Fluktuation sind nach Angabe von Unternehmung I auf Altersteilzeit zurückzuführen. Vgl. Anhang.

gen, die darwinistisches Verhalten nur eingeschränkt ermöglichen. Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen sähen in diesen Fällen eher sozialverträglicher aus.

Des Weiteren ist auffallend, dass sich vor allem einige der Produktions-Unternehmungen (A, B, G, K, N, S, T, U) deutlicher zum Darwinismus bekennen. Dies ist auch nachvollziehbar, da gerade sie diejenigen sind, die, aufgrund der veränderten Wettbewerbsbedingungen, verstärkt über Produktionsverlagerungen und Mitarbeiterentlassungen nachdenken müssen. Aufgrund ihres Produktionscharakters stehen diese Unternehmungen stärker im Spannungsfeld der Globalisierung im Hinblick auf Preisorientierung, Kostendruck, Optimierung der Geschäftsprozesse und weltweiter Anbietergruppen. Diese Unternehmungen stellen auch die Gruppe mit einem großen Mitarbeiteranteil je Einzelunternehmung in der Stichprobe.⁹⁷ Es ist offensichtlich, dass aufgrund der hohen Beschäftigtenanzahl Mitarbeiterentlassungen zur Kostenreduzierung eine sehr viel wahrscheinlichere Anpassungsmaßnahme sind. Größtenteils sind es auch die Produktionsunternehmungen, die Auswirkungen wie vor allem Mitarbeiterentlassungen erwähnen und sich für betrieblichen Darwinismus aussprechen. Auch dieser Aspekt legt den Schluss nahe, dass Branchenunterschiede dahingehend bestehen, inwieweit Darwinismus die Situation der Unternehmungen in unterschiedlichen Branchen kennzeichnet und in Folge dessen, inwieweit sich auch die Auswirkungen dahingehend unterscheiden.

4.3.2 Opportunismus

(1) „Opportunismus haben wir nicht“:

Die Arbeitsbeziehung in den Unternehmungen ist in Bezug auf die Mitarbeiter – entgegen der Vermutung der Arbeitshypothesen – überwiegend nicht durch Opportunismus gekennzeichnet. Auch die in den Arbeitshypothesen vermuteten Auswirkungen, respektive Veränderungen, in Bezug auf Fluktuationsrate und Betriebszugehörigkeit können nicht festgestellt werden. Lediglich vier Befragte beobachteten Veränderungen in diesen Kennziffern. Die geringen Fluktuationsraten – die somit kein Indiz für Wechselhäufigkeit und somit Job-Hopping darstellen – und die langen durchschnittlichen Betriebszugehörigkeiten, die eher auf Loyalität und Bindung der Mitarbeiter in den befragten Unternehmungen schließen, unterstützen die Einschätzung der Befragten. Interessant ist dahingehend die Aussage des Befragten in Unternehmung H. Wenn Opportunismus keine Auswirkungen auf die Veränderungen von Betriebszugehörigkeits- und Fluktuationskennziffern hat, könnte es auch ein Indiz dafür sein, dass der Anteil der Opportunisten in den Unternehmungen konstant geblieben ist und somit nicht gesagt ist, dass sich keine Opportunisten in den Unternehmungen finden lassen.

Als Begründung für die von den Befragten als nicht durch Opportunismus gekennzeichnete Arbeitssituation können acht Aspekte angeführt werden: Es liegen, wie zuvor dargelegt, keine spürbar negativen Auswirkungen vor; Opportunisten und ihr Verhalten im Speziellen ist schwer zu identifizieren. Es ist nicht unbedingt offensichtlich und muss auch nicht in spürbaren Auswirkungen vorliegen, sodass es schwierig ist, derartige Tendenzen oder Verhaltensformen auf Mitarbeiterseite festzustellen; kulturelle Gegebenheiten beeinflussen das Verhalten; die Unternehmungen zeichnen ein positiveres Bild vom Opportunismus – da er instrumentalisiert ist und keine spürbar negativen Auswirkungen erzeugt – und kennzeichnen daher die Arbeitssituation nicht durch den Opportunismus im darwiportunistischen Sinne, der vor allem mit negativen Auswirkungen und Verhalten einhergeht; Menschen in der Region OWL sind aufgrund geringer Mobilitäts- und Flexibilitätsbereitschaft weniger opportunistisch; bereits durch geringen Darwinismus wird kein Anlass für opportunistisches Verhalten gebo-

⁹⁷ S. hierzu die Übersicht der Unternehmungen, Anhang.

ten; Opportunismus wird hauptsächlich mit der jungen Generation in Verbindung gebracht und diese übt noch keinen bedeutenden Einfluss auf die momentane Arbeitssituation aus; Besonderheiten von Familienunternehmungen zeigen Wirkung.

(2) Mobilität in OWL:

Die Tatsache, dass ein Teil der Befragten den Menschen in der Region Ostwestfalen-Lippe eine gewisse Mobilitätsbereitschaft abspricht, lässt sich dahingehend interpretieren, dass dies auch als Erklärung dafür dient, warum die Arbeitssituation nicht durch Opportunismus gekennzeichnet ist. Vor allem die niedrigen Fluktuationsraten sind ein Beleg hierfür. Im Falle einer derartigen Ortsstabilität ist auch die Wechselwahrscheinlichkeit geringer. Ortsstabile Menschen grenzen somit ihre Flexibilität und die Möglichkeit für opportunistisches Verhalten von selbst ein.

(3) Junge Opportunisten in den Startlöchern:

Die Befragten verbinden den Opportunismus hauptsächlich mit der jungen Generation. Die Tatsache, dass zwölf Befragte eine Veränderung zu mehr Opportunismus bei der jungen Generation feststellen, legt den Schluss nahe, dass Opportunismus zukünftig eine größere Rolle in der Arbeitswelt spielen wird. Eine Gegenthese in Bezug auf den verstärkten Opportunismus durch die Generation Y lässt sich durch die Aussage des Befragten in Unternehmung O formulieren. Opportunistisches Verhalten ist, seinem Ansatz folgend, immer bei der jeweils jungen Generation zu finden und daher keine besondere Eigenschaft allein der heutigen jungen Generation. Dieser Erklärungsansatz ist ebenso plausibel, da junge Menschen eine hohe Erwartungshaltung an sich und ihre Zukunft besitzen und daher ehrgeizig und selbstmotiviert ihre Ziele verfolgen. Zudem bieten sich ihnen viele Möglichkeiten, da sie erst am Anfang ihrer (beruflichen) Entwicklung stehen und dieser Aspekt korrespondiert mit dem Ergebnis einer aktuellen Studie, wonach 80 Prozent der Befragten der folgenden Aussage zustimmen: *„Die heutigen Jugendlichen sind auch nicht besser oder schlechter als die Jugendlichen vorheriger Generationen.“*⁹⁸ Allerdings steht dies im krassen Widerspruch zu dem im Forschungsrahmen dargelegten Wertewandel. Eine endgültige Aussage kann daher in diesem Zusammenhang nicht unternommen werden. Beide Erklärungsansätze erscheinen plausibel. Eine genauere Feststellung ließe sich erst durch eine empirische Befragung der entsprechenden Altersgruppe vornehmen.

(4) Gesellschaftlicher Wertewandel als Triebkraft des Opportunismus:

Die Ursachen für zunehmenden Opportunismus, in Bezug auf die junge Generation, wird von den Befragten hauptsächlich in der gesellschaftlichen Entwicklung und insbesondere im Wertewandel gesehen. Die Gesellschaft entwickelt sich zunehmend egozentrischer. Loyalität, Verbundenheit sowie Bindungsfähigkeit lassen nach und Flexibilität, Unabhängigkeit und Bewegungsdrang gewinnen zunehmend an Bedeutung. Damit korrespondieren die Aussagen in Bezug auf diese Werte mit dem im Forschungsrahmen beschriebenen Wertewandel. Auch Der Ehrgeiz, die Leistungsorientierung, Selbstverwirklichung und das selbstmotivierte Handeln der jungen Generation werden durch die Aussagen der Befragten, insbesondere in Bezug auf die Forderung nach Fort- und Weiterbildung, bestätigt. Die junge Generation hat den Drang und Willen, durch Weiterbildung zunehmend unabhängiger zu werden, um somit auf dem Berufsmarkt besser aufgestellt zu sein. Aus- und Weiterbildung gilt als Investition in die eigene Zukunft und Überlebensfähigkeit.

⁹⁸ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2007), S. 7.

(5) Opportunismus ist der Darwinismus der Mitarbeiter:

Ein gewisser Opportunismus wird akzeptiert – er ist legitim, menschlich und nachvollziehbar.⁹⁹ Eine Erklärung für diese Bewertung der Befragten ist, dass der Opportunismus der Mitarbeiter, genau wie der Darwinismus der Unternehmungen, schlichtweg das Überleben sichert. Unternehmungen müssen sich verändern, um zu überleben, und auch den Mitarbeitern ist dieser Bedingungsmechanismus offensichtlich. Auch die Mitarbeiter passen sich – im darwinistischen Sinne – vor allem vor dem Hintergrund des Verfalls der Sicherheit der Arbeitsplätze an, um in der Berufswelt zu bestehen. Die Rahmenbedingungen haben sich für sie deutlich verändert. Dahingehend lässt sich Opportunismus als darwinistisches Überlebensprinzip der Mitarbeiter erklären.

(6) Opportunismus lässt sich instrumentalisieren:

Die Akzeptanz des Opportunismus ist mit einer Instrumentalität verbunden. Opportunismus ist solange akzeptiert, legitim und teilweise sogar erwünscht, wie er auch der Erreichung von Unternehmungszielen dient. Das Interesse und der Vorteil der Unternehmung müssen gewahrt sein. Dieser Zustand der kollektiven Nutzenmaximierung – bei Maximierung des eigenen Nutzens, auch den der Unternehmung zu steigern, respektive zu maximieren –, entspricht dem Idealzustand im Sinne eines Anreiz-Beitragsgleichgewichts.¹⁰⁰ Dieser Zustand scheint in gewisser Form vorzuliegen, da opportunistisches Verhalten von den Befragten als nicht negativ bewertet wird – vor allem in Bezug auf die Auswirkungen – und somit auch die Arbeitssituation nicht durch schädlichen Opportunismus gekennzeichnet ist.

Wenn Opportunismus mit Leistungsorientierung und Ehrgeiz, wie im Forschungsrahmen beschrieben, einhergeht, dann lässt sich eine Instrumentalität dahingehend beschreiben, dass Opportunisten zur Zielverfolgung im Sinne der Nutzenoptimierung besondere Leistungen erbringen und damit sich und der Unternehmung Vorteile verschaffen. Der Opportunismus hat damit eine wechselseitige Wirkung. Gelingt es Unternehmungen, entsprechende Anreize zu setzen, um opportunistischen Mitarbeitern die Chancen zu bieten, sodass Mitarbeiter diese auch zur Optimierung ihres eigenen Nutzens wahrnehmen, lässt sich Opportunismus in beiderseitigem Interesse nutzen bzw. instrumentalisieren.

Dass die Unternehmungen entsprechende Anreize für die Möglichkeiten der Instrumentalität bieten, wird anhand der Aussagen zu den Maßnahmen, die die Befragten gegen Opportunismus unternehmen, deutlich. Das Anbieten von Entwicklungsmöglichkeiten spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Wie von *Szebel-Habig* konstatiert, sind sie insbesondere für angehende Fach- und Führungskräfte wichtig, da sie durch die ständige Erweiterung des Wissens – im Hinblick auf Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz – eine wichtige Voraussetzung für die Beschäftigungsfähigkeit (*Employability*) eines jeden Mitarbeiters darstellen und entsprechen-

⁹⁹ Damit wird auch die Grundannahme des opportunistischen Verhaltens im Rahmen des *Homo Oeconomicus* bestätigt „*Opportunismus ist das naturhaft Menschliche*“ (*M*).

¹⁰⁰ Die *Anreiz-Beitrags-Theorie* wird, im Rahmen verhaltenswissenschaftlicher Entscheidungstheorien, als Basis zur Analyse und Gestaltung von Anreizsituationen herangezogen. Sie bietet Aufschlüsse darüber, wie Mitarbeiter zur Leistung im Sinne der Unternehmung motiviert werden können. Hierbei sind entsprechende Anreize durch die Unternehmung von elementarer Bedeutung. Sie besagt, dass Organisationen genügend Anreize bereitstellen müssen, um die Individuen zur Leistung für die Zielerreichung (Kooperation) zu motivieren. Mitarbeiter werden ihre Mitgliedschaft und ihr leistungsorientiertes Verhalten so lange beibehalten oder steigern, solange der Anreiznutzen der Belohnungen, durch die Unternehmung, den Beitragsnutzen übersteigt bzw. ihm entspricht. Aus den Leistungen (Beiträgen) können wiederum Mittel gewonnen werden, um Anreize zu ermöglichen. Erforderlich für das Überleben der Organisation ist demnach ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht. Vgl. March/Simon (1976); Cyert/March (1995) und die Anmerkungen bei Kieser/Walgenbach (2003), S. 42 sowie Berthel/Becker (2010), S. 43 ff.

de Angebote das Commitment und somit auch die langfristige Bindung der Mitarbeiter positiv beeinflussen.¹⁰¹ Entwicklungsmöglichkeiten werden daher als Investition verstanden, um schädlichen Opportunismus zu begrenzen beziehungsweise um opportunistisch veranlagte Mitarbeiter Chancen in der eigenen Unternehmung zu bieten.

Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass nicht nur materielle Anreize, sondern vor allem weiche Faktoren die Anreize und Gestaltungselemente sind, die dabei helfen, den Opportunismus instrumentalisierbar zu machen. Weiche Faktoren erzeugen ein Wohlfühlen der Mitarbeiter und werden als identifikationsfördernde Maßnahmen bewusst eingesetzt. Dieser Aspekt lässt sich auch in Bezug zur *Zwei-Faktoren-Theorie* von Herzberg interpretieren, die einen Erklärungsansatz zur Arbeitszufriedenheit – die nach Weinert¹⁰² auch einen neuen Wert im Rahmen des Wertewandels darstellt – bietet und von der eine motivationale und leistungsfördernde Wirkung ausgehen soll. Neben *Hygienefaktoren* wie Bezahlung, engen, persönlichen Beziehungen, Unternehmungskultur sowie weiteren weichen Faktoren, die von den Befragten genannt wurden, werden vor allem die erwähnten Entwicklungsmöglichkeiten und somit Entfaltungs- und Aufstiegsmöglichkeiten als *Motivatoren* von den Unternehmungen genutzt, um höhere Arbeitszufriedenheit zu erreichen und hierüber den Opportunismus der Mitarbeiter einzugrenzen als auch instrumentell zu nutzen.¹⁰³ Von daher zeichnen die befragten Unternehmungen ein positiveres Bild vom Opportunismus: Opportunismus wirkt nicht schädlich, sondern lässt sich zur beiderseitigen Nutzenmaximierung instrumentell nutzen.

(7) Opportunismus als eine Reaktion:

Anhand der Äußerungen der Befragten zur Ursachenzuschreibung lässt sich interpretieren, dass der Opportunismus eine Reaktion der Mitarbeiter auf den Darwinismus der Unternehmung ist. Vor allem, wenn betrieblicher Darwinismus bewusst von den Unternehmungen erzeugt wird, bietet man Mitarbeitern einen Grund, darauf zu reagieren. In Bezug hierzu ist auch die Aussage des Befragten in Unternehmung R interessant, der erwähnt, dass geringer Darwinismus dazu beitragen kann, opportunistische Gegenreaktionen zu vermeiden. In diesem Fall wird Mitarbeitern kein Anlass für opportunistisches Verhalten durch einen extremen Darwinismus geboten.

Da die Unternehmungen auf darwinistischer Seite keinen extremen Darwinismus, vor allem in Bezug auf Mitarbeiterentlassungen, praktizieren, ist dies auch eine Erklärung dafür, warum Opportunismus die Arbeitssituation nicht kennzeichnet, da der geringe Darwinismus keine opportunistischen Gegenreaktionen der Mitarbeiter erzeugt.

Damit lässt sich eine weitere Ursache für opportunistisches Verhalten identifizieren, die in der Form nicht explizit von Scholz berücksichtigt wurde: Opportunismus ist eine bewusste oder unbewusste Reaktion auf den kollektiven Darwinismus in der Arbeitswelt und daher auch ein erzwungenes Verhalten. Er hat sich demnach nicht nur im Laufe der Zeit entwickelt (durch den Wertewandel) oder ist prinzipiell naturgegeben (aus Sicht der ökonomischen Verhaltensannahme). Mitarbeiter sind ihrerseits gezwungen, auf Darwinismus, auf die geforderte Individualisierung und Flexibilität mit opportunistischem Verhalten zu reagieren. Dies zielt auf die bereits beschriebene, individuelle Überlebensstrategie der Mitarbeiter im darwinistischen Umfeld ab und belegt zudem, dass zwischen Darwinismus und Opportunismus ein Rückkopplungseffekt besteht.

¹⁰¹ Vgl. Szebel-Habig (2004), S. 109.

¹⁰² Vgl. Weinert (1998).

¹⁰³ Zur Zwei-Faktoren-Theorie vgl. Herzberg (1972), sowie die Ausführungen bei Berthel/Becker (2010), S. 53 ff.

Zudem ist Opportunismus eine Reaktion auf die Veränderungen der Arbeitswelt. Die Veränderungen führen dazu, dass die Mitarbeiter erkennen, dass die Unternehmungen verstärkt um ihr Bestehen kämpfen und die Arbeitsplätze nicht mehr auf Dauer gesichert sind. Aus Erkenntnis dieser Arbeitswelt und aus der (Existenz-)Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes finden Mitarbeiter im Opportunismus eine mögliche Reaktion. Sie sind gezwungen, mehr auf sich selbst zu schauen, da es letztlich um das eigene Überleben in der neuen Arbeitswelt geht. Dies korrespondiert auch mit der Aussage von *Szebel-Habig*, die betont, dass in der heutigen Zeit nicht jeder „in den Genuss des Privilegs einer längerfristigen oder sogar lebenslangen Beschäftigung kommen kann, da die Unternehmungen heute, im verschärften Wettbewerb, sehr gute und kreative Kräfte benötigen und somit eine Auslese treffen müssen.“¹⁰⁴ Mitarbeiter handeln somit im Sinne der „Free-Agents“, die sich nur wenig mit den Unternehmungen identifizieren und zunehmend unabhängig agieren.¹⁰⁵ Bei zunehmender Unsicherheit der Arbeitsverhältnisse ist demnach auch eine abnehmende Loyalität eine erklärbare Folge.

In Anbetracht der Veränderungen der Arbeitswelt und vor allem durch den Verfall der Sicherheiten ändert sich auch, wie von einigen Befragten erwähnt, die Erziehung in Elternhäusern und Schulen hin zu mehr Flexibilität, Unabhängigkeit, Egozentrik und Bewegungsfähigkeit, um unter diesen veränderten Rahmenbedingungen bestehen zu können. Der von *Sennett* beschriebene „flexible Mensch“ ist daher keine Utopie.¹⁰⁶

Damit lässt sich auch der zunehmende Opportunismus der jungen Generation erklären, da sie mit den Erwartungen an eine zunehmend schwierige Arbeitswelt aufwächst und sich im darwinistischen Sinne daran anpasst. Sie folgt damit einem „neuen Realismus“, der verständlich macht, dass man sich besser wappnen muss, um in der Berufswelt zu bestehen.

Die Aussage des Befragten in Unternehmung T liefert eine weitere, wichtige Erkenntnis. Opportunismus kann auch eine Reaktion auf den Ausruf des „*Competition for Talents*“ sein. Wenn jungen Menschen, und vor allem Absolventen, der Eindruck vermittelt wird, wie schwer es für die Unternehmungen ist, junge, qualifizierte Mitarbeiter zu bekommen und wie viele Möglichkeiten es für diese gibt, wenn dieser Nachfrageüberhang derart proklamiert wird, dann ist der Opportunismus der jungen Generation eine logische Folge – nämlich das Nutzen der optimalen Gelegenheit zum Ziel der individuellen Nutzenmaximierung.

Opportunismus muss jedoch nicht zwangsweise die einzig mögliche Reaktion auf den Druck – resultierend aus der Veränderung der Arbeitswelt – sein. *Diewald* belegt mit seinen Studien, dass, in Bezug auf die Folgen des Wandels der Arbeitsgesellschaft, ein größerer Druck auch zu einem „Zusammenschweißen der Belegschaft“ führt und „enge Beziehungen stiftet“.¹⁰⁷ Hiermit gewinnt auch die Äußerung des Befragten in Unternehmung H im Rahmen der Ursachenzuschreibung an Bedeutung, der ebenfalls die Möglichkeit des Enger-Aneinanderrückens erwähnt. Dieser Aspekt dient somit als zusätzliches Erklärungsmuster für die nicht durch Opportunismus gekennzeichnete Arbeitssituation in den Unternehmungen.

¹⁰⁴ Szebel-Habig (2004), S. 33.

¹⁰⁵ Vgl. Szebel-Habig (2004), S. 37.

¹⁰⁶ Vgl. Sennett (2006).

¹⁰⁷ Vgl. Diewald (2007), S. 17.

(8) Opportunismus als geringeres Problem in Familienunternehmen:

Auch in Bezug auf den Opportunismus können Charakteristika von Familienunternehmen positive Wirkungen erzeugen. Als Besonderheit haben vor allem die engen, persönlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Inhaber, respektive Führung, erheblichen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter.¹⁰⁸ Die für Familien- und mittelständische Unternehmen im Allgemeinen charakteristischen, flachen Hierarchien erhöhen die Möglichkeit für persönliche und enge Beziehungen. Es lässt sich schlussfolgern, dass aufgrund der langen Betriebszugehörigkeiten¹⁰⁹, durch die Kontinuität des langfristigen Miteinanders enge, persönliche Beziehungen und gegenseitiges Vertrauen entstanden sind. Die Mitarbeiter haben sich im Laufe der Zeit mit den Werten der Unternehmung sozialisiert, und als Folge entsteht eine Wertegemeinschaft (Verinnerlichung von Werten), höhere Identifikation und stärkere Verbundenheit mit der Unternehmung (Vergemeinschaftung). Es ist eine Wertegemeinschaft entstanden, die die Werte der Familienunternehmung verinnerlicht hat und ihr Handeln danach ausrichtet.

Die speziellen Beziehungen in Familienunternehmen bilden auch die Grundlage für stärkere Bindungen. Diese können nur durch hohes Commitment und ein hohes Maß an Vertrauen existieren, so dass die Mitarbeiter sich verpflichtet fühlen, sich selbst einbringen und daraus ein Zugehörigkeitsgefühl zur Unternehmung entwickeln.¹¹⁰ *Szebel-Habig* betont dahingehend auch, dass vor allem mittelständische Familienunternehmen mit einer Unternehmungskultur, die Sorge um den Mitarbeiter trägt, starke Bindungen ermöglichen.¹¹¹

Hierdurch erscheint es auch möglich, dass sich langjährige Mitarbeiter der Unternehmung im Sinne einer Familie zugehörig fühlen, was ein anderes Verhalten in Bezug auf opportunistische Ausrichtung erklärt. Bei derart persönlichen Beziehungen fällt es einem Mitarbeiter schwer, sich opportunistisch, ohne Rücksicht auf die Interessen der Unternehmung, zu verhalten, so dass teilweise von einem familiären Klima oder familiären Beziehungen gesprochen wird.

Darüber hinaus besitzt vor allem die Unternehmungskultur als identitätsstiftender Faktor in positiver Hinsicht Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter. Wie von *Szebel-Habig* betont, trägt eine Unternehmungskultur zu höherer Identifikation und stärkerem Zugehörigkeitsgefühl bei.¹¹² Insbesondere sind es Werte wie Verlässlichkeit, Loyalität und Verantwortung, die sich auf das Verhalten in positiver Weise auswirken, da Mitarbeiter und Unternehmung diese Werte verinnerlichen und ihr Handeln danach ausrichten.

Die Unternehmungskultur kann auch zu einer Selbstselektion führen. Das persönliche „Dazupassen“ zur Unternehmung, und insbesondere zu deren Kultur, gilt als wichtiges Kriterium für den Einstieg und Verbleib eines Mitarbeiters in der Unternehmung. Einige Aussagen lassen dahingehend vermuten, dass Opportunisten in einer derartig starken Unternehmungskultur schnell an ihre Grenzen stoßen, respektive erst gar nicht in Familienunternehmen gelangen.

¹⁰⁸ Dies korrespondiert mit den beschriebenen Spezifika, vgl. Abschnitt 2.2.

¹⁰⁹ S. hierzu die Übersicht der Unternehmen im Anhang.

¹¹⁰ Vgl. *Szebel-Habig* (2004), S. 34 f.

¹¹¹ Vgl. *Szebel-Habig* (2004), S. 11.

¹¹² Vgl. *Szebel-Habig* (2004), S. 91.

Prägend für die Unternehmungskultur, und daher als Identifikationsfigur wirkend, ist der „Inhaber zum Anfassen“.¹¹³ Tatsächlich haben die Mitarbeiter vor allem in Familienunternehmungen eine Persönlichkeit, die oftmals auch operativ tätig ist und an der sie sich orientieren können. Der Familienunternehmer prägt die Werte der Unternehmung und lebt diese vor. Im Zusammenhang mit den flachen Hierarchien und den engen, persönlichen Beziehungen schafft das eine stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung. Auch *Szebel-Habig* bestätigt diese Identifikationsfunktion und betont, dass Menschen sich in ihrem Verhalten an den Wertvorstellungen der „peer group“ (Vergleichspersonen wie Vorbilder u. a.) orientieren und dass eine starke Unternehmungskultur somit auch auch die Mitarbeiter prägt, da sie sich mit den Werten ihres Arbeitgebers identifizieren.¹¹⁴

Dieser Aspekt zeigt, wie wichtig der Unternehmer für das Spannungsfeld zwischen Darwinismus und Opportunismus ist. Er kann mit einem entsprechenden Verhalten vieles vorleben, jedoch liegt hierin auch die Gefahr, wenn er selbst im patriarchalischen Stil Darwinismus als lohnenswertes Verhalten prägt und fördert.

Auch einige, bereits auf darwinistischer Seite angeführte Aspekte, können in positiver Hinsicht Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter haben. Damit wird deutlich, dass Rückkopplungseffekte zwischen Darwinismus und Opportunismus bestehen.

Die Tatsache, dass von Seiten der Unternehmung eine Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern gelebt wird, und sie sich mit Mitarbeiterentlassungen deutlich schwerer tun, sie herauszögern und alles versuchen, um nicht zu entlassen, registrieren auch die Mitarbeiter und erleben dieses Verhalten als authentisch. Aus diesem Grund sind auch die Mitarbeiter bereit, den Unternehmungen eine größere Loyalität entgegenzubringen.

Des Weiteren schweißen auch die Maßnahmen der Unternehmungen im Rahmen der Flexibilisierung – atmende Belegschaften durch den Rückgriff auf Leiharbeitskräfte zum Schutz der eigenen Stammbeschaften – Mitarbeiter und Unternehmung, wie auch von *Diewald*¹¹⁵ beschrieben, zusammen, so dass sich auch auf Mitarbeiterseite daraus ein weniger opportunistisches Verhalten ergibt.

Zudem ist die als wichtig erwähnte Langfristigkeit der Familienunternehmungen hilfreich im Hinblick auf den Opportunismus. Die Unternehmungen bieten Mitarbeitern langfristige Beziehungen an. Dies stärkt die Identifikation der Mitarbeiter mit der Familienunternehmung und die persönlichen Beziehungen.

Diese Aspekte legen den Schluss nahe, dass Charakteristika von Familienunternehmungen, wie in den Arbeitshypothesen vermutet, Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten haben, so dass dieses weniger stark opportunistisch und vor allem nicht in negativer Auswirkung vorliegt.

(9) Rolle kultureller Unterschiede:

Einige Aussagen beziehen sich auf den Aspekt, dass Werte wie Sicherheit einen großen Stellenwert, vor allem in der deutschen Gesellschaft, besitzen. Tatsächlich existieren kulturelle Unterschiede bei der Wertschätzung, respektive Einstellung, in Bezug auf Sicherheit. Vor allem *Hofstede* zeigt in seinen Studien, dass die Deutschen nach einer starken Unsicherheits-

¹¹³ Dies korrespondiert mit den beschriebenen Spezifika von Familienunternehmungen, vgl. Abschnitt 2.2.

¹¹⁴ Vgl. *Szebel-Habig* (2004), S. 13.

¹¹⁵ Vgl. *Diewald* (2007), S. 17.

vermeidung streben.¹¹⁶ Veränderungen bedeuten in derartigen Kulturen nichts Positives. Daher werden auch die geringen Fluktuationsraten der Unternehmungen der Stichprobe im Hinblick auf die Unsicherheitsvermeidung erklärbar, da ein Jobwechsel immer mit einer Veränderung und gewisse Unsicherheit verbunden ist. Ein relativ sicherer Job wird eingetauscht gegen einen eher unsicheren, da oftmals Probezeiten die Regel sind und neue Mitarbeiter sich zunächst in der neuen Unternehmung beweisen müssen. Mit dem Nicht-Ausnutzen von Wechselmöglichkeiten ist somit auch eine Risikovermeidung verhaftet.

Die Unsicherheitsvermeidung kann auch in Bezug zu den einflussreichen, engen Beziehungen und den sich daraus ergebenden, stärkeren Bindungen zwischen Mitarbeitern und Unternehmung erklärend herangezogen werden. Bindungen erfahren, je nach gesellschaftlichem Kontext, unterschiedliche Wertschätzungen.¹¹⁷ In Ländern mit einem höheren Unsicherheitsvermeidungsindex, wie Deutschland, bemühen sich Mitarbeiter um eine langfristige Anstellung.¹¹⁸ Der Wunsch und das Streben nach langfristigen Beziehungen lassen sich somit auch mit der Unsicherheitsvermeidung der deutschen Kultur erklären. Dies korrespondiert auch mit den von *Szebel-Habig* genannten Funktionen der Mitarbeiterbindung: Überlebens-, Schutz- und zukunftsichernde Funktion. Bindung steht somit für Schutz und Sicherheit.¹¹⁹ Die durchschnittlich relativ hohen Betriebszugehörigkeiten bei den Unternehmungen der Stichprobe bestätigen das sich aus diesem Aspekt ergebende Verhalten der Mitarbeiter.¹²⁰

Dahingehend lässt sich interpretieren, dass das Verhalten der Mitarbeiter auch durch kulturelle Gegebenheiten beeinflusst wird und sich hierdurch der wenig ausgeprägte Opportunismus erklären lässt.

4.3.3 *Darwiportunismus*

Fügt man die Aussagen zu den einzelnen Komponenten – im darwiportunistischen Sinn zusammen –, ergibt sich, dass die befragten Unternehmungen nur bedingt im Spannungsfeld zwischen Darwinismus und Opportunismus stehen. Dies korrespondiert mit der zusammenfassenden Vermutung der Arbeitshypothesen.

Die Unternehmungen sind durch den Darwinismus stärker herausgefordert, als sie es auf opportunistischer Seite – in Bezug auf die Mitarbeiter – sind. Opportunismus wird als akzeptables, menschliches Verhalten angenommen, führt jedoch, aufgrund der verschiedenen dargelegten Aspekte, nicht zu den vermuteten negativen Auswirkungen, so dass insgesamt ein geringes Opportunismus-Niveau vorliegt.

Auf darwinistischer Seite sind die Unternehmungen in starkem Maße den veränderten Rahmenbedingungen ausgesetzt. Die globale Wettbewerbsintensität wird weiter zunehmen, so dass Unternehmungen verstärkt um die Sicherung der eigenen Existenz besorgt sein müssen. Die Unternehmungen befinden sich daher in einem permanenten Anpassungsprozess und benötigen hierbei ein darwinistisches Verhalten, um das Überleben zu sichern. Daher liegt ein hohes Darwinismus-Niveau vor. Der Darwinismus wird dabei jedoch nicht mit aller Konse-

¹¹⁶ Vgl. Hofstede (2006), S. 22 ff.; vgl. auch die Ausführungen bei Schneider/Barsoux (2003) S. 87 ff.

¹¹⁷ Vgl. Szebel-Habig (2004), S. 59.

¹¹⁸ Vgl. Hofstede (2006), S. 252.

¹¹⁹ Vgl. Szebel-Habig (2004), S. 11.

¹²⁰ S. hierzu Übersicht der Unternehmungen im Anhang.

quenz in die Unternehmung transformiert, und es wird versucht, Anpassungen verträglich zu gestalten.

Auch im Hinblick auf den Fachkräftemangel und den „*Competition for Talents*“ wird klar, dass sich die Unternehmungen einen radikalen Darwinismus nicht leisten können und wollen. Unternehmungen sind durch den demographischen Wandel verstärkt auf qualifizierte Talente und Potenzialträger angewiesen, vor allem in Zeiten des globalen Wettbewerbs. Die Mitarbeiterbindung wird für die Unternehmungen zunehmend zum kritischen Erfolgsfaktor.

Branchenunterschiede oder Unterschiede aufgrund des Tarifrechts führen dazu, dass Darwinismus bei zwei Unternehmungen die Situation nicht kennzeichnet. Der Wettbewerb ist hier nur sehr gering darwinistisch, respektive ist durch das Tarifrecht die Gewichtung des darwinistischen Ausmaßes bedeutend geschwächt.

Somit lassen sich die befragten Unternehmungen in zwei Gruppen einteilen:

- a) „*Unternehmungen der guten alten Zeit*“: Unternehmung I und J
- b) „*die Feudalisten*“: alle weiteren 19 Unternehmungen.

Überträgt man diese Konstellation aus Darwinismus und Opportunismus in die so genannte *Darwiportunismus-Matrix* ergibt sich folgendes Bild, das symbolhaft die derzeitige Arbeitssituation der befragten Unternehmungen widerspiegelt:

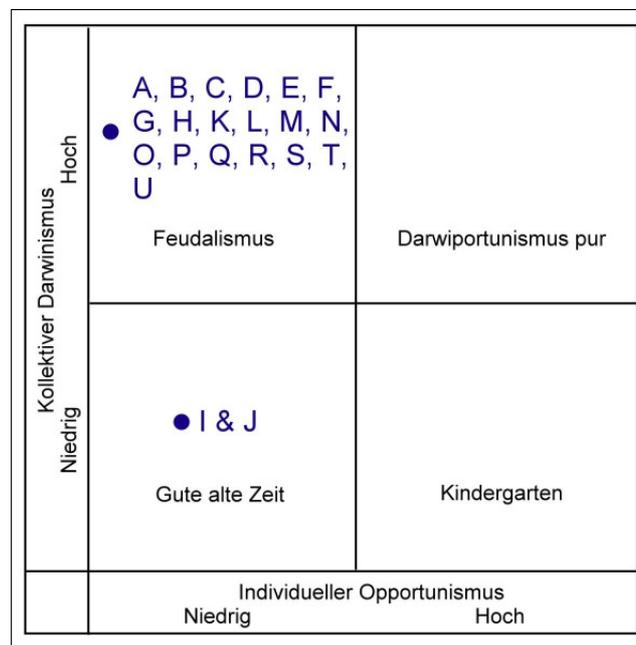


Abbildung 2: Befragte Unternehmungen in der Darwiportunismus Matrix

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Unternehmungen befinden sich im Spannungsfeld zwischen Darwinismus und Opportunismus auf der für die Unternehmungen begünstigten Seite: Ein niedriges Opportunismus-Niveau und eine hohe darwinistische Ausprägung kennzeichnen die Zusammenarbeit zwischen Unternehmung und Mitarbeitern.

Hierbei muss die von *Scholz* vorgenommene Darstellungsform der *Darwiportunismus-Matrix* jedoch kritisch betrachtet werden. Diese Konstellation entspricht nicht exakt dem „*Feudalis-*

mus“ nach Scholz.¹²¹ Es ist evident, dass auf die Mitarbeiterinteressen, auch bei einer höheren darwinistischen Ausprägung, eingegangen wird. Vor allem in Bezug auf die Mitarbeiter liegen eher abgeschwächte Auswirkungen durch den Darwinismus vor. Auf darwinistischer Seite besteht bei der Darstellungsweise keine weitergehende Differenzierungsmöglichkeit in Bezug auf hohen externen Darwinismus und niedrigen internen Darwinismus. Geringer Darwinismus würde die tatsächliche Arbeitssituation nicht treffend beschreiben, da die Unternehmen keine „leistungsunabhängige Arbeitsplatzsicherheit“ versprechen. Das Darwinismus-Niveau ist hoch, da die Wettbewerbssituation in hohem Maße darwinistisch geprägt ist und die Unternehmen in verstärktem Maße auf Flexibilisierungsmaßnahmen zurückgreifen, um sich auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen. Jedoch bedeutet dies nicht gleichzeitig einen hohen internen Darwinismus.

Des Weiteren sind Abstufungen innerhalb der Felder und somit unterschiedliche Ausprägungen der Einflussfaktoren aufgrund der dichotomen Darstellungsweise nicht skizzierbar. Vor allem bei den drei börsennotierten Aktiengesellschaften liegt, insbesondere aufgrund der Quartalsgetriebenheit, ein höherer Anpassungsdruck vor, so dass das Darwinismus-Niveau bei diesen Unternehmen höher zu bewerten ist als bei den Übrigen. Weitere Abstufungen ließen sich auch bei den Produktionsunternehmen vornehmen.

Auch in Bezug auf den Opportunismus ist eine Zuordnung zu den vier Feldern nur bedingt möglich. Es liegt zwar ein niedriges Opportunismus-Niveau vor, jedoch wurde deutlich, dass opportunistisches Verhalten von den Unternehmen akzeptiert wird und keine negativen Auswirkungen impliziert. Auch wenn die Akzeptanz mit Bedingungen verhaftet ist, wäre dies, nach Scholz, lediglich in der Konstellation des „Darwiportunismus pur“ möglich.

5. Fazit und Ausblick

5.1 Fazit

Diese Studie konnte aufzeigen, inwieweit sich ostwestfälisch-lippische Unternehmungen im Spannungsfeld zwischen Darwinismus und Opportunismus befinden. Durch die empirische Befragung bei 21 Unternehmungen konnte gezeigt werden, dass sich die Unternehmungen nur bedingt in diesem Spannungsfeld befinden. Während sie sich durch den Darwinismus deutlicher herausgefordert fühlen, kennzeichnet Opportunismus die Arbeitssituation nicht.

Da zwei Drittel der befragten Unternehmungen Familienunternehmungen sind, lässt sich wohl bestätigen, dass auf beiden Seiten die ihnen zugeschriebenen Besonderheiten dazu führen, dass sowohl Darwinismus, als auch Opportunismus in abgeschwächter Form praktiziert werden. Vor allem die Unternehmungskultur, enge, persönliche Beziehungen, hohe Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, eine hohe Identifikation mit der Unternehmung – gefördert durch lange Betriebszugehörigkeiten – und der Einfluss des „Unternehmers zum Anfassen“ wirken in positiver Hinsicht auf die Gewichtung des darwinistischen, respektive opportunistischen Verhaltens.

Gerade weil Familienunternehmungen diese Charakteristika aufweisen, ihnen eine hohe Bedeutung beimessen und ihr Handeln danach ausrichten, ergibt sich diese weniger exzessive Form des Darwiportunismus. Auch Nicht-Familienunternehmungen können diesen Zustand erreichen, wenn sie sich nach diesen Werten richten und Wert auf diese Eigenschaften legen. Dies belegen auch die Aussagen derartiger Unternehmungen in der vorliegenden Stichprobe.

Kritisch ist ferner zu betrachten, dass es den befragten Unternehmungen wirtschaftlich sehr gut geht. Kaum eine Unternehmung musste, nach eigenen Angaben, bisher in großem Umfang entlassen oder vergleichbar drastische Anpassungsmaßnahmen vornehmen. *„Unsere Mitarbeiter haben sich nie Sorgen machen müssen, dass sie ihr Geld am Monatsende nicht bekommen. [...] Wenn es dem Familienunternehmen gut geht, wird man sich aus dem Spannungsverhältnis ziemlich stark rausbewegen, weil es eben die ganzen Vorteile hat, mit denen es hausieren gehen kann“* (B). Die Befragten äußerten sich jedoch auch in Bezug hierzu realistisch. Vor allem die Vorteile von Familienunternehmungen werden nur solange als vorteilhaft angesehen, solange es keine Krisensituation gibt. In schwierigen Zeiten wären auch hier drastische Maßnahmen notwendig. Für nachfolgende Forschungen wäre daher interessant, Unternehmungen zu befragen, die bereits bedeutende Krisen durchlebt haben, um festzustellen, inwieweit dies Einfluss auf das darwiopportunistische Verhalten hat.

Des Weiteren wurde der Aspekt des Opportunismus im Rahmen der vorliegenden Forschung nur aus Unternehmungssicht beleuchtet. Um zu genaueren Erkenntnissen zu gelangen, wäre es hilfreich, durch nachfolgende Untersuchungen, Mitarbeiter sowie Angehörige der jungen Generation dahingehend zu befragen.

Die Aussagen der Befragten lassen vermuten, dass sich mittelfristig, vor allem im Hinblick auf den Opportunismus, möglicherweise ein anderes Bild ergeben könnte. Es bleibt mit Spannung zu erwarten, inwieweit sich das darwiopportunistische Spannungsfeld mit verstärktem Einzug der opportunistischeren Generation Y in die Berufswelt verändert.

Die Tatsache, dass die Unternehmungen sich nur bedingt im darwiportunistischen Spannungsfeld befinden sowie die Unzulänglichkeiten der Darwiportunismus-Matrix zeigen, dass das Konzept des Darwiportunismus nur sehr bedingt geeignet ist, als Erklärungs- und Beschreibungsmodell der derzeitigen Arbeitssituation, zu dienen.

Zu Zeiten des Zusammenbruchs des Neuen Marktes, mag er als passendes Modell, vor allem in Bezug auf „krisengeschüttelte“, börsennotierte Aktiengesellschaften, gedient haben. Im Sinne des *Newtonschen Reaktionsprinzips* impliziert jede Bewegung jedoch auch immer eine Gegenbewegung. Die Arbeitssituation der ostwestfälisch-lippischen Unternehmungen lässt sich hierdurch jedenfalls nur unzureichend beschreiben.

Eines hat die Auseinandersetzung mit der Thematik jedoch gezeigt: Ungewöhnliche Begriffe dienen tatsächlich als Kristallisationskeim für Diskussionen und Forschungsprogramme und helfen, Denkprozesse anzuregen und sich mit ungewöhnlichen Dingen zu beschäftigen – so auch der Darwiportunismus.

5.2 Ausblick

„Meine Erfahrungen mit Opportunismus habe ich Ihnen ja gerade mitgeteilt. [...] Wenn wir in fünf Jahren noch einmal miteinander sprechen sollten, vielleicht sind wir dann ein Stück weiter“ (P). Wenn opportunistisches Verhalten mit dem verstärkten Einstieg der Generation Y in die Berufswelt in naher Zukunft korrespondiert, würde sich mittelfristig ein anderes Bild der Arbeitssituation ergeben.

Unter Neutralisierung aller Einflüsse und insbesondere der Charakteristika von Familienunternehmen, ergäbe sich folgendes Bild der Arbeitssituation:

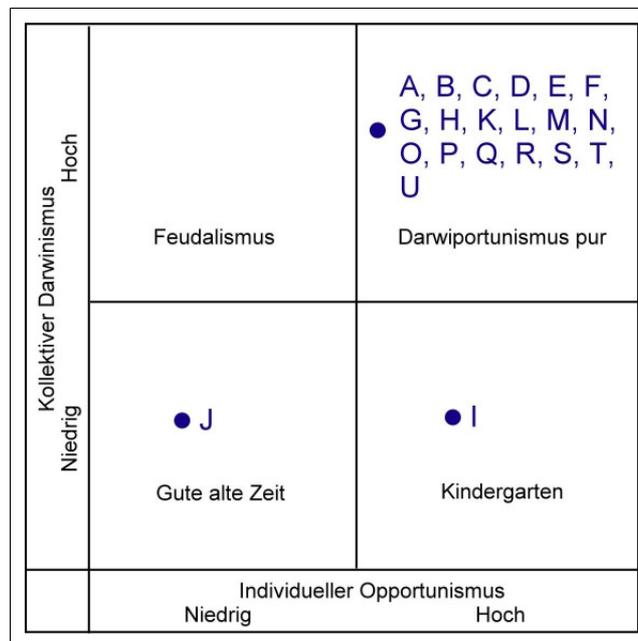


Abbildung 3: Mittelfristig zu erwartende Veränderungen der Darwiportunismus Matrix der befragten Unternehmungen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Der zunehmende Opportunismus der Generation Y würde zu einer geringeren Loyalität und demnach zu einem höheren Opportunismus-Niveau führen, so dass „*Darwiportunismus pur*“ die Arbeitssituation kennzeichnen würde. Unternehmung I befände sich aufgrund des höheren Opportunismus in der Konstellation des problembehafteten „*Kindergartens*“, da Darwinismus nach wie vor – aufgrund des speziellen Tarifrechts – nur eingeschränkt möglich ist. Die Unternehmung J verbliebe in der „*Guten alten Zeit*“, da bei Mitarbeitern im Bereich der diakonischen Tätigkeiten eher altruistisches Verhalten stärker ausgeprägt ist und nach wie vor nicht durch Opportunismus gekennzeichnet wäre.

Literaturverzeichnis

- Atteslander, P. (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung. 10. Aufl., Berlin 2003.
- Becker, F. G. (2002): Lexikon des Personalmanagements. 2. Aufl., München 2002.
- Becker, F. G. (2006): Explorative Forschung mittels Bezugsrahmen. In: Oppelland, H.J. (Hrsg.): Deutschland und seine Zukunft. Köln 2006, S. 282-306.
- Becker, F. G. (2006a): Mittelstand, mittlere Unternehmen, mittelständische Unternehmen, mittelständisch geprägter Unternehmen. In: Jahresabschlussprüfung und Steuerberatung für den Mittelstand. Festschrift für Dr. Ulrich Hüttemann anlässlich seines 65. Geburtstages. Hrsg. v. Dr. Stückmann und Partner, Lohmar & Köln, 2006, S. 7-36.
- Bertelsmann Stiftung (2007): Jugendliche aus Sicht der Erwachsenen (o.V.). Gütersloh 2007. Online im Internet: URL: http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/xcmsbst/dms/22115_22177_2.pdf [Stand: 30.07.2007].
- Berthel, J.; Becker, F. G. (2010): Personalmanagement. 9. Aufl., Stuttgart 2010.
- Bortz, J.; Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. 4. Aufl., Heidelberg 2006.
- Coupland, D. (1992): Generation X. Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur (engl.: Generation X. Tales for an Accelerated Culture. New York 1991). Hamburg 1992.
- Cyert, R. M.; March, J.G. (1995): Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung. 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Darwin, C. (1900). The origin of species by means of natural selection: Or the preservation of favoured races in the struggle for life. London 1900.
- Diewald, M. (2007): Flexibilität, Unstetigkeit, Unsicherheit, Ausgrenzung – Mögliche Folgen des Wandels der Arbeitsgesellschaft. Unveröffentlichter Vortrag im Rahmen des Forums Offene Wissenschaft – Was hält unsere Gesellschaft zusammen? Was treibt sie auseinander?“ an der Universität Bielefeld vom 14.05.2007. Bielefeld 2007.
- Englisch, G. (2006): Lieber die Hosen voll. Warum ein riskanter Job besser als ein „Dauerarbeitsplatz“ ist. Online im Internet: oder URL: <http://www.changex.de/pdf/da02302.pdf>, [Stand: 07.05.2007].
- Faz (2007) (o.V.): Der Bewerber ist König. Online im Internet: URL: http://www.faz.net/s/RubEC1ACFE1EE274C81BCD3621EF555C83C/DocEA_C05FD1100254DFFB3D031004E3850C7ATplEcommonScontent.html [Stand: 30.04.2007]
- Faz (2007a) (o.V.): Starke Zeiten für Arbeitnehmer. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 13.05.2007, Nr. 19, S. 21. Auch Online im Internet: URL: <http://www.faz.net/s/Rub6B15D93102534C72B5CF6E7956148562/DocED8115CB8EC904F99B80C1CEA02614CBAATplEcommonScontent.html> [Stand: 13.05.2007]

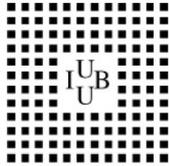
- Friebertshäuser, B. (2003): Interviewtechniken – ein Überblick. In: Friebertshäuser, B.; Pregel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden. München 2003, S. 371-396.
- Gallup (2006): Gallup GmbH (2006): Ergebnispräsentation Engagement-Index Deutschland 2006. Potsdam 2006, S. 1-15.
- Göbel, E. (2002): Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen. Stuttgart 2002.
- Günterberg, B.; Wolter, H.-J. (2002): Mittelstand in der Gesamtwirtschaft Anstelle einer Definition. In: IfM Bonn (Hrsg.) Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 -Daten und Fakten. Bonn 2002.
- Handelsblatt (2007) (o.V.): Citigroup streicht 17000 Stellen. Online im Internet: URL: <http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/Banken-Versicherungen/pv/p/200039/tft/b/1252717/default.aspx/citigroupstreicht-17nbsp%3b000stellen.html> [Stand: 11.04.2007]
- Herzberg, F. H. (1972): Work and the Nature of Man. 3. Aufl., London 1972.
- Hofstede, G. (2006): Lokales Denken, globales Handeln. 3. Aufl., München 2006.
- Horx, M. (2000): Generationenkonflikte am Arbeitsplatz. In: Future Scan 10/2000, S. 1-10.
- IHK (2005) (o.V.): Impulspapier -Zukunft Ostwestfalen. Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld (Hrsg.). Online im Internet: URL: http://www.bielefeld.ihk.de/fileadmin/redakteure/standortpolitik/Richter_Standortpolitik/Impulspapier1.pdf, [Stand: 15.05.2007].
- Kirchgässner, G. (1991): Homo oeconomicus. Tübingen 1991.
- Klein, S. (2004): Familienunternehmen. 2. Aufl., Wiesbaden 2004.
- Kieser, A.; Walgenbach, P. (2003): Organisation. 4. Aufl., Stuttgart 2003.
- Kromrey, H. (2006): Empirische Sozialforschung. 11. Aufl., Stuttgart 2006.
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. 4. Aufl., Weinheim 2005.
- Liebold, R.; Trinczek, R. (2002): Experteninterview. In: Kühl, S.; Strodtholz, P. (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Hamburg 2002, S. 33-71.
- March, J. G.; Simon, H.A. (1976): Organisation und Individuum. Wiesbaden 1976.
- Marr, R.; Fliaster, A. (2003): Jenseits der „Ich AG“. Mering 2003.
- Mayring, Ph. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Aufl., Weinheim 2002.
- Meuser, M.; Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Garz, D.; Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Opladen 1991, S. 441-471.
- Monster (2006): Arbeitnehmer fühlen sich dem eigenen Unternehmen nur wenig verbunden. Pressemitteilungen 2006 Q4. Online im Internet: URL: http://presse.monster.de/11048_de-DE_p2.asp [Stand: 28.04.2007]
- Opaschowski, H. W. (1999): Generation @. Hamburg 1999.
- OWL (2005) (o.V.): OWL – Daten, Zahlen, Fakten. OWL Marketing GmbH (Hrsg.). Online im Internet: URL: http://www.ostwestfalenlippe.de/owl/die_region/daten_zahlen/2006_03_03_DZF-D.pdf, [Stand: 28.05.2007].

- Rosentiel, L.; Molt, W.; Rüttinger, B. (2005): Organisationspsychologie. 9. Aufl., Stuttgart 2005.
- Sattelberger, T. (1997): Vom Quantensprung zum Paradigmenwechsel. In: Personalführung 8/1997, S. 700-706.
- Schirmer, U. (2007): Commitment fördern, Mitarbeiter halten. In: Personalführung 3/2007, S. 48-58
- Schneider, S.; Barsoux, J.-L. (2003): Managing Across Cultures. 2. Aufl., Essex (England) 2003.
- Schnell, R.; Hill, P.; Esser, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. München 2005.
- Scholz, C. (1999): Darwiportunismus: Das neue Szenario im Berufsleben. In: WISU 28/1999, S. 1182-1184.
- Scholz, C. (2000): Virtualisierungsforschung. In: Magazin Forschung 1/2000, S. 22-31.
- Scholz, C. (2001): Virtuelle Teams mit darwiportunistischer Tendenz. In: OrganisationsEntwicklung, 4/2001, S. 20-29.
- Scholz, C. (2002): Darwiportunismus -auch in der Druckindustrie? In: Leidig, G.; Mayer, T. (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Mediengesellschaft im Wandel. Wiesbaden 2002, S. 87-98.
- Scholz, C. (2003): Spieler ohne Stammplatzgarantie. Weinheim 2003.
- Scholz, C. (2003a): Darwiportunismus. In: Magazin Forschung 1/2003, S. 28-34.
- Scholz, C. (2003b): Die neue Arbeitswelt. In: Personalführung 5/2003, S. 114-117.
- Scholz, C. (2004): Personalarbeit als Risikofaktor mit unmittelbarem Handlungsdruck. Diskussionsbeitrag Nr. 83 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes. Saarbrücken 2004.
- Scholz, C. (2006): Darwiportunismus als Megatrend und Führungsherausforderung in Unternehmen. In: Krummacker, S.; Vogel, B. (Hrsg.): Leadership - Best Practices und Trends. Wiesbaden 2006, S. 275-284.
- Scholz, C.; Eisenbeis, U. (2004): Darwiportunismus in der Medienbranche: Strategisches Management ohne strategisches Denken? Diskussionsbeitrag Nr. 82 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes. Saarbrücken 2004.
- Scholz, C.; Stein, V. (2000): Unternehmensberater – ein Berufsbild unter darwiportunistischer Lupe. In: Scheer, A.W.; Köppen, A. (Hrsg.): Consulting. Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung. Berlin 2000, S. 243-251.
- Scholz, C.; Stein, V. (2001): Darwiportunismus im Arbeitsleben. In: Roßmanith, B.; Meister, H. (Hrsg.): Kooperativ forschen. Projekte zwischen Hochschule und Arbeitswelt. St. Ingbert 2001, S. 29-36.
- Scholz, C.; Stein, V. (2002): Darwiportunismus und Wissensgesellschaft: Eine fatale Kombination. In: Bleicher, K.; Berthel, J. (Hrsg.): Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft. Frankfurt am Main 2002, S. 298-307.
- Sennett, R. (2006): Der flexible Mensch. 2. Aufl., Berlin 2006.
- Shell Deutschland (2006): Jugend 2006. Frankfurt am Main 2006.

- Spiegel (2007) (o.V.): Bayer streicht in Deutschland 1500 Stellen. Online im Internet: URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,469504,00.html> [Stand: 10.05.2007]
- Spiegel (2007a) (o.V.): Nokia Siemens Networks streicht in Deutschland fast 3000 Jobs. Online im Internet: URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,481025,00.html> [Stand: 10.05.2007]
- Stachle, W. H. (1999): Management. 8. Aufl., München 1999.
- Stein, V. (2001): Das Unternehmen als Vogelschwarm. In: Kossbiel, H. (Hrsg.): Modellgestützte Personalentscheidungen. München 2001, S. 41-58.
- Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität? Weinheim 2004.
- Trinczek, R. (2002): Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung. In: Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Opladen 2002, S. 209-223.
- Weinert, A. B. (1998): Organisationspsychologie. 4. Aufl., Weinheim 1998.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies. New York 1975.
- Wimmer, R.; Domayer, E.; Oswald, M.; Vater, G. (2005): Familienunternehmen Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 2. Aufl., Wiesbaden 2005.
- Wunderer, R. (2006): Führung und Zusammenarbeit. 6. Aufl., München 2006.

Anhang

Anschreiben



Institut für Unternehmensführung an der Universität Bielefeld e. V.

Abteilung: Organisation, Personal, Management
Prof. Dr. Fred G. Becker

Prof. Dr. Fred G. Becker · Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Universität Bielefeld · Postfach 10 01 31 · 33501 Bielefeld

Ruf: 0521 / 106-6937
Fax: 0521 / 106-6412
E-Mail: IUUB-Becker@wiwi.uni-bielefeld.de

Muster GmbH
Herr Muster
- Geschäftsführung -
Musterstraße 80
12345 Musterhausen

Felix Schmalenberger
Ruf: 0170 / 2965456
E-Mail: felix.schmalenberger@uni-bielefeld.de

Bielefeld, im Mai 2007

Darwiportunismus: Eine empirische Studie

Sehr geehrter Herr Muster,

am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal und Unternehmensführung, der Universität Bielefeld wird eine Diplomarbeit mit o.g. Titel von Herrn Schmalenberger erstellt. Auf dem OWL-ManagementKolloquium haben wir bereits mit Unternehmern und Managern über diese Thematik diskutiert.

Im Rahmen einer explorativen Studie wird nun von Herrn Schmalenberger untersucht, inwieweit sich ostwestfälisch-lippische Unternehmungen tatsächlich im Spannungsfeld zwischen *Darwinismus* und *Opportunismus* befinden. Hierzu sind circa 45-60 minütige Interviews mit Entscheidungsträgern geplant, die im Juni stattfinden sollen.

Wir freuen uns, wenn Sie diese Untersuchung durch Ihre Teilnahme unterstützen. Die vertrauliche Behandlung Ihrer Angaben sichern wir Ihnen selbstverständlich zu. Falls Sie persönlich nicht als Interviewpartner zur Verfügung stehen, so bitten wir Sie, uns einen anderen kompetenten Ansprechpartner aus ihrem Haus zu benennen.

Herr Schmalenberger wird sich zur Terminabsprache in den kommenden Tagen bei Ihrem Sekretariat melden. Gerne stehen wir für weitere Auskünfte zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Fred G. Becker

Felix Schmalenberger

Vorstand: Prof. Dr. Fred G. Becker (Sprecher), Prof. Dr. Hermann Jahnke
Beirat: Dr. B. von Schubert (Vors.), Prof. Dr. B. Eckwert, W. A. Böllhoff, J.-U. Goldbeck, Prof. Dr. P. Sloane
Geschäftsführung: Ellena Werning - Konto: SPK Bld BLZ 480 501 61 Kto-Nr. 43 007 822



Interviewleitfaden

Einleitung des Interviews:

- Erläuterung des Darwiportunismus
- Erkenntnisziel der Befragung
- Beabsichtigter Gesprächsverlauf
- Frage / Information zur Interviewaufzeichnung
- Zusicherung der Anonymität

Informationen zum Unternehmen und zum Gesprächspartner:

- Branche, Beschäftigte, Umsatz, Rechtsform, durchschn. Betriebszugehörigkeit, Fluktuationsrate (jährl.)
- Feststellung Familienunternehmen (ggf.)
- Position des Gesprächspartners im Unternehmen

Zentrale Untersuchungsfragen:

- **Fragen zum Darwinismus:**
 - Was verstehen Sie unter Darwinismus?
 - Inwieweit beschreibt Darwinismus die Situation Ihres Unternehmens?
 - Welche Ursachen hat der Darwinismus?
 - Welche Auswirkungen hat der Darwinismus?
 - Inwieweit findet Darwinismus auch innerbetrieblich statt?
 - Inwieweit ist Darwinismus notwendig?
 - Inwieweit sind andere Unternehmen darwinistischer?
 - (Falls nicht erwähnt: Inwieweit haben Besonderheiten von Familienunternehmen Auswirkungen?)
- **Fragen zum Opportunismus:**
 - Was verstehen Sie unter Opportunismus?
 - Inwieweit kennzeichnet Opportunismus die Arbeitssituation in Ihrem Unternehmen in Bezug auf die Mitarbeiter?
 - Inwieweit sind Differenzierungen nach Mitarbeitergruppen (Alter, Arbeitsbereich, Hierarchieebene o. ä.) möglich?
 - Welche Ursachen hat der Opportunismus?
 - Welche Auswirkungen ergeben sich durch Opportunismus?
 - Inwieweit ist Opportunismus akzeptabel?
 - Was unternehmen Sie gegen Opportunismus?
 - Inwieweit hat sich die junge (Berufs-) Generation in Bezug auf Opportunismus verändert?
 - Wie beurteilen Sie die Möglichkeiten der Mitarbeiter, sich überhaupt opportunistisch verhalten zu können?
 - (Falls nicht erwähnt: Inwieweit existieren Besonderheiten von Familienunternehmen, die in positiver Weise auf Opportunismus einwirken?)

Abschluss des Interviews:

- Nachfragen möglich?
- Dank und Verabschiedung

Themenübersicht und -matrix der Interviews

Themenübersicht der geführten Interviews mit chronologischer Abfolge:

UN	Themen Darwinismus	Themen Opportunismus
A	1, 2, 4, 3, 6, 5, 8	1, 5, 10, 8, 4, 9
B	1, 2, 4, 3, 8, 5	2, 5, 8, 4, 9, 7, 10, 3
C	1, 2, 6, 3, 5, 8	1, 2, 5, 4, 8, 7
D	1, 2, 3, 4, 5, 8	1, 2, 5, 4, 8, 10
E	1, 2, 4, 6, 8, 7, 3	1, 2, 4, 8, 7, 6, 10
F	1, 2, 3, 4, 7, 6, 8	1, 3, 7, 8, 5, 4, 9, 10
G	1, 2, 3, 4, 5, 8	1, 2, 5, 4, 6, 7, 8, 9, 10
H	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	1, 2, 5, 7, 3, 8, 6, 9, 10
I	2, 4, 7, 3, 8	2, 3, 4, 7, 8, 10, 9
J	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8	1, 2, 5, 3, 8, 4, 7, 10
K	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 7	1, 2, 5, 8, 9, 7, 10
L	2, 3, 4, 6, 5, 8	2, 4, 8, 5, 9, 10
M	2, 4, 5, 6, 7	2, 7, 4, 8, 9, 10
N	2, 4, 7, 8	2, 3, 5, 8, 10
O	1, 2, 3, 4, 8	1, 2, 8, 4, 5, 7, 9
P	1, 2, 3, 4, 8, 6, 5	2, 5, 8, 9, 7, 3, 6, 10
Q	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8	1, 2, 7, 8, 5, 10, 4
R	1, 2, 3, 4, 5, 8, 7	1, 2, 8, 5, 4, 6, 7, 10, 3, 9
S	2, 3, 4, 6, 8	2, 5, 9, 8, 4, 7, 10
T	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	1, 2, 8, 7, 4, 10, 7
U	1, 2, 3, 4, 6, 5, 8, 7	1, 2, 5, 4, 7, 8, 10, 3

Hinweis: Die Nummerierungen der einzelnen Themen entspricht der im Interviewleitfaden ersichtlichen Reihenfolge der Einzelfragen je Fragebatterie innerhalb der zentralen Untersuchungsfragen (Darwinismus: Fragen 1-8; Opportunismus: Fragen 1 - 10).

Übersicht der Unternehmungen

UN	A	B	C	D
Branche	P+H	P+H	H	DL
Beschäftigte	1400	1000	180	13200
Umsatz in Mio. Euro	250	50	35	1400
Rechtsform	GmbH & Co.KG	GmbH	GmbH & Co.KG	AG
BZ	12,92	13	15**	9**
FR in %	1,89	2,5**	k. A.	7,5
Befragte	Spr. d. UL	GF	GF	PL
FUN	Ja	Ja	Ja	Ja
UN	E	F	G	H
Branche	DL	DL	P	DL
Beschäftigte	300*	350*	5500	400*
Umsatz in Mio. Euro	k.A.	k.A.	700	k.A.
Rechtsform	AG+	AG+	GmbH & Co.KG	AG+
BZ	k. A.	k. A.	>10**	15
FR in %	k. A.	k. A.	k. A	2
Befragte	M.d.GL	M.d.GL	GF	RL
FUN	Nein	Nein	Ja	Nein
UN	I	J	K	L
Branche	DL	DL	P	P+H
Beschäftigte	1400	5300	2600	260
Umsatz in Mio. Euro	5600	210	320	52
Rechtsform	A.d.ö.R.	e.V.	KGaA	GmbH
BZ	19**	k. A.	12	12,5**
FR in %	3,8	k. A.	0,98	1,5**
Befragte	V	V	PV	PL
FUN	Nein	Nein	Ja	Ja
UN	M	N	O	P
Branche	DL	P	DL	P+H
Beschäftigte	50	300	1100	5500
Umsatz in Mio. Euro	5	90	29,7	1000
Rechtsform	GmbH	GmbH & Co.KG	GmbH	AG
BZ	15**	15**	k. A.	14**
FR in %	5**	<5**	<3**	k. A.
Befragte	GF/GF	GF	GBL	PV
FUN	Nein	Ja	Nein	Ja

UN	Q	R	S	T
Branche	DL	H	P+DL	P
Beschäftigte	5	220	80	1800
Umsatz in Mio. Euro	k.A.	60	12	750
Rechtsform	GmbH	GmbH	GmbH & Co. KG	GmbH
BZ	k. A.	13,67	k.A.	k. A.
FR in %	k. A.	7	k.A.	k. A.
Befragte	GF	GF	GF	GF
FUN	Ja	Ja	Ja	Ja
UN	U			
Branche	P+DL			
Beschäftigte	2000			
Umsatz in Mio. Euro	500			
Rechtsform	GmbH			
BZ	8			
FR in %	2			
Befragte	PL			
FUN	Ja			

Legende

Branche:

P = Produktion,
H = Handel,
DL = Dienstleistung,
P+DL = Produktion + Dienstleistung,
P+H = Produktion + Handel.

Beschäftigte:

Beschäftigtenanzahl der Unternehmung; * = in OWL.

Umsatz in Mio. Euro:

Jahresumsatz des letzten abgeschlossenen Geschäftsjahres.

Rechtsform:

Rechtsform der Unternehmung (A.d.ö.R = Anstalt des öffentlichen Rechts; äG = börsennotierte AG).

BZ:

durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren; ** = geschätzt.

FR:

Fluktuationsrate (jährlich) in Prozent; ** = geschätzt.

Befragte:

Position des Befragten im UN:

S. d. UL = Sprecher der Unternehmungsleitung,

GF = Geschäftsführer,

PL = Personalleiter

M. d. GL = Mitglied der Geschäftsleitung,

RL = Regionalleiter,

GBL = Geschäftsbereichsleiter,

V = Vorstand,

PV = Personal-Vorstand.

FUN:

Familienunternehmung:

Ja

/

Nein.

Diskussionspapiere der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften ab 511/2004

511	Martin Feldmann Stephanie Müller	Simulation von Reentrant Lines mit Arena: Ergebnisse eines Projektes zur Betriebsinformatik. Januar 2004	524	Reinhold Decker	Market basket analysis by means of a growing neural network. November 2004
512	Xuemin Zhao Reinhold Decker	Choice of Foreign Market Entry Mode. Cognition from Empirical and Theoretical Studies. January 2004	525	Reinhold Decker Sören Scholz	Wie viel darf guter Service kosten? Einkaufsstättenbedingte Preiswahrnehmung im Selbstmedikationsmarkt. November 2004.
513	Volker Böhm Jochen Jungeiliges	Estimating Affine Economic Models with Discrete Random Perturbations January 2004	526	Fred G. Becker Roman Bobrichtchev Natascha Henseler	Ältere Arbeitnehmer und alternde Belegschaften: Eine empirische Studie bei den 100 größten deutschen Unternehmen. Dezember 2004
514	Ralf Wagner	Mining Promising Qualification Patterns. February 2004	527	Hans Gersbach Jan Wenzelburger	Risk premia in Banking and the macroeconomy. Dezember 2004.
515	Ralf Wagner	Contemporary Marketing Practices in Russia. February 2004	528	Joachim Frohn Chen Pu	Alternative ökonomische Zeitverwendungsmodelle Dezember 2004
516	Reinhold Decker Ralf Wagner Sören Scholz	Environmental Scanning in Marketing Planning – an internet based approach March 2004	529	Stefan Niermann Joachim Frohn	Standortfaktoren und ihre Bedeutung für das Abwandern von Unternehmen. Dezember 2004
517	Dirk Biskup	Lot streaming with variable sublots: an integer programming formulation April 2004	530	Christoph Wöster	Constructing arbitrage-free binomial models. Dezember 2004.
518	Andreas Scholze	Folgebewertung des Geschäfts- oder Firmenwerts aus Sicht der Meß- bzw. Informationsgehaltsperspektive. April 2004	531	Fred G. Becker Natascha Henseler Marc Bielstein	Fremdmanagement in Familienunternehmen. Januar 2005
519	Hans Gersbach Jan Wenzelburger	Do risk premia protect from banking crises? July 2004	532	Andreas Scholze	Die Bestimmung des Fortführungswertes in der Unternehmensbewertung 1 Ex 27.10.2006 mit Hilfe des Residualgewinnmodells. Februar 2005
520	Marten Hillebrand Jan Wenzelburger	The Impact of Multiperiod Planning Horizons on Portfolios and Asset Prices in a Dynamic CAPM. July 2004	533	Marten Hillebrand Jan Wenzelburger	On the dynamics of asset prices and portfolios in a multiperiod CAPM*, (erste Version Feb 2005 / this version July 2005)
521	Stefan Wielenberg	Bedingte Zahlungsverprechen in der Unternehmenssanierung. Juni 2004	534	Jan Thomas Martini	Transfer Pricing for Coordination and Profit Determination: An Analysis of Alternative Schemes February 2005
522	Sören Scholz Ralf Wagner	The Quality of Prior Information Structure in Business Planning – An Experiment in Environmental Scanning - August 2004	535	Klaus Wersching	Innovation and Knowledge Spillover with Geographical and Technological Distance in an Agentbased simulation model. Mai 2005
523	Jan Thomas Martini Claus-Jochen Haake	Negotiated Transfer Pricing in a Team-Investment Setting. October 2004			

- | | | | | | |
|-----|--|--|-----|---|---|
| 536 | Anne Chwolka
Jan Thomas
Martini
Dirk Simons | Accounting-Data-Based Transfer Prices in a Team-Investment Setting.
May 2005 | 551 | Volker Böhm,
Tomoo Kikuchi
u.
George Vachadze | On the Role of Equidity for the Dynamics of Capital Accumulation,
2006 |
| 537 | Sören Scholz
Ralf Wagner | Autonomous Environmental Scanning on the World Wide Web
June 2005 | 552 | Andreas Scholze | Buchwertorientierte Finanzpolitik in der Unternehmensbewertung.
Juni 2006 |
| 538 | Thorsten Pampel | On the convergence of balanced growth in continuous time
July 2005 | 553 | Volker Böhm
George Vachadze | Endogenous Inequality of Nations through Asset Market Integration,
2006 |
| 539 | Fred G. Becker
Michael K. Ruppel | Karrierestau – Ein Problem von Führungskräften wie Organisationen.
Juli 2005 | 554 | Tomoo Kikuchi | Inequality of Nations and Endogenous Fluctuations in a Two Country Model, 2006 |
| 540 | Li Xihao
Jan Wenzelburger | Auction Prices and Asset Allocations of the Electronic Equity Trading System Xetra.
August 2005 | 555 | Volker Böhm
George Vachadze | Credit Risk and Symmetry Breaking through Financial Market Integration,
2006 |
| 541 | Volker Böhm
Luca Colombo | Technology Choice with Externalities - A General Equilibrium Approach,
2005 | 556 | Tomoo Kikuchi | International Asset Market, Nonconvergence, and Endogenous Fluctuations, 2006 |
| 542 | Martin Feldmann
Dirk Biskup | On lot streaming with multiple products.
August 2005 | 557 | Hermann Jahnke
Stefan Wielenberg
Hein. Schumacher | Integration von in- und externem Rechnungswesen in mittelständisch strukturierten Unternehmen: Aktueller Stand und Perspektiven unter dem Eindruck der Einführung der Internationalen Rechnungslegungsstandard.
September 2006 |
| 543 | Christoph Wöster | Die Ermittlung des Conversion Factors im Futures-Handel.
September 2005 | 558 | Volker Böhm,
Tomoo Kikuchi
u.
George Vachadze | Asset Pricing with Markovian Productivity Growth, 2006 |
| 544 | Thomas Braun | The impact of taxation on upper and lower bounds of enterprise value.
October 2005 | 559 | Christoph Wöster | Pricing Derivatives Under a Gains Tax Regime New Impacts.
October 2006 |
| 545 | Christoph Wöster | Replication in Consistent Binomial models.
November 2005 | 560 | Marten Hillebrand | The Role of Pension Systems and Demographic Change on Asset Prices and Capital Formation, 2007 |
| 546 | Thomas Braun | Asymmetrische Information, Beteiligungsfinanzierung und drohende Überschuldung.
Dezember 2005 | 561 | Dirk Biskup
Jan Herrmann | A new heuristic for the total tardiness problem with parallel machines.
Februar 2007 |
| 547 | Volker Böhm,
Tomoo Kikuchi
u.
George Vachadze | Welfare and the Role of Equidity in an Economy with Capital Accumulation, 2005 | 562 | Dirk Biskup
Jan Herrmann | Single-machine scheduling against due dates with past-sequence dependent setup times.
Februar 2007 |
| 548 | Volker Böhm,
Thorsten Pampel
u. Jan Wenzelburger | On the stability of balanced growth,
2005 | | | |
| 549 | Jan Wenzelburger
Hans Gesbach | Sophistication in Risk Management and Banking Stability: The Long Term, 2006 | | | |
| 550 | Jan Wenzelburger
Hans Gesbach | Sophistication in Risk Management and Banking Stability: The Short-Term, 2006 | | | |

- 563 Fred G. Becker
Sabine Redde-
hase
Felix Schmalen-
berger
Sipos-Szabo
Szilvia
Astrid Meißner
Corporate Social responsibility –
ein[e] empirische Studie in Ostwe-
stfalen-Lippe
April 2007
- 564 Fred G. Becker
Ellena Werning
Claudia Molenda
Barrieren der Förderung von Beruf
und Familie in Mittelständischen
Unternehmen: Eine empirische
Studie im Kreis Gütersloh.
Mai 2007
- 565 Volker Böhm
Marten Hille-
brand
„On the Inefficiency of Pay-As-You-
Go Pension Systems in Stochastic
Economies with Assets“
June 2007
- 566 Andreas Scholze
Stefan Wielen-
berg
Depreciation and Impairment: A
Tradeoff in a Stewardship Setting
June 2007
- 567 Jan Wenzelbur-
ger
Marten Hille-
brand
Multi-period Consumption and In-
vestment Decisions under Uncer-
tainty Revisited. June 2007
- 568 Ralf Wagner
Sören W. Scholz
Linear and Nonlinear Biplots of Stra-
tegic Uncertainty and Scanning
Behavior.
September 2007.
- 569 Reinhold Decker
Sören W. Scholz
Der Einsatz von Poisson-
Regressions-modellen zur Analyse
von Konsumentenpräferenzen auf
Basis von Online-Dialogdaten.
Oktober 2005
- 570 Christoph Wös-
ter
Einkommensteuertarife und Familien-
leistungsausgleich. Eine quantitative
Analyse des deutschen Steuer-
rechts.
Dezember 2007
- 571 Christoph Wös-
ter
Die steuerliche Behandlung von
Beiträgen für private Altersvorsorge-
verträge Dezember 2007
- 572 Hendrik Langen
Auswirkungen des Allgemeinen
Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)
auf das Personalmanagement: Eine
explorative Untersuchung im Rah-
men eines Studienprojekts.
Januar 2008
- 573 Pu Chen
Joachim Frohn
D. Blüschke
A. Klocke
E. Schneider
H. Walter
J. Zeng
Abschlussbericht im Projekt
„Entwicklung und Implementierung
einer angemessenen ökonomischen
Methodik für die Spezifikation
und Schätzung großer simultaner
struktu-reller makroökonomischer
Modelle“ DFG-Projekt FR 2121/1-1
Januar 2008
- 574 Fred G. Becker,
Sabine Redde-
hase, Astrid
Meißner
Familienfreundliche Arbeits-welten.
Eine Empirische Studie in OWL.
Februar 2008
575. Reinhold Decker
Kumiko Gnibba-
Yukawa
Konsumentenforschung in Web 2.0 –
Quantitative Analyse digitaler Kun-
denmeinungen am Beispiel der
Mobil-telefonindustrie
Dezember 2008
- 575 Christoph Wös-
ter
Die staatliche Förderung von privaten
Altersvorsorgeverträgen nach dem
Altersvermögensgesetz. Eine öko-
nomische Analyse. März 2008
576. Volker Böhm
George Va-
chadze
Sovereign Risk in Inter-national Bond
Markets and Nonconvergence
December 2008
577. Tim Finger
Niels Lüking,
Zur Kooperation von Fußballvereinen
und Sportrechteagenturen“
April 2009
578. Niels Lüking
Diana Schindler
Sponsoring in Sportvereinen: Welche
Faktoren prägen ein Sponsorship?
Juni 2009
579. Niels Lüking
Besteuerung von Fußballvereinen:
Sollten wirtschaftliche Geschäfts-
betrieb ausgegliedert werden?
Juni 2009.
580. Niels Lüking
Diana Schindler
Die Bedeutung der Ertragsteuern im
Sponsoring von gemeinnützigen
Sportvereinen
Juni 2009
581. Fred G. Becker
Ella Hennig
Personalarbeit in Versicherungsun-
ter-nehmen: Eine empirische Studie
zum Status Quo der Personalorgani-
sation.“
Mai 2010
582. Fred G. Becker,
Felix Schmalen-
berger, Yves
Ostrowski
Darwiportunismus: Eine empirische
Studie
Oktober 2010

